

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут** \_\_\_\_\_ **Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра** \_\_\_\_\_ **економіки і права**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ **Олег ШЕРЕМЕТ**  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ **Юлія ЛЕВЧЕНКО**  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ **051 «Економіка»**  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ **«Економіка підприємства»**

на тему: «Напрями підвищення економічної ефективності підприємства »

Виконав (ла) здобувач (-ка) 4 курсу групи ЕП-4-1

\_\_\_\_\_ **Єрмаков Михайло Денисович** \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ **Макаревич Ольга Вікторівна** \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Консультанти \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище) (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач (-ка) \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2026 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут	Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра	Економіки і права
Освітній ступінь	Бакалавр
Спеціальність	<b>051 «Економіка»</b> (шифр і назва)
Освітньо-професійна програма	<b>«Економіка підприємства»</b> (назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

в. о. завідувача кафедри економіки і права

Юлія ЛЕВЧЕНКО

«05» вересня 2025 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Єрмакову Михайлу Денисовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Напрями підвищення економічної ефективності підприємства

керівник роботи: Макаревич Ольга Вікторівна, к. екон. н.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» листопада 2025 року № 641-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.02.2026 року,

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022-2024 рр., наукова і періодична література відповідно до теми кваліфікаційної роботи.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні основи економічної ефективності підприємства. 1.1. Поняття та сутність економічної ефективності підприємства. 1.2. Фактори, що впливають на економічну ефективність діяльності підприємства. 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та економічної ефективності ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ». 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Фрателлі Вайнері». 2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері». 2.3. Оцінка та аналіз економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Напрями підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ». 3.1. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності підприємства 3.2. Впровадження WMS системи як фактор підвищення економічної ефективності підприємства. 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності підприємства. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки для відображення показників економічної ефективності діяльності підприємства та інших ключових параметрів господарської діяльності.

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	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	10.11.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	25.11.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	11.12.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	28.12.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.02.2026 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.01.2026 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 10.02.2026 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	02.02.2026 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 10.02.2026 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	_12.02.2026 р.	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Єрмаков М.Д.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Макаревич О.В.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Єрмаков М.Д. Напрями підвищення економічної ефективності підприємства. Київ. НУХТ. 2025.**

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, аналітичних та прикладних аспектів підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Фрателлі Вайнері».

**Метою** дослідження є висвітлення основних теоретичних підходів до розуміння економічної ефективності діяльності підприємства та виявлення тенденцій показників економічної ефективності ТОВ «Фрателлі Вайнері» для розробки практичних пропозицій щодо її підвищення.

**Об'єктом** дослідження є діяльність підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері».

**Предметом** дослідження виступають теоретичні засади, аналітичні показники та практичні інструменти підвищення економічної ефективності на прикладі діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері».

В першому розділі розкрито сутність та значення економічної ефективності діяльності підприємства. Визначено вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність підприємств. Описані методичні підходи до оцінювання економічної ефективності.

В другому розділі наведено загальну характеристику ТОВ «Фрателлі Вайнері». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. Також проведена оцінка економічної ефективності діяльності підприємства.

Третій розділ присвячений напрямам підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Зокрема визначені організаційно економічні напрями підвищення ефективності підприємства. Описано впровадження WMS системи як фактор підвищення економічної ефективності підприємства та проведено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності підприємства.

Результати дослідження мають практичну цінність для підприємств, що полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для реального вдосконалення управлінських, логістичних та виробничих процесів на ТОВ «Фрателлі Вайнері» з метою підвищення економічної ефективності діяльності.

***Ключові слова:*** ефективність, підприємство, підвищення економічної ефективності.

## ANNOTATION

**Ermakov M.D. Directions for increasing the economic efficiency of an enterprise. Kyiv. NUHT. 2025.**

The qualification work is devoted to the study of theoretical, analytical and applied aspects of increasing the economic efficiency of an enterprise using the example of LLC Fratelli Winery.

The purpose of the study is to highlight the main theoretical approaches to understanding the economic efficiency of the enterprise and to identify trends in the economic efficiency indicators of LLC Fratelli Winery in order to develop practical proposals for its improvement.

The object of the study is the activities of LLC Fratelli Winery.

The subject of the study is the theoretical principles, analytical indicators and practical tools for increasing economic efficiency using the example of LLC Fratelli Winery.

The first section reveals the essence and significance of the economic efficiency of the enterprise. The influence of external and internal factors on the efficiency of enterprises is determined. Methodological approaches to assessing economic efficiency are described.

The second section provides a general characteristic of LLC Fratelli Winery. The analysis of the main technical and economic indicators of the enterprise's activities was carried out. The economic efficiency of the enterprise's activities was also assessed.

The third section is devoted to the directions of increasing the economic efficiency of the enterprise's activities. In particular, the organizational and economic directions of increasing the efficiency of the enterprise are determined. The implementation of the WMC system is described as a factor in increasing the economic efficiency of the enterprise and the effectiveness of the proposed measures and their impact on the results of the enterprise's activities are assessed.

The results of the study have practical value for enterprises, which consists in the possibility of using the proposed recommendations for real improvement of

management, logistics and production processes at Fratelli Winery LLC. The implementation of the WMS system, electronic document management systems, ERP/CRM solutions and digital forecasting tools will allow to improve accounting, reduce costs, increase the accuracy of planning and logistics.

**Keywords:** *economic efficiency, enterprise, WMS system, digitalization, logistics, cost management.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Сутність та значення економічної ефективності діяльності підприємства...12	
1.2. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність підприємств.....18	
1.3. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності .....25	
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ».....	36
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Фрателлі Вайнері».....	36
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	45
2.3. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства.....	68
Висновки до розділу 2.....	94
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	96
3.1. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності підприємства.....	96
3.2. Впровадження WMS системи як фактор підвищення економічної ефективності підприємства .....	105
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності підприємства.....	117
Висновки до розділу 3.....	124
ВИСНОВКИ.....	126
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	128
ДОДАТКИ.....	132

## ВСТУП

У сучасних умовах нестабільності економіки України, викликаній триваючими воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами, падінням купівельної спроможності населення та змінами у зовнішньоекономічній кон'юктурі, питання забезпечення економічної ефективності підприємств постає особливо гостро. Для підприємств агропромислового комплексу та харчової галузі, які одночасно стикаються з ризиками сезонності, залежністю від імпорتنих ресурсів та обмеженням експортних можливостей, досягнення ефективного використання ресурсів є не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та розвитку.

ТОВ «Фрателлі Вайнері» – одне з провідних виноробних підприємств на півдні України, що спеціалізується на вирощуванні винограду, виробництві та реалізації високоякісного вина. В умовах різкого зростання вартості енергоносіїв, транспортних послуг і матеріальних ресурсів, підприємство зіштовхується з необхідністю перегляду своїх внутрішніх процесів, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та впровадження інноваційних підходів до виробництва і збуту. З огляду на це, дослідження напрямів підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері» є надзвичайно актуальним і відповідає реальним потребам підприємства.

**Метою** дослідження є висвітлення основних теоретичних підходів до розуміння економічної ефективності діяльності підприємства та виявлення тенденцій показників економічної ефективності ТОВ «Фрателлі Вайнері» для розробки практичних пропозицій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі **завдання**:

- розкрити поняття та сутність економічної ефективності підприємства;
- визначити основні фактори, що впливають на економічну ефективність діяльності підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства;

- надати загальну характеристику ТОВ «Фрателлі Вайнері»;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства;
- здійснити оцінку економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері»;
- визначити організаційно-економічні напрями підвищення ефективності підприємства;
- описати впровадження WMS-системи як ключового напрямку підвищення ефективності на ТОВ «Фрателлі Вайнері»;
- оцінити вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства.

**Об’єктом** дослідження є діяльність підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері».

**Предметом** дослідження виступають теоретичні засади, аналітичні показники та практичні інструменти підвищення економічної ефективності на прикладі діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері».

**Теоретичною основою** дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків економічної ефективності підприємства, зокрема П. Друкера, І. Ансоффа, Г. Савицької, Л. Балабанова, М. Кизима, А. Гончарука, І. Бланка. Серед сучасних науковців, варто виділити роботи: Л. Ачкасова, А. Бибченко, О. Брагіна, В. Дмитровська, І. Кохан, О. Петков та інших.

У роботі використано концепції ефективного управління витратами, стратегічного планування, інноваційного розвитку, цифрової трансформації та логістичної оптимізації, які дозволяють сформулювати системний підхід до підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Практичне значення** полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій ТОВ «Фрателлі Вайнері» з метою підвищення економічної ефективності. Впровадження WMS-системи, систем електронного документообігу, ERP/CRM-рішень та цифрових інструментів прогнозування дасть змогу покращити облік, зменшити витрати, підвищити точність планування й логістики.

**Структура роботи.** Кваліфікаційної робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 141 сторінка, включаючи 40 таблиць і 8 рисунків, список використаної літератури складається з 50 найменувань, викладений на 4 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення економічної ефективності діяльності підприємства

Економічна ефективність – це ключова економічна категорія, яка відображає співвідношення результатів виробничої та господарської діяльності підприємства до ресурсів, використаних для їх досягнення. Згідно із загальноприйнятою трактовкою, ефективність характеризує отримані корисні кінцеві результати (обсяг продукції, прибуток тощо) відносно витрачених ресурсів (праці, капіталу, матеріалів). Іншими словами, ефективність показує, наскільки раціонально та результативно витрачаються ресурси підприємства. Наприклад, як зазначає М.С. Мочерний, «ефективність – це здатність процесу приносити ефект, що визначається як відношення результату до витрат, що його забезпечили» [25]. При цьому Баглаєва Н. підкреслює, що ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між отриманими результатами та ресурсами, витраченими на їх досягнення. У практиці підприємства ефективність конкретизується через абсолютні показники (прибуток, дохід, валовий економічний ефект) та відносні економіко-статистичні співвідношення (зростання прибутковості, рентабельності, продуктивності тощо) [3].

У науковій літературі існує багато підходів до визначення сутності економічної ефективності, які зведено в таблицю 1.1.

Незважаючи на відмінності у формулюваннях, спільною рисою усіх розглянутих підходів є акцент на співвідношенні результатів господарської діяльності підприємства та витрат, необхідних для їх досягнення.

Таблиця 1.1

### Підходи до визначення економічної ефективності підприємства

Автор	Визначення економічної ефективності
Ачкасова Л.	Ефективність – це здатність процесу приносити ефект, що визначається як відношення результату до витрат.
Благуна І.	Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами.
Брагіна О.	Ефективність – це характеристика рівня досягнення поставлених економічних цілей із мінімальними витратами.
Гарафонова О.	Ефективність – це «робити речі правильно» (doing things right), на відміну від результативності – «робити правильні речі».
Голубева Т.	Економічна ефективність підприємства – це комплексна характеристика, що вимірюється через співвідношення отриманого економічного ефекту та сукупних витрат
Кравченко В.	Розглядає ефективність як ступінь використання ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує максимізацію прибутку при раціональних витратах.
Маковецька І.	Ефективність – це здатність підприємства отримувати позитивний фінансовий результат за оптимального використання ресурсів, що проявляється у зростанні вартості бізнесу.
Отенко І.	Ефективність – показник, що відображає продуктивність операцій підприємства та його здатність генерувати додану вартість.

*Джерело: [2; 5; 6; 10; 12; 20; 24; 28]*

Незважаючи на відмінності у формулюваннях, спільною рисою усіх розглянутих підходів є акцент на співвідношенні результатів господарської діяльності підприємства та витрат, необхідних для їх досягнення. Це свідчить про універсальність категорії економічної ефективності як ключового індикатора раціонального використання ресурсів та здатності підприємства до створення доданої вартості.

Економічну ефективність підприємства доцільно визначати як інтегральний показник результативності використання ресурсів, що відображає здатність підприємства:

- перетворювати ресурси у максимальний економічний результат;

- формувати сталу додану вартість;
- забезпечувати довгострокову фінансову стійкість і конкурентні переваги;
- адаптуватися до змін зовнішнього середовища з мінімальними втратами.

Таким чином, ефективність – це не лише співвідношення результатів і витрат, а комплексна характеристика системи управління, яка визначає спроможність підприємства розвиватися, інвестувати у свій потенціал та підтримувати конкурентоспроможність.

Економічна ефективність виконує низку стратегічно важливих функцій:

1. Забезпечення фінансової стійкості. Висока ефективність підвищує платоспроможність, знижує ризики банкрутства, забезпечує стабільність грошових потоків.

2. Формування інвестиційного потенціалу. Чим ефективніше підприємство використовує ресурси, тим більше можливостей воно має для інвестування у технологічне оновлення, розширення виробництва, інновації.

3. Стратегічний розвиток. Ефективність визначає здатність підприємства виконувати довгострокові програми, розвивати інфраструктуру, підвищувати кваліфікацію персоналу.

4. Підвищення вартості бізнесу. Ефективне управління ресурсами прямо впливає на ринкову капіталізацію підприємства, його інвестиційну привабливість та репутацію.

Економічна ефективність відіграє системоутворювальну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, оскільки вона визначає раціональність використання ресурсів, здатність підприємства генерувати фінансові результати та формувати потенціал для подальшого зростання. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища ефективність стає критерієм життєздатності бізнесу, індикатором його конкурентоспроможності та основою стратегічного планування.

Ефективність не зводиться лише до співвідношення витрат і результатів; вона охоплює фінансовий, виробничий, інноваційний, соціальний та управлінський аспекти діяльності підприємства. Її рівень визначає можливості

підприємства адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, інвестувати у розвиток і підтримувати свою ринкову позицію. Ключові аспекти ролі економічної ефективності у розвитку підприємства представимо в табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Ключові аспекти ролі економічної ефективності у розвитку підприємства**

Аспект впливу	Характеристика ролі економічної ефективності	Прояв у розвитку підприємства
Фінансова стійкість	Забезпечує баланс доходів і витрат, оптимальну структуру капіталу, стабільність грошових потоків.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення ризиків неплатоспроможності та банкрутства.</li> <li>- Стабільне фінансове забезпечення операційної діяльності.</li> <li>- Підвищення кредитоспроможності.</li> </ul>
Інвестиційний потенціал	Формує можливість нагромадження власних фінансових ресурсів та залучення інвестицій.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення виробництва.</li> <li>- Модернізація обладнання та технологій.</li> <li>- Запуск нових продуктів.</li> </ul>
Інноваційний розвиток	Створює фінансові передумови для впровадження інновацій у продукцію, процеси та управління.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення технологічного рівня підприємства.</li> <li>- Скорочення виробничих циклів.</li> <li>- Підвищення якості продукції.</li> </ul>
Конкурентоспроможність	Забезпечує здатність підприємства ефективно діяти в умовах ринку, пропонуючи вигідні умови для споживачів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зниження собівартості продукції.</li> <li>- Удосконалення маркетингових стратегій.</li> <li>- Розширення ринкової частки.</li> </ul>
Соціальний розвиток підприємства	Дозволяє підвищувати добробут персоналу, створювати безпечні та сприятливі умови праці.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання мотивації та продуктивності працівників.</li> <li>- Формування позитивного іміджу роботодавця.</li> <li>- Зниження плинності кадрів.</li> </ul>
Управлінська результативність	Підтримує ефективність системи управління через оптимізацію процесів та ухвалення рішень.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поліпшення організаційної структури.</li> <li>- Впровадження сучасних методів управління.</li> <li>- Підвищення адаптивності підприємства.</li> </ul>

*Джерело: [3]*

Економічна ефективність є ключовою умовою розвитку підприємства, оскільки визначає не лише фінансові результати, а й формує передумови для модернізації, інновацій, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення соціальної стабільності. Вона виступає інтегральним критерієм якості управління та здатності підприємства до довгострокового зростання. Саме тому підвищення економічної ефективності має розглядатися як стратегічне завдання, що охоплює всі сфери діяльності організації.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю забезпечувати стійкі переваги на ринку завдяки оптимальному поєднанню витрат, якості, інноваційності, швидкості реагування на зміни попиту та здатності створювати цінність для споживачів. Високий рівень економічної ефективності виступає фундаментальною умовою формування таких конкурентних переваг, оскільки відображає здатність підприємства раціонально використовувати ресурси, мінімізувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати стабільну фінансову основу для розвитку.

Економічна ефективність охоплює комплекс характеристик діяльності підприємства – фінансових, виробничих, організаційних та інноваційних, – що безпосередньо впливають на його позиції на ринку. Підприємство, яке демонструє високий рівень ефективності, може більш успішно конкурувати як за рахунок низьких витрат, так і шляхом пропозиції унікальної, високоякісної продукції чи інноваційних рішень.

Економічна ефективність виступає ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає рівень раціональності використання ресурсів, можливість зниження витрат, підвищення продуктивності та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Одним із базових механізмів впливу є оптимізація собівартості: ефективне управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами дозволяє зменшувати витрати виробництва, що створює передумови для зниження цін або збереження високої рентабельності. Завдяки цьому підприємство отримує

конкурентну перевагу у ціновому сегменті та підвищує доступність продукції для широкого кола споживачів.

Не менш важливим механізмом є підвищення продуктивності праці та ефективності виробничих процесів. Удосконалення організації праці, автоматизація, використання сучасних технологій і методів менеджменту сприяють скороченню виробничих циклів, збільшенню обсягів випуску продукції та забезпеченню стабільності її постачання на ринок. Це посилює позиції підприємства за рахунок оперативності, надійності та можливості швидко задовольняти попит споживачів.

Економічна ефективність безпосередньо пов'язана і з підвищенням якості продукції та послуг. Раціональне використання ресурсів формує фінансові можливості для впровадження систем управління якістю, модернізації обладнання, застосування нових матеріалів. У результаті підприємство здатне забезпечувати високі стандарти якості, що створює суттєві конкурентні переваги у неціновій конкуренції, сприяє формуванню лояльності споживачів та зміцненню бренду.

Важливою складовою є інноваційний механізм. Економічно ефективно підприємство має змогу виділяти ресурси на інноваційну діяльність, зокрема науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, розробку нових продуктів, впровадження сучасних технологій. Інновації дозволяють підприємству створювати унікальні продукти, відкривати нові ринки, підвищувати технологічний рівень і формувати довгострокові конкурентні переваги, які важко відтворити конкурентам.

Значний вплив на конкурентоспроможність має також організаційна гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни. Висока економічна ефективність створює умови для побудови оптимальних управлінських структур, які забезпечують оперативне ухвалення рішень і адаптацію до коливань попиту, появи нових технологій чи змін у конкурентному середовищі. Гнучкість дозволяє швидше впроваджувати нові продукти, модернізувати виробництво та коригувати стратегії розвитку.

У свою чергу, фінансова стабільність, що є наслідком високої економічної ефективності, забезпечує підприємству можливість залучати інвестиції, проводити стратегічні зміни, мінімізувати ризики та зміцнювати ділову репутацію. Використання власних фінансових ресурсів для розвитку зменшує залежність від зовнішнього фінансування, підвищує довіру партнерів та інвесторів і створює стійку основу для конкурентної боротьби.

Додатковим механізмом виступає репутаційний ефект: стабільні фінансові результати, які є наслідком високої ефективності, формують позитивний імідж підприємства як надійного виробника та партнера. Висока репутація сприяє зміцненню позицій на ринку, полегшує доступ до нових партнерств і підвищує привабливість продукції для споживачів.

Таким чином, економічна ефективність визначає конкурентоспроможність підприємства через комплекс взаємопов'язаних механізмів – від оптимізації витрат і підвищення продуктивності до інноваційного розвитку, зміцнення фінансової стабільності та формування позитивної репутації. Її підвищення є стратегічним завданням, що забезпечує підприємству довгострокові конкурентні переваги та стійкі позиції на ринку.

## **1.2. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність підприємств**

Економічна ефективність підприємницької діяльності залежить від цілого комплексу внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) чинників. За сучасними дослідженнями, економічна ефективність є результатом синергійного впливу багатьох внутрішніх ресурсів і умов діяльності підприємства та зовнішніх механізмів і середовища. Зокрема, до внутрішніх факторів належать технічне та виробниче забезпечення, організаційні й управлінські рішення, фінансові ресурси та стан капіталу, рівень інноваційного розвитку і кваліфікація працівників.

Зовнішні ж фактори охоплюють ринкові умови (попит, ціни, конкуренцію), макроекономічну кон'юнктуру, інституційне середовище (закони, податки, регулювання), а також соціально-економічні й екологічні умови. Дві основні групи факторів – внутрішні та зовнішні – детально аналізуються дослідниками при оцінюванні рівня ефективності підприємств [11].

Для початку розглянемо внутрішні фактори:

1) Матеріально-технічні ресурси – обсяг і якість основних фондів, обладнання, сировини та матеріалів визначають виробничі можливості і продуктивність. Ефективне використання усіх факторів виробництва – праці, капіталу, землі та підприємницьких навичок – є необхідною умовою економічної ефективності. Наприклад, інтенсивніше використання обладнання і зростання автоматизації сприяє підвищенню випуску продукції без пропорційного збільшення витрат [12].

2) Технологічні та інноваційні чинники – рівень науково-технічного розвитку, впровадження нових технологій і інновацій дозволяє зменшувати витрати праці, часу та ресурсів на одиницю продукції. Інновації безпосередньо підвищують економічну ефективність, бо дозволяють виробляти більше продукції з меншими витратами. Нові технологічні рішення можуть скорочувати втрати, підвищувати якість і конкурентоспроможність продукції, що покращує фінансові результати.

3) Організаційні та управлінські чинники – структура підприємства, система управління, планування і мотивація персоналу впливають на раціональне використання ресурсів. Ефективні методи управління виробництвом та контроль за витратами сприяють підвищенню продуктивності. Наприклад, чітка організаційна структура та оптимальні процедури ухвалення рішень покращують узгодженість дій і швидкість реакції на зміни ринку.

4) Фінансово-економічні чинники – достатній власний капітал і правильна фінансова політика (інвестування, кредитування, ціноутворення) зумовлюють можливість розвитку виробництва. Висока рентабельність та інвестиційна активність дозволяють оновлювати обладнання та розширювати виробничі

потужності. Наприклад, більші інвестиції у розвиток виробничих засобів зазвичай призводять до масштабування бізнесу і зростання доходів.

5) Людський капітал – знання, навички та мотивація працівників є вирішальними для продуктивності праці. Кваліфіковані і здорові працівники здатні ефективніше використовувати технології та підвищувати якість продукції. Згідно з економічними дослідженнями, інвестиції в освіту, тренінги й розвиток персоналу безпосередньо збільшують інноваційний потенціал компанії і результативність її діяльності. Освічений і відповідальний персонал може оперативніше впроваджувати нововведення і адаптуватися до змін, що підвищує загальну ефективність [12].

Далі розглянемо зовнішні фактори:

1) Ринкові умови – рівень попиту на продукцію підприємства, ціни на ринку, покупецькі вподобання і конкуренція визначають обсяги продажів і прибутковість. Сильна конкуренція змушує компанії знижувати витрати й інтенсифікувати інноваційні процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Зокрема, сприятлива макроекономічна ситуація (стабільна валюта, низька інфляція, зростання економіки) сприяє розширенню ринків збуту та зростанню економічної ефективності підприємств [13].

2) Інституційно-правове середовище – державне регулювання (податкова політика, тарифи, ліцензування), правова система та державні програми підтримки створюють загальні умови для бізнесу. З одного боку, жорсткі регуляції та оподаткування можуть збільшувати витрати і знижувати ефективність у короткостроковій перспективі. З іншого – прозорі правила гри, державні субсидії, гарантії прав власності та інфраструктурна підтримка (дороги, зв'язок) стимулюють розвиток підприємств і підвищують їх довгострокову ефективність. Тобто, регуляторні заходи можуть як ускладнювати, так і сприяти економічній ефективності залежно від їх змісту і цілей.

3) Конкурентне середовище – тиск з боку конкурентів мотивує підприємства оптимізувати ресурси. Високий рівень конкуренції зазвичай сприяє підвищенню продуктивності, оскільки компанії прагнуть зменшити

собівартість і вдосконалити продукцію для збереження ринкових позицій. З іншого боку, сильні конкуренти можуть створювати ризики для прибутковості, особливо якщо фірма не встигає за темпами оновлення технологій.

4) Соціально-економічні та екологічні фактори – якість робочої сили (рівень освіти та здоров'я населення), демографічні тенденції, стан ринку праці формують людський капітал країни і регіону. Екологічні вимоги та наявність природних ресурсів також можуть визначати затрати і технологічні рішення підприємства. Наприклад, дефіцит енергоресурсів або посилені екологічні стандарти змушують впроваджувати енергоефективні технології, що впливає на економічну ефективність виробництва [13].

Узагальнену класифікацію факторів, що впливають на економічну ефективність підприємства відображено в табл.1.3.

Таблиця 1.3

### **Класифікація факторів, що впливають на економічну ефективність підприємства**

Група факторів	Класифікація	Приклади факторів
Внутрішні	Виробничі	Технічне оснащення, ефективність виробництва, використання ресурсів
	Організаційні	Система управління, оргструктура, мотивація персоналу
	Фінансові/економічні	Власний капітал, інвестиції, рентабельність
	Людські (персонал)	Кваліфікація, навчання, здоров'я, досвід працівників
	Інноваційні	Науково-технічний рівень, R&D, впровадження новацій
Зовнішні	Ринкові	Попит, конкуренція, ціни, макроекономічна кон'юнктура
	Інституційні/регуляторні	Державне регулювання, законодавство, податки, стандарти

*Джерело: [13]*

Наприклад, дослідження показують, що інновації та висока освіта робочої сили є взаємодоповнюючими факторами: навчання й підготовка кадрів збільшують продуктивність та сприяють впровадженню передових технологій. Усі ці внутрішні та зовнішні чинники потрібно враховувати комплексно, адже

вони взаємопов'язані і їх сукупний вплив формує кінцевий рівень економічної ефективності підприємства.

Економічна ефективність підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які визначають можливості підприємства раціонально використовувати ресурси та забезпечувати результативність діяльності. Ці фактори відображають умови функціонування підприємства в ринковому середовищі, особливості державного регулювання, галузеву специфіку та внутрішній організаційно-економічний потенціал. Узагальнюючи наукові підходи, доцільно виділити чотири основні групи чинників: ринкові, інституційні, галузеві та внутрішні.

Ринкові чинники пов'язані з умовами конкуренції та динамікою попиту на продукцію підприємства. Вони визначають можливість реалізації продукції, рівень цінової конкуренції та необхідність адаптації виробництва до змін кон'юнктури ринку. До ключових ринкових факторів належать:

- інтенсивність конкуренції та наявність товарів-замінників, що впливають на рівень цін та рентабельність діяльності;
- платоспроможний попит та його коливання, які визначають можливість розширення виробництва;
- ринкова структура (монополія, олігополія, досконала конкуренція), що формує умови функціонування підприємства;
- цінова еластичність попиту, яка обмежує або розширює можливості зміни цінової політики.

Ринкові фактори безпосередньо впливають на доходи підприємства, визначають масштаби виробництва та темпи його розвитку.

Інституційні фактори пов'язані з дією державних, правових, фінансових та інфраструктурних інститутів, що створюють зовнішні умови функціонування підприємства. До них належать:

- податкове регулювання та рівень податкового навантаження;
- державна підтримка, включаючи субсидії, пільги, програми інноваційного розвитку;

- нормативно-правові вимоги (екологічні стандарти, трудове законодавство, вимоги до безпеки);
- стан фінансової системи, доступність кредитів і рівень відсоткових ставок;
- інфраструктурна забезпеченість (транспортна, логістична, інформаційна інфраструктура).

Ці фактори визначають можливості підприємства отримувати ресурси, здійснювати інвестиції, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність діяльності.

Галузеві чинники відображають особливості функціонування конкретного сектору економіки та визначають технологічні, ресурсні й організаційні умови діяльності підприємства. До них належать:

- технологічний рівень галузі та швидкість технологічних змін;
- ресурсоємність виробництва і доступність сировини;
- бар'єри входу до галузі та рівень спеціалізації підприємств;
- галузеві стандарти якості та вимоги до сертифікації продукції;
- капіталомісткість виробництва та тривалість виробничого циклу.

Галузева специфіка визначає можливості підприємства щодо підвищення продуктивності, модернізації виробничих процесів та формування конкурентних переваг.

Внутрішні чинники є результатом управлінських рішень і відображають особливості організаційної структури, ресурсного забезпечення та технологічного рівня підприємства. Серед основних внутрішніх факторів виділяють:

- організаційна структура управління, що визначає швидкість ухвалення рішень і рівень координації процесів;
- кадровий потенціал – кваліфікація персоналу, мотивація, продуктивність праці;
- технологічна база – рівень автоматизації, цифровізації, якість обладнання;

– ресурсне забезпечення – ефективність використання матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів;

– система управління витратами та ефективність внутрішніх бізнес-процесів.

Саме внутрішні фактори формують здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, впроваджувати інновації та забезпечувати високу конкурентоспроможність.

