

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»
Директор інституту

Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)
«__» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»
В. о. завідувача кафедри

Юлія ЛЕВЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)
«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу»

на тему: Економіко-правові засади формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

Виконала здобувачка 5 курсу групи ПЕ-5-2

Задорожна Агата Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Ємцева Галина Федорівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Консультанти Володимир Слободян
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Рецензент Ольга Михайленко
(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.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут	Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра	Економіки і права
Освітній ступінь	Бакалавр
Спеціальність	051 «Економіка» (шифр і назва)
Освітньо-професійна програма	«Економіка та правове забезпечення бізнесу» (назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувач кафедри економіки і права

Юлія

ЛЕВЧЕНКО

«02» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Задорожній Агаті Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Економіко-правові засади формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

керівник роботи: Ємцева Галина Федорівна (старший викладач)

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» серпня 2024 року № 669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 31.01.2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Наукові та навчальні джерела: Підручники та навчальні посібники з економіки підприємства, фінансового аналізу, управління ресурсним потенціалом, статті та дослідження з питань управління ресурсами підприємства, ефективності використання ресурсного потенціалу, оцінки фінансової стійкості та економічної ефективності. Законодавчі та нормативні акти: Конституція України, Господарський кодекс, Податковий кодекс, Цивільний кодекс, закони України: «Про охорону праці», «Про публічні закупівлі» та інші, фінансова звітність підприємства ТОВ «КД Вацак»: Баланс, звіт про фінансові результати за 2021, 2022 та 2023 роки.

Додаткові джерела: Офіційний сайт підприємства «КД Вацак», аналітичні звіти, інформація з реєстрів та баз даних. Інформація про програмне забезпечення BAS ERP, що може бути використане для управління ресурсами підприємства.

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

1. Теоретичні засади формування та використання ресурсного потенціалу підприємства 2. Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» 3. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства:

5. Перелік графічного матеріалу: Аналіз основних техніко-економічних показників, Аналіз ресурсного потенціалу підприємства, Аналіз фінансових результатів, Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1, п.п. 1.4	Слободян Володимир Ярославович	01.11.2024	28.11.2024
Розділ 2, п.п. 2.5	Слободян Володимир Ярославович	01.11.2024	20.12.2024

7. Дата видачі завдання 02 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	до 01.11.2024 р.	виконано
2	Написання розділу 1	до 30.11.2024 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	до 22.12.2024 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	до 15.01.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 24.01.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.01.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 31.01.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу Кафедри	31.01.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 05.02.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	.02.2025 р.	виконано

Здобувач

(підпис)

Задорожна А.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ємцева Г. Ф.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Метою роботи є дослідження економіко-правових засад формування та використання ресурсного потенціалу підприємства, аналіз сучасних підходів до його управління та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсів.

Об'єктом дослідження є процеси формування, управління та використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «КД Вацак».

Предметом дослідження є економіко-правові засади, які забезпечують ефективність цих процесів.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс наукових методів дослідження. Серед них: аналіз і синтез – для вивчення складових ресурсного потенціалу підприємства; економіко-статистичний метод – для оцінки ефективності його формування та використання; порівняльний аналіз – для ідентифікації найкращих практик управління ресурсами; нормативно-правовий аналіз – для дослідження чинної законодавчої бази; метод моделювання – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління ресурсами. Використання цих методів забезпечило комплексність і достовірність отриманих результатів.

Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів формування та використання ресурсного потенціалу підприємства, які можуть бути застосовані у практичній діяльності. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також впровадження сучасних інформаційних систем управління, таких як ERP-рішення. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат, покращення управління запасами, а також адаптації до сучасних викликів ринкового середовища. Розроблені рекомендації є універсальними та можуть бути інтегровані в діяльність інших підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток.

Ключові слова: потенціал підприємства, ресурсний потенціал підприємства, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси, організаційні ресурси, інформаційні ресурси.

ABSTRACT

The purpose of the work is to study the economic and legal principles of the formation and use of the resource potential of the enterprise, analyze modern approaches to its management and develop practical recommendations for increasing the efficiency of resource use.

The object of the study is the processes of formation, management and use of the resource potential of the enterprise LLC "KD Vatsak".

The subject of the study is the economic and legal principles that ensure the efficiency of these processes.

Research methods. In the process of performing the work, a set of scientific research methods was used. Among them: analysis and synthesis - to study the components of the resource potential of the enterprise; economic and statistical method - to assess the effectiveness of its formation and use; comparative analysis - to identify the best practices of resource management; regulatory and legal analysis - to study the current legislative framework; modeling method - to develop recommendations for improving resource management mechanisms. The use of these methods ensured the comprehensiveness and reliability of the results obtained.

The practical significance of the study lies in the development of recommendations for improving the mechanisms of formation and use of the resource potential of the enterprise, which can be applied in practical activities. The proposed measures are aimed at optimizing costs, increasing the efficiency of the use of material, labor and financial resources, as well as the implementation of modern information management systems, such as ERP solutions. The results of the study can be used to increase labor productivity, reduce operating costs, improve inventory management, as well as adapt to modern challenges of the market environment. The developed recommendations are universal and can be integrated into the activities of other enterprises that seek to increase their competitiveness and ensure sustainable development.

Keywords: enterprise potential, resource potential of the enterprise, material resources, financial resources, labor resources, organizational resources, information resources.

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Економічна сутність поняття «ресурсний потенціал».....	10
1.2. Складові ресурсного потенціалу, їх характеристика та фактори, що впливають на його формування і використання.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.....	24
1.4. Нормативно-правове регулювання формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.....	33
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КД ВАЦАК»	40
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	40
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	46
2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства.....	56
2.4. Оцінка ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.....	62
2.5. Характеристика нормативно-правового забезпечення формування й використання ресурсного потенціалу підприємства.....	72
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КД ВАЦАК»	77
3.1. Напрями вдосконалення ефективності формування та використання	

ресурсного потенціалу підприємства.....	77
3.2. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів.....	92
3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності підприємства	97
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Ефективне формування та використання ресурсного потенціалу підприємства є ключовою передумовою його сталого розвитку та конкурентоспроможності. У сучасних умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції та швидких змін у технологічному середовищі, раціональне управління ресурсами стає вирішальним чинником успіху підприємств. Ресурсний потенціал охоплює всі види ресурсів, які підприємство може залучити для досягнення своїх стратегічних і тактичних цілей: матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інші.

Одним із визначальних аспектів ефективного управління ресурсами є нормативно-правове регулювання, яке створює рамки для їхнього формування, використання та захисту. Господарський, податковий та екологічний кодекси, закони, що регулюють інвестиційну діяльність, трудові відносини та використання природних ресурсів, формують базу для стабільної та прозорої діяльності підприємств. Успішна адаптація до цих вимог дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність роботи.

Актуальність дослідження полягає в необхідності розробки комплексного підходу до управління ресурсним потенціалом, який би враховував економічні реалії, правові вимоги та ринкові тенденції. Особливо важливим є впровадження сучасних інструментів автоматизації, таких як ERP-системи, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати прозорість діяльності та забезпечувати конкурентні переваги.

Питанням формування та використання ресурсного потенціалу підприємства займалися наступні вчені: Бердар М. М., Борисюк І. О., Сімкова Т.О, Буняк Н. М., Тимощук О. В., Вівчар О. І., Гайда Н. В., Кузьменко О.В., Колосенко К.О., Колосенко К.О., Андрусь О.І., Корецька С.О., Макаренко М.В., Мельник О.Г., Орлова К.Є., Погріщук Г.Б., Руденко М.В., Салоїд С.В., Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П., Шарко В.В., Васильченко К.Г.

Метою роботи є дослідження економіко-правових засад формування та використання ресурсного потенціалу підприємства, аналіз сучасних підходів до його управління та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсів.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати економічну сутність поняття «ресурсний потенціал»;
- дослідити складові ресурсного потенціалу, їх характеристика та фактори, що впливають на його формування і використання;
- охарактеризувати методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «КД Вацак»;
- дослідити нормативно-правове регулювання формування та використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «КД Вацак»;
- провести загальну характеристику діяльності підприємства та дослідити господарську діяльність підприємства ТОВ «КД Вацак»;
- здійснити аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «КД Вацак»;
- оцінити ефективність формування та використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «КД Вацак»;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення формування й використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «КД Вацак»;
- описати напрями вдосконалення ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «КД Вацак»;
- економічно обґрунтувати впровадження запропонованих заходів;
- дослідити вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності підприємства ТОВ «КД Вацак».

Об'єктом дослідження є процеси формування, управління та використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «КД Вацак».

Предметом дослідження є економіко-правові засади, які забезпечують ефективність цих процесів.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс наукових методів дослідження. Серед них: аналіз і синтез – для вивчення складових ресурсного потенціалу підприємства; економіко-статистичний метод – для оцінки ефективності його формування та використання; порівняльний аналіз – для ідентифікації найкращих практик управління ресурсами; нормативно-правовий аналіз – для дослідження чинної законодавчої бази; метод моделювання – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління ресурсами. Використання цих методів забезпечило комплексність і достовірність отриманих результатів.

Теоретична та методологічна база дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузях економіки підприємства, управління ресурсним потенціалом, а також нормативно-правові акти, що регулюють господарську діяльність. Особливу увагу приділено роботам, які стосуються ефективного використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, а також дослідженням, присвяченим автоматизації бізнес-процесів.

Методологічною базою є сукупність наукових підходів і методів, що забезпечують системне вивчення формування та використання ресурсного потенціалу підприємства. Застосовувалися загальнонаукові методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, абстрагування й узагальнення – для побудови цілісної картини досліджуваного об'єкта. Спеціальні методи включають економіко-статистичний аналіз – для оцінки показників ефективності, порівняльний аналіз – для виявлення передового досвіду, а також нормативно-правовий аналіз – для дослідження законодавчої бази, що регулює управління ресурсами.

Практичне значення дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів формування та використання ресурсного потенціалу підприємства, які можуть бути застосовані у практичній діяльності. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також впровадження сучасних інформаційних систем управління, таких як ERP-

рішення. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат, покращення управління запасами, а також адаптації до сучасних викликів ринкового середовища. Розроблені рекомендації є універсальними та можуть бути інтегровані в діяльність інших підприємств, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного, рекомендаційного), висновків, списку використаних джерел та додатків. Кількість рисунків - 5, кількість таблиць - 23, кількість джерел – 51 найменування, кількість додатків – 3 (викладених на 8-ми сторінках). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 119 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність поняття «ресурсний потенціал»

Ключовим фактором соціально-економічного розвитку будь-якого підприємства є його ресурсний потенціал. Цей потенціал являє собою впорядковану систему ресурсів, що включає фінансові, виробничі, трудові та інформаційні складові, які оцінюються за кількісними та якісними характеристиками. Ефективне застосування ресурсного потенціалу забезпечує підприємству можливість виготовляти продукцію високої якості, що, своєю чергою, сприяє досягненню значних економічних результатів. Ресурсний потенціал підприємства можна аналізувати з двох основних позицій. З одного боку, це економічна категорія, яка відображає взаємодію між усіма типами ресурсів підприємства, як наявними, так і прихованими. З іншого боку, це фундаментальна основа функціонування підприємства, що характеризується системою показників. Ці показники відображають не тільки доступні ресурси, але й резерви, які можуть бути використані за сприятливих умов [3].

У сучасній українській економічній літературі ресурсний потенціал трактується як сукупність можливостей, сил, запасів і засобів, які можуть бути залучені для виконання поставлених завдань. Іншими словами, це рівень потужності, що визначає здатність підприємства досягати конкретних цілей, маючи у своєму розпорядженні необхідні засоби [4].

Ресурси підприємства включають як матеріальні, так і нематеріальні елементи, які прямо або опосередковано беруть участь у виробничих процесах. Відмінною рисою цієї категорії є здатність ресурсів до відновлення, яке здійснюється у вигляді споживчої вартості або вартості в економічному сенсі. Постійна потреба в оновленні та залученні нових ресурсів є невід'ємною частиною діяльності підприємства.

Ресурси виконують роль базових елементів для розробки та реалізації стратегії підприємства. Для забезпечення ефективного виконання стратегічних планів підприємству необхідно мати у своєму розпорядженні важливі активи. На думку Бойчик І.М для досягнення взаємозв'язку між стратегією та активами суб'єкт господарювання повинен виконати такі ключові завдання:

- визначити найважливіші ресурси, що мають вирішальне значення для формування стратегії підприємства;
- оцінити активи, необхідні для успішного створення та реалізації стратегій;
- проаналізувати ключові показники, що характеризують наявні та необхідні запаси активів;
- забезпечити ефективне управління програмами розвитку необхідних ресурсів;
- визначити оптимальні шляхи раціонального використання наявних ресурсів [1].

Бердар М. М. пропонує класифікацію ресурсів підприємства, розподіляючи їх на три основні категорії:

- Матеріальні ресурси, такі як земля, будівлі, машини, обладнання та інші фізичні активи.
- Нематеріальні ресурси, що включають нефізичні цінності, наприклад, бренди, технології, патенти, які забезпечують конкурентні переваги підприємства.
- Організаційні можливості, що включають людські ресурси, стиль управління, дисципліну та інші характеристики, які роблять підприємство унікальним порівняно з конкурентами [2].

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства є багатогранним поняттям, що включає матеріальні й нематеріальні активи, резерви та організаційні можливості. Його ефективне використання дозволяє досягати високих економічних показників, забезпечуючи підприємству стійкість і конкурентоспроможність.

На думку Горбонос, Ф. В. ключова функція ресурсів будь-якої організації полягає у створенні доданої вартості, що визначається як різниця між витратами

на використанні вихідні матеріали та ринковою вартістю кінцевого продукту або послуги. Виходячи з цього підходу, підприємства мають можливість збільшувати додану вартість двома основними шляхами: шляхом підвищення вартості отриманого результату (наприклад, через збільшення ринкової ціни чи поліпшення якості послуг) або завдяки оптимізації і скороченню матеріальних витрат. У довгостроковій перспективі підприємство повинно забезпечувати стабільне створення доданої вартості як основу своєї економічної ефективності. Глибокий аналіз ресурсів дає можливість визначити межі, в яких їх використання сприяє генерації доданої вартості та прибутку [6].

Потенціал підприємства можна розглядати як здатність системи його ресурсів та компетенцій генерувати результати, які відповідають інтересам зацікавлених сторін, через реалізацію бізнес-процесів. За визначенням Великого економічного словника, потенціал являє собою сукупність можливостей, ресурсів, запасів і засобів, які можуть бути застосовані для досягнення конкретної мети. Інакше кажучи, потенціал відображає здатність суб'єкта господарювання реалізовувати приховані можливості, які можуть бути актуалізовані за певних умов [5].

Виходячи з цього розуміння, ресурси та компетенції підприємства формують його внутрішні можливості, які відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг на ринку. Ці можливості визначають здатність підприємства адаптуватися до змін у попиті та формувати стратегії, що враховують особливості ринкового середовища. З урахуванням цих чинників, модель потенціалу підприємства може бути представлена у вигляді графічної схеми, яка відображає взаємозв'язок між ресурсами, компетенціями, внутрішніми можливостями та їхнім впливом на ринкову позицію підприємства [7] (рис. 1.1.).