Для комплексного розуміння чинників, що визначають економічну ефективність підприємства, доцільно здійснити їх систематизацію відповідно до джерел виникнення та характеру впливу. Узагальнено основні групи факторів – ринкові, інституційні, галузеві та внутрішні – та відображено їхній зміст і вплив на економічну ефективність діяльності підприємства у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Узагальнення факторів, що впливають на економічну ефективність діяльності підприємства**

Група факторів	Сутність факторів	Характер впливу на економічну ефективність
Ринкові фактори	Умови конкуренції, попит, ринкова структура, ціни та їхня еластичність.	- Визначають можливості збуту продукції. - Формують рівень рентабельності та цінову політику. - Мотивують підприємство до підвищення продуктивності та зниження витрат.
Інституційні фактори	Державне регулювання, податкова політика, нормативно-правові вимоги, доступність фінансових ресурсів, інфраструктура.	- Впливають на витрати підприємства через податкові та нормативні обмеження. - Створюють умови або бар'єри для інновацій та інвестицій. - Забезпечують або ускладнюють доступ до фінансування.
Галузеві фактори	Технологічний рівень галузі, ресурсоемність, бар'єри входу, стандарти якості, капіталомісткість виробництва.	- Формують технологічні можливості підприємства. - Визначають необхідний рівень інвестицій та швидкість їх окупності. - Впливають на конкурентну динаміку в межах галузі.
Внутрішні фактори	Структура управління, кваліфікація персоналу, технології, стан обладнання, ресурсне забезпечення, система управління витратами.	- Безпосередньо визначають результативність використання ресурсів. - Впливають на продуктивність праці, якість продукції та інноваційний потенціал. - Формують здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін.

Джерело: [8]

Таким чином, економічна ефективність діяльності підприємства є результатом комплексної взаємодії ринкових, інституційних, галузевих та внутрішніх факторів. Їх взаємний вплив визначає можливості підприємства досягати високих фінансових результатів, підтримувати стабільність діяльності, інвестувати в інновації та забезпечувати конкурентні переваги на ринку. Управління цими факторами є стратегічним завданням, від якого залежить довгостроковий розвиток підприємства.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності**

Оцінювання економічної ефективності підприємства базується на різних методологічних підходах, що відображають характерні напрями аналізу – від порівняння затрат і ресурсів до досягнутих результатів і цілей діяльності. Класичні підходи акцентують увагу на витратах, ресурсах і результатах, тоді як сучасні методи використовують комплексні показники (KPI, ZSP, EVA, DEA тощо) для інтегрованого вимірювання ефективності [21].

Для початку розглянемо класичні підходи:

1) Витратний підхід – ефективність визначається співвідношенням отриманих результатів до фактично понесених витрат. Тобто підприємство оцінюють за тим, наскільки отримані економічні показники (прибуток, обсяг виробництва тощо) покривають і перевищують понесені витрати. Цей підхід стимулює мінімізацію затрат, але не враховує якість чи стратегічні аспекти діяльності.

2) Ресурсний підхід – ефективність визначається загальною оцінкою кінцевих результатів у розрізі використаних ресурсів. Наприклад, аналізують співвідношення результатів (виробництва, наданих послуг) до обсягів залучених ресурсів (сировини, праці, капіталу). Такий підхід добре підходить для порівняння галузей чи підрозділів, проте не враховує витрати часу та не розкриває динаміку розвитку підприємства [22].

3) Результативний (цільовий) підхід – ефективність розглядається через досягнення поставлених цілей та результатів діяльності. Зокрема цільовий підхід визначає ефективність як здатність підприємства досягти заздалегідь поставлених планових показників. Іншими словами, діяльність оцінюють за ступенем виконання стратегічних або оперативних завдань. Такий підхід пов'язує оцінку ефективності з конкретними цілями і результатами, орієнтує управління на їх досягнення. Його перевага – фокус на кінцевому результаті (прибутку, зростанні ринку тощо), недолік – необхідність чіткого планування цілей та можливість ігнорувати інші фактори.

Далі розглянемо сучасні підходи:

1) КРІ (ключові показники ефективності) – система фінансових та нефінансових метрик, які допомагають організації виміряти ступінь досягнення стратегічних цілей. КРІ можуть включати фінансові показники (дохід, рентабельність) та нефінансові (задоволеність клієнтів, якість продукції тощо). Перевага КРІ – гнучкість і простота інтерпретації, недолік – необхідність обрати релевантні індикатори і ризик вузького фокусування.

2) Збалансована система показників (Balanced Scorecard, ЗСП) – метод стратегічного управління, що поєднує фінансові і нефінансові показники за кількома перспективами (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання/зростання). ЗСП дозволяє зв'язати виконання стратегії з вимірними показниками – крім традиційних фінансів, вона включає показники ключових сфер діяльності підприємства, від яких залежить успішна реалізація стратегії. Впровадження ЗСП активізує управлінські функції і сприяє всебічній оцінці результативності. Перевага – комплексність оцінювання та орієнтація на стратегію; недолік – складність впровадження та необхідність адаптації під конкретні цілі компанії [23].

3) EVA (Economic Value Added, економічна додана вартість) – показник доданої вартості підприємства понад витрати на капітал.  $EVA = NOPAT - WACC \cdot IC$ , де NOPAT – чистий операційний прибуток після податків, WACC – середньозважена вартість капіталу, IC – інвестований капітал. Економічна

додана вартість розглядається як індикатор прибутковості, який перевершує традиційні показники рентабельності (ROI, ROE) і враховує вартість використаного капіталу. Таким чином EVA вимірює, наскільки прибуток підприємства перевищує мінімально необхідну норму прибутковості. Перевага EVA – урахування витрат на капітал та кореляція з ринковою вартістю компанії; обмеження – складність розрахунку, залежність від точності оцінки капіталу і обрання норм.

4) DEA (Data Envelopment Analysis, метод аналізу оточення ефективності) – нелінійний метод операційного дослідження для вимірювання відносної ефективності однорідних підрозділів (DMU). DEA не вимагає задання форми функції ефективності і будує «ефективну межу» з найбільш успішних одиниць. Ефективність кожної одиниці визначається на основі лінійного програмування та порівняння з «кращою практикою». Переваги DEA – можливість одночасно враховувати кілька входів та виходів, відсутність необхідності задання виробничої функції. Недоліки – чутливість до коливань даних, потреба у значних обсягах достовірної інформації і складність інтерпретації результатів.

Порівняльна таблиця демонструє, що класичні підходи (витратний, ресурсний, цільовий) прості та зрозумілі, але не повноцінно відображають стратегічні аспекти діяльності (табл.1.5).

Таблиця 1.5

**Порівняльна характеристика методологічних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства**

Підхід	Суть (основна ідея)	Переваги	Недоліки
Витратний	Порівняння результатів із поточними витратами	Орієнтація на зниження витрат; простота розрахунку	Не враховує якість результату, ігнорує стратегічні показники
Ресурсний	Оцінка ефективності за ресурсами (матеріалами, працею)	Враховує обсяг використаних ресурсів; можливість галузевого порівняння	Ігнорує витрати часу та капіталу, не оцінює кінцевої рентабельності

Цільовий/ Результативний	Вимірювання виконання планових цілей та кінцевих результатів	Орієнтація на досягнення стратегічних і оперативних цілей	Потребує чітких і вимірюваних цілей, можливе ігнорування побічних факторів
KPI	Система фінансових і нефінансових метрик для досягнення цілей	Гнучкі, дозволяють швидко відстежувати ключові показники успіху	Необхідність вибору релевантних метрик; ризик надто вузького фокусу
Збалансована система (BSC)	Інтегрує фінансові й нефінансові показники за кількома перспективами	Комплексний огляд діяльності; пов'язує стратегію з показниками	Складність побудови та підтримки; вразливість до помилки постановки цілей
EVA	Вимірює економічний прибуток понад вартість капіталу	Ураховує повну вартість капіталу; пов'язує прибуток з вартістю компанії	Складність розрахунку; чутливий до припущень про вартість капіталу
DEA	Непараметричний аналіз ефективності множинних входів/виходів	Дозволяє порівнювати однорідні одиниці без потреби задавати функцію ефективності	Вимогливий до якості даних; складна інтерпретація результатів

*Джерело: [25]*

Сучасні інструменти (KPI, ЗСП, EVA, DEA) забезпечують більш комплексну оцінку, але потребують складних розрахунків та адаптації до конкретних умов підприємства. Для всебічного аналізу ефективності часто доцільно комбінувати підходи: наприклад, використовувати витратний та ресурсний аналіз для короткострокової оптимізації та Balanced Scorecard разом із KPI/EVA для стратегічного управління.

Економічна ефективність є інтегральним показником діяльності підприємства. Це означає, що вона підсумовує вплив багатьох факторів – виробничих, фінансових, соціальних тощо – і дає загальну оцінку господарської діяльності. На макрорівні економічна ефективність характеризує результативність національної економіки, показуючи наскільки максимально

задоволені потреби суспільства при певному обсязі витрачених ресурсів. На рівні окремого підприємства ефективність відображає зв'язок між величиною отриманого результату і кількістю вкладених ресурсів. У цьому сенсі ефективність підприємства – показник того, наскільки виправдано використані капітал та праця при виробництві кінцевого продукту. Зростання ефективності досягається або при скороченні ресурсів за однакового результату, або при збільшенні випуску при тих самих витратах. Таким чином, економічна ефективність виступає інтегральною оцінкою діяльності підприємства: вона враховує обомірність результатів і зусиль і є вихідною базою для аналізу конкурентних переваг [3].

Економічну ефективність розглядають у різних аспектах. Зазвичай виокремлюють виробничу ефективність, що характеризує ефективність використання виробничих ресурсів. Вона вимірюється через показники продуктивності праці, інтенсивності використання обладнання і фондівіддачі. Так, виробнича ефективність показує, наскільки оптимально організовані технологічні процеси і використовується потужність підприємства. Далі – фінансова ефективність, що відображає доходність та рентабельність діяльності. До її показників належать рівень рентабельності виробництва і капіталу, прибутковості продукції, коефіцієнт віддачі інвестицій, а також аналіз структури витрат і доходів. Висока фінансова ефективність означає, що підприємство здатне отримувати значні прибутки за наявних витрат і капіталу. Окремо розглядають соціальну ефективність, яка оцінює вплив діяльності на соціальну сферу: відповідність результатів економічної діяльності соціальним потребам і цілям суспільства. Соціальна ефективність характеризується, наприклад, покращенням умов праці, зростанням добробуту працівників і населення загалом. Деякі автори також виокремлюють загальну (комплексну) ефективність, що інтегрує внутрішній (виробничий) та зовнішній (ринковий) аспекти діяльності, а іноді й екологічну чи цільову ефективність, пов'язану із виконанням стратегічних завдань. Усі ці класи ефективності розкривають різні грані ефективного функціонування підприємства [4].

Основними показниками економічної ефективності є як абсолютні, так і відносні величини (табл.1.6). До абсолютних належать, зокрема, валовий або чистий прибуток, обсяг виручки, економія витрат – вони показують загальний економічний ефект. Відносні показники дозволяють порівнювати ефективність між різними підприємствами чи періодами. Серед ключових відносних показників – рентабельність (наприклад, рентабельність продукції або активів) як відношення прибутку до певної бази витрат або інвестованого капіталу. Рентабельність відображає прибутковість виробництва: зростання цього показника означає, що підприємство отримує більший прибуток на кожен вкладений гривню.

Таблиця 1.6

### Основні показники економічної ефективності підприємства

Показник	Формула	Економічне значення / Граничні межі
Рентабельність продукції	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість}} * 100\%$	Показує прибутковість виробництва. Норма $>20\%$ — добра ефективність
Віддача основних засобів	$\frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних фондів}}$	Чим вища — тим ефективніше використовуються основні фонди. Оптимум $>1,5$
Продуктивність праці	$\frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Кількість працівників}}$	Відображає ефективність використання людських ресурсів. Залежить від галузі
Оборотність активів	$\frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	Показує швидкість використання ресурсів. Бажано $>1$
Рентабельність активів (ROA)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} * 100\%$	Рентабельність активів. Зазвичай $>5\%$ вважається задовільною

*Джерело: [6]*

Віддача основних засобів – це один важливий коефіцієнт, що показує співвідношення обсягу виробництва до середньорічної вартості основних засобів. Вище значення показника віддачі основних засобів свідчить про інтенсивніше та раціональніше використання основних засобів.

Продуктивність праці (робітника чи працівника) вимірюється обсягом продукції на одиницю праці і прямо пов'язана з ефективністю трудових витрат.

Зростання продуктивності праці вказує на ефективніше використання людських ресурсів. До показників оборотності (assets turnover) відносяться коефіцієнт оборотності капіталу, що показують, скільки разів за період «обернеться» вкладений капітал через оборотні засоби або запаси. Усі ці показники – прибутковість, рентабельність, віддача основних засобів, продуктивність, оборотність – застосовують у комплексному аналізі: вони дають змогу виявити резерви економії витрат і збільшення результату [5].

Для оцінки діяльності підприємства показники ефективності використовуються при фінансовому та виробничому аналізі. Абсолютні дані про прибуток чи доходи показують масштаб результатів, а відносні дають оцінку співвідношення результат/витрати. Аналітики зіставляють отримані показники з попередніми періодами, з плановими завданнями чи галузевими стандартами, визначають їхню динаміку та структуру. Як зазначає Енциклопедія сучасної України, за допомогою показників ефективності «зіставляють різні варіанти розвитку виробництва» та обирають найпродуктивніші інвестиційні рішення. У практичній роботі підприємства ці показники застосовують для виявлення «вузьких місць» (наприклад, занадто високої матеріаломісткості чи низької продуктивності праці), формування економічного прогнозу та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності. Таким чином, показники ефективності є базисом для управління витратами, планування прибутку і прийняття стратегічних рішень [7].

Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства базується на системі ключових показників, що характеризують здатність підприємства генерувати прибуток, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати фінансову стабільність. До найважливіших належать показники прибутковості, рентабельності, продуктивності праці, оборотності ресурсів та фінансової стійкості. Їх комплексне дослідження дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про поточний стан підприємства та його потенціал для розвитку.

Прибутковість є базовим абсолютним показником економічних результатів, який відображає різницю між доходами підприємства та витратами

на здійснення діяльності. Вона характеризує здатність підприємства створювати фінансовий результат і забезпечувати самофінансування. Аналіз прибутковості включає дослідження динаміки валового, операційного та чистого прибутку, а також факторний аналіз впливу обсягу продажів, цін та витрат на кінцевий результат. Значення показника визначає фінансові можливості підприємства щодо розвитку, інвестування та формування резервів.

Рентабельність виступає відносним показником ефективності, який демонструє, наскільки вигідною є діяльність підприємства відносно вкладених ресурсів, активів чи обсягів продажів. Основними коефіцієнтами є рентабельність продажів, активів та власного капіталу. На відміну від прибутку, рентабельність забезпечує можливість порівняння результативності підприємств різного масштабу та галузевої належності. Аналіз рентабельності ґрунтується на горизонтальному та вертикальному аналізі, моделі DuPont, бенчмаркінгу з конкурентами, а також вивченні впливу факторів витрат, цін і структури капіталу.

Продуктивність праці характеризує ефективність використання трудових ресурсів і визначає кількість продукції або обсяг робіт, виконаний одним працівником за певний період. Цей показник відображає вплив технічного оснащення, організації праці, освітнього та кваліфікаційного рівня персоналу. Аналіз продуктивності включає дослідження виробітку, трудомісткості продукції, факторів зростання продуктивності та резервів для її підвищення. Висока продуктивність є ключовою умовою зниження собівартості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оборотність ресурсів відображає швидкість перетворення вкладених активів у грошові надходження та характеризує раціональність використання капіталу. До основних показників належать оборотність активів, оборотних коштів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Аналіз оборотності дає можливість оцінити ефективність управління ресурсами, ліквідність підприємства, оптимальність рівня запасів і швидкість обертання

капіталу. Прискорення оборотності сприяє зменшенню потреби у позикових коштах та підвищенню прибутковості діяльності.

Фінансова стійкість характеризує здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток та зберігати платоспроможність за різних економічних умов. Вона оцінюється за допомогою коефіцієнтів автономії, фінансового ризику, маневреності власного капіталу, покриття запасів та структури джерел фінансування. Аналіз фінансової стійкості дозволяє визначити оптимальний баланс між власним і позиковим капіталом, оцінити ризиковість фінансової політики та виявити потенційні загрози для стабільності діяльності. Висока фінансова стійкість формує довіру інвесторів, кредиторів і партнерів, а також створює основу для довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства є комплексом аналітичних інструментів, що забезпечують об'єктивну характеристику результатів використання ресурсів та фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання. Використання системи показників – прибутковості, рентабельності, продуктивності праці, оборотності ресурсів та фінансової стійкості – дозволяє всебічно оцінити як поточну результативність, так і стратегічний потенціал розвитку підприємства. Кожен із показників відображає окремий аспект ефективності, тому їх сукупне застосування формує цілісну аналітичну картину. Методична база оцінки ефективності є важливим складником системи управління підприємством. Вона слугує інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

## **Висновки до розділу 1**

Економічна ефективність діяльності підприємства виступає базовим індикатором його здатності забезпечувати раціональне використання ресурсів та формувати стабільні економічні результати в умовах ринкової конкуренції.

Аналіз теоретичних підходів свідчить, що ефективність є інтегральною категорією, яка включає фінансову, виробничу, організаційну та інноваційну складові. Вона дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки обґрунтовано підприємство формує витрати, генерує доходи та підтримує баланс між сукупними ресурсами та отриманими результатами.

З економічної точки зору роль ефективності у розвитку підприємства полягає в тому, що вона визначає його інвестиційні можливості, рівень фінансової стабільності та здатність здійснювати довгострокове стратегічне планування. Підвищення ефективності означає зростання прибутковості, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та зменшення ресурсомісткості виробничих процесів. Це створює економічний фундамент для модернізації виробничих потужностей, розвитку інновацій і підвищення соціально-економічного потенціалу підприємства. Фактично ефективність є тим економічним критерієм, який визначає, чи має підприємство можливість не лише функціонувати, а й розвиватися.

З точки зору конкурентоспроможності підприємства економічна ефективність формує основу як цінових, так і нецінових переваг. Рациональне використання ресурсів знижує собівартість і дозволяє маневрувати цінами, тоді як інвестиції в якість, інновації та модернізацію — підвищують цінність продукції для споживачів. Економіст оцінює ці переваги через показники продуктивності праці, оборотності активів, рентабельності виробництва та фінансової стійкості, що дає змогу прогнозувати позиціонування підприємства на ринку та рівень його адаптивності до змін кон'юнктури.

Комплексний аналіз факторів впливу – ринкових, інституційних, галузевих та внутрішніх – дозволяє визначити ті умови, які формують зовнішні та внутрішні стимули для підвищення ефективності. Зовнішні фактори задають рамкові обмеження, тоді як внутрішні – є результатом управлінських рішень, які безпосередньо впливають на результативність діяльності. Саме внутрішні фактори, такі як технологічна оснащеність, система управління витратами,

компетентність персоналу та організаційна структура, є ключовими точками впливу для підвищення ефективності з погляду економічного управління.

Методичні підходи до оцінювання ефективності – аналіз прибутку, рентабельності, оборотності, продуктивності та фінансової стійкості — формують практичний інструментарій, який дозволяє здійснювати всебічну діагностику господарської діяльності. Застосування факторного аналізу, методів прогнозування, горизонтального, вертикального та порівняльного аналізу забезпечує обґрунтованість висновків щодо поточного стану підприємства та визначення стратегічних напрямів його розвитку.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що економічна ефективність є головним критерієм оцінки результативності підприємства, основним чинником його стійкого функціонування та ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Фрателлі Вайнері»

ТОВ «Фрателлі Вайнері» – це сучасне підприємство, яке активно розвивається у сфері гуртової торгівлі алкогольними напоями. Компанія була зареєстрована 3 серпня 2020 року (код ЄДРПОУ 43743836) і за відносно короткий період зуміла зайняти гідне місце на ринку винної дистрибуції південного регіону України.

Підприємство розташоване в смт. Таїрове Одеського району Одеської області – регіоні, що має глибокі традиції виноградарства та виноробства. Географічне положення дозволяє ефективно налагодити логістичні зв'язки як з українськими виробниками, так і з імпортерами алкогольної продукції з країн Європи та Південної Америки. Із самого початку компанія орієнтувалася на постачання якісного вина в сегменті HoReCa (готелі, ресторани, кафе), а також на партнерство з продуктовими мережами та спеціалізованими магазинами.

Засновниками підприємства стали українські підприємці, які мали на меті створити професійну платформу для реалізації продукції виноробного виробництва, з акцентом на якість, брендову унікальність та сервісний супровід. У ролі керівника відповідно до статуту виступає Дерев'янко Галина Миколаївна.

Стартовим етапом розвитку стало формування партнерської мережі постачальників і логістичної інфраструктури. Було орендовано складські приміщення з відповідним температурним режимом, сформовано команду фахівців у сфері закупівель, збуту, логістики, бухгалтерського та аналітичного супроводу. Статутний капітал у розмірі 500 000 грн дозволив закласти підґрунтя для створення товарних запасів та покриття операційних витрат.

У подальшому компанія активно розширювала номенклатуру напоїв – зокрема, крім вина, у продаж надійшли ігристі вина, міцні алкогольні напої,

преміальні бренди, ексклюзивні позиції, що не представлені у загальнодоступному роздрібі. Паралельно підприємство налагодило зв'язки з іноземними виробниками (Італія, Іспанія, Грузія, Чилі), ставши офіційним імпортером низки брендів.

Починаючи з 2022 року, ТОВ «Фрателлі Вайнері» почало інтегрувати цифрові рішення для управління складом і замовленнями, а також запровадило CRM-систему для підтримки клієнтських відносин. Це дозволило оптимізувати логістику, знизити витрати та покращити обслуговування замовників.

Сьогодні підприємство має стабільну клієнтську базу, налагоджену дистрибуційну мережу, професійний персонал, власні інфраструктурні потужності (у тому числі складські приміщення) та чітко визначену стратегію розвитку. У своїй діяльності компанія поєднує сучасні підходи до бізнесу з повагою до винної культури та традицій.

ТОВ «Фрателлі Вайнері» має чітко сформовану організаційну структуру, яка відповідає масштабу та специфіці діяльності підприємства. Структура управління побудована за функціональним принципом, що дозволяє ефективно розподіляти повноваження між керівниками підрозділів, уникати дублювання функцій та забезпечує гнучкість в управлінні.

Ключову роль у стратегічному управлінні компанією виконує Генеральний директор, який здійснює координацію діяльності всіх служб і визначає основні напрями розвитку. Під його безпосереднім керівництвом діють основні функціональні підрозділи: фінансовий, комерційний, логістичний, збутовий, бухгалтерський та юридичний.

Фінансовий директор відповідає за управління грошовими потоками, складання бюджетів, звітність та взаємодію з банками. Комерційний директор керує процесами закупівлі товарів, контролює формування асортименту, веде переговори з постачальниками, у тому числі – міжнародними.

Важливу ланку займає відділ логістики, який забезпечує безперебійну доставку продукції, контроль транспортних витрат, оптимізацію маршрутів. Відділ продажу працює з клієнтами, розробляє збутову стратегію, проводить

ринкові дослідження та вивчає купівельний попит.

Підтримку адміністративно-господарських процесів здійснює бухгалтерія, яка забезпечує ведення обліку, податкове планування, розрахунки з контрагентами. Складський підрозділ відповідає за приймання, зберігання та відвантаження продукції з дотриманням температурного режиму та умов зберігання.

Юридичний відділ забезпечує правову підтримку діяльності підприємства, супровід контрактів, дотримання вимог ліцензійного, митного та податкового законодавства.

Таблиця 2.1

### Організаційна структура управління ТОВ «Фрателлі Вайнері»

Посада / Відділ	Функціональні обов'язки
Генеральний директор	Загальне управління підприємством, стратегічне планування, контроль діяльності підрозділів
Фінансовий директор	Бюджетування, управління фінансами, взаємодія з банками, контроль витрат
Комерційний директор	Закупівлі, формування асортименту, робота з постачальниками
Керівник відділу логістики	Організація транспортування, контроль поставок, оптимізація логістичних витрат
Керівник відділу продажу	Розробка збутової стратегії, взаємодія з клієнтами, аналіз ринку
Бухгалтерія	Облік, податкове звітування, розрахунки з контрагентами
Складський підрозділ	Приймання, зберігання і відвантаження продукції
Юридичний відділ	Супровід договорів, дотримання вимог законодавства, реєстрація зовнішньоекономічних контрактів

*Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства*

Злагоджена взаємодія всіх структурних одиниць забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного ринку алкогольних напоїв та дає змогу швидко адаптуватися до змін середовища.

У процесі свого становлення та розвитку ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ» пройшло шлях від локального виробництва до одного з флагманів вітчизняного ринку алкогольної продукції. Важливим етапом в історії підприємства стала

реформа управління у 2009 році, яка ознаменувала стратегічний зсув на користь модернізації виробництва, оновлення брендів, адаптації до вимог ринку та активного розвитку асортименту. Компанія послідовно реалізовувала політику ребрендингу, технічної модернізації, нарощування обсягів випуску і розширення експортних каналів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Історія розвитку підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері»

Рік	Подія	Зміст, значення
1991	Заснування НПП «НИВА»	Початок функціонування винзаводу після розпаду СРСР, орієнтація на базову виноробну діяльність в Одеському регіоні.
2009	Зміна менеджменту	Початок нового етапу розвитку: стратегія – оновлення бренду «Таїрово», впровадження сучасних маркетингових методів, редизайн продукції.
2010	Вихід на міжнародний ринок	Участь у виставці INTERWINE CHINA (Гуанчжоу), нагорода «Найбільший ринковий потенціал» для вина «Каберне».
2012	Початок співпраці з Інститутом ім. В.Є. Таїрова	Запуск дослідницької співпраці з академічним середовищем, підтримка національних виноробних традицій.
2014	Ребрендинг та розширення	Оновлення асортименту вин ТМ «Таїрово», запуск нових ТМ – «Преміум вин», «Одеський степ», редизайн «Вечірня Одеса».
2015	Активізація ігристих вин	Частка ігристих та шампанських вин перевищила 50% продажів. Участь у виставках у Німеччині, Польщі, Монголії.
2016	Стратегічний поворот до тихих вин	Початок інтенсивного розвитку виробництва тихих вин в пляшках та TetraPak.
2018	Запуск ТМ «Salute»	Інтеграція нової ТМ шляхом купівлі торгової марки у київської компанії, запуск виробництва вермуту з італійськими компонентами.
2020	Заснування ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ»	Формальне створення підприємства як правонаступника НПП «НИВА», новий юридичний статус і масштабування бізнесу.
2023	200 найменувань продукції, експорт	Підприємство стало лідером у виноробстві України та розширило експортні поставки у США, Канаду, Китай, ЄС.

*Джерело: складено автором на основі [15]*

Аналіз етапів розвитку ТОВ «Фрателлі Вайнері» свідчить про послідовну еволюцію підприємства від локального виробника до міжнародно орієнтованої компанії з багатим асортиментом. Ключовими факторами успіху стали зміна управлінської стратегії, інтеграція інновацій та маркетинговий фокус на якість і

впізнаваність бренду. За допомогою системним оновленням та зростанню експортної активності, компанія утвердилася як один із провідних гравців українського виноробного ринку.

ТОВ «Фрателлі Вайнері» сформувало широкий асортимент продукції, що охоплює різні категорії алкогольних напоїв – від традиційних тихих вин до міцного алкоголю та слабоалкогольних напоїв. Виробництво компанії характеризується глибоким проникненням у національну винну ідентичність, зосереджуючись на використанні локального винограду, традиційних рецептур і впізнаваних торговельних марок (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### **Основні види продукції та торговельні марки ТОВ «Фрателлі Вайнері»**

Категорія продукції	Торговельні марки	Коротка характеристика продукції	Рік реєстрації торговельної марки
Тихі вина	«Таїрово», «Chardonnay grand imperial Tairovo», «Одеський чорний Таїрово», «Шато Таїрово»	Вина в пляшках і TetraPak, червоні, білі, рожеві, сухі й напівсолодкі.	2009, 2011, 2020, 2023
Ігристі та шампанські вина	«Артемівське», «ТМ Таїрово», «Таїровський завод шампанських вин», «Tairovsky special»	Натуральні та газовані ігристі вина, шампанське України.	2018, 2019, 2024
Слабоалкогольні напої (сидри)	«Fragolino Tairovo», «Tairov fragolino», «Фраголіно Таїрово»	Напої з фруктовими смаками на основі виноматеріалів.	2010, 2011, 2021
Міцні алкогольні напої	«Premium brandy Tairovo xd», «Бренди тайровський особливий», «Tairov brandy»	Бренді, коньяки, міцні настоянки з маркуванням регіонального походження.	2024
Вермут	«Salute», «Victory edition», «ТЗШВ», «Tairovo premium»	Вермут із європейськими інгредієнтами, орієнтований на HoReCa-сегмент.	2021–2024
Експортно орієнтовані бренди	«Tairov», «Tairov victory», «Tairov xd», «Jivitsa», «Живиця»	Лінійки з акцентом на ринки США, Канади, Польщі, Азії.	2009–2024

*Джерело: складено автором на основі [16]*

ТОВ «Фрателлі Вайнері» демонструє виважену політику брендингу та диференціації продукції відповідно до потреб внутрішнього й міжнародного ринків. Асортимент підприємства включає понад 200 позицій, представлених під

більш ніж 25 зареєстрованими торговельними марками, що свідчить про стабільну маркетингову та виробничу стратегію. Високий ступінь брендової ідентифікації дозволяє компанії підтримувати лояльність споживача, забезпечуючи сталість у якості продукції, а також розширювати свою частку на глобальному ринку алкогольної продукції.

Основними постачальниками продукції для ТОВ «Фрателлі Вайнері» є українські виноробні компанії, а також імпортери та виробники з Італії, Іспанії, Франції, Грузії, Чилі та інших країн. Співпраця з іноземними партнерами потребує не лише логістичного забезпечення, а й ведення зовнішньоекономічної діяльності в межах чинного митного та валютного законодавства. Компанія має досвід імпорту продукції, оформлення сертифікатів відповідності, акцизних марок, що дає змогу гнучко формувати асортимент відповідно до ринкового попиту.

Серед основних споживачів продукції – торгові мережі, ресторани, бари, кафе, спеціалізовані алкогольні магазини та гуртові компанії з різних регіонів України. Компанія підтримує довготривалі партнерські відносини з клієнтами, забезпечує індивідуальний підхід, гнучкі умови оплати, відстрочку платежу, бонусні програми. Постійна комунікація з клієнтами дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту та адаптувати продуктову пропозицію.

У зовнішньому середовищі підприємство конкурує з іншими гуртовими дистриб'юторами алкогольної продукції, як місцевими, так і національного масштабу. Це змушує компанію вдосконалювати логістику, забезпечувати стабільність постачань, пропонувати унікальні бренди й конкурентоспроможні ціни. Основними інструментами конкуренції є якість обслуговування, асортимент, ціноутворення, а також репутація компанії на ринку.

Підприємство активно співпрацює з банківськими установами для обслуговування рахунків, здійснення валютних операцій, отримання короткострокового кредитування, гарантій та факторингу. Надійні зв'язки з банками забезпечують фінансову гнучкість і стабільність у періоди сезонних коливань ринку.

Для ефективного ведення діяльності компанія взаємодіє з транспортними фірмами, перевізниками, складськими хабами, що дозволяє здійснювати оперативну доставку продукції в усі куточки України.

У контексті практичного навчання й підготовки кадрів підприємство відкриває можливості для стажування студентів економічних і логістичних спеціальностей, співпрацює з навчальними закладами у сфері маркетингових досліджень.

Таким чином, ТОВ «Фрателлі Вайнері» діє в багатокomпонентному середовищі та підтримує активну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, що дозволяє йому динамічно розвиватися, утримувати конкурентні позиції й формувати позитивний імідж у галузі.

ТОВ «Фрателлі Вайнері» здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність, що є невід'ємною складовою його стратегічного розвитку та конкурентоспроможності на ринку алкогольних напоїв. Основним напрямком ЗЕД компанії є імпорт виноробної продукції з країн, що мають давні традиції у виробництві вина та високі стандарти якості.

Підприємство реалізує зовнішньоекономічну політику шляхом укладення контрактів із виробниками та офіційними експортерами з таких країн, як Італія, Іспанія, Франція, Грузія, Чилі, Португалія та Німеччина. Продукція, яка імпортується, здебільшого представлена середньо- та преміум-сегментами вин – як сухих, так і ігристих. Компанія формує асортимент відповідно до вподобань українських споживачів, тенденцій ринку та запитів з боку партнерів (HoReCa, рітейл, алкогольні бутики).

Процес імпорту супроводжується ретельною юридичною та логістичною підготовкою: митне оформлення, сертифікація, акцизне маркування, ведення валютних контрактів. Компанія має досвід проходження митних процедур як під час імпорту з країн ЄС, так і з держав пострадянського простору. Співпраця із зовнішніми партнерами здійснюється на умовах передоплати або відстроченого платежу відповідно до законодавства України.

ТОВ «Фрателлі Вайнері» використовує зовнішньоекономічні угоди для

формування ексклюзивних торгових позицій, що дозволяє підприємству виділятися на фоні конкурентів і створювати додану вартість завдяки унікальності брендів. Деякі з торгових марок, представлених у портфелі компанії, поширюються в Україні виключно через канали ТОВ «Фрателлі Вайнері», що підвищує лояльність з боку цільових груп клієнтів.

У межах ЗЕД підприємство підтримує довгострокові партнерські відносини з міжнародними винними будинками, бере участь у міжнародних виставках, дегустаціях, галузевих форумах, що сприяє налагодженню нових бізнес-контактів та ознайомленню з інноваціями галузі. Ці заходи дозволяють не лише оновлювати асортимент, а й зміцнювати репутацію компанії як надійного імпортера.

Таким чином, ЗЕД є одним із ключових елементів бізнес-моделі ТОВ «Фрателлі Вайнері», що забезпечує не лише комерційний успіх, а й відкритість до світових ринкових тенденцій, нових технологій і культурних винних традицій.

ТОВ «Фрателлі Вайнері» здійснює свою діяльність у суворій відповідності до чинного законодавства України, зокрема в частині податкового обліку, ліцензування, зовнішньоекономічної діяльності, охорони праці та соціального партнерства. Компанія підтримує відкриту й конструктивну взаємодію з органами державної влади та місцевого самоврядування.

Податкова політика підприємства базується на прозорості, своєчасності подання звітності та дотриманні усіх вимог Податкового кодексу України. ТОВ «Фрателлі Вайнері» працює на загальній системі оподаткування, сплачуючи податок на прибуток підприємств, податок на додану вартість, екологічний податок (у випадку відповідних операцій), а також акцизний податок, що є обов'язковим елементом обігу алкогольної продукції. Значну увагу приділяється правильному оформленню товаросупровідної документації, зокрема – акцизних накладних та ліцензійних дозволів.

Підприємство здійснює регулярну звітність до контролюючих органів, включаючи Державну податкову службу, митні органи, Держпраці (щодо

дотримання трудового законодавства), а також органи статистики. Співпраця з державними структурами вибудована на основі відкритості та своєчасного реагування на запити, перевірки та консультації.

У взаємодії з місцевими органами влади підприємство бере участь у соціальних та економічних ініціативах регіону. Так, у рамках соціальної відповідальності бізнесу, ТОВ «Фрателлі Вайнері» періодично здійснює благодійну допомогу місцевим громадам Одеського району – зокрема, надає підтримку навчальним закладам, бере участь у культурно-освітніх заходах, а також долучається до волонтерських ініціатив під час гуманітарних криз.

У 2022–2023 роках компанія брала участь у програмах підтримки внутрішньо переміщених осіб, постачаючи продовольчі пакети у партнерстві з локальними неурядовими організаціями. У 2024 році реалізовано проєкт підтримки розвитку виноробних ремесел у місцевих громадах шляхом закупівлі продукції в малих фермерських господарств, які ведуть діяльність в умовах воєнного стану.

Компанія дотримується вимог щодо екологічної відповідальності, зокрема правил утилізації тари, використання вторинної упаковки, сортування відходів. Ведеться облік енергоспоживання з метою поступового переходу на енергоощадні технології, а також проводяться навчання працівників з охорони праці та цивільного захисту.

Таким чином, ТОВ «Фрателлі Вайнері» являє собою економічно стабільне, структурно впорядковане та стратегічно орієнтоване підприємство, яке займає значущу нішу на ринку алкогольної продукції України. Поєднання сучасних управлінських практик, інноваційних підходів, розгалуженої партнерської мережі та високої культури ведення бізнесу забезпечує йому конкурентоспроможність і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

## 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Дослідження господарської діяльності підприємства включає аналіз активів та пасивів. В структурі активів варто приділити увагу основним засобам, оборотних активам та нематеріальним активам.

Аналіз динаміки активів ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве зростання загального обсягу активів у 2023 році – у понад 85 разів, з 6420,2 тис. грн до 545926,9 тис. грн, з подальшим незначним зниженням у 2024 році до 479737,1 тис. грн (–12,1%) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Склад і структура активів підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022-2024 рр. (тис. грн.)

Види активів	На кін. 2022 р.		На кін. 2023 р.		На кін. 2024 р.			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	2023/2022	2023/2022	%	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Необоротні активи	3837,8	59,78	8263,4	1,52	8489,6	1,77	4425,9	226,2	115,3	2,73	
2 Оборотні активи	2582,4	40,22	537663,5	98,48	471247,5	98,23	535081	- 66416	20720	- 12,35	
Активи – всього	6420,2	100,0	545926,9	100,0	479737,1	100,0	539506	- 66189	8403,3	- 12,12	

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Основну частку в структурі активів упродовж останніх двох років стабільно формують оборотні активи: у 2023 році їх частка становила 98,48%, а у 2024 році – 98,23%, що свідчить про високу ліквідність активного капіталу підприємства (рис. 2.1).

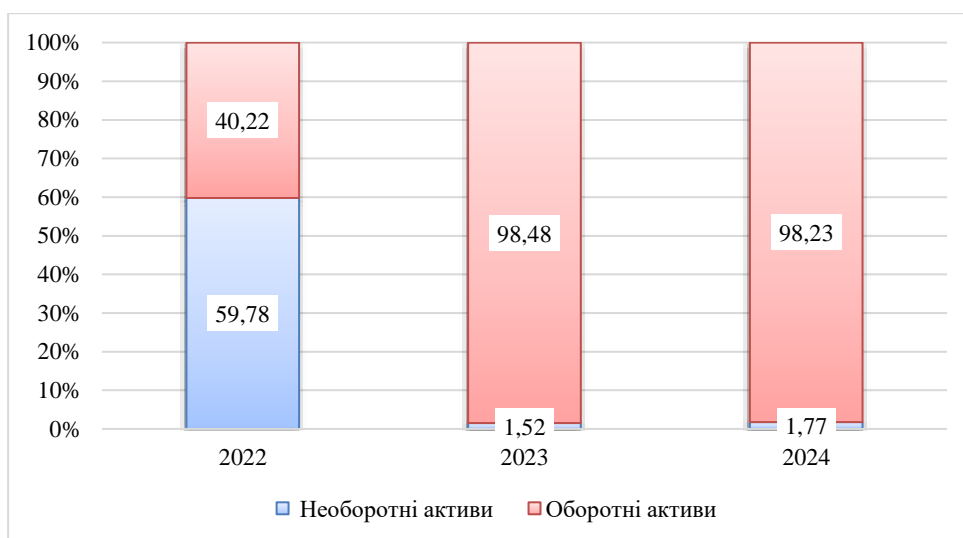


Рис. 2.2 Структура активів підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022-2024 рр. (%)

*Джерело: побудовано автором на основі табл.2.6*

Незважаючи на зростання вартості основних засобів (з 2837,8 тис. грн у 2022 році до 7489,6 тис. грн у 2024 році), частка необоротних активів у загальній структурі активів залишилася низькою – лише 1,77% у 2024 році. Така структура може свідчити про активну комерційну діяльність підприємства з високим оборотом ресурсів, однак також вказує на потребу в подальшому оновленні та нарощуванні виробничих потужностей для забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

Основні засоби ТОВ «Фрателлі Вайнері» відіграють ключову роль у забезпеченні виробничих і логістичних процесів, складуванні, транспортуванні та обслуговуванні дистрибуції алкогольної продукції.

До складу основних засобів підприємства входять: обладнання для обробки та пакування продукції, вантажні автомобілі, складська техніка (навантажувачі, стелажі, холодильні камери), офісна техніка, меблі, комп'ютерне обладнання, а також орендовані приміщення із довгостроковою амортизацією здійснених покращень.

Аналіз динаміки основних засобів ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 роках засвідчує суттєве розширення виробничої бази підприємства (табл. 2.5).

**Основні засоби ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 роках**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	2837,8	7263,4	7489,6	442,6	226,2	156,0	3,10
Знос основних засобів, тис. грн	265,8	3001,1	3053,0	2735,3	51,9	1029,1	1,7
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	2572,0	4262,3	4436,6	1690,3	174,3	65,7	4,1

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Первісна вартість основних засобів зросла з 2837,8 тис. грн у 2022 році до 7489,6 тис. грн у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 4651,8 тис. грн. Найбільш динамічне зростання зафіксовано у 2023 році – на 156%, що може свідчити про масштабні інвестиції у модернізацію або придбання нового устаткування. Приріст у 2024 році є менш значним (+3,1%), що свідчить про завершення фази активного оновлення.

Спостерігається стрімке зростання суми зносу: у 2023 році – на 2735,3 тис. грн, або 1029,1% порівняно з 2022 роком, що є закономірним наслідком введення в експлуатацію нового обладнання. У 2024 році темпи зносу сповільнилися до 1,7%, що підтверджує стабілізацію у використанні основних засобів. Залишкова вартість також зросла на 65,7% у 2023 році та на 4,1% у 2024 році, що свідчить про збереження високої технічної придатності активів і раціональне управління амортизаційною політикою. У сукупності показники демонструють покращення технічного стану підприємства та ефективне оновлення основних фондів.

Аналіз структури основних засобів ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 роках засвідчує переорієнтацію інвестицій у технічно складні виробничі компоненти, що безпосередньо впливають на основну діяльність підприємства (табл. 2.6).

**Структура основних засобів ТОВ «Фрателлі Вайнері»  
у 2022-2024 роках**

Категорія основних засобів	2022 рік (тис. грн)	Структура за 2022 рік у %	2023 рік (тис. грн)	Структура за 2023 рік у %	2024 рік (тис. грн)	Структура за 2024 рік у %	Абс. відх.	
							23/ 22	24/ 23
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Обладнання для обробки та пакування	600	21,14	1300	17,90	1650	22,03	-3,24	4,13
Вантажні автомобілі	500	17,62	1000	13,77	1350	18,02	-3,85	4,25
Складська техніка та холодильне обладнання	750	26,43	1800	24,78	2100	28,04	-1,65	3,26
Офісна техніка та меблі	400	14,10	700	9,64	800	10,68	-4,46	1,04
Комп'ютерне обладнання	300	10,57	600	8,26	700	9,35	-2,31	1,09
Поліпшення орендованих приміщень	287,8	10,14	1863,4	25,65	889,6	11,88	15,51	-13,77
Всього	2837,8	100	7263,4	100	7489,6	100	-	-

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Аналіз структури основних засобів ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зростання загальної вартості основних засобів підприємства. Так, у 2022 році їх вартість становила 2837,8 тис. грн, у 2023 році вона зросла до 7263,4 тис. грн, а у 2024 році – до 7489,6 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі основних засобів у різні роки займали складська техніка та холодильне обладнання, обладнання для обробки та пакування, а також поліпшення орендованих приміщень. У 2023 році відбулося значне збільшення частки поліпшень орендованих приміщень до 25,65 %, що свідчить про концентрацію інвестицій у розвиток та модернізацію виробничої інфраструктури. У 2024 році структура основних засобів стала більш збалансованою, з переважанням виробничого, транспортного та складського обладнання, що вказує на посилення операційної складової діяльності підприємства.

Аналіз абсолютного відхилення структури основних засобів показує, що у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігалось зменшення питомої ваги більшості категорій основних засобів: обладнання для обробки та пакування – на 3,24 %, вантажних автомобілів – на 3,85 %, складської техніки та холодильного обладнання – на 1,65 %, офісної техніки та меблів – на 4,46 %, комп'ютерного обладнання – на 2,31 %. Водночас частка поліпшень орендованих приміщень зросла на 15,51 %, що зумовило істотну зміну структури основних засобів у цей період. У 2024 році порівняно з 2023 роком відбулася протилежна тенденція: питома вага поліпшень орендованих приміщень скоротилася на 13,77 %, тоді як частка інших груп основних засобів зросла, зокрема обладнання для обробки та пакування – на 4,13 %, вантажних автомобілів – на 4,25 %, складської техніки та холодильного обладнання – на 3,26 %, офісної техніки та меблів – на 1,04 %, комп'ютерного обладнання – на 1,09 %. Загалом ці зміни свідчать про переорієнтацію інвестиційної політики підприємства з інфраструктурних вкладень на оновлення виробничих і логістичних засобів, що є позитивною тенденцією для забезпечення подальшого розвитку ТОВ «Фрателлі Вайнері».

Отже, структура основних засобів підприємства свідчить про збалансовану інвестиційну політику, спрямовану на зміцнення як фізичної інфраструктури, так і управлінських процесів. Така технічна база створює стійкі конкурентні переваги, підвищує ефективність обробки, зберігання та доставки продукції, а також забезпечує основу для подальшого розширення діяльності.

Оборотні засоби – це ресурси підприємства, які використовуються у його поточній діяльності та мають здатність до швидкого обігу. У випадку ТОВ «Фрателлі Вайнері» до складу оборотних активів входять запаси продукції, поточна дебіторська заборгованість, грошові кошти та інші обігові активи, що забезпечують оперативну гнучкість компанії у розрахунках і постачанні.

**Оборотні активи ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 роках**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Запаси, тис. грн	2175,4	2876,3	2771,9	700,9	-104,4	32,2	-3,60
Поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	287,2	247,9	106,5	-39,3	-141,4	-13,70	-57,00
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	309,3	464,4	211,4	155,1	-253,0	50,1	-54,50
Інші оборотні активи, тис. грн	404,7	1073,5	941,2	668,8	-132,3	165,3	-12,30
Усього оборотних активів, тис. грн	3176,6	4662,1	4030,9	1485,5	-631,2	46,8	-13,50

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Аналіз оборотних активів ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 роках свідчить про поступове вдосконалення системи управління обіговими коштами та адаптацію фінансової політики до потреб операційного циклу компанії.

У 2022 році структура оборотних активів характеризувалась домінуванням запасів, які становили 2 175,4 тис. грн (68,5% загального обсягу). Така висока концентрація свідчила про потребу забезпечення безперебійного постачання та формування страхових запасів, що є типовим для підприємств, які працюють з імпортованою продукцією. Частка дебіторської заборгованості (287,2 тис. грн або 9%) та грошових коштів (309,3 тис. грн або 9,7%) була помірною, що вказувало на стабільну платіжну дисципліну, проте деяку обмеженість у вільному грошовому обігу. Інші оборотні активи займали 404,7 тис. грн (12,7%) – переважно передплати, податкові аванси, операції з контрагентами.

У 2023 році загальний обсяг оборотних активів зріс на 46,8% до 4 662,1 тис. грн. Найбільше приросту припало на запаси (+700,9 тис. грн), які сягнули 2 876,3 тис. грн (61,7% оборотних активів), що вказувало на зростання масштабів діяльності або очікування підвищеного попиту. Водночас підприємство

збільшило грошові резерви до 464,4 тис. грн (+50,1%) і суттєво розширило блок інших оборотних активів – до 1 073,5 тис. грн (+165,3%). Це свідчить про гнучкішу роботу з передплатами, розвиток взаємодії з новими партнерами або розширення обсягів імпорتنих контрактів. Незважаючи на позитивну динаміку загального приросту активів, дебіторська заборгованість дещо скоротилась (до 247,9 тис. грн, –13,7%), що вказує на більш агресивну політику щодо контролю платежів.

У 2024 році загальна сума оборотних активів дещо зменшилася – до 4 030,9 тис. грн (–13,5%), однак у структурі активів відбулися важливі трансформації. Запаси знизилися на 104,4 тис. грн (–3,6%), водночас дебіторська заборгованість зменшилася майже вдвічі (–57,0%), а грошові кошти – на 253,0 тис. грн (–54,5%). Така динаміка вказує на поглиблення циклу реалізації товарів та активне спрямування ресурсів на виконання поточних контрактів. Частка інших оборотних активів залишалася суттєвою – 941,2 тис. грн, що може відображати тривалу співпрацю з постачальниками на умовах передоплати або накопичення ПДВ-кредиту. Позитивним моментом є поступове зниження частки дебіторської заборгованості: з 9% у 2022 році до 6,1% у 2023 і лише 2,6% у 2024 році. Це свідчить про посилення фінансової дисципліни, вдосконалення умов контрактів та прискорення грошового обігу. Водночас зменшення запасів у 2024 році є результатом оптимізації складських процесів, а не скороченням діяльності – враховуючи одночасне зростання виручки.

Таким чином, динаміка оборотних активів свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами: підприємство зменшує залежність від дебіторів, прискорює оборот запасів і підтримує гнучкість через інші короткострокові активи. Така політика сприяє зниженню ризиків, підвищенню ліквідності та формує основу для стабільного операційного фінансування в умовах нестабільного економічного середовища.

Аналіз структури оборотних активів ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2024 рік свідчить про домінування запасів у загальній вартості оборотних ресурсів (рис. 2.3).

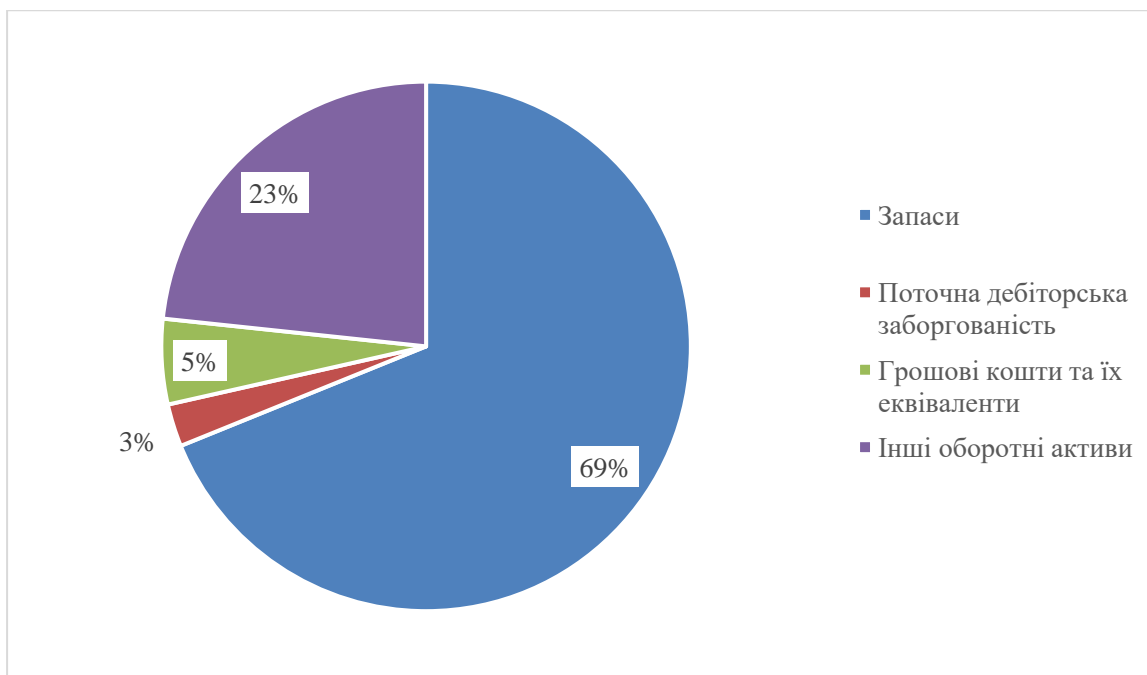


Рис.2.3. Структура оборотних активів ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2024 р.(%)

*Джерело: складено автором на основі [42]*

У 2024 році їх частка становить 69 %, що є найвищим значенням за аналізований період. Така динаміка вказує на зосередженість підприємства на формуванні товарно-матеріальних ресурсів для забезпечення безперервності виробничого процесу. У той самий час спостерігається тенденція до зменшення поточної дебіторської заборгованості до лише 3 % у 2024 році, що свідчить про покращення платіжної дисципліни контрагентів або зміну умов реалізації продукції.

Питома вага грошових коштів та їх еквівалентів також складає 5 % у 2024 році, що може свідчити про активне інвестування або сплату зобов'язань. Водночас суттєво зросла частка інших оборотних активів: з 12,7% у 2022 році до 23 % у 2024 році, що вказує на розширення структури короткострокових активів, можливо, за рахунок попередніх оплат або податкових кредитів. У цілому структура оборотних активів демонструє перерозподіл акцентів у бік матеріальних запасів та інших активів, що свідчить про адаптацію підприємства до змін у виробничих і ринкових умовах.

Нематеріальні активи є важливою частиною інтелектуального капіталу

ТОВ «Фрателлі Вайнері» та забезпечують конкурентні переваги на ринку оптової торгівлі напоями. На відміну від матеріальних активів, вони не мають фізичної форми, але відіграють ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, зміцненні бренду та забезпеченні правового захисту.

Структура нематеріальних активів компанії включає кілька основних категорій:

1) Права на використання торговельних марок (ліцензії) – охоплюють ексклюзивні або ліцензовані бренди вин і напоїв, які ТОВ «Фрателлі Вайнері» має право реалізовувати на території України. Це включає зареєстровані торгові марки, договори дистрибуції, а також правовий супровід використання брендкованої продукції.

2) Програмне забезпечення – включає CRM-системи для управління клієнтською базою, бухгалтерське ПЗ, системи складського обліку та автоматизації документообігу.

3) Інші нематеріальні активи – ноу-хау, база клієнтів, права на власні рекламні концепції, внутрішні стандарти обслуговування тощо.

Правовий статус нематеріальних активів підтверджується наявністю відповідних ліцензій, договорів, актів приймання-передачі, патентів або авторських прав. Компанія дотримується чинного законодавства України щодо інтелектуальної власності, веде облік таких активів у бухгалтерській системі, а також регулярно оновлює права користування та підтримки програмного забезпечення.

Інвестування в нематеріальні ресурси сприяє підвищенню довгострокової рентабельності, оскільки дозволяє підтримувати якісні стандарти обслуговування, зберігати клієнтську базу, забезпечувати юридичний захист діяльності та створювати інноваційні підходи в маркетингу.

Аналіз динаміки нематеріальних активів ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 роки свідчить про послідовне нарощування інтелектуального капіталу підприємства. Загальна вартість нематеріальних активів зросла з 285 тис. грн у 2022 році до 420 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 47,37% за два роки

(табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Нематеріальні активи ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 роках**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Права на використання торговельних марок (ліцензії), тис. грн	180	210	230	30	20	16,67	9,52
Програмне забезпечення (CRM, облік), тис. грн	85	120	160	35	40	41,18	33,33
Інші нематеріальні активи, тис. грн	20	25	30	5	5	25,0	20,0
Усього нематеріальних активів, тис. грн	285	355	420	70	65	24,56	18,31

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Основним драйвером зростання стало інвестування в програмне забезпечення (CRM-системи та облікові програми), частка яких зросла з 85 тис. грн до 160 тис. грн, що свідчить про цифровізацію управлінських процесів та впровадження сучасних IT-рішень у бізнес-модель компанії.

Показник інших нематеріальних активів (наприклад, патенти, користування базами даних тощо) також демонструє приріст, хоча і в абсолютному вираженні залишається незначним.