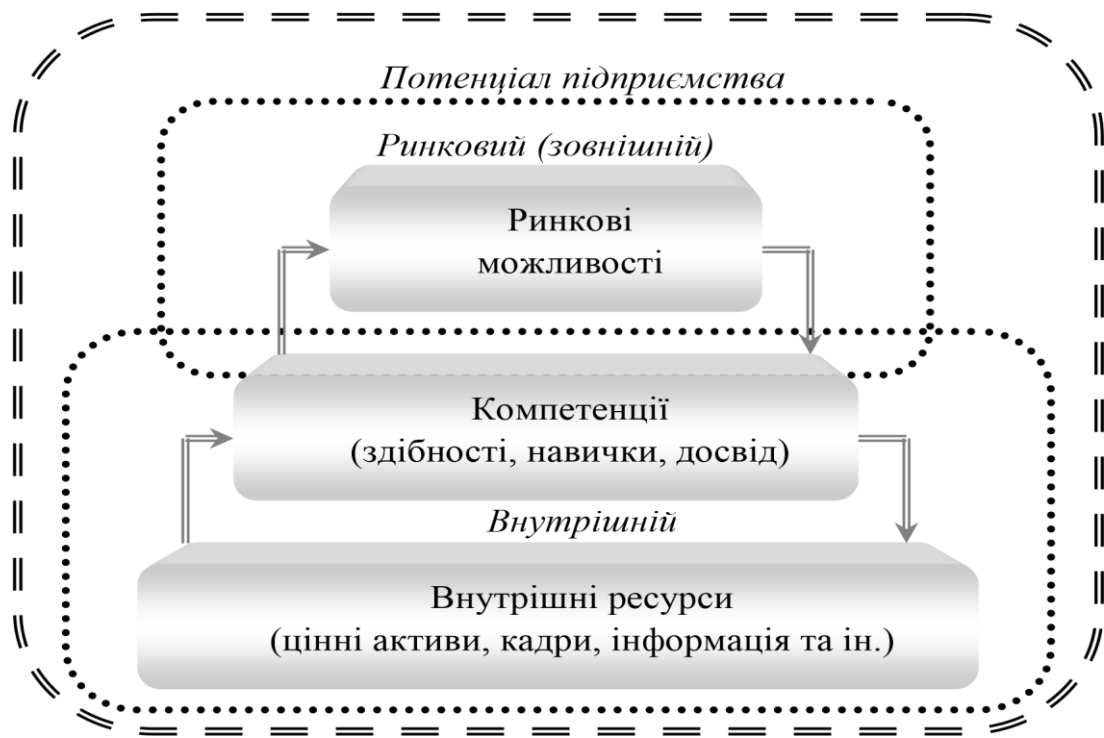


Рисунок 1.1 – Модель потенціалу підприємства

Джерело:[23]

Ресурсний потенціал представляє собою не лише сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, що є в розпорядженні підприємства або регіону, а й здатність працівників і керівників ефективно їх використовувати для виробництва товарів чи послуг і досягнення максимального прибутку. Він охоплює лише ту частину ресурсів, яка залучена до виробничого процесу, враховуючи економічну доцільність і рівень науково-технічного розвитку. Ресурсний потенціал включає не тільки вже створену систему, а й можливості її розвитку [24].

В економічній науці існує кілька підходів до визначення поняття «ресурсний потенціал». Наприклад, Великий економічний словник трактує потенціал як наявні можливості, запаси, ресурси та засоби, які можна використати для досягнення поставлених цілей [52].

Згідно з Колосенко К.О. ресурсний потенціал підприємства є джерелом можливостей, коштів та запасів. Проте це визначення більше відповідає поняттям бюджету, засобів чи кредитної системи. В контексті підприємства потенціал є не джерелом, а властивістю, яка забезпечує досягнення запланованих або очікуваних результатів [25].

Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай визначають ресурсний потенціал як "сукупність можливостей". Однак ця сукупність може виступати лише частковою характеристикою, оскільки вона обмежена й не завжди повністю реалізується як властивість чи здатність [52].

Погріщук Г.Б., Руденко М.В. характеризують ресурсний потенціал як узагальнену систему ресурсів. Але цей підхід має свої обмеження, адже він не враховує вплив зовнішніх факторів на зміну потенціалу, рівень його використання або реальні можливості виробництва. Наприклад, сукупна фактична собівартість ресурсів, хоч і є важливим показником, не здатна повністю відобразити потенціал підприємства, включаючи прибутковість чи забезпеченість виробничими ресурсами [41].

Дослідники Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. розглядають ресурсний потенціал підприємства в ринкових умовах як комплекс внутрішніх можливостей. Ці можливості забезпечують раціональне використання власних ресурсів для досягнення очікуваних господарських результатів. Дослідники також акцентують увагу на тому, що можливості підприємства можуть бути як факторами руху вперед, так і обмеженнями, які можна подолати для досягнення більш значних результатів [47].

Незважаючи на різні підходи до трактування поняття «ресурсний потенціал», всі вони зводяться до спільної ідеї: ресурсний потенціал є необхідною складовою функціонування підприємства і забезпечує його ефективність. Усі визначення вказують на важливість використання цього потенціалу як основи для розвитку підприємства, досягнення його цілей і забезпечення конкурентоспроможності.

Різні трактування цього поняття мають свої особливості. Одні дослідники розглядають ресурсний потенціал як сукупність ресурсів, не враховуючи їх якісні характеристики. Інші акцентують увагу на його матеріальній основі, але лише в статистиці, тобто до моменту фактичного використання ресурсів у виробничому процесі. Треті не враховують цільове призначення ресурсного потенціалу, що обмежує його розуміння як багатофункціональної категорії.

Таблиця 1.1

Визначення ресурсного потенціалу

Зміст	Автор
Ресурсний потенціал – це комплексна чисельна оцінка ефективності використання різноманітних ресурсів, необхідних для виробництва та реалізації готової продукції в процесі підприємницької (господарської) діяльності [52].	Шарко В.В.,
Ресурсний потенціал — це сума ресурсів (трудових і виробничих), якими володіє організація для забезпечення безперервності та ефективності своєї діяльності [3]	Борисюк І. О., Сімкова Т. О
Ресурсний потенціал означає кількість зайнятих ресурсів порівняно з економічними потребами з урахуванням можливості довгострокового розширення та поповнення цих ресурсів і пов'язаний з характеристиками джерела ресурсу. Він включає запас природних, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів і населення [4].	Буняк Н. М., Тимошук О. В.
Ресурсний потенціал означає можливість і силу. Це система ресурсів, сукупність взаємопов'язаних матеріальних, енергетичних та інформаційних ресурсів, а також самих працівників і служб, які їх використовують (або можуть використовувати) у виробництві матеріальних продуктів [5].	Вівчар О. І., Гайда Н. В.
Ресурсний потенціал підприємства – це накопичена суб'єктом підприємства сукупність ресурсів, яка характеризує здатність системи здійснювати цілеспрямовану діяльність з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [7].	Гринчуцький В.І.

Джерело: [3-5, 7, 48]

На нашу думку, ресурсний потенціал варто визначати як здатність організації ефективно використовувати наявні ресурси, а також потенційні ресурси зовнішнього середовища, які можуть бути доступні в майбутньому. Це поняття включає як матеріальні (відчутні), так і нематеріальні (невловимі) ресурси, що можуть бути спрямовані на максимальне задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, створення доданої вартості та забезпечення прибутковості підприємства. Такий підхід дозволяє повніше оцінити можливості організації, враховуючи як її внутрішні ресурси, так і зовнішні резерви, що можуть сприяти її сталому розвитку та адаптації до змін у ринковому середовищі.

1.2. Складові ресурсного потенціалу, їх характеристика та фактори, що впливають на його формування і використання

Ресурсний потенціал підприємства є важливим фактором, який визначає ефективність його діяльності та конкурентоспроможність на ринку. Він являє собою сукупність виробничих можливостей, що базуються на наявності та якості різноманітних ресурсів, необхідних для виконання господарських завдань.

Згідно з О.В. Кузьменко, ресурсний потенціал підприємства включає як фактичні, так і потенційно доступні ресурси, які можуть бути залучені для досягнення стратегічних цілей. Це поняття характеризує не тільки поточний стан ресурсів, а й можливість їх майбутнього використання [24].

Чупир О. М. виділяє такі основні складові ресурсного потенціалу підприємства (рис. 1.2.)

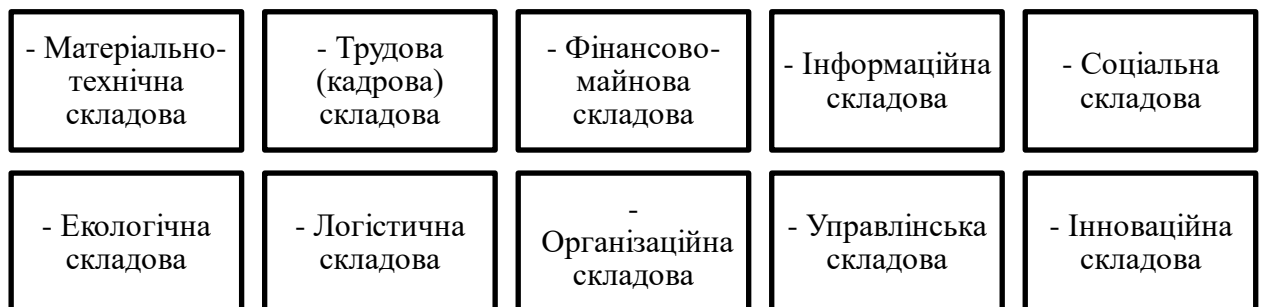


Рис. 1.2. Основні складові ресурсного потенціалу

Джерело: [47]

Кожна із цих складових має критичне значення для досягнення ефективності діяльності підприємства та вимагає грамотного управління.

Матеріально-технічна складова охоплює основні виробничі засоби, включаючи будівлі, споруди, обладнання, а також матеріальні ресурси, сировину, комплектуючі та інші оборотні активи. Раціональне використання цих ресурсів дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знизити собівартість продукції та підвищити економічну ефективність підприємства [47].

Трудова (кадрова) складова. Кадровий потенціал включає персонал

підприємства з усіма його знаннями, вміннями, досвідом та мотивацією. Це персоніфікована робоча сила, що оцінюється за якісними характеристиками. Від рівня кваліфікації працівників та їхнього професійного розвитку значною мірою залежить результативність роботи підприємства. Управління цією складовою передбачає належний підбір, навчання та розвиток персоналу для забезпечення збалансованості факторів виробництва [47].

Фінансово-майнова складова охоплює грошові кошти, цінні папери, дебіторську заборгованість та інші фінансові активи підприємства. Ефективне управління фінансовими ресурсами забезпечує стабільність, ліквідність і платоспроможність підприємства. Особливо важливим є інвестиційний потенціал, що включає можливості підприємства для здійснення розширеного відтворення та фінансування перспективних проектів [47].

Соціальна складова ресурсного потенціалу охоплює взаємодію підприємства з ключовими групами зацікавлених сторін, серед яких споживачі, постачальники, місцеві громади та інші стейкхолдери. Успішне налагодження комунікацій і співробітництва з цими групами сприяє підвищенню довіри до підприємства, формуванню лояльності клієнтів і партнерів, а також зміцненню його репутації на ринку [47].

Екологічна складова відображає вплив господарської діяльності підприємства на довкілля, а також його здатність знижувати негативні наслідки цього впливу. В умовах зростаючого значення сталого розвитку, орієнтація на екологічну відповідальність стає важливою конкурентною перевагою. Ефективне управління екологічними аспектами діяльності підприємства дозволяє не лише мінімізувати ризики для навколишнього середовища, але й створює сприятливий імідж серед партнерів, клієнтів і регуляторів [47].

Управлінський потенціал характеризує компетенції, навички та здібності керівників усіх рівнів. Він включає формування ефективних стратегій, організацію бізнес-процесів, створення умов для оптимального функціонування підприємства та його розвитку. У широкому розумінні управлінський потенціал є інтеграцією функціональних, структурних і нематеріальних елементів, що

забезпечують ефективне управління соціально-економічною системою підприємства [47]. Логістичний потенціал визначає функціональні можливості інтегрованих підрозділів підприємства, які забезпечують ефективну організацію пересування ресурсів у просторі та часі. Його основні аспекти включають:

- транспортування співробітників і розміщення їх у робочих приміщеннях;
 - управління матеріалами та готовою продукцією (транспортування, складування, збереження, сортування та розподіл);
 - оптимізацію енергетичних і інформаційних потоків (передача, обробка, збереження та трансформація даних).
- Рациональне використання логістичного потенціалу сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності підприємства [47].

Організаційний потенціал охоплює ресурси та можливості, які дозволяють підприємству впроваджувати прогресивні зміни та досягати синергічного ефекту.

Його елементами є:

- Невикористані або неефективно задіяні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси.
- Нові можливості для вдосконалення організаційної структури підприємства та оптимізації виконуваних функцій [52].

Цей потенціал сприяє адаптації до змін у бізнес-середовищі та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційний потенціал підприємства складається з організаційно-технічних і інформаційних можливостей, що забезпечують якісну підготовку та ухвалення управлінських рішень. Цей потенціал формує характер виробничих процесів через:

- збирання;
- зберігання (нагромадження);
- обробку;
- поширення інформаційних ресурсів [46].

До складу інформаційного потенціалу також належить інформаційно-обчислювальний потенціал. Він включає технічні засоби, програмно-математичне

забезпечення, організаційно-економічні ресурси та спеціально підготовлених фахівців, які забезпечують автоматизацію управлінських завдань і підвищують ефективність діяльності підприємства [45].

Інноваційний потенціал підприємства можна визначити як сукупність його здатностей генерувати, сприймати та впроваджувати як радикальні, так і модифіковані ідеї. Ці можливості спрямовані на системне оновлення технічних, організаційних і управлінських процесів, що забезпечує підприємству конкурентну перевагу та підвищення ефективності його діяльності [52].

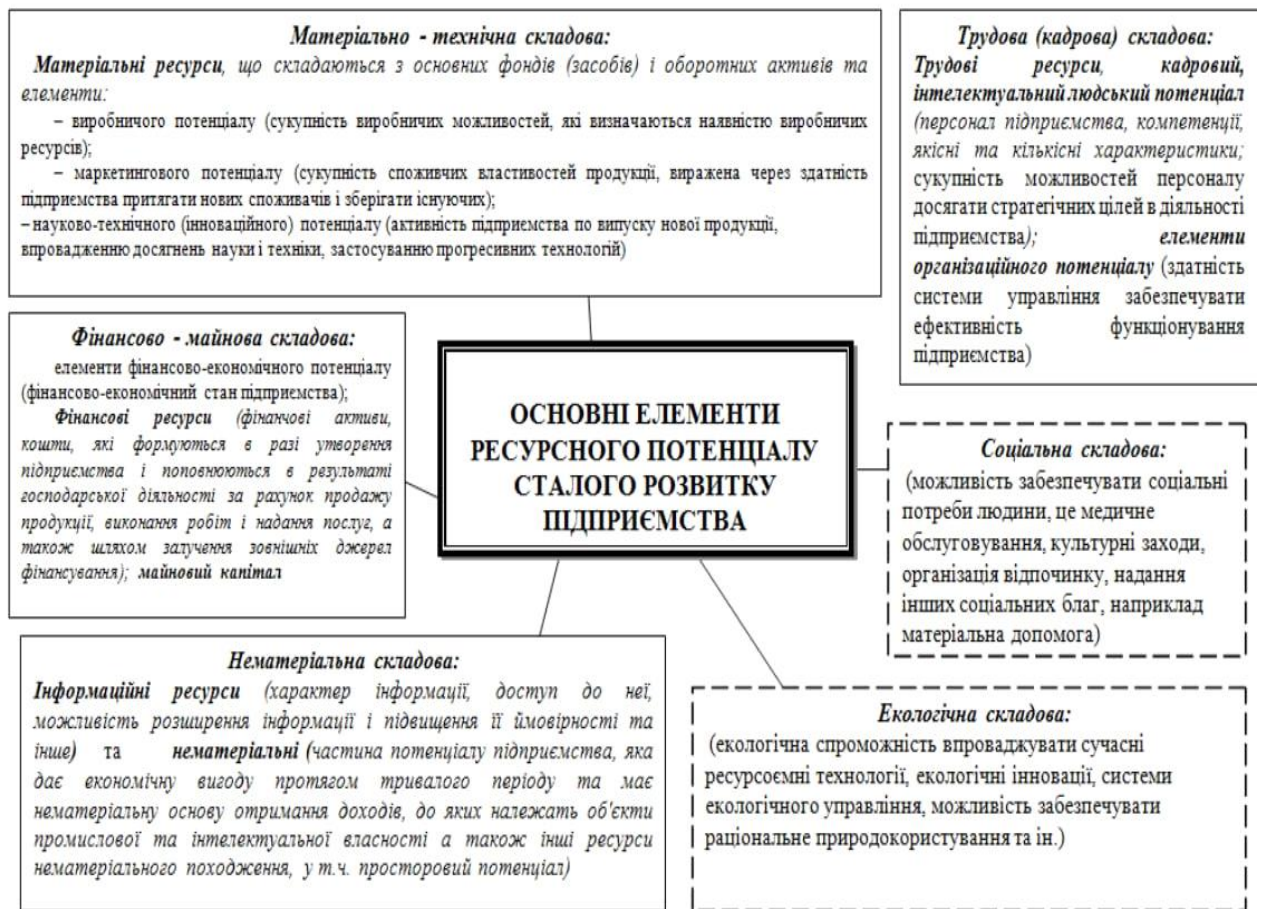


Рис. 1.3 - Елементний склад ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: [35].

Попри існування різних класифікацій ресурсного потенціалу, їх детальний аналіз виходить за межі даного дослідження. Проте найбільшу увагу варто приділити управлінню ресурсним потенціалом підприємства, яке є ключовим фактором забезпечення його стабільного розвитку, особливо в умовах сучасних кризових викликів. Досягнення цієї мети значною мірою залежить від

компетентності управлінських кадрів у створенні сприятливих умов для підвищення виробничих і фінансових результатів діяльності підприємства. Для цього управління має бути забезпечене точною, повною, своєчасною та прогностичною інформацією. Така інформація дозволяє заздалегідь оцінювати можливі наслідки модернізації, планувати відновлення ресурсного потенціалу та раціонально використовувати його складові елементи [52].