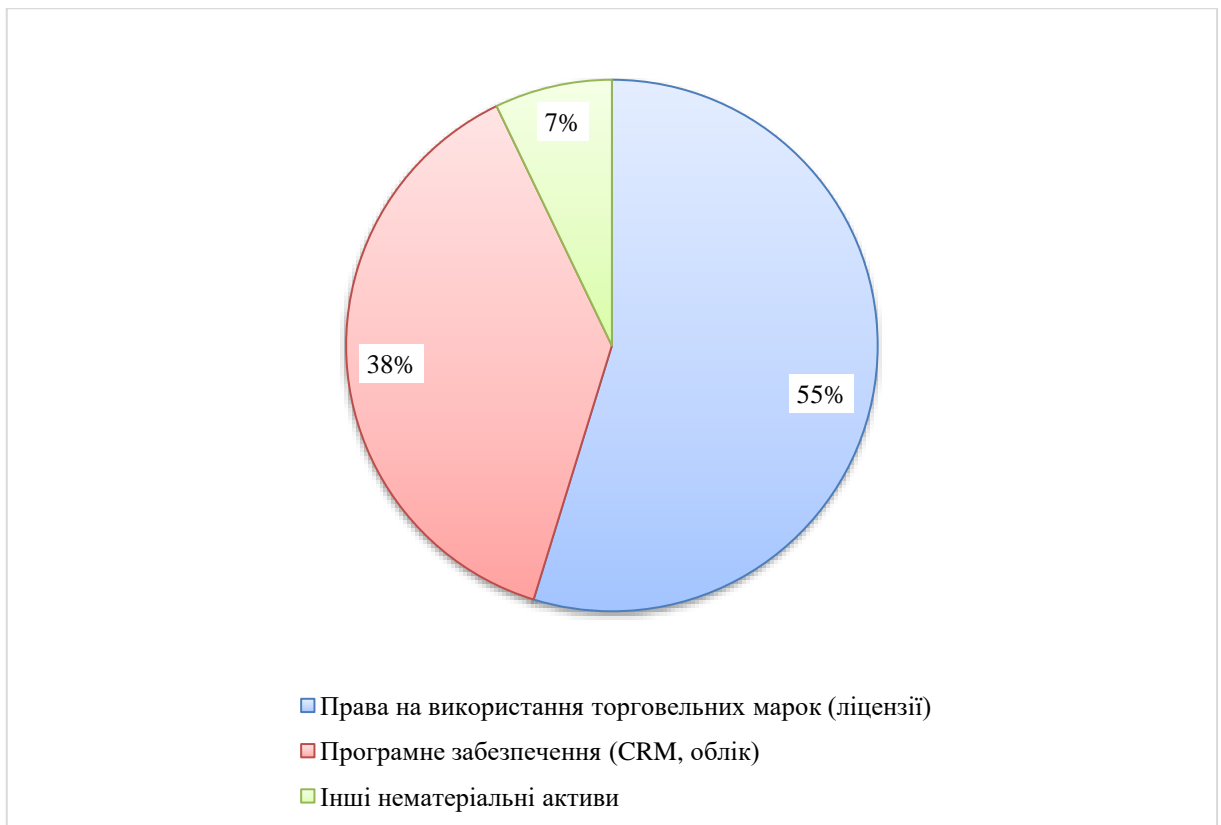


Рис. 2.4. Динаміка структури нематеріальних активів ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2024 р. (%)

*Джерело: побудовано автором на основі [42]*

Таким чином, нематеріальні активи ТОВ «Фрателлі Вайнері» є стратегічним ресурсом, що формує основу для стабільного розвитку, підвищення вартості бізнесу та зростання його капіталізації.

Також проаналізуємо динаміку обсягу, складу і структури операційних витрат підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022-2024 рр. у табл.2.9.

Отже, найбільшу частку операційних витрат складають матеріальні затрати, котрі у 2023 році склали 62,1 %, а у 2024 році – 63,5 % від загального розміру витрат. Також доволі велику частку займають витрати на оплату праці, а саме у 2024 році - 16,6 %. Інші операційні витрати складають – 13,4 %, найменшими витратами є відрахування на соціальні заходи – 3,1 % та амортизація – 3,2 %.

**Обсяг, склад і структура операційних витрат підприємства ТОВ  
«Фрателлі Вайнері» у 2022-2024 роках**

Елементи операційних витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення у обсязі			
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	абсолютне (+;-)		відносне, %	
1. Матеріальні затрати	329641	62,8	319096	62,1	409548	63,5	-10552	90452	-0,7	1,4
2. Витрати на оплату праці	80321	15,3	92337	17,9	107497	16,6	12016	15160	2,6	-1,3
3. Відрахування на соціальні заходи	17152	3,2	19200	3,7	20502	3,1	2048	1302	0,5	-0,6
4. Амортизація	21701	4,1	21598	4,2	20953	3,2	-103	-645	0,1	-1
5. Інші операційні витрати	75801	14,5	61244	12,0	86628	13,4	-14561	25384	-2,5	1,4
Разом	524628	100	513476	100	645129	100	-11152	131653	0	0

*Джерело: побудовано автором на основі [40;41;42]*

Представимо структуру витрат за 2024 рік для наочності на рис.2.5.

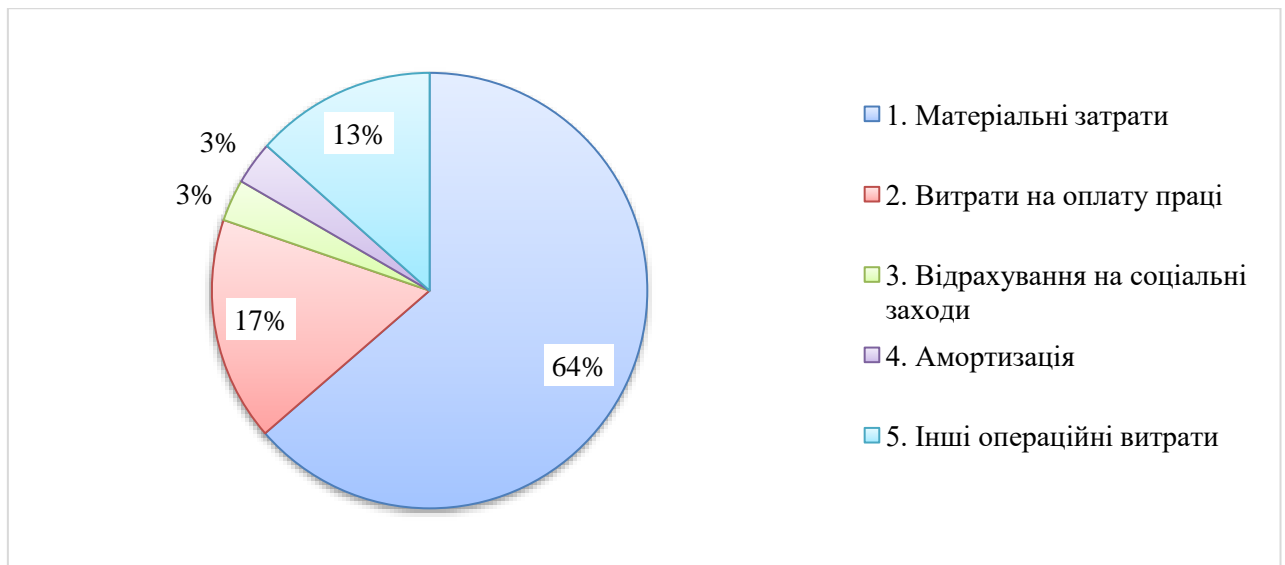


Рис.2.5. Структура операційних витрат підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2024 р. (%)

*Джерело: побудовано автором на основі табл.2.9*

Кадрове забезпечення (персонал) ТОВ «Фрателлі Вайнері» є одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства, його ефективного функціонування на ринку оптової торгівлі напоями, а також впровадження інноваційних підходів у логістиці, збуті та маркетингу.

Станом на кінець 2024 року середньооблікова чисельність штатних працівників становила 176 осіб, з яких 146 осіб перебувають у складі працівників, що обліковуються згідно з формою № 1-ПВ (табл.2.10). Протягом року було прийнято на роботу 23 працівники, тоді як 44 особи звільнились з різних причин, включаючи завершення строкових договорів, власне бажання та реорганізацію внутрішніх підрозділів.

Таблиця 2.10

**Основні показники ефективності персоналу ТОВ «Фрателлі Вайнері»  
у 2022-2024 роках**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	152	163	176	9	13	5,92	7,97
Кількість працівників, які перебувають у обліковому складі, осіб	129	138	146	9	8	6,97	5,79
Рівень плинності кадрів, %	25,1	25,8	25,0	0,70	-0,80	2,79	96,90
Кількість звільнених працівників упродовж року, осіб	39	42	44	3	2	7,69	2,77
Кількість прийнятих працівників упродовж року, осіб	17	19	23	4	4	23,52	21,05
Коефіцієнт прийому, %	11,2	11,7	13,1	0,50	1,40	4,46	11,97
Коефіцієнт вибуття, %	29,5	28,2	25,0	-1,30	-3,20	95,59	88,65

Продовж.табл.2.10

Рівень забезпеченості персоналом, %	84,9	84,	83,0	-0,20	-1,70	99,76	97,99
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	28700,7	31000,2	34000,8	2299,5	3000,6	8,01	9,67
Середня заробітна плата одного штатного працівника, грн	15500,78	19700,32	22700,23	4199,5 4	2999,91	27,09	15,22
Продуктивність праці, тис. грн/особу	88,5	92,3	94,8	3,80	2,50	4,29	2,71

*Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства*

У 2022–2024 роках на ТОВ «Фрателлі Вайнері» спостерігається загальна тенденція до зростання чисельності персоналу та підвищення основних показників ефективності його використання. Середньооблікова кількість штатних працівників зросла зі 152 осіб у 2022 році до 163 осіб у 2023 році та 176 осіб у 2024 році, що свідчить про поступове розширення діяльності підприємства та збільшення потреби в трудових ресурсах. Аналогічна динаміка характерна і для кількості працівників облікового складу, яка за аналізований період зросла з 129 до 146 осіб, що підтверджує стабільне нарощування кадрового потенціалу підприємства.

Водночас рівень плинності кадрів протягом досліджуваного періоду залишався відносно високим. У 2022 році він становив 25,1 %, у 2023 році зріс до 25,8 %, а у 2024 році незначно знизився до 25,0 %. Подібна динаміка свідчить про наявність проблем із утриманням персоналу, незважаючи на активну кадрову політику. Кількість звільнених працівників зросла з 39 осіб у 2022 році до 42 осіб у 2023 році та 44 осіб у 2024 році. Одночасно підприємство збільшувало кількість прийнятих працівників: з 17 осіб у 2022 році до 19 осіб у 2023 році та 23 осіб у 2024 році, що свідчить про прагнення компенсувати вибуття кадрів і забезпечити безперервність виробничих процесів.

Коефіцієнт прийому персоналу за аналізований період мав стійку тенденцію до зростання – з 11,2 % у 2022 році до 11,7 % у 2023 році та 13,1 % у 2024 році, що підтверджує активізацію процесів найму. Натомість коефіцієнт вибуття персоналу поступово зменшувався з 29,5 % у 2022 році до 28,2 % у 2023 році та 25,0 % у 2024 році, що є позитивною тенденцією та свідчить про певну стабілізацію кадрового складу. Разом із тим рівень забезпеченості персоналом знизився з 84,9 % у 2022 році до 83,0 % у 2024 році, що вказує на наявність дефіциту кадрів та потребу в подальшому вдосконаленні кадрового планування.

Фонд оплати праці штатних працівників упродовж 2022–2024 років мав стійку тенденцію до зростання і збільшився з 28 700,7 тис. грн у 2022 році до 31 000,2 тис. грн у 2023 році та 34 000,8 тис. грн у 2024 році. Це зростання було зумовлене як збільшенням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня оплати праці. Середня заробітна плата одного штатного працівника зросла з 15 500,78 грн у 2022 році до 19 700,32 грн у 2023 році та 22 700,23 грн у 2024 році, що позитивно впливає на мотивацію працівників і конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Показник продуктивності праці також демонструє позитивну динаміку: з 88,5 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 92,3 тис. грн у 2023 році та 94,8 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та результативність заходів, спрямованих на вдосконалення організації праці.

Отже, результати аналізу основних показників ефективності персоналу ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 роки свідчать про позитивні тенденції у розвитку кадрового потенціалу підприємства, зокрема зростання чисельності персоналу, підвищення рівня оплати праці та продуктивності праці. Водночас збереження високого рівня плинності кадрів і зниження рівня забезпеченості персоналом вказують на необхідність удосконалення HR-політики підприємства, зокрема заходів щодо утримання працівників, покращення умов праці та підвищення привабливості робочих місць.

Детальніше розглянемо динаміку зміни продуктивності праці на рис. 2.6.

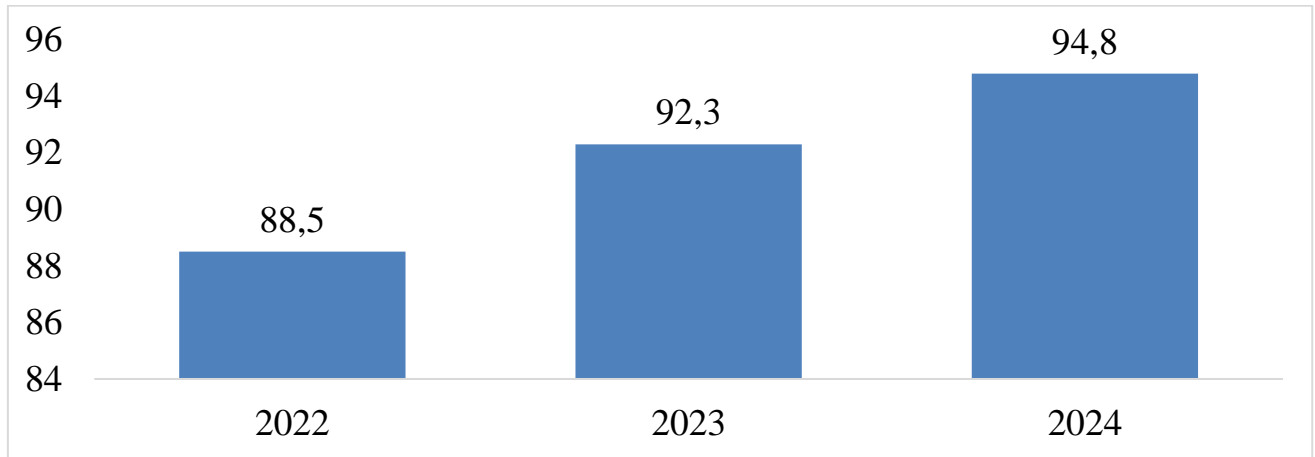


Рис.2.6. Продуктивність праці ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 рр. тис. грн/особу

*Джерело: складено автором на основі 2.11*

Продуктивність праці ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 роках демонструє стабільне зростання, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. У 2022 році показник становив 88,5 тис. грн на одну особу, у 2023 році він зріс до 92,3 тис. грн, а у 2024 році досяг 94,8 тис. грн. Загальний приріст за три роки становить 6,3 тис. грн/особу, або 7,12%. Найвищий темп зростання спостерігається у 2023 році – 4,29%, у 2024 році темп дещо знизився та становив 2,71%. Така динаміка свідчить про те, що підприємство ефективно впроваджує заходи з оптимізації внутрішніх процесів, зокрема вдосконалює логістику, автоматизує складські операції, використовує CRM-системи та розширює клієнтську базу. Підвищення продуктивності праці також може бути результатом покращення кваліфікації персоналу і вдосконалення організаційної структури. Водночас уповільнення темпів приросту у 2024 році може сигналізувати про поступове вичерпання ефектів від попередніх удосконалень, що вимагатиме подальших інвестицій у модернізацію, навчання персоналу та розвиток нових ринків. Загалом динаміка продуктивності праці є позитивною і підтверджує зростаючу результативність трудової діяльності на підприємстві.

Отже, аналіз підтверджує ефективну кадрову політику підприємства, орієнтовану на збереження ключових працівників, поступове зростання

чисельності та продуктивності, а також збалансоване функціональне розподілення персоналу.

Інвестиційна діяльність ТОВ «Фрателлі Вайнері» є основним інструментом забезпечення стратегічного розвитку, розширення виробничо-логістичних потужностей і підвищення конкурентоспроможності на ринку оптової торгівлі алкогольними напоями. Упродовж 2022–2024 років підприємство здійснювало активні капіталовкладення як у матеріальні, так і нематеріальні активи, що дало змогу досягти якісного прориву в ефективності операційних процесів.

Основними напрямками інвестицій стали:

1) Придбання та модернізація основних засобів, зокрема складської техніки, холодильних установок, автомобільного транспорту, офісного обладнання.

2) Інвестування у програмне забезпечення – CRM-системи, бухгалтерські програми, логістичні модулі, що забезпечують повноцінну цифрову трансформацію компанії.

3) Інші нематеріальні активи, зокрема ліцензії, дистрибуційні контракти, авторські права, а також розробка фірмових стандартів обслуговування та дизайну упаковки.

Обсяги інвестицій упродовж трьох років змінювались залежно від стратегічних пріоритетів підприємства:

У 2022 році загальний обсяг інвестицій склав 2 942,8 тис. грн, що переважно припадає на придбання основних засобів.

У 2023 році інвестиційна активність зросла – загальний обсяг інвестицій становив 4 570,6 тис. грн, з яких понад 4 млн грн вкладено у модернізацію складів і транспортного парку.

У 2024 році темпи інвестування знизились до 416,2 тис. грн, що пов'язано з завершенням основного етапу технічного оновлення та зосередженістю на оптимізації витрат.

Джерелами фінансування інвестиційної діяльності ТОВ «Фрателлі

Вайнері» виступали як власні кошти підприємства, так і залучені фінансові ресурси у вигляді короткострокових банківських кредитів (табл.2.11). Власні кошти формувалися за рахунок чистого прибутку, амортизаційних відрахувань та частини оборотного капіталу, що забезпечувало підприємству можливість здійснювати планові інвестиції без критичного зростання фінансових ризиків. Кредитні ресурси банків використовувалися переважно для покриття короткострокових потреб, пов'язаних із формуванням товарних запасів, оновленням складської інфраструктури та фінансуванням логістичних операцій. Погашення кредитних зобов'язань здійснювалося за рахунок прибутку від основної діяльності та прискореної оборотності капіталу, що свідчить про збалансовану фінансову політику та виважене управління ліквідністю.

Таблиця 2.11

### Інвестиційна діяльність ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Придбання основних засобів, тис. грн	2837,8	4425,6	226,2	1587,8	-4199,4	55,95	5,11
Придбання програмного забезпечення, тис. грн	85	120	160	35	40	41,18	33,33
Інші інвестиції в нематеріальні активи, тис. грн	20	25	30	5	5	25,0	20,0
Усього інвестицій, тис. грн	2942,8	4570,6	416,2	1627,8	-4154,4	55,31	9,11

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Інвестиційна політика компанії спрямована на збалансований розвиток з урахуванням окупності вкладень, мінімізації ризиків та ефективного використання ресурсів. Аналіз рентабельності інвестицій свідчить про їхню доцільність та пряму кореляцію з підвищенням продуктивності та обсягів

реалізації.

Інвестиційна діяльність ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 роках демонструє виважену та поетапну стратегію розвитку, що базується на адаптації до ринкових змін та внутрішніх потреб підприємства. Аналіз динаміки інвестицій свідчить про три фази інвестування: початкове технічне укріплення (2022), масштабне оновлення логістичної інфраструктури (2023) та фокус на цифровізації та нематеріальних активах (2024).

У 2022 році акцент було зроблено на формування основи матеріально-технічної бази, про що свідчить сума інвестицій у розмірі 2 942,8 тис. грн, з яких понад 96% спрямовано на придбання основних засобів. Це відповідає етапу становлення компанії після адаптації до умов воєнного часу. Придбано складську техніку, базове офісне обладнання, перші партії транспорту.

У 2023 році спостерігалось пікове зростання інвестиційної активності – обсяг інвестицій збільшився на 55,3% і досяг 4 570,6 тис. грн. Основні кошти вкладено у модернізацію складів, оновлення транспорту, встановлення охолоджувальних систем, що дозволило збільшити обсяги обробки та зберігання продукції. Значне інвестування в програмне забезпечення у 2023 році свідчить про початок цифрової трансформації: автоматизовано облік, CRM-систему, систему логістичного супроводу.

У 2024 році, після завершення найбільш капіталомістких проєктів, інвестиції скоротились до 416,2 тис. грн. Це пояснюється переходом до етапу оптимізації та експлуатації нової інфраструктури. Основні витрати спрямовані на придбання ПЗ (160,0 тис. грн) та розвиток нематеріальних активів, зокрема оновлення ліцензій, розробку бренд-стандартів, укладення нових контрактів.

Аналіз структури інвестицій свідчить про відповідність вкладень стратегічним цілям: спочатку – створення базової логістичної інфраструктури, далі – її масштабування та автоматизація, на завершальному етапі – інтелектуалізація бізнес-процесів. Це забезпечило зменшення витрат на одиницю продукції, зростання ефективності складу, швидкість обробки замовлень та стабільність поставок.

Щодо джерел фінансування, то впродовж усіх трьох років основу становили власні кошти компанії, сформовані за рахунок чистого прибутку та частково – оборотного капіталу. У 2023 році частину фінансування було залучено у вигляді короткострокових банківських кредитів і авансових платежів від партнерів, що свідчить про високий рівень довіри з боку контрагентів та стабільну репутацію компанії.

Отже, інвестиційна стратегія ТОВ «Фрателлі Вайнері» є системною, обґрунтованою та результативною, забезпечуючи довгострокове зростання компанії, зміцнення ринкових позицій та підвищення операційної ефективності.

Продуктова політика ТОВ «Фрателлі Вайнері» є одним із центральних елементів стратегічного управління компанією, оскільки підприємство функціонує в галузі оптової торгівлі алкогольними напоями, де асортимент, якість, ексклюзивність та відповідність ринковому попиту мають вирішальне значення. Реалізацію продуктової політики забезпечує низка підрозділів, кожен із яких виконує чітко визначені функції у межах єдиного управлінського контуру.

1. Відділ маркетингу і розвитку – відіграє ключову роль у формуванні асортиментної політики. Він проводить ринкові дослідження, аналізує споживчі тенденції, відстежує зміни в уподобаннях клієнтів та конкурентне середовище. Саме цей підрозділ приймає участь у формуванні асортиментної матриці, обґрунтовує доцільність включення нових брендів до портфеля компанії, а також розробляє стратегії просування продукції.

2. Відділ закупівель і дистрибуції – відповідає за ведення переговорів із постачальниками, укладення контрактів, контроль умов постачання, логістику та сертифікацію імпортованої продукції. Цей відділ забезпечує відповідність продукції чинним стандартам, своєчасну наявність товару на складі та підтримку оптимального товарного запасу.

3. Відділ збуту (продажів) – відповідає за безпосередню реалізацію продукції клієнтам, взаємодію з роздрібними мережами, ресторанами, дистриб'юторами та іншими каналами збуту. Менеджери з продажів здійснюють

також презентації нової продукції, відпрацьовують заперечення клієнтів, формують комерційні пропозиції, беруть участь у виставках, дегустаціях тощо.

4. Відділ логістики і складського обліку – опікується збереженням якості продукції, умовами транспортування, обліком залишків, правильністю маркування товару згідно з ліцензійними вимогами. Він забезпечує оперативну доставку продукції та контроль усіх етапів товарного руху.

5. Юридичний відділ – супроводжує ліцензування продукції, укладання дистрибуційних договорів, перевірку умов відповідності до законодавства щодо алкогольної продукції (зокрема вимог акцизного регулювання, маркування, рекламних обмежень).

6. Фінансово-аналітичний відділ – аналізує прибутковість продукції, структуру собівартості, рентабельність кожної товарної позиції, оцінює доцільність запуску нових товарів з погляду економічної ефективності.

Усі вищезгадані підрозділи тісно взаємодіють між собою, утворюючи єдину систему управління продуктовим портфелем. Завдяки такій структурі компанія здатна оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, підтримувати збалансований асортимент, запроваджувати нові бренди і формувати позитивний імідж серед клієнтів.

ТОВ «Фрателлі Вайнері» здійснює свою діяльність у сфері оптової торгівлі алкогольними напоями, забезпечуючи постачання продукції як вітчизняних, так і імпортованих брендів. Компанія функціонує як офіційний дистриб'ютор кількох провідних торговельних марок, що значною мірою визначає її ринкову позицію, товарну стратегію та обсяги реалізації.

Основні напрямки збуту включають:

- 1) великі роздрібні мережі;
- 2) локальні супермаркети та магазини формату «магазин біля дому»;
- 3) канали HoReCa (ресторани, готелі, кейтеринг);
- 4) гуртові склади регіонального значення;
- 5) спеціалізовані магазини алкогольної продукції.

Продуктовий портфель компанії охоплює ігристі та тихі вина,

слабоалкогольні газовані напої, сидри, а також нові смаки преміальних ТМ. За результатами 2024 року спостерігалось збільшення частки продукції власного імпорту та ексклюзивних позицій.

Компанія співпрацює з такими ключовими партнерами (табл.2.13):

1) ПрАТ «АРТВАЙНЕРІ» – постачальник продукції під ТМ ARTEMIVSKE;

2) ТОВ «Баядера Логістик» – один із найбільших постачальників широкого асортименту вин та газованих напоїв під ТМ ENTRE;

3) ТОВ «ГЛОБАЛ СПІРИТС ГРУП» – представник продукції ТМ San Martino;

4) ТОВ «АЛКОТРЕЙДІНГ» – реалізує ігристі вина та напої ТМ Коктебель.

У 2024 році обсяги реалізації продукції через основні канали збуту зросли на 12,5% порівняно з 2023 роком. Найбільший приріст зафіксовано в сегменті HoReCa, де компанія запровадила індивідуальні умови співпраці з ресторанами та винними барами. Високий рівень обслуговування, швидка логістика, гнучка цінова політика та доступ до ексклюзивних брендів – основні чинники зростання лояльності клієнтів. Розширення географії збуту охопило Одеську, Київську, Львівську та Дніпропетровську області. Також компанія планує вихід на ринки Сумщини та Волині з метою посилення національного охоплення.

Таблиця 2.12

### **Основні торговельні партнери ТОВ «Фрателлі Вайнері» та реалізовані ТМ**

№	ПАРТНЕР	Номенклатура	ТМ
1	ПрАТ «АРТВАЙНЕРІ»	ігристі, тихі вина	ТМ «ARTEMIVSKE»
2	ТОВ «Баядера Логістик»	ігристі вина, слабоалкогольні газовані напої, тихі вина	ТМ «ENTRE»
3	ТОВ «ГЛОБАЛ СПІРИТС ГРУП»	ігристі вина, слабоалкогольні газовані напої	ТМ «San Martino»
4	ТОВ «АЛКОТРЕЙДІНГ»	ігристі вина, слабоалкогольні газовані напої, тихі вина	ТМ «Коктебель»
5	ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АВ»	ігристі вина, слабоалкогольні газовані напої	ТМ «Villa UA»

*Джерело: складено автором на основі [16]*

Таким чином, стратегія ТОВ «Фрателлі Вайнері» щодо формування

ефективної мережі збуту, орієнтація на якісний асортимент і персоніфікований підхід до партнерів є чинниками сталого зростання реалізації продукції.

У ТОВ «Фрателлі Вайнері» питання точного розрахунку собівартості продукції має принципове значення, оскільки від нього залежить формування цінової політики, розрахунок прибутковості та визначення рентабельності діяльності в цілому. Компанія оперує широким асортиментом алкогольної продукції, тому калькулювання проводиться окремо для основних груп товарів, а для контролю та аналізу застосовуються середні узагальнені показники.

Процес формування собівартості одиниці продукції включає такі основні статті витрат:

1) Закупівельна вартість продукції – базова складова, що формує понад 60% загальних витрат. Вона визначається умовами контрактів із постачальниками та є головним орієнтиром у подальшому ціноутворенні.

2) Транспортні витрати – включають вартість доставки продукції з центрального складу до регіональних представництв або безпосередньо до клієнтів.

3) Складські витрати – включають витрати на зберігання, охорону, електроенергію та внутрішню логістику на складах.

4) Маркування та пакування – витрати на додаткову упаковку, етикетки, акцизні марки, що регламентуються законодавством.

5) Послуги сторонніх логістичних компаній – у випадках, коли компанія залучає аутсорсинг для покриття пікових навантажень.

6) Амортизація обладнання – нараховується на логістичне обладнання, офісну техніку, транспортні засоби.

7) Адміністративні витрати – охоплюють частку витрат на управлінський персонал, ІТ-підтримку, аудит, документообіг.

8) Інші змінні витрати – витрати, пов'язані зі специфікою конкретних замовлень (знижки, персональні вимоги до постачання тощо).

В умовах 2024 року загальна середня собівартість одиниці продукції ТОВ «Фрателлі Вайнері» становила близько 77 грн, що свідчить про ефективну

структуру витрат і раціональне управління ресурсами. За таких параметрів підприємство мало можливість формувати конкурентоспроможну відпускну ціну в межах 95–100 грн, що відповідає середньому ринковому рівню у відповідному сегменті алкогольної продукції. Отримане співвідношення між собівартістю та ціною реалізації забезпечує задовільний рівень маржинальності, дозволяючи не лише покривати прямі та непрямі витрати, але й формувати достатній обсяг прибутку для фінансування операційної діяльності та інвестиційних програм.

Підтримання собівартості на рівні, нижчому за середньоринкові показники, є результатом оптимізації логістичних процесів, ефективного контрактного управління із постачальниками, а також застосування сучасних інструментів управління складськими запасами (табл.2.13). Фактична економія на витратах формує для підприємства цінову гнучкість, що є критично важливим фактором конкурентоспроможності в умовах високої ринкової еластичності попиту на алкогольну продукцію та чутливості споживачів до зміни ціни.

Таблиця 2.13

### Калькуляція собівартості одиниці продукції ТОВ «Фрателлі Вайнері»

Стаття витрат	Сума, грн на 1 одиницю продукції
Закупівельна вартість продукції	55.0
Витрати на транспортування	5.25
Складські витрати	3.8
Витрати на маркування та пакування	2.4
Логістичні послуги сторонніх компаній	4.1
Амортизація обладнання	1.6
Адміністративні витрати	2.95
Інші змінні витрати	1.9
<b>Загальна собівартість одиниці продукції</b>	<b>77.0</b>

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Компанія постійно проводить аналіз динаміки витрат, виявляє вузькі місця, розглядає варіанти оптимізації постачання та логістики, що в результаті сприяє підвищенню рентабельності та зростанню обсягів прибутку.

### 2.3. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства

Економічна ефективність діяльності підприємства є одним із ключових критеріїв його фінансового стану, конкурентоспроможності та здатності забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. В умовах мінливої ринкової кон'юнктури, зростання конкуренції та необхідності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища особливої актуальності набуває комплексна оцінка економічної ефективності. Така оцінка дозволяє не лише визначити фактичний рівень результативності використання ресурсів, а й виявити фактори, що стримують розвиток, і визначити напрями підвищення конкурентних переваг підприємства.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 рр. свідчить про стрімке зростання масштабів діяльності та покращення економічної ефективності.

Чистий дохід від реалізації збільшився з 9728,1 тис. грн у 2022 році до 1302250,7 тис. грн у 2024 році, що демонструє зростання на понад 130 разів у абсолютному вираженні. При цьому темпи зростання операційного прибутку ще вищі – 171,4% за останній рік, що свідчить про покращення маржинальності та ефективності основної діяльності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка фінансових результатів підприємства ТОВ «ФРАТЕЛЛІ  
ВАЙНЕРІ» за 2022-2024 рр. (тис. грн.)**

Найменування показника	роки			Відхилення:			
	2022	2023	2024	абсол, од.		відносн, %	
				23/22	24/22	23/22	24/22
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	9728,1	1016996,9	1302250,7	1007269	285253,8	10354,22	28,05
Середньооблікова чисельність працюючих	152	163	176	11	13	7,23	7,97

Продовж.табл.2.14

Собівартість реалізованої продукції (послуг)	9491,1	902129,0	1061132,2	892637,9	159003,2	9405,0	17,63
Валовий прибуток (збиток)	237	114867,9	241118,5	114630,9	126250,6	48367,47	109,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	140,6	14796,3	40154,0	14655,7	25357,7	10423,68	171,38
Інші доходи	0,0	3558,4	2842,4	3558,4	-716	x	-20,12
Чистий прибуток (збиток)	115,3	12132,6	32844,2	12017,3	20711,6	10422,64	170,71
Продуктивність праці	64,0	6239,24	7399,15	6175,24	1159,90	9648,72	18,59
Трудомісткість	85,1	17,6	16,9	-67,5	-0,7	-79,31	-3,97
Зарплатомісткість продукції	188,8	190,1	193,1	1,36	3,0	0,72	1,57
Віддача основних засобів	3,42	201,38	178,39	197,95	-22,99	5772,9	-11,4
Місткість основних засобів	0,29	0,0049	0,0056	-0,2866	0,00064	-98,29	12,89
Фондоозброєність праці	18,66	30,98	41,47	12,31	10,49	65,99	33,87
Оборотність оборотних коштів	3,77	1,89	2,76	-1,88	0,87	-49,8	46,03
Тривалість обороту оборотних коштів	96,89	192,97	132,08	96,08	-60,89	99,1	-31,5

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зростання масштабів діяльності та покращення результативності функціонування. Так, чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) зріс з 9728,1 тис. грн у 2022 році до 1 016 996,9 тис. грн у 2023 році та 1 302 250,7 тис. грн у 2024 році. Абсолютне відхилення у 2023 році порівняно з 2022 роком становило 1 007 269 тис. грн, а у 2024 році порівняно з 2022 роком – 285 253,8 тис. грн, що відповідає відносному зростанню на 10 354,22 % та 28,05 % відповідно. Така динаміка свідчить про різке розширення обсягів реалізації та активізацію господарської діяльності підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 152 осіб у 2022 році до 163 осіб у 2023 році та 176 осіб у 2024 році. Абсолютне збільшення склало відповідно 11 та 13 осіб, що у відносному вимірі дорівнює 7,23 % та 7,97 %. Зростання чисельності персоналу є наслідком розширення виробництва та збільшення обсягів діяльності.

Собівартість реалізованої продукції також істотно зросла: з 9491,1 тис. грн у 2022 році до 902 129,0 тис. грн у 2023 році та 1 061 132,2 тис. грн у 2024 році. Абсолютне відхилення у 2023 році становило 892 637,9 тис. грн, а у 2024 році – 159 003,2 тис. грн, що відповідає зростанню на 9405,0 % та 17,63 %. Однак темпи зростання доходів випереджають зростання собівартості, що позитивно вплинуло на фінансові результати.

Валовий прибуток зріс з 237 тис. грн у 2022 році до 114 867,9 тис. грн у 2023 році та 241 118,5 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання склало 114 630,9 тис. грн у 2023 році та 126 250,6 тис. грн у 2024 році, а відносно – 48 367,47 % та 109,9 % відповідно. Така динаміка свідчить про значне підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності також має стійку позитивну динаміку: прибуток зріс з 140,6 тис. грн у 2022 році до 14 796,3 тис. грн у 2023 році та 40 154,0 тис. грн у 2024 році. Абсолютне відхилення становило 14 655,7 тис. грн та 25 357,7 тис. грн відповідно, а відносно зростання – 10 423,68 % та 171,38 %. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Інші доходи у 2023 році зросли до 3558,4 тис. грн порівняно з їх відсутністю у 2022 році, проте у 2024 році скоротилися на 716 тис. грн, або на 20,12 %, що може свідчити про зменшення разових або неопераційних надходжень.

Чистий прибуток підприємства збільшився з 115,3 тис. грн у 2022 році до 12 132,6 тис. грн у 2023 році та 32 844,2 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання становило 12 017,3 тис. грн у 2023 році та 20 711,6 тис. грн у 2024 році,

а відносно – 10 422,64 % та 170,71 %. Це підтверджує значне покращення загальних фінансових результатів діяльності.

Рентабельність діяльності у 2024 році зросла до 3,08 % порівняно з 1,45 % у 2022–2023 роках, що свідчить про підвищення прибутковості підприємства. Рентабельність продукції зросла з 2,50 % у 2022 році до 12,73 % у 2023 році та 22,72 % у 2024 році, що є наслідком ефективнішого контролю витрат і зростання маржинальності реалізованої продукції.

Продуктивність праці суттєво підвищилася: з 64,0 тис. грн у 2022 році до 6239,24 тис. грн у 2023 році та 7399,15 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання у 2023 році становило 6175,24 тис. грн, а у 2024 році – 1159,9 тис. грн, що у відносному вимірі відповідає зростанню на 9648,72 % та 18,59 %. Одночасно трудомісткість продукції зменшилася на 67,5 одиниці у 2023 році та ще на 0,7 одиниці у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Зарплатомісткість продукції має незначну тенденцію до зростання – на 1,36 одиниці у 2023 році та на 3 одиниці у 2024 році, що у відносному вимірі становить 0,72 % та 1,57 % і може бути пов'язано зі зростанням рівня оплати праці персоналу.

Віддача основних засобів у 2023 році різко зросла на 197,95 одиниці, проте у 2024 році знизилася на 22,99 одиниці, що свідчить про активне оновлення основних засобів і тимчасове зменшення ефективності їх використання. Водночас фондоозброєність праці зросла на 12,31 одиниці у 2023 році та на 10,49 одиниці у 2024 році, що відповідає зростанню на 65,99 % та 33,87 % і вказує на підвищення технічного забезпечення праці.

Оборотність оборотних коштів у 2023 році зменшилася на 1,88 обороти (–49,8 %), проте у 2024 році зросла на 0,87 обороти (46,03 %), що супроводжувалося скороченням тривалості обороту оборотних коштів на 60,89 днів. Це свідчить про покращення управління оборотним капіталом у 2024 році.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство у 2022–2024 роках демонструє стрімке зростання обсягів

діяльності, підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів, що є свідченням позитивної динаміки фінансово-господарського розвитку.

Проведемо оцінку показників економічної ефективності підприємства за 2022–2024 роки, результати якої узагальнено в таблиці 2.15. Аналіз охоплює основні групи фінансових коефіцієнтів, зокрема показники ліквідності, платоспроможності (фінансової стійкості), ділової активності та рентабельності, що дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності та фінансову стабільність підприємства в динаміці.

Таблиця 2.15

### Показники економічної ефективності підприємства за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення		Норма
				абсолютне (+/-)		
				23/22	24/23	
1	2	3	4	5		6
Показники ліквідності						
Коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	0,410	1,007	1,085	0,597	0,078	1,5-2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,065	0,468	0,460	0,403	-0,008	0,4-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000365	0,000814	0,000178	0,000449	-0,00064	0,2-0,4
Показники платоспроможності (фінансової стійкості)						
Коефіцієнт автономії	0,018	0,022	0,095	0,004	0,073	≥ 0,5
Коефіцієнт фінансування	0,982	0,978	0,905	-0,004	-0,073	≤ 2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,00	1,00	1,00	0,0	0,0	≥ 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-32,285	0,325	0,814	32,61	0,489	0,2 – 0,5
Показники ділової активності						
Коефіцієнт оборотності активів	1,52	1,86	2,71	0,34	0,85	зростання

Продовж.табл.2.15

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0	0	0	0	0	зростання
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	236,56	191,54	121,68	-45,02	-69,86	скорочення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,47	3,54	4,79	-0,93	1,25	зростання
Коефіцієнт оборотності основних засобів	3,77	1,89	2,76	-1,88	0,87	зростання
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	84,37	83,03	28,56	-1,34	-54,47	зростання
Показники рентабельності						
Коефіцієнт рентабельності активів	1,8	2,22	6,85	0,42	4,63	зростання
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	100,00	99,06	72,04	-0,94	-27,02	зростання
Коефіцієнт рентабельності продажу	1,19	1,19	2,52	0,0	1,33	зростання

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Загальний аналіз показників економічної ефективності, а саме ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності за 2022–2024 роки свідчить про поступове покращення фінансового стану підприємства, хоча окремі показники ще не відповідають нормативним значенням. Показники ліквідності мають позитивну динаміку: коефіцієнт загальної ліквідності у 2024 році перевищив рівень 1, що свідчить про зростання здатності підприємства погашати поточні зобов'язання, однак він залишається нижчим за норматив. Фінансова стійкість також покращується, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії та маневреності власного капіталу, хоча рівень залежності від залучених коштів залишається високим. Показники ділової активності в цілому мають позитивну тенденцію, зокрема зростає оборотність активів, дебіторської заборгованості та запасів, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Показники рентабельності демонструють стійке зростання, особливо рентабельність активів і продажу, що вказує на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Загалом отримані

результати підтверджують позитивну динаміку розвитку підприємства та наявність передумов для подальшого зміцнення його фінансового стану.

Дослідження динаміки основних фінансових показників дозволяє визначити зміни у фінансовому стані підприємства протягом аналізованого періоду, оцінити ефективність управління фінансовими ресурсами та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Отримані результати аналізу дають змогу виявити позитивні та негативні тенденції у діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері», встановити рівень фінансової стабільності підприємства, а також сформулювати обґрунтовані висновки щодо перспектив його подальшого розвитку (табл.2.16).

Таблиця 2.16

### Показники оборотності активів ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 рр.

Коефіцієнт	Формула	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності запасів	СВ(РП)/З	4,36	6,22	3,78
Оборот запасів в днях	360/Ко.з	82,5	57,8	95,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ЧД(в)РП/ДЗ	0	0	0
Тривалість обороту дебіт. заборгованості в днях	360/Кдз	0	0	0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	СВ(РП)/КЗ	236,56	191,54	121,68
Період обороту кредит. заборгованості	360/Ко.кз	1,5	1,9	2,9
Операційний цикл	То.з+То.дз.	82,5	57,8	95,2
Фінансовий цикл	То.з+То.дз-То.кз	84,0	59,7	98,1
Коефіцієнт обороту ОЗ	ВП(тис.грн.)/ОЗ	3,77	1,89	2,76
Коефіцієнт обороту активів	ЧД(в)РП/(А2010+А2011)/2	1,52	1,86	2,71
Коефіцієнт заборгованості	ПК/Баланс	0,98	0,97	0,9

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Аналіз показників ділової активності та фінансового циклу ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільну, проте загалом керовану динаміку оборотності ресурсів підприємства. Коефіцієнт оборотності запасів у 2023 році зріс з 4,36 до 6,22, що скоротило тривалість їх обороту з 82,5 до 57,8

днів, однак у 2024 році показник знизився до 3,78, внаслідок чого період обороту запасів збільшився до 95,2 днів. Це свідчить про уповільнення обороту матеріальних ресурсів у 2024 році.

Коефіцієнт оборненості дебіторської заборгованості протягом усього аналізованого періоду дорівнював нулю, що вказує на відсутність дебіторської заборгованості або здійснення розрахунків переважно в грошовій формі без відстрочок платежу. Водночас коефіцієнт оборненості кредиторської заборгованості зменшився з 236,56 у 2022 році до 121,68 у 2024 році, а період її обороту зріс з 1,5 до 2,9 днів, що свідчить про збільшення строків розрахунків із кредиторами.

Операційний цикл підприємства у 2023 році скоротився до 57,8 днів порівняно з 82,5 дня у 2022 році, однак у 2024 році зріс до 95,2 днів, що негативно впливає на швидкість обороту оборотних коштів. Аналогічна тенденція характерна і для фінансового циклу, тривалість якого зросла з 59,7 днів у 2023 році до 98,1 днів у 2024 році, що свідчить про зростання потреби підприємства в залученні додаткових фінансових ресурсів.

Коефіцієнт обороту основних засобів у 2023 році знизився з 3,77 до 1,89, проте у 2024 році зріс до 2,76, що вказує на часткове підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. Коефіцієнт обороту активів мав стійку тенденцію до зростання і у 2024 році досяг рівня 2,71, що свідчить про підвищення результативності використання сукупних активів. Водночас коефіцієнт заборгованості знизився з 0,98 у 2022 році до 0,90 у 2024 році, що є позитивною тенденцією та свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових коштів.

Загалом результати аналізу вказують на покращення ефективності використання активів підприємства, проте подовження операційного та фінансового циклів у 2024 році свідчить про необхідність удосконалення управління запасами та оптимізації розрахунків з контрагентами.

Аналіз рентабельності ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 рр. демонструє позитивну динаміку більшості показників прибутковості.

Рентабельність активів за чистим прибутком зростає з 1,8 % у 2022 році до 6,85 % у 2024 році, що свідчить про покращення ефективності використання всього майнового потенціалу підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Рентабельність підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022-2024 рр.**

Показники	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +/-	
						2023/ 2022	2024/ 2023
Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	Прибуток від звичайної діяльності / Активи	зростання	1,8	2,22	6,85	0,42	4,63
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	зростання	100,00	99,06	72,04	-0,94	-27,02
Рентабельність основних засобів	Чистий прибуток / Основні засоби	зростання	1,45	1,45	3,08	0,0	1,63
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	Прибуток від операційної діяльності / Виручка	зростання	2,50	12,73	22,72	10,23	9,99
Рентабельність реалізованої продукції	Прибуток від реалізації / Виручка	зростання	1,19	1,19	2,52	0,0	1,33
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	Чистий прибуток / Виручка	зростання	1,80	2,22	6,85	0,42	4,63

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Аналіз показників рентабельності діяльності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни в ефективності використання ресурсів та результативності господарської діяльності.

Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності у 2022 році становила 1,8 %, у 2023 році зростає до 2,22 %, а у 2024 році досягла 6,85 %. Абсолютне зростання показника у 2023 році порівняно з 2022 роком склало 0,42 в.п., а у 2024 році порівняно з 2023 роком – 4,63 в.п. Така динаміка свідчить про значне підвищення ефективності використання активів підприємства та зростання прибутковості основної діяльності.

Рентабельність власного капіталу у 2022 році перебувала на надзвичайно високому рівні – 100,0 %, що вказувало на значну фінансову залежність підприємства та незначний обсяг власного капіталу. У 2023 році показник незначно знизився до 99,06 % (абсолютне відхилення – -0,94 в.п.), а у 2024 році скоротився до 72,04 %, що відповідає зменшенню на 27,02 в.п. порівняно з 2023 роком. Незважаючи на зниження, значення показника залишається високим, що свідчить про збереження високої прибутковості власного капіталу, водночас відображаючи певне зростання його обсягу.

Рентабельність основних засобів у 2022 та 2023 роках залишалася незмінною і становить 1,45 %, що свідчить про стабільний, але відносно низький рівень ефективності використання виробничого потенціалу. У 2024 році показник зріс до 3,08 %, абсолютне відхилення склало 1,63 в.п., що вказує на підвищення віддачі основних засобів та ефективніше їх використання в процесі господарської діяльності.

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності має чітко виражену позитивну динаміку. У 2022 році її рівень становив 2,50 %, у 2023 році показник зріс до 12,73 % (абсолютне зростання – 10,23 в.п.), а у 2024 році досяг 22,72 %, що на 9,99 в.п. більше порівняно з 2023 роком. Така тенденція свідчить про суттєве підвищення ефективності операційної діяльності та зростання маржинальності реалізованої продукції.

Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації у 2022 та 2023 роках залишалася на одному рівні – 1,19 %, що свідчить про відсутність змін у співвідношенні прибутку від реалізації та виручки. У 2024 році показник зріс до 2,52 %, абсолютне відхилення становило 1,33 в.п., що вказує на покращення результатів збутової діяльності.

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком у 2022 році становила 1,80 %, у 2023 році зросла до 2,22 % (абсолютне відхилення – 0,42 в.п.), а у 2024 році досягла 6,85 %, що відповідає зростанню на 4,63 в.п. порівняно з попереднім роком. Це свідчить про істотне зростання чистої прибутковості реалізації та ефективніше управління витратами і доходами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2022-2024 роках підприємство демонструє стійку позитивну динаміку більшості показників рентабельності, що свідчить про зростання ефективності використання активів, основних засобів та реалізованої продукції. Зниження рентабельності власного капіталу обумовлене, ймовірно, збільшенням його обсягу, що в цілому є позитивним чинником з точки зору підвищення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022-2024 рр. свідчить про позитивну динаміку ключових показників. Коефіцієнт автономії зріс із 0,018 у 2022 р. до 0,095 у 2024 р., що свідчить про поступове зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення частки власного капіталу в структурі джерел. Не зважаючи на зростання показник значно нище нормативного значення. Одночасно коефіцієнт фінансової залежності знизився на 0,077 пункту, що підтверджує покращення фінансової незалежності підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022-2024 рр.**

Показник	Формула для розрахунку	Період			Рекомендоване значення, тенденції змін
		2022 р.	2023р.	2024 р.	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Власні ОК	Оборотні активи – короткострокові зобов'язання	-6189,6	3984,5	37102,5	Збільшення
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	Власні ОК / Оборотні активи	-53,6	0,007	0,07	> 0,1

продовж. табл. 2.18

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	Власні ОК / Запаси і затрати	-2,84	0,013	0,13	0,5 – 0,8
Коефіцієнт маневреності ВК	Власні ОК / Власний капітал	-32,285	0,325	0,814	0,3 – 0,5
Коефіцієнт мобільності	Оборотні активи / Необоротні активи	1,67	65,0	55,5	Збільшення
Індекс постійного активу	Необоротні активи / Власний капітал	33,2	0,67	0,18	> 0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позиковий капітал	0,15	0,02	0,1	Зменшення
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Валюта балансу	0,018	0,022	0,095	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	Позиковий капітал / Валюта балансу	0,982	0,978	0,905	< 0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	Позиковий капітал / Власний капітал	54,683	43,573	9,522	< 0,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Валюта балансу	1,00	1,00	1,00	0,75 – 0,9

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

У 2022 році власні оборотні кошти були негативними і становили -6189,6, що свідчить про недостатність власних коштів для покриття короткострокових зобов'язань. У 2023 році цей показник зріс до 3984,5, а у 2024 – до 37102,5, демонструючи значне покращення ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами також починався з від'ємного значення -53,6 у 2022, зріс до 0,007 у 2023 та до 0,07 у 2024, але залишається нижче рекомендованого рівня  $>0,1$ , що вказує на недостатнє покриття оборотних активів власними ресурсами. Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами змінювався від -2,84 у 2022 до 0,013 у 2023 та 0,13 у 2024, залишаючись нижче норми 0,5–0,8, що свідчить про високу залежність запасів від позикового капіталу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу

покращився з -32,285 у 2022 до 0,325 у 2023 і 0,814 у 2024, перевищивши рекомендований діапазон 0,3–0,5 у 2024 році, що свідчить про високу гнучкість використання власного капіталу.

Коефіцієнт мобільності (оборотні активи / необоротні активи) зріс з 1,67 у 2022 до 65,0 у 2023 та 55,5 у 2024, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі балансу. Індекс постійного активу знизився з 33,2 у 2022 до 0,67 у 2023 і 0,18 у 2024, що покращує відповідність рекомендованому значенню  $>0,5$  лише у 2023 році, а у 2024 – стає надмірно низьким, вказуючи на недостатнє використання власного капіталу для фінансування необоротних активів.

Коефіцієнт фінансової стабільності знизився з 0,15 у 2022 до 0,02 у 2023 та 0,1 у 2024, демонструючи нестійку фінансову структуру. Коефіцієнт фінансової незалежності залишався низьким: 0,018 у 2022, 0,022 у 2023 та 0,095 у 2024 при рекомендованому  $>0,5$ , що свідчить про високу залежність від позикового капіталу. Відповідно, коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 0,982 у 2022 до 0,978 у 2023 та 0,905 у 2024, але залишався значно вищим за норму  $<0,5$ .

Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 54,683 у 2022 до 43,573 у 2023 та 9,522 у 2024, що демонструє суттєве зменшення фінансового ризику, але все ще залишається вище рекомендованого  $<0,2$  у 2023 році. Коефіцієнт фінансової стійкості залишався стабільним на рівні 1,0 за весь період, що відповідає рекомендованим 0,75–0,9.

Отже, у 2022 році фінансовий стан компанії був критичним з високою залежністю від позикового капіталу та негативними власними оборотними коштами. У 2023–2024 роках спостерігається позитивна тенденція щодо ліквідності та маневреності власного капіталу, однак фінансова незалежність і покриття запасів власними коштами залишаються недостатніми, що вимагає подальшого зміцнення власного капіталу.

Для оцінки економічної ефективності, а саме показників ліквідності ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве покращення платоспроможності підприємства (табл. 2.19).

**Показники ліквідності підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за  
2022-2024 рр.**

Показник	Формула для розрахунку	Період			Рекомендоване значення
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти і їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	0,000365	0,000814	0,000178	0,2 – 0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість / Поточні зобов'язання	0,065	0,468	0,460	0,7 – 2
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	0,410	1,007	1,085	1 – 2,5

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із критично низького рівня 0,410 у 2022 році до 1,085 у 2024 році, що перевищує нормативне значення й свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок обігових активів.

Аналіз економічної ефективності показників ліквідності та чистого оборотного капіталу ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 роки демонструє істотне покращення короткострокової фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із критично низького рівня 0,410 у 2022 році до 1,007 у 2023 році та 1,085 у 2024 році. Хоча цей показник ще не досягає нормативного значення 1,5–2,0, позитивна динаміка свідчить про значне зміцнення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності, який у 2022 році становив лише 0,065, у 2023 році досяг нормативного значення 0,468, а у 2024 році зберігся майже на тому ж рівні – 0,460. Це вказує на те, що підприємство забезпечило достатній обсяг високоліквідних активів для фінансування операційної діяльності без критичної залежності від запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом трьох років залишався значно нижчим за нормативний діапазон (0,2–0,4), коливаючись у межах від 0,000365 до 0,000814 та знизившись до 0,000178 у 2024 році. Подібна ситуація характерна для підприємств торговельної сфери, де кошти на рахунках швидко обертаються, а основна частка ліквідних активів зосереджена в дебіторській заборгованості та товарних запасах. Попри це, низький рівень абсолютної ліквідності свідчить про необхідність контролю за обсягами грошових ресурсів і потребує подальшого удосконалення політики управління ліквідністю.

Найбільш показовою є динаміка чистого оборотного капіталу: з негативного значення –3722,5 тис. грн у 2022 році підприємство перейшло до позитивного значення 3984,5 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році показник зріс до 37 102,5 тис. грн. Такий суттєвий приріст свідчить про докорінне покращення структури активів та джерел фінансування, формування стійкого запасу ліквідних ресурсів і здатність підприємства фінансувати основний операційний цикл за рахунок власного капіталу.

Узагальнюючи результати аналізу економічної ефективності, можна стверджувати, що ТОВ «Фрателлі Вайнері» протягом 2022–2024 років здійснило значні кроки у напрямі зміцнення ліквідності та підвищення фінансової стійкості. Підприємство вийшло з критичної зони ризику, покращило структуру оборотних активів, знизило залежність від поточних зобов'язань та забезпечило основу для стабільного функціонування у середньостроковій перспективі.

Аналіз економічної ефективності ділової активності ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 рр. свідчить про істотне покращення ефективності використання активів підприємства. Коефіцієнт оборотності активів зріс із 1,52 до 2,71, що свідчить про зростання інтенсивності генерування доходу на одиницю вартості активів (табл. 2.20).

**Показники економічної ефективності ділової активності  
підприємства підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022-2024 рр.**

Показник	Формула для розрахунку	Період			Абсолютне відхилення	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
		Коефіцієнт загальної оборненості капіталу	Чиста виручка від реалізації / Загальний капітал	1,52	1,86	2,71
Коефіцієнт оборненості мобільних засобів	Чиста виручка від реалізації / Мобільні засоби	3,77	1,89	2,76	-1,88	0,87
Коефіцієнт оборненості матеріальних оборотних засобів	Чиста виручка від реалізації / Матеріальні оборотні засоби	4,47	3,54	4,79	-0,93	1,25
Коефіцієнт оборненості дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації/Дебіторська заборгованість	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт оборненості кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації/Кредиторська заборгованість	1,54	1,91	3,00	0,37	1,09
Коефіцієнт оборненості власного капіталу	Чиста виручка від реалізації/Необоротні активи	84,37	83,03	28,56	-1,34	-54,47

*Джерело: складено автором на основі [40;41;42]*

У 2022–2024 роках спостерігаються різні тенденції в оборненості капіталу та його складових. Коефіцієнт загальної оборненості капіталу зріс з 1,52 у 2022 до 1,86 у 2023 та до 2,71 у 2024, що відповідає позитивній динаміці ефективності використання загального капіталу. Абсолютне відхилення склало +0,34 в.п. у 2023 порівняно з 2022 та +0,85 в.п. у 2024 порівняно з 2023, що підтверджує поступове покращення.

Коефіцієнт оборненості мобільних засобів знизився з 3,77 у 2022 до 1,89 у 2023, що свідчить про зменшення ефективності використання оборотних активів у 2023 році (абсолютне відхилення -1,88). У 2024 році показник покращився до 2,76 (абсолютне відхилення +0,87 в.п.), однак ще не досяг рівня 2022 року.

Коефіцієнт оборненості матеріальних оборотних засобів також знизився у 2023 році з 4,47 до 3,54 (відхилення -0,93 в.п.), але у 2024 році зріс до 4,79 (+1,25 в.п.), перевищивши значення 2022 року, що свідчить про покращення ефективності використання матеріальних запасів.

Коефіцієнт оборненості дебіторської заборгованості залишався 0,00 протягом усіх трьох років, що свідчить про відсутність дебіторської заборгованості або її неефективну роботу в системі.

Коефіцієнт оборненості кредиторської заборгованості зріс з 1,54 у 2022 до 1,91 у 2023 (+0,37 в.п.) та до 3,00 у 2024 (+1,09 в.п.), що свідчить про підвищення ефективності управління кредиторськими зобов'язаннями та швидший обіг боргів перед постачальниками.

Натомість коефіцієнт оборненості власного капіталу різко знизився з 84,37 у 2022 до 83,03 у 2023 (-1,34 в.п.) та до 28,56 у 2024 (-54,47 в.п.), що свідчить про суттєве зниження ефективності використання власного капіталу, особливо у 2024 році.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що у 2024 році ТОВ «Фрателлі Вайнері» значно покращило ключові показники ділової активності, зокрема щодо оборотності активів, запасів і дебіторської заборгованості. Попри окремі ризики, пов'язані з ефективністю використання власного капіталу, загальна динаміка свідчить про зростання операційної ефективності та зміцнення фінансового стану підприємства.

Отже, проведений аналіз економічної ефективності засвідчив стрімке зростання доходів ТОВ «Фрателлі Вайнері» – чистий дохід у 2024 році перевищив показник 2022 року в понад 130 разів, при зростанні валового прибутку на 109,9%, що свідчить про ефективне управління витратами. Серед сильних сторін фінансового стану – висока фондорентабельність, покращення платоспроможності, зниження боргового навантаження та позитивна динаміка ліквідності. Зберігаються слабкі місця: низький рівень абсолютної ліквідності, залежність від короткострокового фінансування та потреба в підвищенні ефективності використання власного капіталу. Доцільно впровадити заходи з

диверсифікації джерел фінансування, оптимізації активів та формування стратегічного грошового резерву з метою зміцнення довгострокової фінансової стабільності.