Таким чином, управління інноваційним і ресурсним потенціалом є важливим інструментом, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та його стійкому функціонуванню в умовах нестабільного середовища.

Згідно з рис. 1.3, ресурсний потенціал підприємства є складною, багатокомпонентною категорією, що охоплює взаємопов'язані елементи. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства. Раціональне управління цими складовими є ключем до досягнення успіху суб'єктом господарювання.

Обсяг і ефективність ресурсного потенціалу залежать від дії низки факторів, які можна поділити на дві основні групи: економічні та соціальні.

До економічних факторів належать ті, що безпосередньо впливають на ефективність використання матеріальних та технічних ресурсів підприємства. Серед них:

- рівень технологічного розвитку виробничих процесів;
- ефективність експлуатації основних засобів;
- продуктивність праці персоналу [34].

Ці фактори визначають здатність підприємства максимально використовувати наявні ресурси, створювати додану вартість і забезпечувати конкурентоспроможність.

Соціальні фактори стосуються людського капіталу, який є основою інноваційної діяльності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Основні чинники цієї групи:

- рівень професійної підготовки та кваліфікації працівників;

- ступінь їхньої мотивації та замученості [33].

Висока якість людського капіталу забезпечує здатність підприємства впроваджувати нововведення, підтримувати високу якість продукції та послуг, а також швидко реагувати на виклики ринку [32]. Для забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно враховувати низку ключових напрямів, які спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, покращення технологій та зміцнення людського капіталу. Ці напрями представлено в табл. 1.2.

Згідно з даними таблиці 1.2, для ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства необхідний комплексний підхід, який передбачає реалізацію ряду заходів для кожної складової. Це вимагає інтеграції всіх елементів ресурсного потенціалу в єдиний технологічний процес, який базується на певних принципах.

Принцип підприємницької спрямованості передбачає гармонійне співвідношення між кількістю, потужністю та швидкістю використання основних і оборотних засобів, виробничих площ, а також кількістю та кваліфікацією працівників. Усі ресурси повинні бути розподілені з урахуванням технічних засобів, що використовуються в конкретних виробничих процесах, для досягнення оптимальної ефективності [35].

Принцип технологічної доцільності. Раціональне розташування робочих місць відповідно до технологічного процесу є основою цього принципу. Він також включає організацію вантажопотоків з метою мінімізації їх переміщень та скорочення непотрібних операцій у виробничому циклі. Це забезпечує оптимізацію технологічних процесів і зменшує витрати [3].

Принцип раціональності поєднання складових орієнтований на одночасне виконання робіт на різних етапах виробництва. Раціональний розподіл праці та використання передових методів організації виробництва дозволяють ефективно комбінувати ресурси й уникати втрат часу [4].

Таблиця 1.2

Напрями управління окремими складовими ресурсного потенціалу
підприємства

Елемент (потенціал)	Заходи управління	Результат, на який спрямовані заходи управління
Кадровий	Ефективна система стимулювання праці, яка використовує екологічно орієнтований підхід до управління персоналом на основі Системи екологічного менеджменту (SEM); Аналізувати та постійно вдосконалювати кадрову політику; Забезпечувати трудовими ресурсами відповідно до потреб виробництва	Забезпечити зацікавленість співробітників у результатах корпоративної діяльності; Підвищення продуктивності праці; Підвищення ефективності витрат на робочу силу
Матеріальний	Оптимізувати виробництво та впровадити раціональну систему управління на основі SEM; Оновлення обладнання та своєчасне обслуговування; Чітке планування програми та послідовність виробництва	Забезпечити збалансоване зростання корпоративної діяльності та матеріальних ресурсів; Підвищення продуктивності використання матеріальних ресурсів і зниження матеріаломісткості діяльності підприємства
Фінансовий	Ефективний фінансовий контроль і фінансове планування; Оптимізувати структуру фінансування діяльності; Координація з корпоративним фінансовим відділом; Розробити конкурентну фінансову стратегію, яка не суперечить загальній корпоративній стратегії	Збільшити розмір власного капіталу та зменшити витрати на формування капіталу; Поліпшити параметри фінансового стану компанії та знизити рівень фінансового ризику

Продовження табл. 1.2

Інформаційний	Створення систем збору, обробки та аналізу інформації; автоматизація системи; Моніторинг інформаційних ризиків	Удосконалити систему збору, обробки та аналізу інформації та вдосконалити систему управління в основних функціональних сферах; Знизити рівень інформаційного ризику та підвищити легітимність рішень щодо залучення або вилучення ресурсів
---------------	--	---

Джерело: [3, 4, 26, 30]

Принцип ритмічності використання. Періодичне повторення виробничих операцій з урахуванням їх узгодженості в часі, просторі та швидкості виконання є ключовим аспектом цього принципу. Він передбачає забезпечення безперервності виробничих процесів, мінімізацію міжопераційних перерв та підтримання стабільності роботи [5].

Принцип планомірності використання базується на взаємній погодженості складових ресурсного потенціалу з попередньо складеними планами. Він передбачає чітке виконання виробничих завдань на кожному робочому місці, повне завантаження обладнання та своєчасну підготовку до початку виробничих змін. Планомірність гарантує оптимальне використання ресурсів та підвищення ефективності [23].

Принцип економічної доцільності зосереджується на досягненні запланованих господарських результатів шляхом максимально ефективного використання всіх складових ресурсного потенціалу. Всі дії підприємства спрямовані на забезпечення економічної вигоди, яка визначається зниженням витрат і підвищенням результативності [24].

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства потребує дотримання зазначених принципів. Їх впровадження дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх компонентів ресурсного потенціалу, мінімізувати втрати, підвищити продуктивність і досягти стабільного економічного розвитку підприємства.

Формування та ефективне використання цього потенціалу залежить від впливу численних факторів, які можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (табл. 1.3.).

Отже, зовнішні та внутрішні фактори взаємодіють між собою, створюючи комплексний вплив на ресурсний потенціал підприємства. Наприклад, зростання конкуренції на ринку стимулює впровадження інновацій, що в свою чергу вимагає фінансових ресурсів і високої кваліфікації працівників. Тому для ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно враховувати всі ці

фактори в комплексі та адаптувати стратегії управління до постійно змінюваних умов.

Таблиця 1.3

Фактори, що впливають на формування і використання ресурсного потенціалу підприємства

Група факторів	Фактор	Опис впливу
Зовнішні	Економічне середовище	Рівень економічного розвитку, інфляція, ставки кредитування, податковий режим визначають доступність ресурсів.
	Політико-правові умови	Законодавча база, регулювання діяльності, умови ліцензування та митна політика впливають на доступ до ресурсів.
	Соціально-демографічні фактори	Кваліфікація та чисельність трудових ресурсів впливають на формування трудового потенціалу.

Продовження табл. 1.3

	Технологічні зміни	Науково-технічний прогрес забезпечує доступ до інноваційних технологій, які підвищують ефективність.
	Ринкові умови	Конкуренція, попит і пропозиція визначають необхідність інвестицій у модернізацію.
	Екологічні чинники	Посилення екологічних стандартів стимулює оптимізацію використання природних ресурсів.
Внутрішні	Матеріально-технічна база	Оснащеність обладнанням та технологіями визначає продуктивність і витрати.
	Фінансовий стан підприємства	Фінансові ресурси забезпечують можливості для закупівель і модернізації.
	Організаційна структура та менеджмент	Ефективне управління допомагає оптимізувати використання ресурсів.
	Кваліфікація персоналу	Професійність працівників підвищує продуктивність використання ресурсів.
	Корпоративна культура та мотивація	Мотивація працівників впливає на їх залученість і ефективність.
	Інноваційна діяльність	Інвестиції в розробки сприяють зменшенню витрат і підвищенню ефективності.
	Інформаційні системи	ІТ-технології сприяють плануванню, управлінню і контролю за ресурсами.

Джерело: [33, 34, 40]

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

Успіх підприємницької діяльності значною мірою залежить від правильного вибору стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства. Вибір такої стратегії ґрунтується на комплексній оцінці ресурсного потенціалу.

Згідно з рекомендаціями Салоїд С.В., оцінка ресурсного потенціалу підприємства здійснюється за наступною схемою:

- Оцінка доцільності та своєчасності заходів з аналізу ресурсного потенціалу.
- Формулювання місії та цілей організації, які слугують орієнтирами для оцінки.
- Визначення завдань аналізу ресурсного потенціалу.
- Аналіз зовнішнього середовища підприємства, включаючи постачальників, конкурентів і споживачів.
- Дослідження внутрішнього середовища підприємства для оцінки наявних ресурсів і їх використання.
- Розробка плану поетапного аналізу використання ресурсного потенціалу.
- Проведення детального аналізу окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства [52].

Результатом цієї роботи є інтегральна оцінка, що дозволяє надати кількісну та якісну характеристику динаміки розвитку підприємства у часовій перспективі.

Основою методики оцінки є використання інтегральної кількісної оцінки, побудованої на таксонометричному методі. Цей підхід дозволяє визначити ступінь відхилення реальних показників підприємства від ідеальної еталонної моделі [43].

Для аналізу фактичного рівня використання ресурсного потенціалу підприємства вирішуються такі завдання:

- Вибір системи показників для кожної складової ресурсного потенціалу, які найбільш точно відображають їх поточний стан.
- Формування системи контрольних показників для моніторингу ефективності ресурсів.

- Встановлення рекомендованих значень контрольних показників для кожної складової, що дозволяє оцінювати їх відповідність цілям підприємства [41].

На рисунку 1.4 представлено модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства, розроблену О.Ю. Біленьким. Вона інтегрує елементи ресурсного потенціалу та передбачає використання системного підходу для аналізу їх ефективності.

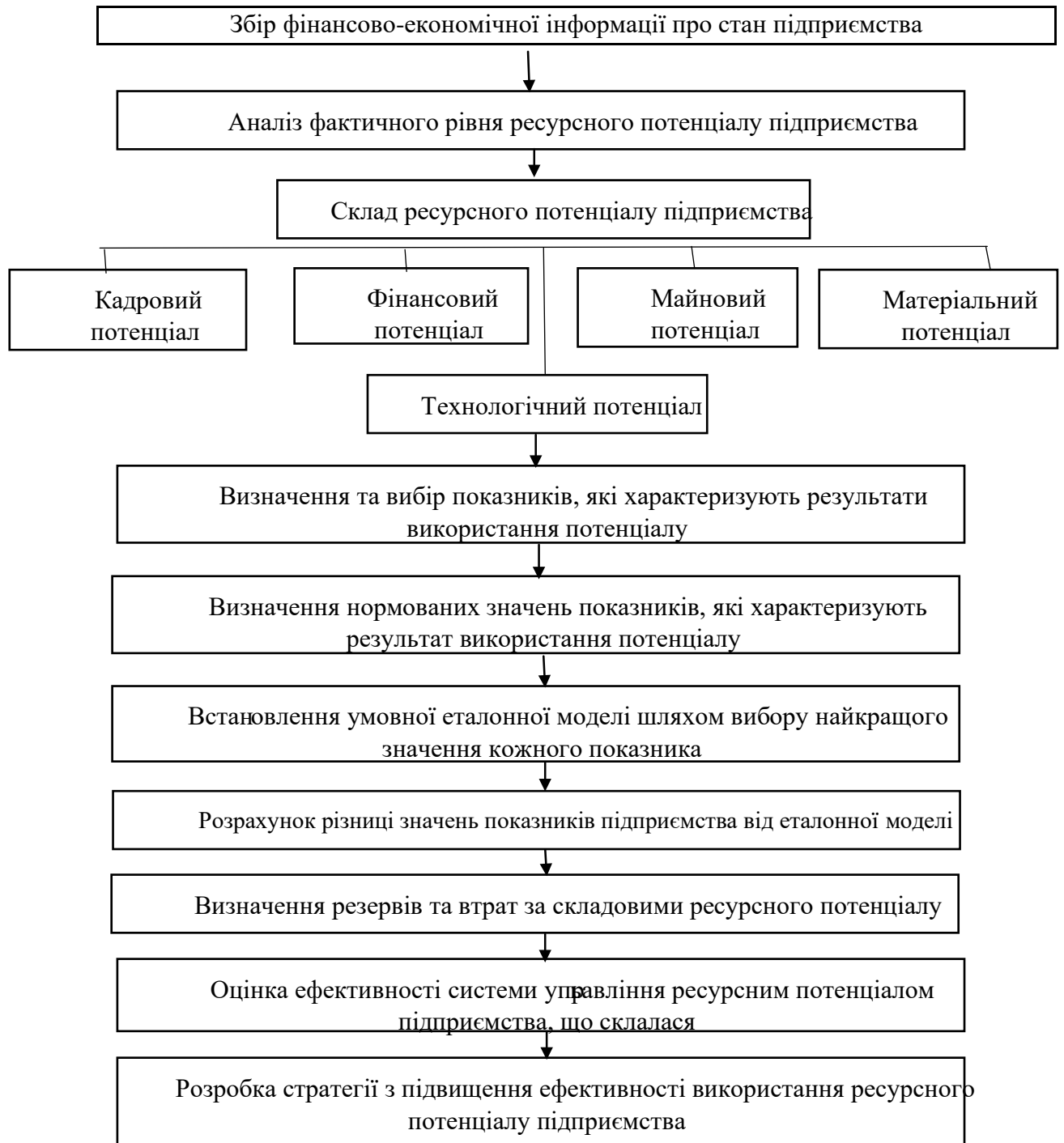


Рис. 1.4 – Модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства

З метою підвищення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу Валінкевич Н.В. розробив модель, що дозволяє ідентифікувати проблеми його використання, і комплекс управлінських впливів, спрямованих на забезпечення ресурсної стійкості підприємства (рис.1.5).

Принцип методології оцінки ресурсного потенціалу базується на розрахунку інтегральної кількісної оцінки із застосуванням таксонометричного методу. Цей підхід дозволяє оцінити ступінь відхилення фактичних показників діяльності підприємства від умовної еталонної моделі, яка слугує орієнтиром для визначення оптимальних значень [41].

Для забезпечення точності оцінки та визначення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства необхідно вирішити такі ключові завдання:

- Вибір комплексу показників для кожної складової ресурсного потенціалу, які найбільш точно відображають їхній поточний стан. Це дозволяє отримати детальну інформацію про використання кожного елемента системи.

- Формування системи контрольних показників, що дозволяють здійснювати моніторинг і оцінку ефективності управління ресурсами.

- Встановлення рекомендованих значень контрольних показників, які визначають максимально або мінімально допустимі межі для кожної складової.

- Побудова еталонної моделі дає змогу порівнювати фактичні показники з оптимальними для виявлення проблемних зон і розробки заходів з їх усунення [52]. Ефективне формування та використання ресурсного потенціалу підприємства підприємства безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. Цей показник є комплексною характеристикою, яка відображає здатність підприємства використовувати свої ресурси більш ефективно порівняно з конкурентами.

Ресурсний потенціал є складною системою, що складається з взаємопов'язаних елементів. Завдяки цьому йому властиві всі основні риси системи, які можуть бути представлені у вигляді принципів. Ці принципи узагальнено та систематизовано в таблиці 1.4, яка демонструє підходи до ефективного формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.