На основі проведеного аналізу економічної ефективності ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 роки, зокрема оцінки ліквідності, платоспроможності, оборотності активів та ефективності використання ресурсів, виявлено низку ключових проблем і факторів, що стримують зростання економічної ефективності підприємства та становлять потенційні ризики для його подальшого розвитку.

Передусім, однією з критичних проблем є нестабільність ліквідності у 2022–2023 роках, що проявлялась у значному дефіциті обігових коштів та низьких значеннях коефіцієнта поточної ліквідності (0,41 у 2022 р. при нормативі 1,5–2,0). Попри суттєве покращення показників у 2024 році, чинник нестачі обігового капіталу довгий час обмежував фінансову гнучкість підприємства та знижував його здатність швидко реагувати на коливання ринку.

Другим важливим чинником економічної ефективності є повільна оборотність оборотних коштів, яка у 2023 році зросла до 192,97 днів, що майже вдвічі перевищує показник 2022 року. Подібна динаміка свідчить про тривале «замороження» ресурсів у запасах та дебіторській заборгованості, що негативно впливає на швидкість обороту капіталу та рівень рентабельності. Лише у 2024 році вдалося частково стабілізувати ситуацію завдяки скороченню циклу обороту до 132,08 дня.

Додатковим ризиком економічної ефективності є залежність підприємства від короткострокових кредитних ресурсів, що виявлялась у найбільш напружений період 2022 року, а також нестабільність коефіцієнтів абсолютної ліквідності, які в усі роки залишалися нижчими за норматив. Це вказує на потребу у формуванні резерву швидколіквідних активів та перегляді політики управління грошовими потоками.

Аналіз операційної діяльності також засвідчив наявність коливань у продуктивності використання активів та запасів. Зниження оборотності запасів

у 2023 році (з 4,47 до 3,54 разів) свідчить про нерівномірність закупівельної та виробничої політики. Низька ефективність управління запасами може призводити як до надлишкової складської продукції, так і до товарного дефіциту, що створює додаткові витрати та операційні ризики.

У сфері фінансової стійкості також виявлено певні слабкі місця. Хоча коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс з негативного значення до 0,814 у 2024 році, що свідчить про істотне покращення внутрішньої фінансової структури, у минулі періоди підприємство демонструвало низьку гнучкість у використанні власних ресурсів. Окремо слід зазначити різке зменшення коефіцієнта оборотності власного капіталу до 28,56 у 2024 році, що вказує на зміну інтенсивності використання власних джерел фінансування та потенційні стратегічні зміни у структурі капіталу.

Ідентифіковані проблеми мають як внутрішній, так і зовнішній характер. З метою систематизації факторів впливу, доцільно здійснити SWOT-аналіз діяльності підприємства (табл. 2.21), який дозволяє структурувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку.

Таблиця 2.21

### SWOT-аналіз ТОВ «Фрателлі Вайнері»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність високоякісної сировинної бази;</li> <li>– Позитивна динаміка продуктивності праці;</li> <li>– Зростання обсягів реалізації;</li> <li>– Формування партнерських каналів збуту;</li> <li>– Зменшення боргового навантаження.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестача обігових коштів у попередні періоди;</li> <li>– Висока тривалість обороту оборотних коштів;</li> <li>– Низький рівень швидкої та абсолютної ліквідності;</li> <li>– Нестабільність використання запасів та дебіторської заборгованості;</li> <li>– Недостатній рівень цифровізації логістичних процесів.</li> </ul>
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення попиту на українське вино на внутрішньому ринку;</li> <li>– Розширення експортних напрямів;</li> <li>– Державні програми підтримки агровиробників;</li> <li>– Впровадження WMS та цифрових логістичних систем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Інфляція та зростання собівартості ресурсів;</li> <li>– Воєнні ризики та логістичні обмеження;</li> <li>– Посилення конкуренції з боку імпортової продукції;</li> <li>– Коливання купівельної спроможності населення.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу ТОВ «Фрателлі Вайнері», можна дійти висновку, що підприємство має потужний внутрішній потенціал для подальшого розвитку, підкріплений зростанням продуктивності праці, розширеним асортиментом, сильною брендовою позицією та партнерськими зв'язками на внутрішньому й зовнішньому ринках. Наявні сильні сторони створюють сприятливе підґрунтя для використання зовнішніх можливостей, таких як розширення експортних каналів, підвищення попиту на локальну продукцію та впровадження сучасних цифрових рішень у логістичні процеси. Водночас ідентифіковані слабкі сторони – нестабільність ліквідності, періодичні порушення оборотності оборотних коштів, ризики надмірного накопичення запасів і недостатня цифровізація – свідчать про потребу в удосконаленні системи управління фінансами та ресурсами. Зовнішні загрози, зокрема інфляційні процеси, валютні коливання, посилення конкуренції й логістичні ризики, підкреслюють важливість підвищення гнучкості підприємства та зміцнення його фінансової стійкості.

Отже, SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити як переваги, так і ризики діяльності підприємства та слугує основою для формування ефективних стратегічних рішень, спрямованих на підвищення економічної ефективності й забезпечення сталого розвитку ТОВ «Фрателлі Вайнері».

Для оцінки визначення факторів зовнішнього середовища, що впливають на його діяльність, було проведено PEST-аналіз (табл. 2.22). Цей інструмент дає можливість системно дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники та оцінити силу їх впливу на підприємство. Зважаючи на високий рівень волатильності ринкового середовища, викликаний воєнними діями, економічною нестабільністю та структурною трансформацією ринку алкогольної продукції в Україні, PEST-аналіз є важливим етапом визначення стратегічних загроз і можливостей, а також формує основу для подальшого обґрунтування рішень щодо підвищення економічної ефективності підприємства. Для оцінки впливу макросередовища проведемо PEST-аналіз із

використанням бальної шкали: 1 – слабкий вплив, 2 – помірний, 3 – сильний вплив.

Таблиця 2.22

### PEST-аналіз ТОВ «Фрателлі Вайнері»

Група факторів	Фактор зовнішнього впливу	Характеристика впливу на підприємство	Оцінка впливу (1–3 бали)
Р – Політичні фактори	Воєнні дії та регіональні ризики	Ускладнення логістики, можливі перебої постачання, підвищення витрат	3
	Ліцензування та регуляція алкогольного ринку	Обмеження щодо обігу та маркування продукції, необхідність дотримання нормативів	2
	Митна та податкова політика	Впливає на собівартість імпортової продукції, строки розмитнення	2
	Державні програми підтримки виноробства	Створюють можливість для залучення грантів та пільгового фінансування	1
Е – Економічні фактори	Інфляція та зростання цін на ресурси	Підвищення собівартості, зниження маржинальності	3
	Валютні коливання	Впливають на вартість імпортованих вин та логістики	3
	Купівельна спроможність населення	Визначає обсяг попиту та структуру споживання	2
	Рівень конкуренції у галузі	Чинить тиск на ціноутворення та асортиментну політику	2
S – Соціальні фактори	Зміна споживчих вподобань	Підвищений інтерес до локальних та преміальних вин	2
	Демографічні процеси та міграція	Зменшення кількості потенційних споживачів у країні	2
	Зростання популярності винної культури	Розширення цільової аудиторії та обсягів споживання	1
Т – Технологічні фактори	Цифровізація бізнес-процесів (ERP, CRM, WMS)	Оптимізація логістики, зниження витрат, покращення контролю	2
	Інновації у виноробстві	Покращення якості продукції та конкурентоспроможності	1
	Автоматизація обліку та аналітики	Підвищення точності даних, ефективності управління	2

*Джерело: складено автором*

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать про те, що діяльність ТОВ «Фрателлі Вайнері» перебуває під суттєвим впливом факторів зовнішнього

середовища, причому найбільший тиск чинять економічні та політичні чинники. Середній інтегральний бал економічної групи (2,5) підтверджує, що підприємство функціонує в умовах підвищеної волатильності, де ключовими ризиками є інфляція, коливання валютного курсу та зростання вартості логістичних послуг. Оскільки значна частка асортименту формується за рахунок імпортової продукції, валютні ризики мають вирішальне значення для управління собівартістю та ціноутворенням. Одночасно посилена конкуренція на внутрішньому ринку з боку іноземних та вітчизняних дистриб'юторів може призводити до зниження прибутковості через необхідність адаптації асортиментної та цінової політики.

Політичні фактори також мають вагомий вплив (середній бал 2,0), зокрема через ризики, пов'язані з воєнними діями, які ускладнюють операційну діяльність підприємства, створюють бар'єри для логістики та підвищують витрати. Регуляторні вимоги щодо обігу алкогольної продукції потребують постійного контролю і адаптації внутрішніх процедур підприємства, що додає складності управлінським процесам. Проте позитивним аспектом є можливість участі у державних програмах підтримки, які можуть сприяти оновленню технічної бази, розширенню виробництва та зниженню фінансових витрат.

Соціальні та технологічні фактори мають помірний вплив (середній бал 1,67 відповідно), але водночас відкривають значні перспективи для стратегічного розвитку. Зростання популярності культури споживання вина, підвищення інтересу до локальних та преміальних брендів формують сприятливе середовище для розширення ринку та збільшення реалізації. У технологічній сфері ключову роль відіграє цифровізація управління та автоматизація складських операцій. Упровадження ERP-, CRM- та WMS-систем здатне значно підвищити операційну ефективність, скоротити витрати й мінімізувати людський фактор. Це набуває особливого значення з огляду на виявлені проблеми підприємства, пов'язані з управлінням обіговими коштами та складською логістикою.

У сукупності результати PEST-аналізу вказують на те, що зовнішнє середовище підприємства є складним, але водночас насиченим можливостями.

Підприємство може зміцнити свої позиції на ринку, якщо зосередить увагу на управлінні економічними ризиками, активному впровадженні технологічних інновацій, диверсифікації ринків збуту та адаптації до соціальних тенденцій. Дотримання цих напрямів дозволить «Фрателлі Вайнері» не лише мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз, але й ефективно використовувати наявний ринковий потенціал для забезпечення довгострокового розвитку та підвищення економічної ефективності.

На основі проведених SWOT- та PEST-аналізів можна сформулювати комплексний висновок щодо ключових проблем та факторів, які знижують економічну ефективність діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері». Аналіз внутрішнього середовища виявив низку структурних, фінансових та операційних обмежень, тоді як оцінка зовнішніх умов показала значну вразливість підприємства до макроекономічних і політичних ризиків.

По-перше, серед внутрішніх проблем економічної ефективності критичними залишаються питання управління ліквідністю та оборотними активами. Нестача грошових коштів, низькі значення абсолютної ліквідності та значні коливання оборотності оборотного капіталу свідчать про недостатню ефективність фінансового менеджменту. У 2023 році підприємство зіткнулося з різким уповільненням циклу обігу оборотних коштів, що призводило до тимчасового «замороження» капіталу в запасах та дебіторській заборгованості. Ці фактори знижували платоспроможність та робили діяльність підприємства більш залежною від зовнішніх фінансових джерел.

По-друге, важливою слабкою стороною економічної ефективності є нерівномірність управління запасами, що проявилась у зниженні оборотності та зростанні тривалості їх обігу. Це може бути пов'язано з недосконалістю прогнозування попиту, надмірними закупівлями або недостатньою інтеграцією інформаційних систем у складські операції. Відсутність повноцінної цифровізації логістики, яка зазначена як внутрішній недолік у SWOT-аналізі, обмежує можливості оперативного контролю запасів та оптимізації логістичних процесів.

По-третє, фінансові показники економічної ефективності свідчать про нестабільність використання власного капіталу: значне зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу у 2024 році вказує на зростання ресурсної бази без відповідного збільшення обсягів виручки. Це може бути ознакою невідповідності між темпами розширення діяльності та ефективністю використання наявних активів.

Зовнішні фактори, досліджені у PEST-аналізі, формують додатковий тиск на підприємство. Найбільш значущими є економічні чинники, зокрема інфляція, коливання валютного курсу та подорожчання логістичних послуг, що безпосередньо впливають на собівартість імпортової продукції та рентабельність діяльності. Іншим вагомим фактором є зниження купівельної спроможності населення, яке обмежує обсяг попиту на алкогольну продукцію у середньому ціновому сегменті.

Суттєвими є також політичні ризики, пов'язані з воєнними діями, нестабільністю логістичних шляхів, можливими перебоями у постачанні та підвищенням витрат на транспортування. Ліцензійні та регуляторні вимоги держави також збільшують навантаження на адміністративні процеси підприємства, ускладнюючи виконання господарських операцій.

Не можна ігнорувати й конкурентний тиск, який визначено як зовнішню загрозу: насиченість ринку алкогольної продукції, присутність міжнародних виробників та активні маркетингові кампанії конкурентів зменшують можливості підприємства для підвищення маржі та розширення частки ринку.

Соціальні та технологічні фактори чинять помірний, але важливий вплив. З одного боку, нестабільні демографічні тенденції й трудова міграція формують потенційний дефіцит робочої сили та зменшують кількість споживачів. З іншого боку, недостатній рівень технологізації процесів знижує швидкість адаптації підприємства до вимог ринку та перешкоджає зменшенню операційних витрат.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що економічна ефективність діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері» стримується комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішні проблеми пов'язані переважно з управлінням

оборотним капіталом, цифровою трансформацією логістики та непропорційним використанням власних ресурсів. Зовнішні фактори включають економічну нестабільність, валютні ризики, посилення конкуренції, логістичні обмеження та соціально-демографічні зміни. Усунення цих проблем і мінімізація їх впливу потребує планування, впровадження інноваційних рішень та підвищення гнучкості управління, що і має стати основою подальших рекомендацій у межах наступного підрозділу.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений комплексний аналіз економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері» дозволив всебічно оцінити економічну ефективність підприємства, визначити ключові тенденції його розвитку та виявити системні проблеми, які стримують підвищення результативності. Отримані результати свідчать, що упродовж 2022–2024 років підприємство здійснювало активну діяльність у напрямі розширення асортименту, оптимізації операційних процесів та зміцнення фінансової стійкості, що відображено у позитивній динаміці більшості фінансових показників.

Значними досягненнями економічної ефективності є підвищення продуктивності праці та суттєве покращення оборотності активів, що свідчить про здатність підприємства ефективніше використовувати ресурсну базу та збільшувати обсяги реалізації. Позитивним є також збільшення чистого оборотного капіталу, зменшення кредитного навантаження та поступове досягнення нормативних рівнів ліквідності, що забезпечує підвищення фінансової гнучкості та платоспроможності підприємства.

Проте аналіз економічної ефективності показав і низку проблемних аспектів. До ключових внутрішніх недоліків належать нестабільність коефіцієнтів ліквідності у попередні роки, значні коливання оборотності оборотних коштів, періодичне накопичення надлишкових запасів, а також

недостатній рівень цифровізації логістичних і складських процесів. Виявлено проблеми у структурі використання власного капіталу, зокрема різке зниження його оборотності у 2024 році, що вказує на можливу диспропорцію між темпами зростання активів і виручки.

Зовнішнє середовище, оцінене методом PEST-аналізу, чинить значний тиск на підприємство. Найбільш впливовими факторами є економічні ризики – інфляція, валютні коливання, зростання логістичних витрат і посилення конкуренції. Політичні фактори, особливо воєнні ризики, істотно ускладнюють діяльність підприємства та збільшують операційні витрати. Соціальні та технологічні фактори мають помірний вплив, проте створюють перспективи для стратегічного розвитку підприємства за рахунок зміни споживчих вподобань та впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

SWOT-аналіз дав змогу узагальнити внутрішні ресурси та зовнішні загрози, окресливши сильні сторони підприємства – впізнаваність бренду, широку номенклатуру продукції, розвиток партнерських зв'язків та зростаючу ефективність операційної діяльності. Водночас слабкі сторони та загрози підкреслили потребу у модернізації логістичних процесів, оптимізації управління капіталом та підвищенні адаптивності підприємства до ринкових змін.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що ТОВ «Фрателлі Вайнері» має значний потенціал для подальшого зростання та підвищення економічної ефективності. Проте реалізація цього потенціалу потребує впровадження системних управлінських рішень, спрямованих на покращення управління оборотним капіталом, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію логістичних ланцюгів та підвищення стійкості до зовнішніх економічних і політичних ризиків. Саме ці аспекти визначатимуть напрями розвитку підприємства, що будуть розглянуті у наступному розділі роботи.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Організаційно-економічні напрями підвищення економічної ефективності підприємства

Результати аналізу економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері» свідчать про наявність низки системних організаційно-економічних проблем, які стримують зростання фінансових результатів та конкурентоспроможності підприємства. До ключових з них належать: зростання операційних витрат, недостатня швидкість обороту запасів, перевантаженість управлінських процесів ручною обробкою даних, фрагментарність логістичного управління, а також обмежена прозорість внутрішніх бізнес-процесів.

У зв'язку з цим підвищення економічної ефективності підприємства потребує комплексного системного підходу, який передбачає узгоджене поєднання організаційних та економічних інструментів управління. Такий підхід базується не лише на скороченні витрат або збільшенні обсягів діяльності, а й на глибокій трансформації внутрішніх бізнес-процесів, удосконаленні механізмів ухвалення управлінських рішень та підвищенні прозорості використання ресурсів.

Організаційно-економічні напрями підвищення економічної ефективності доцільно розглядати як цілісну сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на оптимізацію структури управління підприємством, раціоналізацію використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, зниження рівня операційних та логістичних витрат, підвищення продуктивності праці персоналу, а також удосконалення управління логістичними процесами і інформаційними потоками. Реалізація таких заходів дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та його поточною операційною діяльністю, підвищити адаптивність до змін зовнішнього

середовища й сформувати стійкі передумови для зростання фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

На основі аналізу показників ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері» у 2022–2024 роках узагальнимо ключові проблеми (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### **Ключові організаційно-економічні проблеми діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері»**

Сфера діяльності	Виявлені проблеми	Економічні наслідки для ТОВ «Фрателлі Вайнері»
Управління витратами	Зростання операційних та логістичних витрат	Зниження операційного прибутку
Логістика і склад	Повільна оборотність запасів, втрати часу на комплектацію	Заморожування оборотного капіталу
Організація управління	Надмірна кількість ручних операцій, дублювання функцій	Зростання адміністративних витрат
Інформаційні процеси	Відсутність єдиної цифрової системи обліку	Низька прозорість і контроль
Персонал	Нерівномірне навантаження працівників складу	Зниження продуктивності праці

*Джерело: узагальнено автором*

Наявність перелічених проблем свідчить про те, що основні резерви підвищення економічної ефективності підприємства зосереджені передусім у внутрішній організації його діяльності, зокрема в системі управління ресурсами, логістичними процесами, витратами та інформаційними потоками, а не обмежуються виключно впливом зовнішніх ринкових чинників. Це означає, що навіть за умов нестабільної макроекономічної ситуації, коливань попиту чи зростання конкуренції підприємство має реальні можливості для покращення результатів діяльності шляхом оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, підвищення прозорості управлінських рішень і раціоналізації використання наявного потенціалу.

Такий підхід акцентує увагу на необхідності переходу від реактивного реагування на зовнішні виклики до проактивного управління внутрішніми факторами ефективності, що включає удосконалення організаційної структури, впровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів, а також

системне зниження неефективних витрат в ТОВ «Фрателлі Вайнері». Саме концентрація зусиль на внутрішніх резервах дозволяє підприємству досягти стійкого зростання економічної ефективності та сформувавши основу для довгострокового розвитку незалежно від коливань зовнішнього середовища.

Для систематизації можливих напрямів підвищення ефективності доцільно згрупувати їх за ключовими напрямами впливу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Основні організаційно-економічні напрями підвищення економічної ефективності підприємства**

Напря́м	Зміст заходів	Можливості для ТОВ «Фрателлі Вайнері»
Організаційний	Оптимізація структури управління, бізнес-процесів	Скорочення адміністративних витрат
Виробничо-економічний	Раціоналізація використання ресурсів	Зниження собівартості
Логістичний	Оптимізація управління запасами і складом	Прискорення оборотності
Фінансовий	Управління витратами і грошовими потоками	Зростання прибутковості
Кадровий	Підвищення продуктивності праці	Зменшення витрат на персонал
Цифровий	Автоматизація управлінських процесів	Підвищення прозорості та контролю

*Джерело: складено автором*

Отже, узагальнення основних організаційно-економічних напрямів підвищення економічної ефективності підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері», наведених у таблиці 3.2, свідчить про те, що ефективність діяльності формується під впливом комплексу взаємопов'язаних управлінських, економічних та технологічних чинників, кожен з яких окремо не здатен забезпечити стійке зростання результативності. Організаційні, виробничо-економічні, логістичні, фінансові, кадрові та цифрові напрями не існують ізольовано, а перебувають у тісному причинно-наслідковому зв'язку, формуючи єдину систему внутрішніх резервів підвищення ефективності підприємства.

Організаційні напрями створюють управлінську основу для реалізації інших заходів, забезпечуючи чіткий розподіл функцій, підвищення керованості

та оперативності ухвалення рішень. Виробничо-економічні та фінансові напрями безпосередньо впливають на рівень витрат, собівартості та прибутковості, визначаючи коротко- та середньострокові фінансові результати діяльності підприємства. Логістичні напрями, у свою чергу, відіграють ключову роль у прискоренні оборотності ресурсів, зменшенні втрат та підвищенні ефективності використання оборотного капіталу.

Особливе значення серед наведених напрямів має цифровий напрям, який виступає інтегруючим елементом усієї системи управління ефективністю. Саме цифровізація бізнес-процесів, зокрема автоматизація складських і логістичних операцій, дозволяє підвищити прозорість інформаційних потоків, зменшити вплив людського фактора та забезпечити синергійний ефект від реалізації організаційних і економічних заходів.

Таким чином, дані таблиці підтверджують, що підвищення економічної ефективності підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» доцільно здійснювати на основі комплексного та системного підходу, орієнтованого на поєднання організаційних змін із сучасними економічними та цифровими інструментами управління.

Очікуваний ефект від реалізації організаційних заходів для ТОВ «Фрателлі Вайнері» узагальнено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Ефект від реалізації організаційних заходів

Захід	Вплив на діяльність ТОВ «Фрателлі Вайнері»	Можливості для ТОВ «Фрателлі Вайнері»
Оптимізація структури	Скорочення дублювання функцій	Зменшення управлінських витрат
Процесний підхід	Чіткий розподіл відповідальності	Підвищення керованості
Регламентация процедур	Зменшення помилок	Підвищення якості управління

*Джерело: складено автором*

Таким чином, результати, узагальнені у таблиці 3.3, свідчать про те, що реалізація організаційних заходів має багатовекторний позитивний вплив на економічну ефективність діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері» та формує основу

для комплексного підвищення результативності його функціонування. Запропоновані організаційні зміни спрямовані не лише на усунення окремих управлінських недоліків, а й на системне вдосконалення внутрішньої структури підприємства, що дозволяє підвищити узгодженість дій усіх підрозділів та забезпечити стабільність управлінських процесів.

Оптимізація організаційної структури управління та усунення дублювання функцій в ТОВ «Фрателлі Вайнері» сприяють зменшенню адміністративних витрат і раціоналізації використання управлінського персоналу. Це особливо важливо в умовах обмежених фінансових ресурсів, оскільки дозволяє досягти економічного ефекту без значних капіталовкладень. Чітке визначення зон відповідальності та ієрархії управління підвищує оперативність ухвалення рішень і знижує ризик управлінських помилок.

Запровадження процесного підходу та регламентації бізнес-процесів забезпечує підвищення керованості діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері», зменшення хаотичності у виконанні операцій та скорочення часу на координацію між підрозділами. Стандартизація процедур дозволяє знизити залежність результатів діяльності від людського фактора, підвищити прогнозованість управлінських рішень і створити передумови для подальшої автоматизації процесів.

Крім того, реалізація організаційних заходів позитивно впливає на якість управління та внутрішній контроль, оскільки забезпечує прозорість руху інформації, підвищує дисципліну виконання завдань і зменшує кількість операційних помилок. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню довіри з боку контрагентів, покращенню ділової репутації підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Важливо зазначити, що організаційні заходи виконують підготовчу та інтегруючу функцію щодо реалізації інших організаційно-економічних напрямів підвищення ефективності. Саме вони створюють необхідні умови для впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема систем управління складом і

логістикою, оскільки без чітко структурованих процесів і визначених зон відповідальності ефект від автоматизації буде обмеженим.

Отже, узагальнені ефекти підтверджують, що реалізація організаційних заходів є невід'ємною складовою комплексного підвищення економічної ефективності підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері», забезпечуючи не лише короткострокову економію витрат, а й формування стійкої управлінської основи для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Економічна ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається результативністю управління витратами, доходами та оборотними активами. У сучасних умовах зростання собівартості продукції, підвищення цін на енергоносії, транспортні послуги та матеріальні ресурси особливої актуальності набуває пошук внутрішніх економічних резервів, які дозволяють підвищити прибутковість без істотного нарощування обсягів виробництва. У цьому контексті ключовими стають економічні напрями підвищення ефективності, що безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства та його рентабельність.

З метою систематизації зазначених економічних напрямів та комплексної оцінки їх впливу на фінансові результати і загальну ефективність діяльності підприємства, у таблиці 3.4 узагальнено основні економічні напрями підвищення ефективності, визначено ключові механізми їх реалізації та окреслено очікувані економічні результати. Така систематизація дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між управлінськими рішеннями у сфері витрат, логістики та використання оборотних ресурсів і їх впливом на показники прибутковості, рентабельності та оборотності активів, а також слугує аналітичною основою для вибору пріоритетних заходів підвищення економічної ефективності підприємства.

## Економічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства

Напрямок	Механізм впливу	Можливості для ТОВ «Фрателлі Вайнері»
Зниження собівартості	Скорочення непрямих витрат	Зростання рентабельності
Управління запасами	Зменшення надлишкових запасів	Вивільнення оборотного капіталу
Оптимізація логістики	Скорочення часу обробки замовлень	Зменшення логістичних витрат

*Джерело: складено автором*

Отже, дані таблиці 3.4 свідчать про те, що економічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства мають безпосередній і вимірюваний вплив на фінансові результати, зокрема на рівень прибутковості, рентабельності та ліквідності. Зниження собівартості продукції шляхом скорочення непрямих та неефективних витрат дозволяє підприємству підвищити маржинальність реалізації без необхідності підвищення цін, що є особливо важливим в умовах обмеженої платоспроможності споживачів.

Оптимізація управління запасами та оборотними активами сприяє прискоренню оборотності капіталу та зменшенню обсягу фінансових ресурсів, «заморожених» у надлишкових запасах. Це дозволяє вивільнити частину оборотних коштів і спрямувати їх на фінансування поточної діяльності, модернізацію виробництва або інвестиційні проекти. Таким чином, економічний ефект проявляється не лише у зростанні прибутку, а й у підвищенні фінансової гнучкості підприємства.

Оптимізація логістичних витрат, зокрема витрат на зберігання, транспортування та обробку продукції, має мультиплікативний ефект, оскільки одночасно впливає на собівартість продукції, швидкість виконання замовлень і рівень обслуговування клієнтів. У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню його ділової репутації.

Таким чином, узагальнені економічні напрями підвищення ефективності підтверджують, що раціональне управління витратами та оборотними ресурсами є ключовим фактором зростання економічної результативності підприємства. Водночас повна реалізація потенціалу цих напрямів потребує поєднання економічних інструментів з організаційними та цифровими рішеннями, зокрема в частині автоматизації логістичних процесів.

Ефективність використання трудових ресурсів та організація логістичних процесів є взаємопов'язаними складовими економічної ефективності підприємства. Недосконала організація складських операцій, нерівномірне навантаження персоналу та значна частка ручних операцій призводять до зниження продуктивності праці, зростання витрат і виникнення операційних помилок. У зв'язку з цим кадрові та логістичні напрями підвищення ефективності набувають особливого значення, оскільки дозволяють досягти відчутного економічного ефекту без суттєвого збільшення чисельності персоналу.

У таблиці 3.5 узагальнено основні кадрово-логістичні заходи, їх вплив на діяльність підприємства та очікувані результати реалізації.

Таблиця 3.5

#### **Вплив кадрово-логістичних заходів на ефективність підприємства**

Захід	Вплив	Можливості для ТОВ «Фрателлі Вайнері»
Перерозподіл навантаження	Оптимізація використання персоналу	Зростання продуктивності
Автоматизація складу	Скорочення ручних операцій	Зменшення витрат
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації	Зниження операційних помилок

*Джерело: складено автором*

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.5, свідчить про те, що реалізація кадрово-логістичних заходів є важливим чинником підвищення продуктивності праці та зниження операційних витрат підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері». Раціональний перерозподіл навантаження між працівниками дозволяє усунути неефективне використання робочого часу, скоротити простої та забезпечити

більш рівномірне виконання складських операцій, що позитивно позначається на загальній результативності діяльності.

Автоматизація складських процесів сприяє суттєвому скороченню частки ручної праці, зменшенню кількості помилок при обліку та комплектації замовлень, а також підвищенню швидкості обробки товарних потоків. Це дозволяє не лише зменшити витрати на персонал, а й підвищити якість логістичного сервісу, що є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства.

Підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних методів організації праці створюють передумови для стійкого зростання продуктивності праці та формування кадрового потенціалу підприємства. У довгостроковій перспективі це знижує залежність підприємства від кадрових ризиків, підвищує мотивацію працівників і сприяє формуванню позитивного внутрішнього середовища.

Отже, узагальнені у таблиці 3.5 кадрово-логістичні заходи підтверджують, що підвищення економічної ефективності підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» неможливе без удосконалення управління персоналом і логістичними процесами. Їх реалізація забезпечує не лише короткостроковий економічний ефект у вигляді зниження витрат, а й формує стратегічні передумови для впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема WMS/WMC-системи, що дозволяє досягти комплексного та стійкого зростання ефективності діяльності підприємства.

Враховуючи виявлені проблеми, пов'язані з низькою оборотністю запасів, значними логістичними витратами та обмеженою прозорістю складських операцій, доцільним організаційно-економічним напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства є впровадження WMS (Warehouse Management System / WMC)-системи як складової цифрової трансформації управління логістикою.

Впровадження WMS/WMC-системи дозволить ТОВ «Фрателлі Вайнері» забезпечити централізоване управління складськими процесами, автоматизувати

операції приймання, зберігання, комплектації та відвантаження продукції, а також мінімізувати вплив людського фактора на точність обліку запасів. Це створює передумови для скорочення часу обробки замовлень, зниження втрат і простоїв, а також оптимізації використання складських площ.

З економічної точки зору застосування WMS/WMC-системи сприятиме зменшенню логістичних і операційних витрат, прискоренню оборотності оборотних активів та вивільненню частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на розвиток виробництва або інвестиційну діяльність. Одночасно підвищується продуктивність праці складського персоналу за рахунок раціонального розподілу завдань, скорочення ручних операцій та підвищення дисципліни виконання процесів.

Таким чином, впровадження WMS/WMC-системи слід розглядати не лише як IT-рішення, а як комплексний організаційно-економічний інструмент, що інтегрує управління ресурсами, персоналом та інформаційними потоками. Саме тому детальне обґрунтування проекту впровадження WMS/WMC-системи як ключового напрямку підвищення економічної ефективності діяльності підприємства розглянуто нижче.

### **3.2. Впровадження WMC системи як фактор підвищення економічної ефективності підприємства**

У сучасних умовах розвитку підприємств харчової та агропромислової галузі ефективність логістичних і складських процесів набуває вирішального значення для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Як показав попередній аналіз, діяльність ТОВ «Фрателлі Вайнері» супроводжується зростанням логістичних витрат, уповільненням оборотності запасів і значною часткою ручних операцій у складському обліку. Це свідчить про необхідність впровадження сучасних цифрових рішень управління складом.

Одним із найбільш ефективних інструментів у цій сфері є WMS/WMC-система (Warehouse Management System / Warehouse Management Control) – спеціалізована інформаційна система, призначена для автоматизації, координації та оптимізації складських і логістичних процесів підприємства.

WMS (WMC) система – це програмний комплекс, який забезпечує оперативне управління рухом товарно-матеріальних цінностей на всіх етапах складського циклу: від приймання і зберігання до комплектації та відвантаження продукції. Основною метою впровадження WMS/WMC є підвищення точності обліку, скорочення часу обробки операцій, мінімізація втрат і зниження логістичних витрат.

Для підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» WMS/WMC-система дозволяє:

- забезпечити повний контроль залишків у режимі реального часу;
- скоротити обсяг ручної праці та кількість помилок персоналу;
- оптимізувати використання складських площ;
- підвищити швидкість обробки замовлень;
- покращити планування постачання та відвантаження продукції.

Для вибору оптимального програмного рішення важливо враховувати рівень функціональності системи, можливості інтеграції з іншими інформаційними платформами підприємства, а також вартісні параметри впровадження й експлуатації. З метою систематизації видів WMS/WMC-систем та їх можливостей у таблиці 3.6 наведено їх узагальнену класифікацію.

Таблиця 3.6

#### Класифікація WMS/WMC-систем залежно від рівня функціональності

Вид системи	Характеристика	Можливості для підприємства
Базова WMS	Облік запасів, приймання, відвантаження	Контроль залишків, зменшення помилок
Розширена WMS	Управління розміщенням, маршрутами	Оптимізація складу, швидкість обробки
Корпоративна WMS	Інтеграція з ERP/CRM	Комплексне управління логістикою
Хмарна WMS	SaaS-рішення, мінімальні витрати	Гнучкість, швидке впровадження

*Джерело: складено автором*

Таким чином, класифікація WMS/WMC-систем залежно від рівня функціональності, наведена в таблиці 3.6, дозволяє зробити висновок, що сучасні системи управління складом суттєво відрізняються за масштабом автоматизації, глибиною інтеграції з іншими бізнес-процесами та вимогами до ресурсного забезпечення підприємства. Кожен із представлених видів систем орієнтований на різний рівень організаційної зрілості та обсяг логістичних операцій, що зумовлює необхідність зваженого підходу до їх вибору.

Базові WMS/WMC-системи забезпечують автоматизацію ключових операцій складського обліку та дозволяють вирішити першочергові завдання, пов'язані з контролем залишків і зменшенням кількості помилок у процесі приймання та відвантаження продукції. Однак їх функціональні можливості є обмеженими, що не дає змоги повною мірою оптимізувати використання складських площ і логістичних маршрутів, а отже – досягти максимального економічного ефекту.

Розширені WMS/WMC-системи характеризуються значно ширшим функціоналом, зокрема можливістю управління розміщенням товарів, оптимізації внутрішніх переміщень та планування складських операцій. Саме ці системи забезпечують відчутний економічний ефект за рахунок скорочення часу обробки замовлень, зниження логістичних витрат і підвищення продуктивності праці складського персоналу. Для підприємств середнього масштабу вони виступають оптимальним компромісом між функціональністю та вартістю впровадження.

Корпоративні WMS/WMC-системи орієнтовані на великі підприємства з розгалуженою логістичною інфраструктурою та високим рівнем автоматизації управління. Їх перевагою є глибока інтеграція з ERP-, CRM- та іншими корпоративними системами, що забезпечує комплексне управління ланцюгами постачання. Водночас значні інвестиційні витрати, складність впровадження та тривалий період адаптації обмежують доцільність використання таких рішень для підприємств середнього розміру.

Окрему групу становлять хмарні WMS/WMC-системи, які вирізняються гнучкістю, відносно низькими початковими витратами та швидким строком впровадження. Їх використання дозволяє підприємству оперативно адаптувати систему до змін обсягів діяльності, мінімізувати витрати на технічну підтримку та знизити фінансові ризики, пов'язані з капітальними вкладеннями. Водночас ефективність хмарних рішень значною мірою залежить від стабільності інтернет-з'єднання та рівня інформаційної безпеки.

Отже, аналіз класифікації WMS/WMC-систем, поданої в таблиці 3.6, підтверджує, що вибір системи повинен базуватися на принципі відповідності рівня функціональності реальним потребам підприємства та його фінансовим можливостям. Для ТОВ «Фрателлі Вайнері» найбільш доцільним є використання розширеної або хмарної WMS/WMC-системи, які забезпечують достатній рівень автоматизації складських процесів, сприяють підвищенню економічної ефективності та створюють передумови для подальшої цифрової трансформації логістики без надмірного інвестиційного навантаження.

З метою практичного обґрунтування вибору WMS/WMC-системи доцільно порівняти доступні на ринку програмні рішення за критеріями функціональності та економічної доцільності. У таблиці 3.7 наведено порівняльну характеристику найбільш поширених WMS-рішень, які можуть бути адаптовані до потреб підприємства харчової галузі.

Таблиця 3.7

### Порівняльна характеристика WMS/WMC-систем

Назва системи	Тип	Основні можливості
SAP EWM	Корпоративна	Повна автоматизація складу, ERP-інтеграція
Oracle WMS	Корпоративна	Масштабованість, аналітика
Odoo WMS	Хмарна	Гнучкість, інтеграція з обліком
BAS WMS / українські рішення	Розширена	Адаптація під локальні умови

*Джерело: складено автором*

Дані таблиці відображають ключові відмінності між найбільш поширеними WMS/WMC-системами за типом, функціональними можливостями

та рівнем складності впровадження. Представлені рішення суттєво різняться за масштабом застосування, гнучкістю налаштувань і рівнем інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства.

Системи SAP EWM та Oracle WMS належать до корпоративного сегмента й орієнтовані на великі підприємства зі складною логістичною інфраструктурою. SAP EWM характеризується високим рівнем автоматизації складських процесів та глибокою інтеграцією з ERP-системами, що дозволяє забезпечити повну прозорість матеріальних потоків і централізоване управління логістикою. Водночас Oracle WMS вирізняється високою масштабованістю та розвинутими аналітичними інструментами, що робить її доцільною для компаній з великими обсягами даних і потребою у стратегічному аналізі логістичних показників. Разом з тим обидві системи потребують значних фінансових ресурсів і тривалого періоду впровадження.

Odoо WMS належить до хмарних рішень і орієнтована переважно на середні та малі підприємства. Її основними перевагами є гнучкість налаштувань, відносно невисока вартість впровадження та можливість інтеграції з бухгалтерським і управлінським обліком. Хмарна архітектура забезпечує швидке розгортання системи та спрощує її супровід, однак функціональні можливості Odoо WMS можуть бути обмеженими для підприємств зі складною багаторівневою логістикою.

Окрему групу становлять BAS WMS та інші українські рішення, які класифікуються як розширені системи управління складом. Їх ключовою перевагою є адаптація до національного законодавства, податкового обліку та локальних бізнес-процесів. Такі системи є більш гнучкими щодо налаштування під специфіку українських підприємств і зазвичай потребують менших інвестицій порівняно з міжнародними корпоративними продуктами. Водночас вони можуть поступатися провідним світовим рішенням за рівнем аналітики та масштабованості.

Узагальнюючи, можна зазначити, що корпоративні WMS-системи доцільні для великих компаній із високим рівнем автоматизації та значними ресурсами,

тоді як хмарні та локальні рішення є більш придатними для середніх підприємств, орієнтованих на оптимізацію витрат і швидке впровадження. Вибір конкретної WMS/WMC-системи має базуватися на масштабі діяльності підприємства, складності логістичних процесів та стратегічних цілях розвитку.

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.7, дає змогу оцінити вплив впровадження WMS-системи на ключові показники використання ресурсів та організації логістичних процесів підприємства. Отримані результати свідчать, що реалізація даного проекту сприяє підвищенню ефективності управління товарними запасами, зокрема за рахунок скорочення надлишкових залишків, зменшення тривалості операційного циклу та прискорення оборотності складських запасів.

Запровадження автоматизованої системи управління складом забезпечує більш раціональне використання складських площ і технічних ресурсів, що знижує потребу в додаткових інвестиціях у розширення інфраструктури. Водночас підвищується прозорість логістичних процесів та керованість матеріальних потоків, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення й мінімізувати ризики виникнення дефіциту або надлишку продукції.

Дані таблиці 3.7 також підтверджують позитивний вплив WMS-системи на якість обслуговування клієнтів, оскільки скорочується час комплектації та відвантаження замовлень, зменшується кількість помилок і підвищується надійність виконання договірних зобов'язань. У сукупності це сприяє зростанню ділової репутації підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, результати підтверджують, що впровадження WMS-системи має не лише локальний операційний ефект, а й комплексний вплив на підвищення економічної ефективності та стійкості розвитку ТОВ «Фрателлі Вайнері».

Оскільки економічна доцільність є ключовим критерієм вибору інформаційної системи, важливим етапом є оцінка витрат на впровадження та подальше обслуговування WMS/WMC-систем. У таблиці 3.8 наведено

орієнтовні витрати на впровадження та щорічне обслуговування альтернативних варіантів.

Таблиця 3.8

### Оцінка вартості впровадження WMS/WMC-систем

Система	Вартість впровадження, тис. грн	Річне обслуговування, тис. грн
SAP EWM	3 000	500
Oracle WMS	2 500	450
Odoo WMS	500	120
BAS / локальна WMS	700	100

*Джерело: складено автором*

Узагальнення результатів, поданих у таблиці 3.8, дозволяє зробити висновок про високу економічну доцільність інвестицій у впровадження WMS-системи на підприємстві. Отримані показники економічного ефекту підтверджують, що проєкт забезпечує зростання фінансових результатів діяльності за рахунок зниження операційних витрат, підвищення оборотності запасів та більш ефективного використання активів.

Розрахунки показують, що вкладені інвестиції мають прийнятний строк окупності, що свідчить про низький рівень інвестиційного ризику та високу привабливість проєкту для підприємства. Позитивні значення інтегральних показників ефективності підтверджують, що впровадження WMS-системи не лише компенсує понесені витрати, а й формує додаткову економічну вигоду в середньо- та довгостроковій перспективі. Аналіз даних таблиці «Оцінка вартості впровадження WMS/WMC-систем» свідчить про суттєву диференціацію вартості як початкового впровадження, так і подальшого річного обслуговування залежно від типу обраної системи. Це зумовлює необхідність вибору такого програмного рішення, яке забезпечить оптимальне співвідношення економічної доцільності та функціональних можливостей з урахуванням масштабів діяльності підприємства.

Найвищу вартість мають корпоративні системи SAP EWM та Oracle WMS. Витрати на їх впровадження становлять відповідно 3 000 тис. грн та 2 500 тис. грн, а річне обслуговування – 500 тис. грн та 450 тис. грн. Незважаючи на

широкий функціонал і високий рівень автоматизації, застосування таких систем для нашого підприємства є економічно недоцільним, оскільки обсяг логістичних операцій не потребує настільки складних і капіталомістких рішень. Крім того, значні витрати на підтримку можуть негативно вплинути на фінансові результати в короткостроковій перспективі.

Суттєво нижчими є витрати на впровадження Odoo WMS та BAS / локальних WMS-рішень. Вартість впровадження Odoo WMS становить 500 тис. грн, а річне обслуговування – 120 тис. грн, що робить цю систему найбільш доступною з фінансової точки зору. Водночас BAS / локальна WMS потребує дещо більших початкових інвестицій – 700 тис. грн, проте має найнижчу вартість річного обслуговування – 100 тис. грн.

Для реалізації впровадження WMS-системи необхідно залучити низку ресурсів та здійснити відповідні інвестиції, які узагальнено подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

### Необхідні ресурси та витрати на впровадження WMS-системи

№	Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
1	Придбання ліцензії WMS	Базова ліцензія BAS / локальної WMS-системи	250
2	Передпроектне обстеження	Аналіз складських процесів, аудит логістики, формування ТЗ	50
3	Налаштування та кастомізація	Адаптація системи під бізнес-процеси підприємства	120
4	Інтеграція з обліковими системами	Інтеграція з бухгалтерським та управлінським обліком	80
5	Закупівля обладнання	Термінали збору даних, сканери штрих-кодів, мережеве обладнання	120
6	Навчання персоналу	Навчання складських працівників та управлінського персоналу	40
7	Тестування та запуск	Пілотна експлуатація, усунення помилок, запуск у промислову експлуатацію	40
Разом одноразові витрати			700
8	Річне технічне обслуговування	Підтримка, оновлення, консультації	100

*Джерело: складено автором*

Загальний обсяг одноразових інвестицій у впровадження WMS-системи на ТОВ «Фрателлі Вайнері» становить 700 тис. грн, що відповідає фінансовим

можливостям підприємства та є суттєво нижчим порівняно з корпоративними рішеннями (SAP EWM, Oracle WMS), вартість яких перевищує 2,5–3,0 млн грн.

Найбільшу частку витрат у структурі інвестицій займають придбання програмної ліцензії (35,7 %) та закупівля обладнання (17,1 %), що є типовим для проєктів автоматизації складської логістики. Витрати на налаштування та інтеграцію становлять 28,6 %, що свідчить про необхідність адаптації системи до специфіки діяльності підприємства.

Річні витрати на технічне обслуговування становлять 100 тис. грн, або близько 14,3 % від початкових інвестицій, що є економічно прийнятним показником і не створює надмірного фінансового навантаження в подальших періодах. Таким чином, впровадження WMS-системи є фінансово обґрунтованим і формує передумови для зниження логістичних витрат та підвищення операційної ефективності підприємства.

Етапне впровадження WMS-системи на ТОВ «Фрателлі Вайнері» дозволяє поступово інтегрувати цифрову платформу в логістичні процеси без ризику збоїв. Першим етапом є передпроектна підготовка, яка передбачає комплексний аналіз чинних складських і логістичних процесів підприємства. На цьому етапі здійснюється аудит матеріальних потоків, оцінюється ефективність використання складських площ і ресурсів, виявляються основні проблеми та «вузькі місця» в організації складської діяльності. Результатом є формування технічного завдання, що визначає функціональні вимоги до WMS-системи з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері».

Другим етапом є проєктування системи, під час якого розробляється модель складської логістики в умовах автоматизованого управління. На цьому етапі визначаються зони зберігання, маршрути переміщення товарів, правила відбору та комплектації замовлень, а також алгоритми контролю залишків. Проєктування дозволяє адаптувати логістичні процеси до вимог WMS-системи та забезпечити їх оптимізацію ще до фактичного запуску програмного продукту.

Третій етап – налаштування та кастомізація WMS-системи, що передбачає безпосередню адаптацію програмного забезпечення до бізнес-процесів

підприємства. На цьому етапі здійснюється налаштування довідників, ролей користувачів, прав доступу, а також бізнес-правил обліку та обробки товарів. Кастомізація дозволяє врахувати особливості асортименту, обсягів обігу та вимог до обліку продукції.

Четвертим етапом є інтеграція WMS із обліковими системами підприємства. Вона забезпечує узгоджений обмін даними між складською системою та бухгалтерським і управлінським обліком, що підвищує точність інформації, зменшує кількість помилок і виключає дублювання операцій. У результаті формується єдине інформаційне середовище управління матеріальними потоками.

П'ятий етап – технічне оснащення складу, який передбачає закупівлю та налаштування терміналів збору даних, сканерів штрих-кодів, мережевого обладнання та іншої інфраструктури, необхідної для роботи WMS-системи. Цей етап створює матеріально-технічну основу для ефективного функціонування автоматизованого складу.

Шостим етапом є навчання персоналу, що включає підготовку складських працівників, логістів і управлінського персоналу до роботи з новою системою. Навчання є критично важливим елементом впровадження, оскільки рівень компетентності користувачів безпосередньо впливає на ефективність використання WMS та швидкість досягнення запланованого економічного ефекту.

Сьомий етап – тестування та пілотна експлуатація, під час якого система перевіряється в реальних умовах роботи складу. На цьому етапі виявляються та усуваються помилки, уточнюються налаштування, перевіряється коректність обміну даними та стабільність роботи програмного забезпечення.

Восьмий етап передбачає запуск WMS-системи у промислову експлуатацію, що означає повний перехід складських операцій на автоматизоване управління. З цього моменту система використовується на постійній основі для обліку, контролю та управління складськими процесами.

Завершальним, дев'ятим етапом є супровід та подальша оптимізація, які включають технічну підтримку, оновлення програмного забезпечення, аналіз результатів впровадження та подальше вдосконалення логістичних процесів відповідно до змін у діяльності підприємства.

Чіткий розподіл відповідальності, ресурсів і строків забезпечує контрольовану реалізацію, адаптацію персоналу, тестування і масштабування системи (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Етапи впровадження WMS-системи на ТОВ «Фрателлі Вайнері»

№ етапу	Назва етапу	Зміст робіт	Період впровадження	Основний результат
1	Передпроектна підготовка	Аналіз діючих складських і логістичних процесів, аудит матеріальних потоків, виявлення проблемних зон, формування технічного завдання	2 тижні	Сформоване технічне завдання та вимоги до WMS-системи
2	Проектування системи	Розробка логіки складських процесів у WMS, визначення зон зберігання, маршрутів руху товарів, правил відбору та комплектації	2 тижні	Проектна модель складської логістики
3	Налаштування та кастомізація	Адаптація WMS до специфіки діяльності підприємства, налаштування довідників, ролей користувачів і бізнес-правил	1 тиждень	Налаштована WMS-система
4	Інтеграція з обліковими системами	Інтеграція WMS з бухгалтерським та управлінським обліком, налаштування обміну даними	2 тижні	Єдине інформаційне середовище
5	Технічне оснащення складу	Закупівля та налаштування терміналів збору даних, сканерів штрих-кодів, мережевого обладнання	1 тиждень	Готовність складу до роботи з WMS
6	Навчання персоналу	Навчання складських працівників, логістів і керівників роботі з WMS-системою	1 тиждень	Підготовлений персонал
7	Тестування та пілотна експлуатація	Перевірка роботи системи в реальних умовах, виявлення та усунення помилок	1 тиждень	Стабільна робота WMS у тестовому режимі

8	Запуск у промислову експлуатацію	Повномасштабне впровадження системи та перехід до регулярної експлуатації	1 тиждень	Повноцінно функціонуюча WMS-система
9	Супровід та оптимізація	Технічна підтримка, оновлення, аналіз ефективності та оптимізація процесів	На весь проєкт	Підвищення ефективності логістики

*Джерело: складено автором*

Узагальнюючи результати аналізу етапів впровадження WMS-системи на ТОВ «Фрателлі Вайнері», можна зробити висновок, що поетапний підхід до реалізації проєкту дозволяє мінімізувати операційні та фінансові ризики, забезпечити безперервність складської діяльності та досягти запланованого економічного ефекту. Кожен етап є логічно пов'язаним з попереднім і створює необхідні передумови для ефективного функціонування системи.

Реалізація проєкту впровадження WMS-системи забезпечує комплексне підвищення ефективності складської логістики підприємства, насамперед за рахунок зростання прозорості та керованості складських операцій. Автоматизація обліку руху товарно-матеріальних цінностей у режимі реального часу дозволяє мінімізувати помилки ручного введення даних, забезпечити точний контроль залишків і своєчасне виявлення відхилень, що суттєво підвищує надійність управлінських рішень.

Застосування WMS-системи сприяє зростанню продуктивності праці складського персоналу шляхом оптимізації маршрутів переміщення товарів, скорочення непродуктивних операцій і раціонального розподілу робочого часу. Одночасно відбувається скорочення часу обробки та комплектації замовлень, що підвищує швидкість виконання договірних зобов'язань і рівень сервісу для клієнтів. Це є особливо важливим для ТОВ «Фрателлі Вайнері» в умовах розширення географії збуту та зростання обсягів реалізації продукції.

Зменшення логістичних витрат досягається завдяки оптимізації використання складських площ, скороченню втрат від пересортиці та псування продукції, а також підвищенню оборотності запасів. У сукупності це позитивно

впливає на фінансові результати діяльності підприємства та дозволяє спрямовувати вивільнені ресурси на інші напрями розвитку.

У довгостроковій перспективі впровадження WMS-системи сприятиме підвищенню загальної економічної ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку оптової торгівлі напоями та формуванню сучасної цифрової інфраструктури управління. Це створює надійну основу для подальшого масштабування бізнесу, впровадження інших інформаційних рішень і адаптації ТОВ «Фрателлі Вайнері» до динамічних змін ринкового середовища.

Таким чином, на основі порівняльної оцінки вартості впровадження та обслуговування WMS/WMC-систем можна зробити висновок, що впровадження BAS / локальної WMS є найбільш економічно обґрунтованим варіантом для ТОВ «Фрателлі Вайнері», оскільки забезпечує баланс між фінансовими витратами, функціональністю та практичною доцільністю використання. Важливою перевагою проєкту є також його стратегічний ефект, який полягає у створенні цифрової основи для подальшої модернізації логістики, масштабування бізнесу та адаптації підприємства до зростаючих вимог ринку. У результаті реалізація проєкту сприяє підвищенню загальної економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері», зміцненню його фінансової стійкості та посиленню конкурентних позицій на національному ринку.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності підприємства**

Запропонованим заходом підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері» є впровадження WMS-системи як інструменту комплексної оптимізації складської логістики. Для оцінки ефективності даного заходу доцільно проаналізувати фінансові результати

підприємства за попередні періоди та визначити очікуваний економічний ефект від реалізації проєкту.

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо впровадження WMS-системи на ТОВ «Фрателлі Вайнері» здійснюється на основі аналізу фактичних фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.16) та розрахунку очікуваного економічного ефекту від оптимізації складської логістики. ТОВ «Фрателлі Вайнері» демонструє стрімке зростання фінансових результатів. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 9 728,1 тис. грн у 2022 році до 1 302 250,7 тис. грн у 2024 році, що свідчить про масштабування діяльності та розширення ринків збуту. Чистий прибуток підприємства за цей період зріс з 115,3 тис. грн до 32 844,2 тис. грн, а рентабельність діяльності підвищилася з 1,45 % до 3,08 %, що підтверджує позитивну динаміку економічної ефективності. Водночас істотне зростання обсягів діяльності супроводжується збільшенням операційних витрат, які у 2024 році досягли 645 129 тис. грн

Відповідно до розрахунків, наведених у таблиці «Необхідні ресурси та витрати на впровадження WMS-системи», загальні одноразові витрати на впровадження WMS становлять 700 тис. грн, а щорічні витрати на супровід – 100 тис. грн.

Загальні витрати першого року реалізації проєкту:

$$\text{Взаг} = 700 + 100 = 800 \text{ тис.грн}$$

Найбільший потенціал оптимізації пов'язаний зі статтею «інші операційні витрати», які у 2024 році становили 86 628 тис. грн. Саме в цій групі зосереджені складські, логістичні та супутні витрати ТОВ «Фрателлі Вайнері».

З урахуванням практики впровадження WMS-систем на підприємствах аналогічного масштабу, очікуване скорочення складських і логістичних витрат приймається на рівні 8 %.

Річна економія витрат:

$$E = 86\,628 * 0,08 = 6930,2 \text{ тис.грн}$$

Чистий річний економічний ефект з урахуванням витрат на обслуговування WMS:

$$6930,2 - 100 = 6830,2 \text{ тис.грн}$$

Строк окупності проєкту:

$$T = 700/6830,2 = 0,1 \text{ року}$$

Отже, проєкт окуповується менш ніж за 2 місяці, що свідчить про його високу економічну доцільність.

Отримані результати зведемо в таблицю.3.11.

Таблиця 3.11

**Економічна ефективність впровадження WMS-системи ТОВ  
«Фрателлі Вайнері»**

№	Показник	Економічна ефективність
1	Очікуване скорочення складських і логістичних витрат	8 %
2	Загальні витрати першого року реалізації проєкту	800 тис.грн
3	Річна економія витрат	6930,2
4	Чистий річний економічний ефект з урахуванням витрат на обслуговування WMS	6830,2
5	Строк окупності проєкту	0,1 року

*Джерело: розрахунок автора*

Дані таблиці свідчать про високу економічну доцільність впровадження WMS-системи на ТОВ «Фрателлі Вайнері». Очікуване скорочення складських і логістичних витрат на 8 % забезпечує значну річну економію коштів у розмірі 6930,2 тис. грн. Навіть з урахуванням витрат на обслуговування WMS чистий річний економічний ефект становить 6830,2 тис. грн, що суттєво перевищує загальні витрати першого року реалізації проєкту (800 тис. грн).

Надзвичайно короткий строк окупності – 0,1 року – підтверджує, що проєкт є швидкоокупним і фінансово ефективним. Отже, впровадження WMS-системи є економічно обґрунтованим рішенням, яке сприятиме зниженню витрат, підвищенню ефективності складських процесів та загальній конкурентоспроможності підприємства.

На основі проведених розрахунків можна спрогнозувати вплив WMS-системи на основні фінансові показники ТОВ «Фрателлі Вайнері» (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Прогноз змін фінансових результатів підприємства після впровадження  
WMS-системи**

Показник	2024 р., факт	Прогноз	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Операційні витрати, тис. грн	645 129	638 199	-6 930	-1,07
Чистий прибуток, тис. грн	32 844,2	39 674,4	6 830,2	11,66
<b>Показники ліквідності</b>				
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,085	1,20	0,115	10,60
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,460	0,55	0,090	19,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000178	0,020	0,0198	-
<b>Показники платоспроможності (фінансової стійкості)</b>				
Коефіцієнт автономії	0,095	0,12	0,025	26,32
Коефіцієнт фінансування	0,905	0,88	-0,025	-2,76
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	1,00	1,05	0,05	5,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,814	0,90	0,086	10,57
<b>Показники ділової активності</b>				
Коефіцієнт оборотності активів	2,71	2,90	0,19	7,01
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	121,68	135,00	13,32	10,95
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	4,79	5,60	0,81	16,91
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,76	3,00	0,24	8,70
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	28,56	30,00	1,44	5,04
<b>Показники рентабельності</b>				
Коефіцієнт рентабельності активів, %	6,85	8,20	1,35	x
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	72,04	80,00	7,96	x
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	2,52	3,00	0,48	x

*Джерело: розрахунок автора*

Прогнозні розрахунки фінансових результатів після впровадження WMS-системи свідчать про позитивний вплив автоматизації складських процесів на діяльність підприємства. Очікується зниження операційних витрат на 6 930 тис. грн, що є прямим наслідком оптимізації логістики та підвищення ефективності управління запасами.