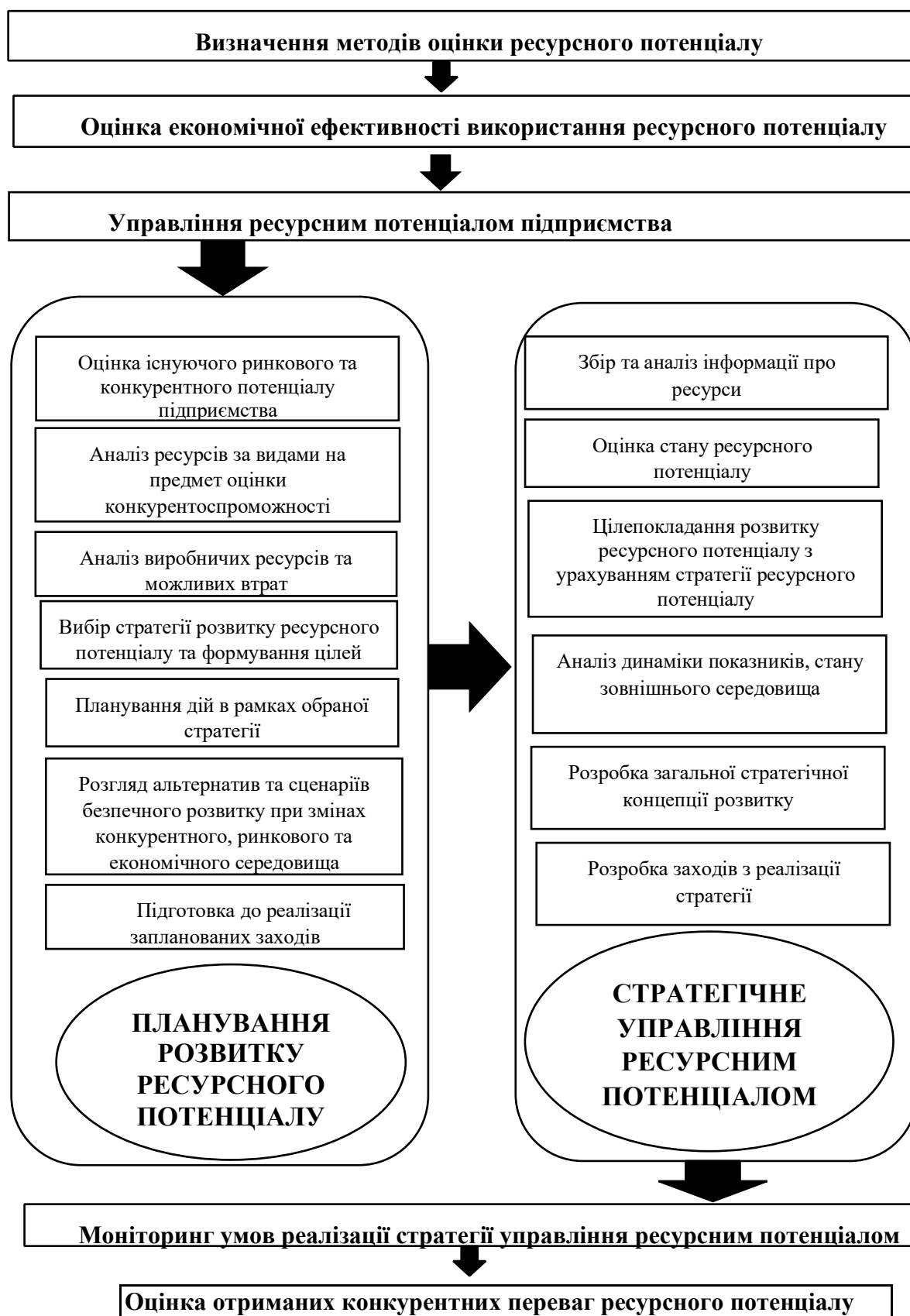


Рис. 1.5 – Модель підвищення конкурентоздатності ресурсного потенціалу підприємства [47-48]

Таблиця 1.4

Принципи ефективного формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

Принцип	Сутність принципу
Системності	Використання всіх ресурсів підприємства є збалансованим, уникаючи серйозних відхилень у технологічному ланцюжку та враховуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на основі можливостей.
Структурності	До структурних характеристик відноситься повнота ресурсного потенціалу, згідно з якою всі елементи виконують загальну цільову функцію системи. Взаємозв'язок і взаємодія між елементами ресурсного потенціалу, необхідні для забезпечення їх систематичної цілісності, забезпечує функціональну узгодженість і дозволяє реалізувати нові якості, якими елементи не володіли до початку взаємодії.
Цільової орієнтованості	Дії різних відомств мають бути скоординованими та підпорядкованими складним стратегіям і тактикам.
Економічної самостійності	Щоб забезпечити конкурентоспроможність продукції та послуг, компанії повинні спільно розробити плани дій для кожного відділу на найближчий час і перспективу.
Узгодженості	У структурному підрозділі підприємства перетікання технологій, маркетингових досліджень і фінансових ресурсів має бути узгодженим. З точки зору зовнішнього середовища підприємствам сприятливі спільні дії в оподаткуванні, митних квотах, залізничних вантажних тарифах, рівні прибутковості тощо.
Адекватності	Дії структурної сегментації повинні повністю реагувати на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для формування оптимального напрямку дії.
Соціальної справедливості	За сучасних умов ефективного використання ресурсного потенціалу використання трудового потенціалу є вирішальним, тому власникам і керівникам підприємств необхідно гуманно ставитися до експлуатації таких ресурсів. Це можуть бути скоординовані дії адміністрації щодо режимів праці та відпочинку, рівня оплати праці, соціального забезпечення та стимулювання.

Джерело: [43]

Для підвищення якості формування та використання ресурсного потенціалу підприємства необхідно впроваджувати низку заходів, які базуються на використанні сучасних методик, зокрема:

- Орієнтація управлінських рішень на зміну стану ресурсного потенціалу з метою підвищення ефективності його використання.

- Розробка управлінських систем, що враховують вплив факторів зовнішнього середовища та взаємодій.

- Формування методик управління попитом і ринковими ресурсами, які дозволяють підприємству адаптуватися до динамічних змін ринку.

- Впровадження інноваційних підходів до управління ресурсним потенціалом, що сприяють його оптимальному використанню [52].

На сьогодні існують три основні методики, які успішно апробовані на практиці для оцінки та управління ресурсним потенціалом підприємства:

- Методика аналізу агрегованих статистичних показників, що використовуються для комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємства.

- Методика грошової оцінки ресурсів, яка охоплює фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та трудові ресурси.

- Кореляційно-регресійний аналіз, який дозволяє оцінювати ресурсний потенціал на основі результатів господарської діяльності, таких як обсяги виробництва, реалізації продукції, прибуток, що характеризують рівень організації та управління підприємством [35].

Оцінка використання ресурсного потенціалу підприємства має бути комплексною, тобто її можна отримати як систематизацію результатів комплексного економічного аналізу. Такі оцінки повинні включати загальні висновки щодо використання ресурсів компанії на основі системних принципів. Тобто, оцінка є результатом визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства [5]. Отже, така оцінка може визначити, як функціонує ресурсний потенціал, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення в управлінні впливають на повне використання ресурсів компанії та ефективність управління.

Показники ефективності використання ресурсного потенціалу розглянемо в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Показники ефективності використання ресурсного потенціалу

Показник	Формула	Примітка
Коефіцієнт використання основних засобів	$K_v = \text{Обсяг продукції} / \text{Середньорічна вартість основних засобів}$	Характеризує ефективність використання основних засобів
Продуктивність праці	$P_p = \text{Обсяг продукції} / \text{Середньоспискова чисельність працівників}$	Показує середню продуктивність працівників
Рентабельність виробництва	$R_v = \text{Прибуток} / \text{Повні витрати}$	Оцінює прибутковість виробництва
Віддача основних засобів	$F_v = \text{Обсяг продукції} / \text{Вартість основних засобів}$	Відображає віддачу від основних засобів
Рівень використання оборотних коштів	$P_o = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середній залишок оборотних коштів}$	Характеризує оборотність оборотних коштів
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{fc} = \text{Власний капітал} / \text{Загальний капітал}$	Показує рівень фінансової незалежності підприємства
Рентабельність активів	$R_a = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічна вартість активів}$	Оцінює прибутковість усіх активів підприємства
Коефіцієнт оборотності активів	$K_a = \text{Обсяг реалізованої продукції} / \text{Загальна вартість активів}$	Відображає швидкість обороту активів
Ефективність використання матеріальних ресурсів	$E_m = \text{Обсяг виробництва} / \text{Витрати на матеріальні ресурси}$	Оцінює раціональність використання матеріальних ресурсів
Інноваційна активність	$I_a = \text{Кількість інноваційних проектів} / \text{Загальна кількість проектів}$	Відображає рівень впровадження інновацій у діяльність підприємства

Джерело: складено автором на основі [34, 24, 38, 40]

Ресурсний потенціал підприємства є основою його ефективного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Таблиця показників ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства демонструє багатогранність підходів до оцінювання та управління ресурсами. Вона охоплює економічні, фінансові, інноваційні та організаційні аспекти, що дозволяє забезпечити комплексний аналіз діяльності підприємства.

Показники, такі як коефіцієнт використання основних засобів і віддача основних засобів, дозволяють оцінити, наскільки раціонально використовуються

матеріально-технічні ресурси підприємства. Високі значення цих коефіцієнтів свідчать про оптимізацію виробничих процесів і мінімізацію втрат ресурсів.

Продуктивність праці показує внесок кожного працівника у створення продукції, що є індикатором рівня організації роботи персоналу.

Коефіцієнт фінансової стійкості ілюструє залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Високий рівень власного капіталу забезпечує більшу незалежність у прийнятті стратегічних рішень.

Рентабельність активів демонструє здатність підприємства генерувати прибуток із наявних ресурсів, що є визначальним для фінансової стабільності.

Показник інноваційної активності вказує на здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища через впровадження нових технологій, продуктів та ідей. Інноваційна складова є ключовою для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Показники рівня використання оборотних коштів та коефіцієнта оборотності активів відображають ефективність управління короткостроковими активами. Чим швидше відбувається обіг коштів, тим більше фінансових ресурсів підприємство може залучити для подальшого розвитку.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів через відповідні показники демонструє раціональність витрат на матеріали, що особливо важливо для підприємств, орієнтованих на виробничу діяльність.

Ефективне формування та використання ресурсного потенціалу є запорукою довгострокового успіху підприємства. Впровадження систематичних підходів до аналізу та управління ресурсами дозволяє виявляти слабкі сторони, розробляти заходи з їх усунення та забезпечувати сталий розвиток. Таблиця показників слугує практичним інструментом для визначення пріоритетів та формування стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. З огляду на зазначене, підприємствам доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує економічні, фінансові та інноваційні складові, для забезпечення ефективного управління своїм ресурсним потенціалом.

1.4. Нормативно-правове регулювання формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

Ресурсний потенціал підприємства включає всі види ресурсів (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, природні), які необхідні для забезпечення його ефективної діяльності. Формування та використання цього потенціалу в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, що встановлюють правила, принципи та механізми управління ресурсами. Це регулювання спрямоване на забезпечення прозорості, законності, раціонального використання ресурсів і сталого розвитку підприємств.

1. Конституція України – це основний закон держави встановлює загальні принципи функціонування підприємств, гарантії права власності та свободи підприємницької діяльності. Зокрема:

- Стаття 13 земля, її надра, водні та інші природні ресурси є об'єктами права власності Українського народу. Підприємства мають право використовувати ці ресурси відповідно до законодавства.

- Стаття 41 гарантує право приватної власності та захист права власників на володіння, користування та розпорядження своїм майном [23].

2. Господарський кодекс регулює економічну діяльність підприємств, зокрема порядок формування, використання та розпорядження ресурсами.

Ключові положення:

- Визначення правових засад володіння і використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

- Регулювання питань оренди, концесії, приватизації ресурсів та механізмів залучення інвестицій.

- Встановлення принципів раціонального використання природних ресурсів і охорони навколишнього середовища [8].

3. Цивільний кодекс визначає правовий режим майна, що належить підприємству:

- Стаття 316-319 встановлює загальні засади права власності на ресурси.

- Стаття 759-768 регулює відносини оренди, що стосуються використання ресурсів, включаючи приміщення, техніку та обладнання.

- Стаття 837-863 встановлює умови договору підряду, який може включати використання ресурсного потенціалу підприємства [49].

4. Податковий кодекс регулює порядок формування фінансових ресурсів підприємства через механізми оподаткування. Основні аспекти:

- Облік податкових зобов'язань щодо доходів, отриманих від використання ресурсів.

- Особливості оподаткування при купівлі-продажу, оренді чи концесії ресурсів.

- Пільги та стимули для підприємств, які використовують ресурси ефективно або впроваджують екологічні технології [43].

5. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» регулює використання природних ресурсів (землі, води, лісу, корисних копалин) і встановлює вимоги до підприємств щодо їх охорони та відновлення:

- Встановлює екологічні обмеження для підприємств, які використовують природні ресурси.

- Визначає механізми плати за використання ресурсів і зборів за забруднення навколишнього середовища.

- Зобов'язує підприємства розробляти та реалізовувати заходи щодо екологічного менеджменту [10].

6. Закон України "Про управління об'єктами державної власності" регулює формування та використання ресурсів на підприємствах державного сектору, визначає порядок передачі ресурсів в управління або оренду, встановлює вимоги до ефективного управління ресурсами державної власності.[11].

7. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» регулює формування та використання ресурсів на підприємствах державного сектору, визначає порядок передачі ресурсів в управління або оренду, встановлює вимоги до ефективного управління ресурсами державної власності, регулює питання продажу або передачі ресурсів у приватну власність [12].

8. Закон України "Про концесію (редакція 2019 року) регулює передачу ресурсів (землі, інфраструктури) в тимчасове користування підприємствам для ведення господарської діяльності:

- Визначає умови укладення концесійних договорів.
- Регламентує використання ресурсів з урахуванням інтересів держави, громади та підприємств.
- Забезпечує контроль за ефективністю використання переданих ресурсів. [13].

9. Закон України «Про інвестиційну діяльність» встановлює правові засади залучення інвестицій для формування ресурсного потенціалу підприємств:

- Визначає механізми інвестицій у матеріальні, технічні та кадрові ресурси.
- Забезпечує гарантії захисту інвестицій і права інвесторів.
- Сприяє впровадженню інноваційних технологій для підвищення ефективності використання ресурсів [14].

10. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» регулює облік ресурсів підприємства, встановлює правила ведення бухгалтерського обліку матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, визначає порядок складання фінансової звітності щодо формування та використання ресурсного потенціалу, забезпечує прозорість у використанні ресурсів і їхнє відображення у звітності [22].

11. Закон України «Про землеустрій» регулює використання земельних ресурсів як частини ресурсного потенціалу підприємства:

- Встановлює порядок розробки документації із землеустрою.
- Регламентує правила передачі земель у власність або оренду для здійснення господарської діяльності.
- Визначає обмеження на використання земель для збереження екологічного балансу [15].

Цей документ особливо важливий для підприємств, які використовують землю як основний виробничий ресурс, таких як сільськогосподарські, будівельні або промислові компанії.

12. Закон України «Про охорону праці» визначає вимоги до забезпечення безпечних умов праці, що є ключовим елементом використання трудових ресурсів, встановлює обов'язки роботодавця щодо створення безпечного середовища для працівників, регламентує правила оцінки ризиків на робочому місці, забезпечує механізми контролю та відповідальності за порушення норм охорони праці. Ефективне виконання вимог цього закону сприяє збереженню трудових ресурсів підприємства, підвищенню продуктивності та зменшенню витрат, пов'язаних із нещасними випадками або професійними захворюваннями [16].

13. Закон України "Про публічні закупівлі" (редакція 2020 року) регламентує правила прозорості та конкурентності у процесі закупівель, забезпечує ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. [17].

14. Законодавчі акти, що регулюють використання природних ресурсів і охорону довкілля, такі як Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» та «Про відходи», відіграють важливу роль у діяльності підприємств:

- Регламентують вплив виробничої діяльності на навколишнє середовище.
- Встановлюють норми плати за використання природних ресурсів і штрафи за їх нераціональне використання.
- Вимагають проведення екологічних аудитів та впровадження заходів для мінімізації шкідливого впливу [18, 19].

Багато підприємств, особливо ті, що працюють на міжнародному ринку, дотримуються міжнародних стандартів у формуванні та використанні ресурсного потенціалу. Це можуть бути стандарти ISO (наприклад, ISO 9001 — управління якістю, ISO 14001 — екологічний менеджмент) або галузеві регламенти, які впливають на:

- Раціональне використання ресурсів.
- Впровадження інноваційних технологій.
- Підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному рівні [52].

15. Закони України «Про державну підтримку інноваційної діяльності»

«Про концесію»

та «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» стимулюють підприємства до залучення інноваційних рішень для ефективного використання ресурсного потенціалу. Передбачають податкові пільги для підприємств, які впроваджують нові технології, забезпечують доступ до державного фінансування інноваційних проектів, сприяють партнерству між підприємствами та науковими установами [20, 21].

Отже, нормативно-правове регулювання формування та використання ресурсного потенціалу підприємства в Україні має комплексний характер. Воно охоплює всі аспекти діяльності підприємства: від забезпечення прав власності, правил використання природних, фінансових і трудових ресурсів до дотримання екологічних стандартів і звітності. Нормативно-правове регулювання формування та використання ресурсного потенціалу підприємства в Україні охоплює широкий спектр аспектів, від економічних і трудових до екологічних та інноваційних. Ефективність цього регулювання залежить від дотримання підприємствами законодавства, адаптації до сучасних умов ринку та впровадження передових підходів до управління ресурсами. Виконання всіх правових вимог забезпечує прозорість діяльності підприємств, підвищує їх конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку.

Висновки до розділу I

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства. Зокрема, було досліджено економічну сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності, визначено методичні підходи до його оцінювання та проаналізовано ключові показники ефективності управління ресурсами.

У ході дослідження встановлено наступне:

Ресурси представляють собою сукупність матеріальних і нематеріальних складових, які безпосередньо або опосередковано залучені до виробничих процесів.

Потенціал підприємства можна охарактеризувати як сукупність можливостей системи ресурсів і компетенцій, які дозволяють створювати цінність для зацікавлених сторін через реалізацію бізнес-процесів.

Ресурсний потенціал підприємства — це сукупність акумульованих ресурсів підприємства, що визначають його здатність здійснювати цілеспрямовану діяльність з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Управління ресурсним потенціалом підприємства являє собою цілеспрямовану діяльність, спрямовану на організацію раціонального використання наявних ресурсів, можливостей зовнішнього середовища та потенційних можливостей майбутнього для задоволення споживчого попиту, створення доданої вартості та отримання прибутку.

Також було визначено, що фінансова стійкість підприємства характеризується такими показниками, як коефіцієнт автономії, фінансова стабільність, забезпеченість власними коштами, рівень фінансової залежності, співвідношення позикового та власного капіталу, маневреність власного і робочого капіталу.

Для проведення якісного аналізу ресурсного потенціалу підприємства необхідно використовувати систему аналітичних показників, які дозволяють

оцінити ефективність використання ресурсів. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу передбачає наступні етапи:

- Визначення найбільш важливих для підприємства видів ресурсів, відповідно до специфіки його діяльності.

- Оцінка ефективності використання кожної складової ресурсного потенціалу або групи ресурсів.

- Узагальнення результатів аналізу для комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу в цілому.

Таким чином, процес формування та використання ресурсного потенціалу підприємства є багатогранним процесом, що потребує детального аналізу, системного підходу та застосування інструментів оцінки ефективності. Це дозволяє підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність, забезпечувати стійкість фінансової діяльності та ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КД ВАЦАК»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Кондитерський дім Вацак» — українська компанія, заснована 1 березня 2001 року в місті Могилів-Подільський, Вінницької області. Підприємство розпочало свою діяльність як невеликий сімейний цех, який з часом перетворився на одного з провідних виробників кондитерських виробів в Україні.

Види діяльності

Основний:

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Інші:

10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

10.73 Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів

10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

10.85 Виробництво готової їжі та страв

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах

47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

47.81 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами

56.21 Постачання готових страв для подій

56.29 Постачання інших готових страв

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

10.52 Виробництво морозива

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості

10.84 Виробництво прянощів і приправ

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

Компанія має три філії, де працюють сотні співробітників, які щодня виготовляють солодощі для споживачів по всій країні.

«Вацак» пропонує широкий вибір кондитерських виробів, включаючи торти, тістечка, печиво, рулети, зефір та інші солодощі. Особливу увагу приділяють тортам на замовлення, які виготовляються з урахуванням індивідуальних побажань клієнтів. Асортимент продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» включає понад 200 найменувань кондитерських виробів, що охоплюють широкий спектр смаків і категорій.

Асортимент продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак» представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

Категорія продукції	Приклади продукції
Торти	Київський, Медовик, Наполеон, Дует, Bubble Gum
Тістечка	Бісквітні, кремові, фруктові начинки
Рулети	Фруктові, шоколадні, карамельні наповнювачі
Печиво	Пісочне, з начинками, глазуrowане
Зефір	Фруктові смаки, глазуrowаний шоколадом
Мармелад і цукерки	Асорті зі свіжих ягід і фруктів
Вафлі та батончики	Кремові, шоколадні, фруктові прошарки
Карамель та пастила	Натуральні інгредієнти, без штучних добавок
Напої	Чай різних сортів
Додаткові продукти	Згущене молоко, цукати, джеми

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Вся продукція виготовляється з використанням натуральних інгредієнтів. Компанія забезпечує високу якість виробів, що підтверджується європейськими сертифікатами відповідності. Дизайн і смак кожного продукту враховує потреби різних груп споживачів, включаючи преміум-сегмент. Асортимент продукції «Вацак» доступний у фірмових магазинах компанії та найбільших національних торговельних мережах.

Компанія самостійно виготовляє ключові інгредієнти для своєї продукції, такі як джеми та цукати зі свіжих ягід та фруктів, що гарантує високу якість та натуральність виробів. «Вацак» володіє власним автопарком, який налічує 129 автомобілів, що забезпечує своєчасну доставку продукції до торговельних точок.

Під торговельною маркою «Вацак» працюють 989 магазинів в Україні та за її межами. З 2022 року продукція компанії представлена у 1200 магазинах найбільших національних торговельних мереж України. Виробництво компанії пройшло всі необхідні лабораторні дослідження та отримало європейський сертифікат відповідності якості, що дозволило «Вацак» вийти на міжнародний ринок. Компанія співпрацює з найкращими постачальниками сировини, яка проходить декілька етапів відбору, що забезпечує високу якість кінцевої продукції. «Вацак» постійно вдосконалює свої виробничі процеси, впроваджуючи новітні технології та унікальні рецептури, що дозволяє створювати

конкурентоспроможну продукцію. Завдяки високій якості та доступним цінам, компанія активно розширює свою присутність як на національному, так і на міжнародному ринках. «Вацак» приділяє значну увагу соціальній відповідальності, підтримуючи місцеві громади та ініціативи, а також забезпечуючи своїх співробітників гідними умовами праці. Завдяки поєднанню традиційних рецептів, сучасних технологій та високих стандартів якості, ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» займає провідні позиції на ринку кондитерських виробів України та продовжує активно розвиватися, задовольняючи смаки найвибагливіших споживачів.

«Вацак» пропонує доступні ціни завдяки високій майстерності, сучасному енергозберігаючому виробництву та прямим оптовим закупівлям сировини. Також компанія має власну логістику та розгалужену мережу магазинів під ТМ «ВАЦАК». Товар проходить всі сучасні перевірки якості. Кожен інгредієнт, кожен продукт перевіряється національними агентствами із забезпечення якості та нашою багаторічною репутацією. Підприємство навіть створило власні запатентовані технологічні інновації у виробництві та зберіганні тортів.

Проведемо PEST-аналіз ТОВ «Кондитерський дім Вацак». PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємства за такими факторами: політичними, економічними, соціальними та технологічними.

PEST-аналіз ТОВ «Кондитерський дім Вацак» свідчить про значний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Політичні чинники, такі як підтримка бізнесу та регуляторні вимоги, створюють як можливості, так і виклики, особливо в умовах військового стану. Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності змушують підприємство адаптувати стратегії ціноутворення та розширювати експорт. Соціальні зміни в уподобаннях споживачів вимагають оновлення асортименту з акцентом на натуральність і здорове харчування. Технологічний прогрес дає змогу підвищити ефективність виробництва та розширити канали збуту.

Таблиця 2.2.

PEST-аналіз ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

Фактори	Опис
Політичні (P)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Державна підтримка малого та середнього бізнесу. 2. Регулювання харчової промисловості (санітарно-гігієнічні норми, сертифікація). 3. Військовий стан: вплив на логістику та постачання. 4. Податковий тиск: зміни у фіскальній політиці.
Економічні (E)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічна нестабільність: інфляція, зростання вартості сировини. 2. Купівельна спроможність: зниження доходів населення. 3. Експортні можливості: розширення міжнародних ринків. 4. Логістика: зростання витрат на перевезення.
Соціальні (S)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна споживчих вподобань: попит на натуральні та екологічні продукти. 2. Демографічні зміни: зниження чисельності населення. 3. Брендний імідж: висока лояльність клієнтів. 4. Соціальна відповідальність: підтримка місцевих громад.
Технологічні (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасне обладнання: інноваційні технології для підвищення якості. 2. Діджиталізація бізнесу: автоматизація процесів управління. 3. Онлайн-продажі: розвиток каналів збуту. 4. Енергоефективність: впровадження енергозберігаючих технологій. 5. Інноваційні продукти: десерти зі зниженою калорійністю.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Таким чином, ТОВ «КД 'Вацак» має високий потенціал для адаптації до змін у зовнішньому середовищі через впровадження інновацій, розвиток онлайн-продажів та посилення соціальної відповідальності. Основний акцент слід зробити на підвищенні конкурентоспроможності та розширенні ринків збуту, зокрема міжнародних.

Для дослідження конкурентного середовища складемо конкурентний профіль підприємства в таблиці 2.3.

Конкурентний профіль ТОВ «Кондитерський дім Вацак» демонструє сильні позиції підприємства на ринку завдяки широкому асортименту продукції, високим стандартам якості та розгалуженій мережі збуту. Порівняно з основними конкурентами, такими як Roshen, АВК та Лукас, компанія має унікальні переваги, зокрема акцент на натуральних інгредієнтах, локальну соціальну відповідальність та оптимальне співвідношення ціни і якості.

Таблиця 2.3.

Конкурентний профіль ТОВ «Кондитерський дім Вацак»

Критерій	ТОВ 'КД Вацак'	Основні конкуренти	Коментарі
Асортимент продукції	Понад 200 найменувань: торти, тістечка, зефір, печиво, рулети.	Roshen, АВК, Лукас: схожий асортимент з акцентом на шоколадні вироби.	Ширший асортимент, включаючи унікальні позиції, такі як згущене молоко.
Якість продукції	Висока якість, сертифікація за європейськими стандартами.	Roshen: високі стандарти якості, аналогічна сертифікація.	Конкуренція в якості, але акцент на натуральних інгредієнтах у 'Вацак'.
Цінова політика	Середній і преміум-сегмент.	АВК: доступні ціни, Roshen: преміум-сегмент.	Оптимальне співвідношення ціни та якості для різних споживачів.
Ринки збуту	989 фірмових магазинів, партнерство з національними мережами.	Roshen: глобальний експорт, АВК: обмежений регіональний вплив.	Фокус на внутрішньому ринку, із перспективами розширення експорту.
Технології	Сучасне обладнання, діджиталізація процесів.	Roshen: інноваційні технології виробництва.	Впровадження інновацій із наголосом на екологічність.
Соціальна відповідальність	Підтримка місцевих громад, благодійні ініціативи.	Roshen: активна соціальна діяльність, Лукас: локальні ініціативи.	Акцент на регіональних проєктах і прозорості бізнесу.
Брендовий імідж	Сильний бренд із високою лояльністю споживачів.	Roshen: міжнародне визнання, АВК: регіональний вплив.	Локальний бренд із перспективами посилення впізнаваності.

Джерело: складено автором на основі власного дослідження

Однак виклики включають обмежену присутність на міжнародних ринках та необхідність посилення брендової впізнаваності поза межами регіону. ТОВ «КД Вацак» має значний потенціал для подальшого розвитку через інноваційні технології, розширення експортних можливостей та адаптацію асортименту до сучасних споживчих трендів. Основний акцент слід зробити на розширенні ринків збуту та підтримці бренду на національному й міжнародному рівнях.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Проаналізуємо ефективність використання основних засобів в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання основних засобів за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021 (%)	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)
Первісна вартість основних засобів	24511,10	66964,90	155781,00	42453,80	173,20	88816,10	132,63
Знос основних засобів	4712,00	14293,70	58809,00	9581,70	203,35	44515,30	311,43
Чисті основні засоби	19879,10	52671,20	96872,00	32792,10	164,96	44200,80	83,92
Амортизація	19754,00	24880,00	31101,00	5126,00	25,95	6221,00	25,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз основних засобів за 2021-2023 роки свідчить про значне зростання ключових параметрів ефективності використання основних засобів підприємства. Зокрема, спостерігається суттєве збільшення первісної вартості основних засобів: з 24 511,1 тис. грн у 2021 році до 155 781,0 тис. грн у 2023 році, що є ознакою активного оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Темпи зростання цього показника між 2021 і 2022 роками склали 173,20%, а між 2022 і 2023 роками – 132,63%.

Показник зносу основних засобів також демонструє зростання, що є наслідком активного використання обладнання. У 2023 році рівень зносу досяг 58 809,0 тис. грн, що на 203,35% більше у порівнянні з 2021 роком і на 311,43% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про необхідність подальшого оновлення основних засобів, щоб уникнути надмірних витрат на їх обслуговування.

Чисті основні засоби, які характеризують реальну вартість активів після врахування зносу, також значно зросли. У 2023 році вони становили 96872,0 тис. грн, що на 83,92% більше у порівнянні з 2022 роком. Цей показник демонструє

позитивну динаміку та свідчить про покращення якості матеріальних активів підприємства.

Амортизаційні витрати збільшилися з 19754,0 тис. грн у 2021 році до 31101,0 тис. грн у 2023 році. Це вказує на посилення процесів оновлення основних засобів, що є позитивним фактором для збереження їх продуктивності.

Проаналізуємо ефективність використання персоналу в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ефективність використання персоналу за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021 (%)	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)
Витрати на оплату праці	19950,00	31579,00	45509,00	11629,00	58,29	13930,00	44,11
Чистий дохід від реалізації	297451,40	480149,50	798596,00	182698,10	61,42	318446,50	66,32
Чистий прибуток	2437,30	20668,90	36252,00	18231,60	748,02	15583,10	75,39
Кількість працівників	289,00	369,00	419,00	80,00	27,68	50,00	13,55
Забезпеченість основними засобами	68,79	142,74	231,20	73,95	107,51	88,46	61,97
Продуктивність праці	1029,24	1301,22	1905,96	271,97	26,42	604,74	46,47

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників ефективності використання персоналу за 2021–2023 роки свідчить про значну позитивну динаміку у використанні людських ресурсів підприємства.

Витрати на оплату праці збільшились із 19950,00 тис. грн у 2021 році до 45509,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення між 2022 і 2021 роками становило 11629,00 тис. грн, а між 2023 і 2022 роками — 13930,00 тис. грн. Відносне зростання за 2022/2021 роки склало 58,29%, а за 2023/2022 роки — 44,11%. Це свідчить про збільшення інвестицій у працівників, що, ймовірно, пов'язано з розширенням діяльності підприємства та підвищенням заробітної плати.

Чистий дохід від реалізації зріс із 297451,40 тис. грн у 2021 році до 798596,00 тис. грн у 2023 році. Темпи зростання доходу значні: 61,42% за 2022/2021 роки та 66,32% за 2023/2022 роки. Це свідчить про підвищення продуктивності підприємства та розширення ринків збуту.

Чистий прибуток зріс із 2437,30 тис. грн у 2021 році до 36252,00 тис. грн у 2023 році. Відносне відхилення склало 748,02% за 2022/2021 роки та 75,39% за 2023/2022 роки. Такий значний приріст прибутку демонструє ефективність управлінських рішень та раціональне використання ресурсів.

Кількість працівників збільшилася із 289 осіб у 2021 році до 419 осіб у 2023 році. Абсолютне зростання кількості працівників за 2022/2021 роки становило 80 осіб, а за 2023/2022 роки — 50 осіб. Відносне зростання склало 27,68% та 13,55% відповідно. Це свідчить про розширення штату підприємства.

Забезпеченість основними засобами (чисті основні засоби на одного працівника) зросла зі 68,79 тис. грн у 2021 році до 231,20 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання становило 73,95 тис. грн у 2022/2021 роках та 88,46 тис. грн у 2023/2022 роках. Відносне зростання склало 107,51% та 61,97% відповідно. Збільшення забезпеченості основними засобами демонструє покращення матеріально-технічного забезпечення працівників.

Продуктивність праці (чистий дохід на одного працівника) зросла із 1029,97 тис. грн у 2021 році до 1905,25 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становило 479,40 тис. грн у 2022/2021 роках та 395,88 тис. грн у 2023/2022 роках. Відносне зростання продуктивності праці склало 46,55% та 26,20% відповідно.

Отже, зростання основних показників ефективності використання персоналу свідчить про стійкий розвиток підприємства. Збільшення витрат на оплату праці корелює зі зростанням чистого доходу, чистого прибутку та продуктивності праці, що вказує на ефективну мотивацію працівників. Покращення забезпеченості основними засобами свідчить про оновлення матеріально-технічної бази, що також позитивно впливає на продуктивність.

Розглянемо витрати підприємства за 2021-2023 роки в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Витрати підприємства за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютн е відхиленн я 2022/2021	Відносне відхиленн я 2022/2021 (%)	Абсолютн е відхиленн я 2023/2022	Відносне відхиленн я 2023/2022 (%)
Собівартість реалізованої продукції	252088,30	378292,00	622677,00	126203,70	50,06	244385,00	64,60
Адміністративні витрати	8672,00	15380,00	18029,00	6708,00	77,35	2649,00	17,22
Витрати на збут	64959,00	96031,00	125481,00	31072,00	47,83	29450,00	30,67
Інші операційні витрати	3016,00	11520,00	14452,00	8504,00	281,96	2932,00	25,45
Разом витрати	454939,00	741701,00	1019639,00	286762,00	63,03	277938,00	37,47

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз витрат підприємства за 2021–2023 роки демонструє значне зростання за всіма основними статтями витрат, що пов'язано із розширенням діяльності підприємства та збільшенням обсягів виробництва.