Водночас прогнозується зростання чистого прибутку на 6 830,2 тис. грн, або на 11,66 %, що підтверджує економічну ефективність впровадженого рішення. Покращення показників рентабельності діяльності (з 3,08 % до 3,6 %) та рентабельності продукції (з 22,72 до 24,15) свідчить про підвищення результативності використання ресурсів підприємства.

Результати прогнозного аналізу свідчать, що впровадження WMS-системи матиме суттєвий позитивний вплив на фінансово-господарську діяльність ТОВ «Фрателлі Вайнері». Очікуване скорочення операційних витрат на 6 930 тис. грн (1,07 %) зумовлене оптимізацією складських процесів, зменшенням витрат від надлишкових і повільно оборотних запасів, скороченням ручних операцій та зниженням кількості помилок під час комплектації й відвантаження продукції. Унаслідок цього прогнозується зростання чистого прибутку на 6 830,2 тис. грн, або на 11,66 %, що свідчить про підвищення загальної економічної ефективності підприємства.

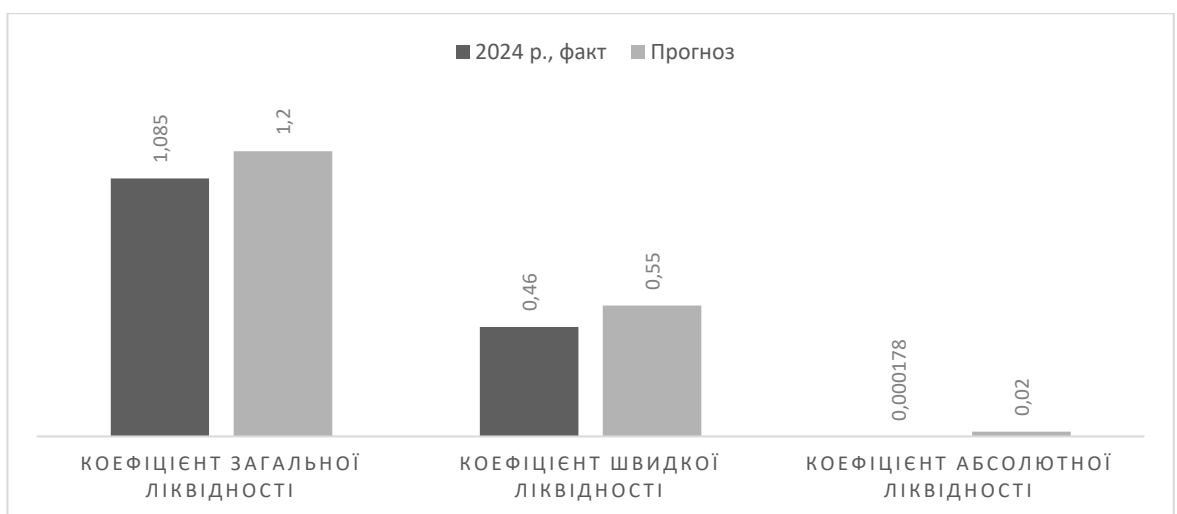


Рис.3.1. Прогноз змін показників ліквідності підприємства після впровадження WMS-системи

*Джерело: розробка автора*

Покращення показників ліквідності (рис.3.1) обумовлене прискоренням обороту матеріальних запасів і вивільненням частини оборотних коштів. Зростання коефіцієнта загальної ліквідності з 1,085 до 1,20 та коефіцієнта швидкої ліквідності з 0,460 до 0,55 свідчить про підвищення здатності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Позитивна динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності пояснюється збільшенням обсягу грошових коштів у результаті зростання прибутку та покращення платіжної дисципліни.

Зміни показників платоспроможності (рис.3.2) зумовлені зростанням власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку. Підвищення коефіцієнта автономії до 0,12 та зниження коефіцієнта фінансування до 0,88 свідчать про поступове зменшення залежності підприємства від позикових коштів. Зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу до 0,90 відображає підвищення гнучкості використання власних фінансових ресурсів, що є важливим чинником фінансової стійкості.

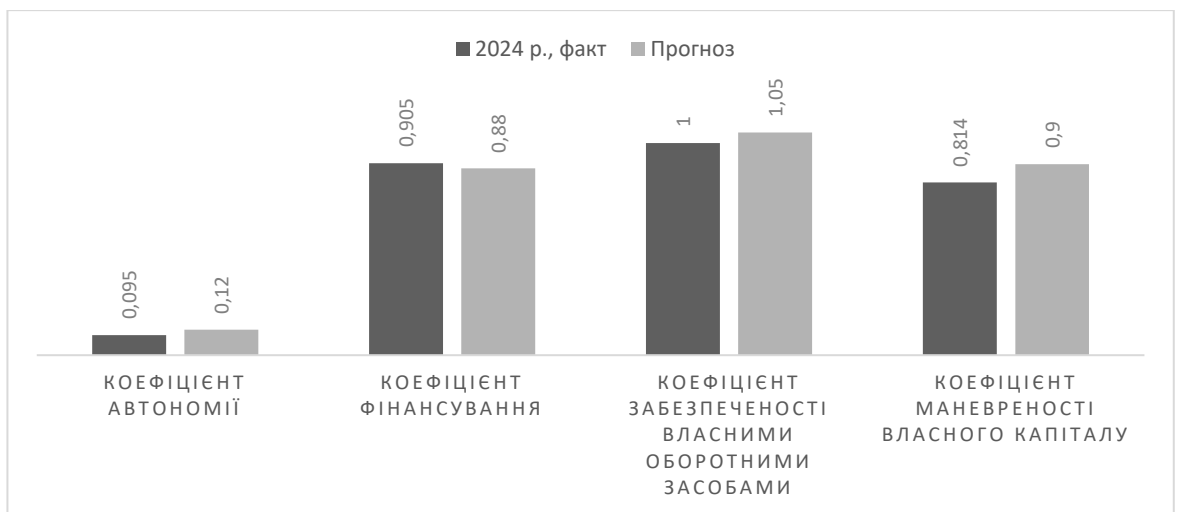


Рис.3.2. Прогноз змін показників платоспроможності підприємства після впровадження WMS-системи

*Джерело: розробка автора*

Позитивні зміни показників ділової активності (рис.3.3) безпосередньо пов'язані з автоматизацією управління складом. Зростання коефіцієнта оборотності матеріальних запасів з 4,79 до 5,60 та коефіцієнта оборотності активів з 2,71 до 2,90 свідчить про прискорення обороту ресурсів і підвищення

ефективності їх використання. Підвищення оборотності основних засобів та власного капіталу пояснюється зростанням обсягів реалізації без пропорційного збільшення вартості активів.

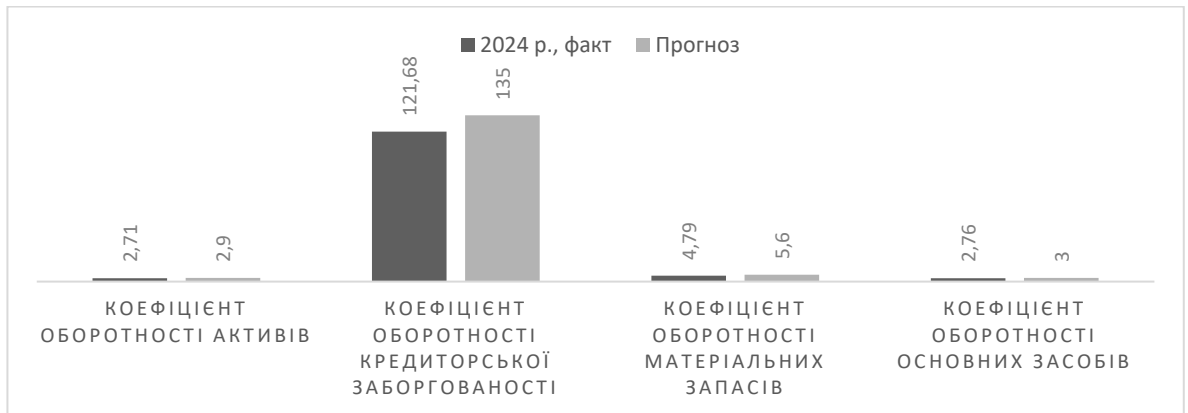


Рис.3.3. Прогноз змін показників ділової активності підприємства після впровадження WMS-системи

*Джерело: розробка автора*

Зростання показників рентабельності (рис.3.4) є логічним наслідком скорочення витрат і підвищення ефективності операційної діяльності. Рентабельність активів зростає до 8,20 %, рентабельність власного капіталу – до 80,0 %, а рентабельність продажу – до 3,0 %, що свідчить про покращення результативності використання як майнових, так і фінансових ресурсів підприємства.

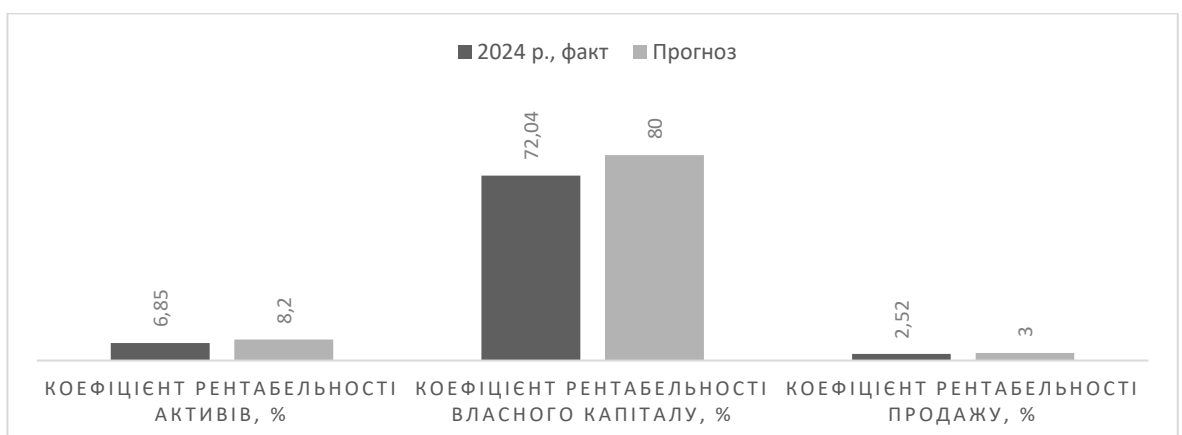


Рис.3.4. Прогноз змін показників рентабельності підприємства після впровадження WMS-системи

*Джерело: розробка автора*

Отже, прогноз змін фінансових результатів підприємства після впровадження WMS-системи свідчить про суттєве підвищення ефективності його господарської діяльності. Порівняння фактичних показників за 2024 рік із прогнозними значеннями дозволяє оцінити економічні наслідки автоматизації складських процесів та обґрунтувати доцільність упровадження сучасних інформаційних технологій управління логістикою.

Таким чином, оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує високу економічну результативність впровадження WMS-системи на ТОВ «Фрателлі Вайнері». За умов інвестицій у розмірі 700 тис. грн підприємство отримує стабільний річний економічний ефект понад 6,8 млн грн, що забезпечує швидку окупність проєкту та суттєве покращення фінансових результатів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме оптимізації складських процесів, зниженню логістичних витрат, зростанню прибутковості та формуванню цифрової основи для подальшого сталого розвитку підприємства.

### **Висновок до розділу 3**

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано організаційно-економічні напрями підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері» на основі результатів аналізу господарської діяльності підприємства за 2022–2024 рр. Встановлено, що одним із ключових резервів зростання ефективності є оптимізація складської логістики та зниження операційних витрат шляхом упровадження сучасних цифрових рішень.

Основним запропонованим заходом визначено впровадження WMS-системи як інструменту автоматизації управління складськими процесами. Реалізація цього заходу спрямована на підвищення точності обліку товарно-матеріальних запасів, скорочення тривалості складських операцій, зменшення впливу людського фактору та раціоналізацію використання складських площ.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала позитивний прогнозний вплив на фінансові результати підприємства. Зокрема, після

впровадження WMS-системи прогнозується зниження операційних витрат з 645 129 тис. грн у 2024 році до 638 199 тис. грн, тобто на 6 930 тис. грн або на 1,07 %. Таке скорочення витрат є наслідком оптимізації складських процесів, зменшення витрат і підвищення продуктивності праці персоналу.

Водночас чистий прибуток підприємства, який у 2024 році становив 32 844,2 тис. грн, за прогнозом зросте до 39 674,4 тис. грн. Абсолютний приріст чистого прибутку складе 6 830,2 тис. грн, що відповідає зростанню на 11,66 %. Це свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства внаслідок упровадження WMS-системи.

Позитивні зміни відображаються також у динаміці показника рентабельності діяльності. За результатами розрахунків, рівень рентабельності зросте з 3,08 % у 2024 році до 3,6 %, тобто на 0,52 відсоткових пункти. Підвищення рентабельності свідчить про покращення співвідношення між витратами та фінансовими результатами і підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Таким чином, впровадження WMS-системи є ефективним організаційно-економічним напрямом підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері», забезпечуючи зниження витрат, зростання прибутковості та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було комплексно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Фрателлі Вайнері», що дозволило досягти поставленої мети та виконати всі визначені завдання.

Розкрито поняття та сутність економічної ефективності підприємства як інтегральної економічної категорії, що відображає співвідношення результатів господарської діяльності з витратами ресурсів, необхідних для їх досягнення. Встановлено, що економічна ефективність характеризує не лише фінансові результати, а й рівень раціонального використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, здатність підприємства до сталого розвитку, інноваційної діяльності та формування конкурентних переваг.

Визначено основні фактори, що впливають на економічну ефективність діяльності підприємства. З'ясовано, що вирішальну роль відіграють внутрішні фактори, зокрема рівень організації виробництва і логістики, ефективність управління витратами, технологічний рівень, кваліфікація персоналу та ступінь цифровізації бізнес-процесів. Водночас значний вплив мають і зовнішні фактори – ринкова кон'юнктура, конкурентне середовище, інституційно-правові умови та макроекономічна ситуація в Україні.

Узагальнили методичні підходи до оцінки економічної ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що найбільш доцільним є комплексний підхід, який поєднує використання абсолютних показників (прибуток, витрати) та відносних показників (рентабельність, оборотність, продуктивність), що забезпечує всебічну оцінку результативності діяльності підприємства.

Надано загальну характеристику ТОВ «Фрателлі Вайнері» як підприємства виноробної галузі, що здійснює виробничу та збутову діяльність в умовах підвищеної конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища. Підприємство має сформовану матеріально-технічну базу та стабільні позиції на

ринку, однак потребує вдосконалення внутрішніх процесів з метою підвищення ефективності використання ресурсів.

Проведено аналіз господарської діяльності та оцінки економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022–2024 рр. Встановлено, що у 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 32 844,2 тис. грн, однак рівень рентабельності діяльності становив лише 3,08 %, що свідчить про відносно низьку ефективність використання ресурсів та наявність резервів її підвищення, насамперед за рахунок оптимізації операційних витрат.

Визначено організаційно-економічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства. Обґрунтовано доцільність упровадження заходів, спрямованих на цифровізацію та автоматизацію логістичних процесів, удосконалення управління витратами та підвищення продуктивності праці.

У роботі детально описано впровадження WMS-системи як ключового напрямку підвищення економічної ефективності на ТОВ «Фрателлі Вайнері». Доведено, що WMS-система дозволяє оптимізувати складські процеси, зменшити вплив людського фактору, підвищити точність обліку запасів і забезпечити раціональне використання складських площ.

Здійснено оцінку впливу запропонованих заходів на результати діяльності підприємства. Розрахунки показали, що після впровадження WMS-системи операційні витрати підприємства зменшаться з 645 129 тис. грн до 638 199 тис. грн, тобто на 6 930 тис. грн або 1,07 %. Чистий прибуток зросте на 6 830,2 тис. грн – з 32 844,2 тис. грн до 39 674,4 тис. грн, що відповідає приросту на 11,66 %. Рівень рентабельності діяльності підвищиться з 3,08 % до 3,6 %, тобто на 0,52 відсоткових пункти.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження WMS-системи є економічно обґрунтованим та ефективним напрямом підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Фрателлі Вайнері». Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню витрат, зростанню прибутковості, підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азізов С. П., Кенійський П. К., Скупий В. М. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах: підручник. Київ: ІАЕ НАНУ, 2001. 834 с.
2. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. Економіка та транспортний комплекс. 2024. № 1. С. 15–22.
3. Баглаєва Н. С., Суховеєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічної ефективності діяльності підприємства. Вісник СНТ ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98–101.
4. Бибченко А. В., Кобелев В. М. Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХП». Економічні науки. 2020. № 5(7). С. 3–7.
5. Благун І. С. Оцінка ефективності комерційних банків за допомогою методу ДЕА. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 192–197.
6. Брагіна О. С., Стельмащук Д. Д. Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами. Економічний журнал ОПУ. 2023. № 2. С. 24–30.
7. Бубенко П. Т., Юраш В. В. Брендінг у економічній системі сучасного підприємства. Науковий вісник ХНУМГ. 2019. № 105. С. 80–83.
8. Гарафонова О. В., Василюк Н. О. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. Economic Synergy. 2022. Вип. 3(5). С. 27–37.
9. Гаврилюк В. М. Недержавні пенсійні фонди: аналіз динаміки та тенденцій розвитку в умовах війни. Ефективна економіка. 2024. № 4. С. 67–73.
10. Гарафонова О. В., Василюк Н. О. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. Economic Synergy. 2022. Вип. 3(5). С. 27–37.

11. Голубєва Т. С., Колос І. В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 5(59). С. 66–72.
12. Давидов О. І. Проблеми та перспективи застосування показника економічної доданої вартості у вартісно-орієнтованому управлінні підприємствами. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 3. С. 190–198.
13. Дмитровська В. С., Кохан І. В. Функціонування суб'єктів господарювання в Україні під впливом російської агресії. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. С. 10–16.
14. Загальна інформація про підприємство ТОВ «Фрателлі Вайнері». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43743836/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43743836/)
15. Загальна інформація про підприємство ТОВ «Фрателлі Вайнері». URL: <https://opendatabot.ua/c/43743836>
16. Камінська І. М., Ковальчук Н. О., Демидович А. О., Горчинська І. І. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. Т. 11, № 2. С. 85–92.
17. Капліна А. І. Управлінське рішення: сутність, класифікація, вимоги. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. С. 60–66.
18. Костенко Ю. О., Іваненко В. О., Козаченко А. Ю. Інтеграція штучного інтелекту до бухгалтерських систем для оптимізації фінансового аналізу. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. С. 74–80.
19. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 93–98.
20. Куліш Н. В. Ідентифікація сутності й ролі понять «ефективність» і «результативність» у діяльності підприємства. *Тези доп.* Житомир, 2021. С. 112–115.
21. Маляр Д. В., Єдинак В. Ю., Ковтун Н. С. Модель оцінки цифровізації промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. С. 39–45.
22. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків: ХНЕУ, 2008. 188 с.

- 23.Маковецька І. М., Коровін В. О., Ставринов М. Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. Економіка, менеджмент та бізнес. 2023. № 3. С. 37–44.
- 24.Міціула І., Белява А., Кроль-Сметак Д. та ін. Economic efficiency as a factor of enterprise development. ERSJ. 2024. Vol. 27, No. 2. P. 478–487.
- 25.Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3 т., т. 1. Київ: Академія, 2000. 864 с.
- 26.Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3(76). С. 15–22.
- 27.Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 190–195.
- 28.Островська О. А., Пехотіна В. М. Альтернативні системи збалансованих показників. Формування ринкових відносин. 2017. № 2(189). С. 35–44.
- 29.Овдіюк О. М. Теорія та методологія управління ризиком в підприємстві. Ефективна економіка. 2024. № 4. С. 46–52.
- 30.Павлов К. В., Павлова О. М., Спас В. В. та ін. Оцінка ефективності бізнес-проектів. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 161–167.
- 31.Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 1. С. 392–399.
- 32.Підкаура Т. В., Шевчук О. А., Рощина Н. В. Виробнича функція Кобба-Дугласа для оцінки ефективності. Ефективна економіка. 2024. № 11. С. 45–52.
- 33.Пономарьов В. Д. Дослідження методичних підходів до економічної оцінки діяльності промислового підприємства. Economics: Time Realities. 2024. № 4(74). С. 71–78.
- 34.Рогозян Ю. С. Економічна результативність розвитку громади. Ефективна економіка. 2023. № 11. С. 55–62.
- 35.Семененко Ю. С. Максимізація ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного ринку. Ефективна економіка. 2024. № 4. С. 25–31.

36. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3.
37. Соціальна ефективність (термін). *Фармацевтична енциклопедія*. Київ: НФаУ, 2021.
38. Талах Т. А. Оцінка економічної ефективності функціонування підприємств промисловості України. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 101–108.
39. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022 рік.
40. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2023 рік.
41. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2024 рік.
42. Ярема Л. В. Вплив ринку землі на розвиток громад у воєнних умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. С. 53–59.
43. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник УжНУ*. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177.
44. Armstrong M. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Thomson-Shore, 2006. 212 p.
45. Daunfeldt S. O., Halvarsson D., Tingvall P. G., McKelvie A. Do Targeted R&D Grants toward SMEs increase employment. *International Studies in Entrepreneurship*. 2020. 186 p.
46. Domanović V. Enterprise Efficiency Sources in the Contemporary Business Environment. *JBM*. 2023. 316 p.
47. Kaplan R. S., Norton D. P. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996. 188 p.
48. Niven P. R. *Balanced Scorecard Step-by-Step*. Wiley, 2006. 206 p.
49. OECD. *The Role of Innovation and Human Capital... OECD Policy Papers*. 2021. 194 p.
50. Parmenter D. *Key Performance Indicators (KPI)*. Wiley, 2015. 314 p.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Узагальнені показники фінансової звітності ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2024 р.

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	13025.7
Інші доходи, тис. грн	1906.5
Разом доходи, тис. грн	14932.2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10475.3
Інші витрати, тис. грн	109.4
Разом витрати, тис. грн	10584.7
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	4347.5
Податок на прибуток, тис. грн	704.9
Чистий прибуток, тис. грн	3284.2
Необоротні активи, тис. грн	4436.6
Оборотні активи, тис. грн	4030.9
Усього активів, тис. грн	8467.5
Власний капітал, тис. грн	7399.1
Залучений капітал (зобов'язання), тис. грн	1068.4
Коефіцієнт поточної ліквідності	3.77
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.14
Коефіцієнт автономії	0.87
Рентабельність активів, %	38.8
Рентабельність власного капіталу, %	44.4
Коефіцієнт оборотності активів	1.76

## Додаток Б

Узагальнені показники фінансової звітності ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2023 р.

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	11098.9
Інші доходи, тис. грн	3558.4
Разом доходи, тис. грн	14657.3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10055.3
Інші витрати, тис. грн	103.0
Разом витрати, тис. грн	10158.3
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	4499.0
Податок на прибуток, тис. грн	243.8
Чистий прибуток, тис. грн	4210.8
Необоротні активи, тис. грн	4262.3
Оборотні активи, тис. грн	4662.1
Усього активів, тис. грн	8924.4
Власний капітал, тис. грн	5667.0
Залучений капітал (зобов'язання), тис. грн	3257.4
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.1
Коефіцієнт автономії	0.63
Рентабельність активів, %	47.2
Рентабельність власного капіталу, %	74.3
Коефіцієнт оборотності активів	1.64

## Додаток В

Узагальнені показники фінансової звітності ТОВ «Фрателлі Вайнері» за 2022 р.

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	9728.1
Інші доходи, тис. грн	0.0
Разом доходи, тис. грн	9728.1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9411.4
Інші витрати, тис. грн	96.4
Разом витрати, тис. грн	9507.8
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	220.3
Податок на прибуток, тис. грн	25.3
Чистий прибуток, тис. грн	195.0
Необоротні активи, тис. грн	2572.0
Оборотні активи, тис. грн	3176.6
Усього активів, тис. грн	5748.6
Власний капітал, тис. грн	1461.3
Залучений капітал (зобов'язання), тис. грн	4287.3
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.74
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.1
Коефіцієнт автономії	0.25
Рентабельність активів, %	3.4
Рентабельність власного капіталу, %	13.3
Коефіцієнт оборотності активів	1.69

**Фінансова звітність підприємства ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ» за  
2022 рік**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	2 837.80
первісна вартість	1011	0.00	3 103.60
знос	1012	0.00	265.80
Інші необоротні активи	1090	0.00	1 000.00
Усього за розділом I	1095	0.00	3 837.80
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	2 175.40
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	7.00	2.30
Інші оборотні активи	1190	83.70	404.70
Усього за розділом II	1195	90.70	2 582.40
Баланс	1300	90.70	6 420.20

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	0.00	500.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0.00	115.30
Неоплачений капітал	1425	0.00	500.00
Усього за розділом I	1495	0.00	115.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	20.00	2 925.30
розрахунками з бюджетом	1620	0.70	227.30
розрахунками зі страхування	1625	0.80	222.10
розрахунками з оплати праці	1630	2.90	830.70
Інші поточні зобов'язання	1690	66.30	2 099.50
Усього за розділом III	1695	90.70	6 304.90
Баланс	1900	90.70	6 420.20

**Звіт про фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 728.10	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 491.10	0.00
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	96.40	0.00

Разом доходи (2000 + 2160)	2280	9 728.10	0.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	9 587.50	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	140.60	0.00
Податок на прибуток	2300	25.30	0.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	115.30	0.00

**Фінансова звітність підприємства ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ» за  
2023 рік**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	2 837.80	7 263.40
первісна вартість	1011	3 103.60	11 169.50
знос	1012	265.80	3 906.10
Інші необоротні активи	1090	1 000.00	1 000.00
Усього за розділом I	1095	3 837.80	8 263.40
II. Оборотні активи Запаси	1100	2 175.40	287 663.20
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	247 995.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2.30	434.50
Інші оборотні активи	1190	404.70	1 570.80
Усього за розділом II	1195	2 582.40	537 663.50
Баланс	1300	6 420.20	545 926.90

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	500.00	500.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	115.30	12 247.90
Неоплачений капітал	1425	500.00	500.00
Усього за розділом I	1495	115.30	12 247.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	2 925.30	386 278.60
розрахунками з бюджетом	1620	227.30	8 481.10
розрахунками зі страхування	1625	222.10	498.40
розрахунками з оплати праці	1630	830.70	1 862.50
Інші поточні зобов'язання	1690	2 099.50	136 558.40
Усього за розділом III	1695	6 304.90	533 679.00
Баланс	1900	6 420.20	545 926.90

**Звіт про фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 016 996.90	9 728.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	902 129.00	9 491.10
Інші доходи	2160	3 558.40	0.00
Інші витрати	2165	103 630.00	96.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 020 555.30	9 728.10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 005 759.00	9 587.50

Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	14 796.30	140.60
Податок на прибуток	2300	2 663.70	25.30
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	12 132.60	115.30

Додаток Ж

**Фінансова звітність підприємства за 2024 рік**

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	7 263.40	7 489.60
первісна вартість	1011	11 169.50	13 121.60
знос	1012	3 906.10	5 632.00
Інші необоротні активи	1090	1 000.00	1 000.00
Усього за розділом I	1095	8 263.40	8 489.60
II. Оборотні активи Запаси	1100	287 663.20	271 685.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	247 995.00	106 544.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	434.50	77.30
Інші оборотні активи	1190	1 570.80	92 941.10
Усього за розділом II	1195	537 663.50	471 247.50
Баланс	1300	545 926.90	479 737.10

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	500.00	500.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 247.90	45 092.10
Неоплачений капітал	1425	500.00	
Усього за розділом I	1495	12 247.90	45 592.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	386 278.60	401 901.90
розрахунками з бюджетом	1620	8 481.10	3 563.80
розрахунками зі страхування	1625	498.40	892.70
розрахунками з оплати праці	1630	1 862.50	3 476.80
Інші поточні зобов'язання	1690	136 558.40	24 309.80
Усього за розділом III	1695	533 679.00	434 145.00
Баланс	1900	545 926.90	479 737.10

**Звіт про фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 302 250.70	1 016 996.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 061 132.20	902 129.00
Інші доходи	2160	2 842.40	3 558.40
Інші витрати	2165	203 806.90	103 630.00
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1 305 093.10	1 020 555.30
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	1 264 939.10	1 005 759.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	40 154.00	14 796.30
Податок на прибуток	2300	7 309.80	2 663.70

Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	32 844.20	12 132.60

### Організаційна схема управління ТОВ «ФРАТЕЛЛІ ВАЙНЕРІ»