Собівартість реалізованої продукції збільшилася з 252088,30 тис. грн у 2021 році до 622677,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки становило 126203,70 тис. грн (50,06%), а за 2023/2022 роки – 244385,00 тис. грн (64,60%). Така динаміка свідчить про значне розширення виробництва, а також можливе зростання цін на сировину та матеріали.

Адміністративні витрати у 2023 році склали 18029,00 тис. грн, що на 6708,00 тис. грн (77,35%) більше порівняно з 2021 роком і на 2649,00 тис. грн (17,22%) більше порівняно з 2022 роком. Це зростання може бути спричинене інфляційними процесами та збільшенням витрат на управлінський персонал.

Витрати на збут зросли з 64959,00 тис. грн у 2021 році до 125481,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення за 2022/2021 роки становило 31072,00 тис. грн (47,83%), а за 2023/2022 роки – 29450,00 тис. грн (30,67%). Це свідчить про зростання витрат на маркетинг, логістику та реалізацію продукції.

Інші операційні витрати продемонстрували значне зростання з 3016,00 тис. грн у 2021 році до 14452,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки становило 8504,00 тис. грн (281,96%), а за 2023/2022 роки – 2932,00 тис. грн (25,45%). Це може бути пов'язано з новими операційними напрямками чи непередбаченими витратами.

Загальні витрати підприємства за 2023 рік склали 1019639,00 тис. грн, що на 286762,00 тис. грн (63,03%) більше порівняно з 2021 роком і на 277938,00 тис. грн (37,47%) більше порівняно з 2022 роком. Загальне зростання витрат відповідає тенденції розширення діяльності підприємства.

Отже, динаміка витрат підприємства демонструє стійке зростання за всіма основними статтями, що відповідає підвищенню масштабів діяльності. Найбільше зростання спостерігається у собівартості реалізованої продукції, що є типовим для підприємств, які розширюють обсяги виробництва. Витрати на збут також демонструють зростання, що свідчить про активізацію маркетингових заходів та розширення ринків збуту.

Таблиця 2.7 Обсяги виробництва та реалізації за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021 (%)	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)
Обсяг виробництва (тис. од.)	1345,00	1872,00	2456,00	527,00	39,18	584,00	31,20
Обсяг реалізації (тис. грн)	297451,40	480149,50	798596,00	182698,10	61,42	318446,50	66,32
Залишки готової продукції (тис. од.)	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Середня ціна реалізації (тис. грн/од.)	238,92	270,96	338,96	32,05	13,41	68,00	25,09
Коефіцієнт реалізації продукції	0,93	0,95	0,96	0,02	2,26	0,01	1,34
Динаміка виробництва (%)	0,00	39,18	31,20	39,18	-	-7,99	-20,38

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році обсяг виробництва становив 1345,00 тис. од., у 2022 році зріс до 1872,00 тис. од., а у 2023 році досяг 2456,00 тис. од. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 527,00 тис. од. (39,18%), а за 2023/2022 роки – 584,00 тис. од. (31,20%). Це свідчить про збільшення виробничих потужностей та попиту на продукцію.

Реалізація зросла з 297451,40 тис. грн у 2021 році до 798596,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання між 2022 і 2021 роками становило 182698,10 тис. грн (61,42%), а між 2023 і 2022 роками – 318446,50 тис. грн (66,32%). Така динаміка демонструє ефективну стратегію збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Протягом трьох років залишки готової продукції залишались на рівні 100,00 тис. од. Це свідчить про стабільність у плануванні виробництва та збуту, що дозволяє уникати надмірного накопичення продукції на складах.

Середня ціна реалізації одиниці продукції зросла з 238,92 тис. грн/од. у 2021 році до 338,96 тис. грн/од. у 2023 році. Абсолютне відхилення за 2022/2021 роки становило 32,05 тис. грн/од. (13,41%), а за 2023/2022 роки – 68,00 тис. грн/од. (25,09%). Зростання ціни може бути обумовлене покращенням якості продукції або впливом інфляції.

Коефіцієнт реалізації зріс із 0,93 у 2021 році до 0,96 у 2023 році. Це демонструє підвищення ефективності збуту, що свідчить про високу затребуваність продукції на ринку.

Динаміка виробництва показала позитивний приріст: у 2022 році обсяг виробництва зріс на 39,18% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році — на 31,20% порівняно з 2022 роком. Така тенденція підтверджує здатність підприємства швидко адаптуватися до ринкових умов.

Отже, аналіз показників обсягів виробництва та реалізації свідчить про стабільний розвиток підприємства. Зростання обсягів виробництва та реалізації у поєднанні зі збереженням стабільного рівня залишків продукції свідчить про ефективне управління виробничо-збутовим процесом. Підвищення середньої ціни реалізації та коефіцієнта реалізації демонструє успішну маркетингову стратегію,

що дозволяє підприємству збільшувати прибутковість. Рекомендується підтримувати зростання виробництва шляхом подальшої оптимізації процесів, інвестицій у нові технології та розширення ринків збуту.

В таблиці 2.8. проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ТОВ «КД Вацак» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.8

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ТОВ «КД Вацак» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021 (%)	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)
Власний капітал	4572,90	25430,00	61682,00	20857,10	456,10	36252,00	142,56
Довгострокові зобов'язання	44235,00	54938,00	114966,00	10703,00	24,20	60028,00	109,26
Поточні зобов'язання	81057,70	152332,00	247776,00	71274,30	87,93	95444,00	62,66
Баланс	129865,60	232700,40	424424,00	102834,80	79,19	191723,60	82,39

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році власний капітал становив 4572,90 тис. грн, а у 2023 році зріс до 61682,00 тис. грн. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки становило 20857,10 тис. грн (456,10%), а за 2023/2022 роки – 36252,00 тис. грн (142,56%). У структурі балансу частка власного капіталу зросла з 3,52% у 2021 році до 14,53% у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Довгострокові зобов'язання у 2021 році вони становили 44235,00 тис. грн, у 2023 році досягли 114966,00 тис. грн. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 10703,00 тис. грн (24,20%), а за 2023/2022 роки – 60028,00 тис. грн (109,26%). Частка довгострокових зобов'язань у загальному балансі зросла з 34,06% у 2021 році до 27,09% у 2023 році. Це демонструє зростання фінансування підприємства через довгострокові джерела.

У 2021 році поточні зобов'язання становили 81057,70 тис. грн, а у 2023 році зросли до 247776,00 тис. грн. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 71274,30 тис. грн (87,93%), а за 2023/2022 роки – 95444,00 тис. грн (62,66%). Частка поточних зобов'язань у балансі зменшилася з 62,42% у 2021 році до

58,38% у 2023 році, що може свідчити про зменшення залежності від короткострокового фінансування.

Загальний баланс підприємства збільшився з 129865,60 тис. грн у 2021 році до 424424,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 102834,80 тис. грн (79,19%), а за 2023/2022 роки – 191723,60 тис. грн (82,39%). Це свідчить про значне розширення активів та зобов'язань підприємства.

Отже, горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів демонструє стійке зростання фінансових показників підприємства. Найбільше зростання спостерігається у власному капіталі, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Позитивним фактором є також збільшення довгострокових зобов'язань, що забезпечує більш стабільне фінансування діяльності. Однак значна частка поточних зобов'язань у загальному балансі вказує на потребу підприємства зменшувати залежність від короткострокових кредитів. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, але потребує оптимізації структури фінансування для підвищення довгострокової фінансової стійкості.

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ТОВ «КД Вацак» за 2021-2023 рр. представлений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ТОВ «КД Вацак» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021 (%)	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)
Власний капітал	4572,90	25430,00	61682,00	20857,10	456,10	36252,00	142,56
Довгострокові зобов'язання	44235,00	54938,00	114966,00	10703,00	24,20	60028,00	109,26
Поточні зобов'язання	81057,70	152332,00	247776,00	71274,30	87,93	95444,00	62,66
Баланс	129865,60	232700,40	424424,00	102834,80	79,19	191723,60	82,39

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році необоротні активи становили 69185,30 тис. грн, у 2023 році — 147034,00 тис. грн. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 15441,10 тис. грн (22,32%), а за 2023/2022 роки — 62407,60 тис. грн (73,74%). У структурі активів їх частка зменшилась з 53,27% у 2021 році до 34,64% у 2023 році, що свідчить про зростання обсягів оборотних активів, які стали переважати у структурі балансу.

Оборотні активи зросли з 60680,30 тис. грн у 2021 році до 277390,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки становило 87393,70 тис. грн (14,02%), а за 2023/2022 роки — 129316,00 тис. грн (87,33%). Їх частка в структурі активів збільшилася з 46,73% у 2021 році до 65,36% у 2023 році. Це свідчить про активізацію оборотного капіталу, можливо, через збільшення запасів, дебіторської заборгованості або інших поточних активів.

Загальний баланс підприємства зріс з 129865,60 тис. грн у 2021 році до 424424,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 102834,80 тис. грн (79,19%), а за 2023/2022 роки — 191723,60 тис. грн (82,39%). Таке стрімке зростання активів є свідченням розширення операційної діяльності підприємства.

Отже, горизонтальний та вертикальний аналіз активів демонструє значну динаміку зростання як необоротних, так і оборотних активів підприємства. Основним драйвером збільшення активів стали оборотні активи, які у 2023 році склали більшу частину балансу. Це може бути обумовлено збільшенням запасів, дебіторської заборгованості або коштів. Зростання необоротних активів також свідчить про інвестиції у виробничі потужності чи інші довгострокові активи, однак темпи їх зростання були нижчими, ніж у оборотних активів. Рекомендується підтримувати баланс між довгостроковими та короткостроковими активами для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку.

Аналіз руху грошових коштів ТОВ «КД Вацак» розглянемо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз руху грошових коштів ТОВ «КД Вацак» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023-2021)	Відносне відхилення (2023-2021, %)
Операційна діяльність	15,430,00	20,250,00	32,400,00	16,970,00	109,98%
Інвестиційна діяльність	-12,500,00	-15,700,00	-17,400,00	-4,900,00	39,20%
Фінансова діяльність	5,200,00	6,300,00	4,500,00	-700,00	-13,46%
Чистий рух коштів	8,129,00	10,850,00	19,500,00	11,371,00	139,88%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Протягом аналізованого періоду чистий рух грошових коштів від операційної діяльності зріс із 15,43 млн грн у 2021 році до 32,4 млн грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становить +16,97 млн грн, а відносне зростання — +109,93%. Це свідчить про суттєве покращення ефективності основної діяльності підприємства, зростання продажів та оптимізацію витрат.

Витрати на інвестиційну діяльність зросли з -12,5 млн грн у 2021 році до -17,4 млн грн у 2023 році, що демонструє збільшення інвестицій у придбання довгострокових активів. Абсолютне відхилення становить -4,9 млн грн, а відносне зростання витрат — +39,20%. Це може свідчити про активну інвестиційну стратегію, спрямовану на довгостроковий розвиток підприємства.

Чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності знизився з 5,2 млн грн у 2021 році до 4,5 млн грн у 2023 році. Абсолютне зниження становить -0,7 млн грн, а відносне — -13,46%. Це може бути пов'язано зі зменшенням обсягів залучення позикових коштів або погашенням зобов'язань.

У 2021 році чистий рух коштів становив 8,13 млн грн, а у 2023 році досягнув 19,5 млн грн. Абсолютне відхилення склало +11,37 млн грн, а відносне зростання — +139,88%. Це свідчить про загальне покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Отже, аналіз руху грошових коштів ТОВ «КД Вацак» демонструє стійкий розвиток підприємства. Основний приріст грошових коштів забезпечений операційною діяльністю, що вказує на ефективне управління основною

діяльністю. Зростання інвестиційних витрат підтверджує орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток, однак це створює додаткове навантаження на фінансові ресурси. Скорочення руху коштів у фінансовій діяльності може свідчити про оптимізацію боргового портфеля. Загалом, фінансовий стан підприємства демонструє позитивну динаміку, але рекомендується продовжувати роботу над збалансуванням інвестиційної активності та забезпеченням достатньої ліквідності.

2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства

Щоб провести аналіз фінансових результатів підприємства будемо використовувати фінансову звітність підприємства за 2021-2023 рр.(додаток А-В).

Основні фінансово-економічні показники підприємства представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Основні фінансово-економічні показники підприємства за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2022-2021)	Відносне відхилення (2022-2021, %)	Абсолютне відхилення (2023-2022)	Відносне відхилення (2023-2022, %)
Чистий дохід від реалізації продукції	297451,40	480150,00	798596,00	182698,60	61,42%	318446,00	66,32%
Собівартість реалізованої продукції	252088,30	378292,00	622677,00	126203,70	50,06%	244385,00	64,60%
Валовий прибуток	45363,10	101858,00	175919,00	56494,90	124,54%	74061,00	72,71%
Інші операційні витрати	40487,50	64747,00	122931,00	24259,50	59,92%	58184,00	89,86%
Інші операційні доходи	48875,90	56831,00	56988,00	7955,10	16,28%	157,00	0,28%
Податок на прибуток	535,00	4631,70	9298,00	4096,70	765,74%	4666,30	100,75%
Чистий прибуток	2437,30	20669,00	36252,00	18231,70	748,03%	15583,00	75,39%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід зріс із 297451,40 тис. грн у 2021 році до 798596,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання за 2023 рік порівняно з 2021 роком становить 501144,60 тис. грн, а відносно — +168,48%. Це свідчить про активне розширення ринків збуту та збільшення обсягів реалізації продукції.

Зростання собівартості з 252088,30 тис. грн у 2021 році до 622677,00 тис. грн у 2023 році (абсолютне відхилення — 370588,70 тис. грн, відносно — +146,97%) демонструє збільшення витрат на виробництво. Проте темпи зростання доходу перевищують темпи зростання собівартості, що є позитивним сигналом.

Валовий прибуток зріс із 45363,10 тис. грн у 2021 році до 175919,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання становить 130555,90 тис. грн, а відносно — +287,75%. Це вказує на суттєве підвищення рентабельності виробництва.

Інші операційні витрати збільшилися з 40487,50 тис. грн у 2021 році до 122931,00 тис. грн у 2023 році, що становить абсолютне зростання на 82443,50 тис. грн (+203,60%). Це може свідчити про значне розширення діяльності підприємства.

Інші операційні доходи залишились майже стабільним між 2022 і 2023 роками, з незначним приростом у 157,00 тис. грн (+0,28%). Це може свідчити про виснаження можливостей зниження операційних витрат або про інвестиції у розширення діяльності.

Зростання податкових зобов'язань із 535,00 тис. грн у 2021 році до 9298,00 тис. грн у 2023 році демонструє абсолютне зростання на 8763,00 тис. грн (+1638,50%). Це пояснюється зростанням прибутковості підприємства.

Чистий прибуток зріс із 2437,30 тис. грн у 2021 році до 36252,00 тис. грн у 2023 році. Абсолютне зростання склало 33814,70 тис. грн, а відносно — +1388,27%. Це свідчить про ефективне управління витратами та значне підвищення рентабельності підприємства.

Отже, аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «КД Вацак» за 2021–2023 рр. демонструє динамічне зростання діяльності підприємства. Збільшення чистого доходу та валового прибутку свідчить про розширення ринків збуту та підвищення ефективності виробництва. Проте значне зростання

операційних витрат і податкових зобов'язань може потребувати додаткового аналізу для пошуку резервів оптимізації. Загалом, підприємство демонструє стійке фінансове зростання та перспективи для подальшого розвитку.

Аналіз ліквідності підприємства проведемо в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз ліквідності ТОВ «КД Вацак»

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021 (%)	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,748	0,972	1,119	0,223	29,847	0,147	15,171
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,544	0,63	0,659	0,085	15,715	0,029	4,652
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,015	0,003	0,006	68,998	-0,012	-79,042

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 0,748, у 2022 році зріс до 0,972, а у 2023 році досяг 1,119. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки становило 0,223 (29,85%), а за 2023/2022 роки – 0,147 (15,17%). Це свідчить про поступове покращення здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання оборотними активами, причому у 2023 році показник перевищив одиницю, що є позитивною ознакою.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 0,544 у 2021 році до 0,63 у 2022 році і до 0,659 у 2023 році. Абсолютне відхилення між 2022 і 2021 роками становило 0,085 (15,72%), а між 2023 і 2022 роками – 0,029 (4,65%). Хоча зростання є позитивним, значення коефіцієнта залишається нижчим за нормативне значення (1,0), що вказує на недостатню кількість ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році цей показник становив 0,009, у 2022 році підвищився до 0,015, але у 2023 році впав до 0,003. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 0,006 (69,00%), однак за 2023/2022 роки

відбулося значне зниження на 0,012 (-79,04%). Це свідчить про різке скорочення грошових коштів на підприємстві у 2023 році, що може стати критичною проблемою для погашення термінових зобов'язань.

Отже, аналіз ліквідності підприємства демонструє покращення за основними показниками у 2021–2023 роках, особливо щодо поточної ліквідності. Проте, коефіцієнт швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності залишаються на низькому рівні, що свідчить про потенційні ризики недостатньої кількості ліквідних активів. Зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2023 році є тривожним сигналом, що потребує уваги. Рекомендується покращити управління грошовими коштами та підвищити рівень швидко реалізованих активів. Водночас, досягнення коефіцієнтом поточної ліквідності рівня понад 1,0 у 2023 році вказує на прогрес у забезпеченні фінансової стійкості підприємства.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «КД Вацак» за 2021-2023 рр. представимо в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «КД Вацак» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021 (%)	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)
Коефіцієнт автономії	0,035	0,109	0,145	0,074	210,34	0,036	32,98
Коефіцієнт фінансової залежності	0,964	0,89	0,854	-0,074	-7,67	-0,036049	-4,047
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,036	0,122	0,170	0,086	236,15	0,047	38,59
Коефіцієнт покриття боргу	0,013	0,014	0,008	0,0009	6,67	-0,006	-42,86

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «КД Вацак» за 2021–2023 рр. демонструє наступні зміни ключових показників.

У 2021 році коефіцієнт автономії становив 0,035, у 2022 році зріс до 0,109, а у 2023 році досяг 0,145. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки становило 0.0741

(210,35%), а за 2023/2022 роки – 0,0360 (32,99%). Збільшення цього коефіцієнта свідчить про зростання частки власного капіталу в загальній структурі фінансування, що покращує фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2021 році цей коефіцієнт становив 0,964, у 2022 році зменшився до 0,89, а у 2023 році досяг 0,854. Абсолютне зниження за 2022/2021 роки становило -0,0741 (-7.68%), а за 2023/2022 роки – -0,0360 (-4.05%). Це демонструє поступове зменшення залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2021 році становив 0,0365, у 2022 році зріс до 0,1227, а у 2023 році досяг 0,170. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 0,086 (236,16%), а за 2023/2022 роки – 0,047 (38,60%). Це свідчить про покращення структури фінансування за рахунок збільшення частки власного капіталу.

У 2021 році коефіцієнт покриття боргу становив 0,013, у 2022 році зріс до 0,014, однак у 2023 році знизився до 0,008. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки становило 0,0009 (6,67%), проте у 2023 році відбулося зниження на 0,006 (-42,86%). Це зниження може свідчити про проблеми з достатністю операційного прибутку для обслуговування боргів.

Отже, фінансова стійкість ТОВ «КД Вацак» у 2021–2023 роках демонструє позитивну динаміку. Основні коефіцієнти автономії, фінансування та фінансової стійкості значно покращилися, що вказує на зростання частки власного капіталу в структурі балансу та зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Однак зниження коефіцієнта покриття боргу у 2023 році є тривожним сигналом, що потребує уваги. Рекомендується зосередити зусилля на збільшенні операційного прибутку для забезпечення стабільного обслуговування боргів. Загалом підприємство демонструє позитивні зміни в напрямку підвищення своєї фінансової стійкості.

Аналіз ділової активності ТОВ «КД Вацак» представлено в таблиці 2.14

Таблиця 2.14

Аналіз ділової активності ТОВ «КД Вацак» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021 (%)	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)
Оборотність активів	2,290	2,648	2,430	0,358	15,637	-0,218	-8,232
Оборотність власного капіталу	65,046	32,006	18,334	-33,039	-50,793	-13,671	-42,715
Оборотність дебіторської заборгованості	17,981	9,217	7,005	-8,763	-48,737	-2,212	-24,005
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	20,298	39,596	52,104	19,298	95,075	12,507	31,587
Оборотність запасів	9,713	7,386	6,468	-2,326	-23,949	-0,918	-12,430
Період обороту запасів (дні)	37,577	49,411	56,425	11,833	31,491	7,014	14,195

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році оборотність активів становила 2,29 рази, у 2022 році підвищилася до 2,74 разів, а у 2023 році зросла до 2,89 разів. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 0,45 разів (19,65%), а за 2023/2022 роки — 0,15 разів (5,47%). Це свідчить про ефективніше використання активів для генерування доходів.

У 2021 році оборотність дебіторської заборгованості становила 18,00 разів, у 2022 році знизилася до 9,22 разів, а у 2023 році досягла 7,00 разів. Абсолютне зниження за 2022/2021 роки становило -8,78 разів (-48,78%), а за 2023/2022 роки — -2,22 разів (-24,08%). Це вказує на уповільнення погашення дебіторської заборгованості.

У 2021 році період погашення становив 20,28 днів, у 2022 році зріс до 39,59 днів, а у 2023 році — до 52,14 днів. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 19,31 днів (95,21%), а за 2023/2022 роки — 12,55 днів (31,70%).

Збільшення цього показника вказує на зростання ризиків пов'язаних із тривалим циклом обігу дебіторської заборгованості.

У 2021 році оборотність запасів становила 9,72 рази, у 2022 році знизилася до 7,39 разів, а у 2023 році впала до 6,47 разів. Абсолютне зниження за 2022/2021 роки становило -2,33 разів (-23,99%), а за 2023/2022 роки — -0,92 разів (-12,45%). Це свідчить про накопичення запасів.

Період обороту запасів (дні) у 2021 році цей показник становив 37,54 днів, у 2022 році зріс до 49,37 днів, а у 2023 році — до 56,40 днів. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 11,83 днів (31,51%), а за 2023/2022 роки — 7,03 днів (14,24%). Це вказує на зниження швидкості реалізації запасів.

Отже, аналіз ділової активності ТОВ «КД Вацак» показує як позитивні, так і негативні тенденції. Підвищення рентабельності активів та оборотності активів свідчить про зростання ефективності управління активами. Однак зниження оборотності дебіторської заборгованості та запасів разом із зростанням відповідних періодів обігу може свідчити про проблеми у сфері управління оборотним капіталом.

2.4. Оцінка ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

Ресурсний потенціал підприємства є основою його стабільного функціонування та стратегічного розвитку. Для ТОВ «КД Вацак», як одного з провідних виробників кондитерської продукції в Україні, формування й ефективне використання ресурсного потенціалу має ключове значення для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання.

Ресурсний потенціал ТОВ «КД Вацак» включає:

1. Матеріальні ресурси:

- Сировина та матеріали для виробництва кондитерських виробів (цукор, борошно, какао-продукти, інші компоненти).

- Основні засоби, включаючи виробниче обладнання, транспортні засоби, складські приміщення та інфраструктуру.

- Запаси готової продукції та товарів для реалізації.

2. Фінансові ресурси:

- Власний капітал, що формується за рахунок накопиченого прибутку.

- Залучені кошти, включаючи банківські кредити, лізинг та інші інструменти фінансування.

- Державна підтримка у формі грантів чи субсидій, якщо підприємство бере участь у програмах розвитку галузі.

3. Трудові ресурси:

- Штатний персонал, який включає кваліфікованих працівників, зайнятих у виробничих, адміністративних і збутових підрозділах.

- Підготовка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації.

4. Інформаційні ресурси:

- Внутрішні інформаційні системи для управління виробничими та збутовими процесами.

- Маркетингова інформація про ринок, конкурентів і потреби споживачів.

- Дані про інноваційні технології у виробництві кондитерської продукції.

5. Організаційні ресурси:

- Система управління підприємством, яка включає планування, контроль і координацію діяльності всіх підрозділів.

- Налагоджені логістичні процеси для постачання сировини та збуту продукції.

Процес формування ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» розглянемо в таблиці 2.15.

Процес формування ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» охоплює низку послідовних етапів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Кожен із цих етапів відіграє важливу роль у досягненні поставлених цілей.

Таблиця 2.15

Процес формування ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак»

Етап	Дії	Результат	Особливості
Планування	Аналіз потреб у ресурсах, оцінка існуючих можливостей, прогнозування обсягів виробництва.	Сформовані плани щодо необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових).	Необхідність врахування ринкових трендів і попиту на продукцію.
Залучення ресурсів	Закупівля сировини, залучення фінансових інвестицій, найм персоналу.	Наявність матеріальних запасів, фінансових коштів, трудових ресурсів.	Встановлення довгострокових контрактів із постачальниками.
Інвестування	Модернізація обладнання, впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації працівників.	Підвищення продуктивності, зменшення витрат, покращення якості продукції.	Використання державних програм підтримки бізнесу.
Оптимізація	Аналіз ефективності використання ресурсів, мінімізація відходів, впровадження енергоефективних технологій.	Рациональне використання ресурсів, зниження собівартості продукції.	Періодичний перегляд стратегій управління ресурсами.
Моніторинг та контроль	Відстеження витрат, контроль за використанням ресурсів, аналіз фінансових результатів.	Підтримка стабільності й ефективності виробництва.	Необхідність використання сучасних систем управління даними.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Етап планування формує базу для ефективного управління ресурсами, зокрема через детальний аналіз потреб і прогнозування виробничих обсягів. Залучення ресурсів забезпечує підприємство необхідними матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, що створює основу для стабільного виробництва. Інвестування спрямоване на модернізацію та підвищення ефективності використання ресурсів, що дозволяє покращити якість продукції та зменшити витрати. Оптимізація дозволяє підприємству раціонально використовувати наявні ресурси, мінімізуючи втрати та забезпечуючи економічну ефективність. Моніторинг і контроль забезпечують постійне відстеження та аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення.

Таким чином, підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, інвестуючи у власний розвиток та раціонально використовуючи наявні ресурси. Це дозволяє ТОВ «КД Вацак» утримувати високі позиції на ринку та забезпечувати конкурентоспроможність.

Ефективне використання ресурсного потенціалу забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Основними напрямками використання ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» є:

- Раціональне використання матеріальних ресурсів:
- Оптимізація витрат на виробництво продукції шляхом зниження відходів і впровадження енергоефективних технологій.
- Управління запасами для мінімізації ризику втрат через зберігання надлишкових або прострочених матеріалів.

Особливості використання ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Особливості використання ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак»

Категорія ресурсу	Особливості використання	Результати
Матеріальні ресурси	Раціональне використання сировини, мінімізація відходів, впровадження енергоефективних технологій.	Зниження собівартості продукції, покращення якості готових виробів.
Фінансові ресурси	Збалансоване використання власних і позикових коштів, інвестиції у модернізацію виробництва та маркетинг.	Зміцнення фінансової стійкості, зростання доходів і прибутків.
Трудові ресурси	Підвищення кваліфікації працівників, використання систем стимулювання, створення комфортних умов праці.	Зростання продуктивності праці, утримання кваліфікованого персоналу.
Інформаційні ресурси	Використання сучасних інформаційних систем, аналіз ринкових даних і потреб споживачів.	Оптимізація бізнес-процесів, збільшення частки ринку.
Організаційні ресурси	Удосконалення системи управління, впровадження цифрових інструментів, оптимізація логістичних процесів.	Зменшення витрат, підвищення ефективності управління.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливості використання ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» демонструють системний підхід до управління ресурсами. Ефективне використання кожної категорії ресурсів забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

Матеріальні ресурси використовуються з акцентом на оптимізацію виробничих процесів та впровадження сучасних технологій, що дозволяє знижувати собівартість продукції та покращувати її якість.

Фінансові ресурси спрямовуються на модернізацію, розширення виробництва та маркетинг, що забезпечує зростання прибутковості та фінансової стабільності. Трудові ресурси є основою конкурентоспроможності підприємства завдяки високій продуктивності, мотивації персоналу та створенню комфортних умов праці. Інформаційні ресурси дозволяють підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, використовуючи аналітику для прийняття рішень та оптимізації бізнес-процесів. Організаційні ресурси забезпечують ефективну координацію діяльності підприємства через впровадження інноваційних систем управління та логістики.

Оцінку ефективності матеріальних ресурсів підприємства проведемо в таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Аналіз ефективності матеріальних ресурсів ТОВ «КД Вацак» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021 (%)	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)
Коефіцієнт оборотності матеріальних ресурсів	2,478762	3,20	4,43	0,72	29,13	1,23	38,60
Тривалість обороту (дні)	147,25	114,026	82,26	-33,22	-22,56	-31,75	-27,85
Коефіцієнт рентабельності матеріальних ресурсів (%)	2,031	13,779	20,14	11,74	578,42	6,36	46,16
Матеріальні запаси (тис. грн)	16541,7	52088,6	114001,0	35546,90	214,89	61912,40	118,85

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році коефіцієнт оборотності становив 2,48, у 2022 році зріс до 3,20, а у 2023 році підвищився до 4,44. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки становило 0,72 (29,03%), а за 2023/2022 роки — 1,24 (38,75%). Це свідчить про значне покращення використання матеріальних ресурсів для генерування доходу.

У 2021 році тривалість обороту матеріальних ресурсів становила 147,18 днів, у 2022 році зменшилася до 114,06 днів, а у 2023 році скоротилася до 82,21 днів. Абсолютне зменшення за 2022/2021 роки склало -33,12 днів (-22,50%), а за 2023/2022 роки — -31,85 днів (-27,92%). Це свідчить про прискорення обороту матеріальних ресурсів, що є позитивною тенденцією.

У 2021 році рентабельність матеріальних ресурсів становила 2,03%, у 2022 році зросла до 13,78%, а у 2023 році досягла 20,14%. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 11,75% (578,82%), а за 2023/2022 роки — 6,36% (46,15%). Це демонструє значне підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів для отримання прибутку.

У 2021 році матеріальні запаси становили 16541,70 тис. грн, у 2022 році зросли до 52088,60 тис. грн, а у 2023 році збільшилися до 114001,00 тис. грн. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 35546,90 тис. грн (214,93%), а за 2023/2022 роки — 61912,40 тис. грн (118,85%). Значне збільшення матеріальних запасів може бути пов'язане зі зростанням обсягів діяльності підприємства.

Аналіз ефективності матеріальних ресурсів ТОВ «КД Вацак» демонструє позитивні тенденції у використанні матеріальних ресурсів. Підприємство значно підвищило оборотність матеріальних ресурсів і скоротило їх тривалість обороту, що сприяло зростанню ефективності використання активів. Коефіцієнт рентабельності матеріальних ресурсів зріс у понад 9 разів за три роки, що є свідченням покращення фінансової ефективності. Водночас різке збільшення матеріальних запасів вимагає контролю для уникнення можливого зниження ліквідності. Рекомендується продовжити оптимізацію управління матеріальними ресурсами та запасами для забезпечення стабільного фінансового стану.

Аналіз стану та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «КД Вацак» розглянемо в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Аналіз стану та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «КД
Вацак» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023-2021)	Відносне відхилення (2023-2021, %)
Продуктивність праці (тис. грн/працівника)	1029,24	1326,38	1905,96	876,71	85,18%
Засоби оплати праці на одного працівника (тис. грн)	69,03	87,23	99,05	30,01	43,48%
Забезпеченість основними засобами (тис. грн/працівника)	501,73	538,67	596,66	94,93	18,92%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році продуктивність праці становила 1,029.97 тис. грн на одного працівника, що свідчить про високу ефективність праці. У 2023 році цей показник зріс до 1905,96 тис. грн на працівника, що є значним покращенням. Абсолютне зростання склало +875,99 тис. грн, а відносне — +85,03%. Зростання продуктивності свідчить про ефективне використання трудових ресурсів у поєднанні зі зростанням чистого доходу.

У 2021 році засоби оплати праці на одного працівника становив 69,04 тис. грн, у 2023 році цей показник збільшився до 99,05 тис. грн. Абсолютне зростання склало +30,01 тис. грн, а відносне — +43,46%. Це свідчить про поступове підвищення рівня заробітної плати працівників, що може бути спрямоване на утримання кваліфікованого персоналу.

У 2021 році забезпеченість основними засобами становила 501,73 тис. грн на одного працівника, що вказувало на достатню забезпеченість працівників основними засобами. У 2023 році цей показник зріс до 596,66 тис. грн. Абсолютне зростання склало +94,93 тис. грн, а відносне — +18,92%. Це свідчить про інвестиції в основні засоби і для покращення умов праці та підвищення продуктивності.

Отже, аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «КД Вацак» за 2021–2023 рр. демонструє позитивну динаміку за всіма ключовими показниками. Зростання продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу. Підвищення забезпеченості основними засобами вказує на покращення матеріально-технічного забезпечення працівників, що сприяє їхній продуктивності.

Аналіз ефективності фінансових ресурсів ТОВ «КД Вацак» за 2021–2023 рр. зображено в таблиці 2.19

Таблиця 2.19

Аналіз ефективності фінансових ресурсів ТОВ «КД Вацак» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021 (%)	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022 (%)
Рентабельність активів (ROA)	0,018	0,114	0,110	0,095	507,501	-0,003	-3,227
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,532	1,377	0,832	0,844	158,504	-0,545	-39,591
Рентабельність продукції	0,009	0,054	0,058	0,044	465,114	0,003	6,555
Рентабельність операційної діяльності	0,005	0,006	0,070	0,0005	9,323	0,064	1033,301
Рентабельність виробництва	0,009	0,054	0,058	0,044	465,114	0,003	6,555
Рентабельність продажів	0,005	0,0062	0,070	0,0005	9,323	0,064	1033,301
Коефіцієнт боргового навантаження	0,62	0,65	0,58	0,030	4,880	-0,070	-10,820

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році рентабельність активів становила 1,88%, у 2022 році підвищилася до 6,06%, а у 2023 році досягла 8,54%. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 4,18% (222,34%), а за 2023/2022 роки — 2,48% (40,92%). Це свідчить про ефективніше використання активів для генерування прибутку.

У 2021 році рентабельність власного капіталу становила 53,31%, у 2022 році знизилася до 40,75%, а у 2023 році підвищилася до 45,98%. Абсолютне зниження за 2022/2021 роки склало -12,56% (-23,56%), а за 2023/2022 роки — зростання на

5,23% (12,83%). Це вказує на тимчасове зниження ефективності управління власним капіталом у 2022 році з подальшим покращенням у 2023 році.

У 2021 році рентабельність виробництва становила 0,97%, у 2022 році зросла до 5,46%, а у 2023 році досягла 5,82%. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 4,49% (462,89%), а за 2023/2022 роки — 0,36% (6,59%). Це свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів.

У 2021 році рентабельність операційної діяльності становила 0,57%, у 2022 році зросла до 0,63%, а у 2023 році досягла 7,08%. Абсолютне зростання за 2022/2021 роки склало 0,06% (10,53%), а за 2023/2022 роки — 6,45% (1023,81%). Значне зростання у 2023 році вказує на підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

У 2021 році рентабельність продажів становила 0,57%, у 2022 році залишилася на тому ж рівні, однак у 2023 році підвищилася до 7,08%. Абсолютне зростання за 2023/2022 роки склало 6,45% (1023,81%). Це свідчить про ефективніше управління витратами на продажі та операційні процеси.

Коефіцієнт боргового навантаження ТОВ «КД Вацак» за 2021–2023 роки демонструє позитивну динаміку. У 2021 році 62,42% активів фінансувалося за рахунок зобов'язань, у 2022 році цей показник зріс до 65,47%, що вказує на зростання залежності від зовнішнього фінансування. Проте в 2023 році коефіцієнт знизився до 58,38%, що свідчить про суттєве покращення структури капіталу, зменшення боргового навантаження та підвищення фінансової стійкості підприємства. Це позитивний сигнал для забезпечення стабільності й зниження фінансових ризиків.

Отже, аналіз показує значне покращення фінансових результатів ТОВ «КД Вацак» у 2023 році порівняно з попередніми роками. Зростання рентабельності активів і операційної діяльності свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства. Позитивні зміни у рентабельності виробництва та продажів демонструють покращення управління витратами та виробничими процесами. Незважаючи на тимчасове зниження рентабельності власного капіталу у 2022 році, у 2023 році цей показник почав відновлюватися. Рекомендується

продовжувати оптимізацію витрат і зосереджувати увагу на збереженні стабільного рівня рентабельності в довгостроковій перспективі.

Насамкінець, проведемо SWOT-Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

SWOT-Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак»

Категорія	Детальний опис
Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість продукції, підтверджена сертифікатами. - Досвідчений і кваліфікований персонал. - Сучасне обладнання для виробництва кондитерських виробів. - Розвинена логістична система для швидкої доставки продукції. - Стабільна клієнтська база та довгострокові контракти з партнерами.
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> - Висока залежність від вартості сировини, зокрема какао і цукру. - Обмеженість інвестицій у маркетингові кампанії. - Відсутність диверсифікації продуктового портфеля. - Недостатнє використання цифрових каналів продажів. - Високий рівень енергоспоживання виробництва.
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту продукції з урахуванням сучасних трендів (органічні, безглютенові продукти). - Вихід на міжнародні ринки через експорт. - Використання державних програм підтримки малого та середнього бізнесу. - Інтеграція з цифровими платформами для збільшення онлайн-продажів. - Підвищення енергоефективності через модернізацію обладнання.
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання конкуренції з боку міжнародних та локальних виробників. - Коливання валютного курсу, що впливає на вартість імпортової сировини. - Зміни в законодавстві та підвищення податкового навантаження. - Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення. - Ризик порушення ланцюгів постачання через зовнішні фактори.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «КД Вацак» має значний набір сильних сторін, які забезпечують його конкурентоспроможність. Висока якість продукції, сучасне виробниче обладнання та досвідчений персонал дозволяють підприємству утримувати позиції на ринку. Розвинена логістична система сприяє швидкій доставці продукції, що важливо для утримання клієнтів і довгострокових контрактів.

Основні слабкі сторони пов'язані з високою залежністю від сировини та енергозатратного виробництва. Обмежені інвестиції у маркетинг та недостатнє використання цифрових каналів продажів стримують розвиток. Також відсутність диверсифікації продукції може знижувати адаптивність до змін ринку.

Підприємство має великий потенціал для розширення через впровадження нових продуктів, наприклад, органічних чи безглютенкових. Вихід на міжнародні ринки через експорт відкриває нові горизонти для зростання. Використання цифрових платформ для онлайн-продажів і державних програм підтримки може сприяти підвищенню фінансової стабільності та рентабельності.

Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності та зміни в законодавстві, створюють ризики для діяльності підприємства. Конкуренція з боку міжнародних виробників та коливання валютного курсу можуть впливати на вартість сировини та маржинальність продукції.

Отже, SWOT-аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» демонструє, що підприємство має значний потенціал для зростання, але стикається з певними внутрішніми обмеженнями та зовнішніми загрозами.

2.5. Характеристика нормативно-правового забезпечення формування й використання ресурсного потенціалу підприємства

Формування та використання ресурсного потенціалу підприємства є ключовими аспектами його стратегічного розвитку. У сучасних умовах підприємства змушені працювати в постійно змінюваному економічному середовищі, що зумовлює необхідність суворого дотримання нормативно-правових актів, які регулюють різноманітні аспекти діяльності. Для ТОВ «КД Вацак» важливо не тільки відповідати вимогам законодавства, а й ефективно інтегрувати нормативно-правові акти в управлінські процеси для максимізації ресурсного потенціалу.

Одним із основних аспектів є правильне ведення бухгалтерії, що дозволяє підприємству відстежувати всі операції та забезпечує прозорість фінансової

діяльності. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає принципи ведення обліку, що сприяють точному і прозорому відображенню операцій, зокрема щодо придбання, використання і списання матеріальних активів. Для ТОВ «КД Вацак» важливо правильно обліковувати матеріальні активи, такі як сировина та обладнання, що дозволяє ефективно управляти ресурсами і знижувати фінансові ризики [22].

Не менш важливим є дотримання вимог щодо оподаткування. Податковий кодекс України регулює облік витрат на придбання матеріальних ресурсів і амортизацію основних засобів. ТОВ «КД Вацак» може скористатися можливістю застосування прискореної амортизації на виробниче обладнання, що дає змогу знижувати витрати на оновлення технічної бази і забезпечувати швидкий розвиток підприємства [43].

Захист прав споживачів та забезпечення високої якості продукції є іншими важливими аспектами. Згідно із Законом України «Про захист прав споживачів», підприємства зобов'язані дотримуватися стандартів якості та технічних регламентів, що гарантують високу якість продукції і зміцнюють довіру споживачів. Водночас Закон України «Про стандартизацію» регулює процес впровадження стандартів якості, і ТОВ «КД Вацак» активно використовує національні стандарти ДСТУ, що сприяє відповідності продукції високим вимогам якості та підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку [21].

Також важливим є дотримання екологічних стандартів. Закон України «Про управління відходами» регулює екологічно безпечне поводження з відходами. ТОВ «КД Вацак» має впровадити заходи щодо утилізації відходів і мінімізації їхнього впливу на навколишнє середовище. Це не лише покращує екологічну ситуацію, але й позитивно впливає на імідж підприємства серед споживачів [18].

Фінансові аспекти також потребують уваги, оскільки підприємства мають доступ до новітніх фінансових інструментів, таких як лізинг, факторинг і інвестиційні кредити, які регулюються Законом України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг». Для ТОВ «КД Вацак» це відкриває можливість залучати додаткові фінансові ресурси для розвитку та

модернізації виробничих потужностей. Підприємство також повинно дотримуватися норм валютного законодавства, що передбачено *Законом України «Про валюту і валютні операції»*, регулюючи валютні розрахунки з іноземними контрагентами [22].

Щодо державної підтримки, *Бюджетний кодекс України* визначає правила участі підприємств у програмах підтримки, таких як субсидії або пільгові кредити. Для ТОВ «КД Вацак» це можливість отримати фінансову допомогу для розвитку і модернізації.

Не менш важливим є забезпечення належних трудових умов для працівників. *Кодекс законів про працю України (КЗпП)* регулює трудові відносини, забезпечує належні умови праці, гарантує мінімальну заробітну плату та соціальні виплати, що сприяє збереженню стабільності кадрового складу і підвищенню ефективності роботи підприємства. Згідно із *Законом України «Про охорону праці»*, ТОВ «КД Вацак» повинно створювати безпечні умови праці для своїх працівників, впроваджуючи системи безпеки на робочих місцях [11].

Також важливим є розвиток персоналу, оскільки *Закон України «Про зайнятість населення»* регулює процеси найму, професійного навчання і працевлаштування працівників, що допомагає підтримувати високий рівень кваліфікації [26].

Для забезпечення безпеки даних, згідно із *Законом України «Про захист персональних даних»*, підприємство повинно здійснювати обробку і захист персональних даних своїх працівників і клієнтів, що сприяє забезпеченню конфіденційності та довіри [23].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення формування та використання ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» є комплексним і включає низку важливих законодавчих актів, що регулюють різні аспекти діяльності підприємства: від обліку матеріальних активів до трудових відносин і захисту персональних даних. Дотримання цих норм дозволяє ефективно використовувати ресурси, мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах конкурентного ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «КД Вацак» є одним із провідних виробників кондитерських виробів в Україні, демонструючи стабільний розвиток з 2001 року. Основна спеціалізація компанії — виробництво високоякісних борошняних кондитерських виробів, зокрема тортів, тістечок і печива. Завдяки розширенню асортименту, впровадженню сучасного обладнання та розвитку логістики, підприємство зміцнило свої позиції на українському ринку. Водночас для подальшого зростання важливими є вихід на міжнародні ринки та посилення брендової впізнаваності.

Аналіз показує, що підприємство значно покращило ефективність використання основних засобів і трудових ресурсів. Зросли такі ключові показники, як чисті основні засоби та продуктивність праці. Це свідчить про модернізацію обладнання та покращення організації праці. Однак підвищення зносу основних засобів вимагає подальшого контролю для запобігання витратам на ремонт. Збільшення чисельності працівників і витрат на оплату праці супроводжується позитивним впливом на фінансові результати підприємства.

Підприємство демонструє динамічне зростання фінансових результатів. Чистий дохід та валовий прибуток зросли завдяки розширенню ринків збуту. Високі темпи приросту чистого прибутку свідчать про ефективну роботу управлінського персоналу та оптимізацію витрат. Проте збільшення собівартості реалізації продукції та податкових зобов'язань вимагають ретельного моніторингу. Загалом фінансова стійкість підприємства покращується, однак необхідно приділити увагу стримуванню темпів зростання операційних витрат.

Ресурсний потенціал ТОВ «КД Вацак» формується системно, із залученням матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та організаційних ресурсів. Покращення забезпеченості основними засобами та інвестицій у модернізацію обладнання дозволяють підвищити продуктивність праці. Водночас зростання матеріальних запасів потребує оптимізації, щоб уникнути перевитрат. Управління ресурсами підприємства спрямоване на довгострокову стабільність, однак

рекомендується зосередитися на контролі витрат і збільшенні прибутковості кожного виду ресурсів.

Ефективність використання матеріальних ресурсів значно зросла. Підвищення коефіцієнта оборотності та скорочення тривалості обороту свідчать про раціональне використання запасів. Високі темпи приросту рентабельності матеріальних ресурсів демонструють покращення їхнього впливу на фінансові результати. Водночас суттєве збільшення обсягів матеріальних запасів може створити ризики для ліквідності підприємства, що потребує додаткової уваги до управління оборотним капіталом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КД ВАЦАК»

3.1. Напрями вдосконалення ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

Під час проведення дослідження з формування та використання ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» у другому розділі, були виявлені наступні проблеми:

- Зростання рівня зносу основних засобів. У 2021 році рівень зносу основних засобів становив 46,15%, у 2022 році зріс до 49,12%, а в 2023 році досяг 52,47%. Абсолютне зростання за три роки склало 6,32%, що свідчить про старіння обладнання. Високі темпи зростання зносу свідчать про активну експлуатацію обладнання, що вимагає своєчасного оновлення матеріально-технічної бази для запобігання надмірним витратам на ремонт та зниження ефективності.

- Значне збільшення матеріальних запасів. У 2021 році матеріальні запаси склали 16541,70 тис. грн, у 2022 році зросли до 52088,60 тис. грн, а у 2023 році досягли 114001,00 тис. грн. Абсолютне зростання запасів за 2023/2022 роки становило 61912,40 тис. грн (118,85%), що свідчить про можливе накопичення нерухомих активів. Хоча це може бути пов'язано зі зростанням обсягів діяльності, накопичення запасів вимагає оптимізації управління, щоб уникнути ризиків зниження ліквідності через заморожені активи.

- Зростання витрат на оплату праці. Витрати на оплату праці у 2021 році становили 28975,00 тис. грн, у 2022 році — 36900,00 тис. грн, а у 2023 році — 41900,00 тис. грн. Абсолютне зростання за 2023/2022 роки склало 5000,00 тис. грн (13,55%). Попри позитивний вплив на мотивацію персоналу, швидке зростання витрат може створювати додатковий тиск на фінансовий стан підприємства.

- Збільшення боргового навантаження. У 2021 році коефіцієнт боргового навантаження становив 0,6242, у 2022 році зріс до 0,6547, а у 2023 році знизився

до 0,5838. Попри зниження в 2023 році, високий рівень залежності від зобов'язань залишається значним. Хоча фінансування через зобов'язання сприяє розширенню діяльності, залежність від боргового капіталу може створити ризики в умовах економічної нестабільності.

- Повільна оборотність дебіторської заборгованості. Період погашення дебіторської заборгованості у 2021 році становив 20,28 днів, у 2022 році збільшився до 39,59 днів, а у 2023 році зріс до 52,14 днів, що свідчить про проблеми з поверненням коштів від клієнтів. Зростання періоду її погашення вказує на можливі проблеми з поверненням коштів, що впливає на фінансову ліквідність.

- Нерівномірне зростання фінансових ресурсів. Рентабельність власного капіталу (ROE) знизилася з 53,31% у 2021 році до 40,75% у 2022 році, а у 2023 році підвищилася до 45,98%, що все ще нижче показника 2021 року. Хоча загальні показники фінансової ефективності демонструють позитивну динаміку, зниження рентабельності власного капіталу (ROE) у 2023 році може сигналізувати про недостатню віддачу на вкладений капітал.

- Високі темпи приросту витрат. Собівартість реалізованої продукції зросла з 252088,30 тис. грн у 2021 році до 378291,70 тис. грн у 2022 році і до 622677,00 тис. грн у 2023 році, що свідчить про стрімке зростання витрат на виробництво. Значне збільшення витрат, зокрема адміністративних і на збут, може вимагати додаткового аналізу для виявлення резервів оптимізації.

На основі виявлених проблем формування та використання ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» пропонуються наступні конкретні рекомендації:

1. Оптимізація використання матеріальних ресурсів:

- *Автоматизація управління запасами через впровадження ERP-системи (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics) для відстеження рівня запасів у реальному часі.* Автоматизація управління запасами через впровадження ERP-системи, таких як SAP, або Microsoft Dynamics, є інноваційним рішенням для оптимізації процесів на підприємстві. ERP-система дозволяє створити єдину платформу, де

всі дані про запаси, закупівлі, продажі та виробництво інтегровані в реальному часі. Це забезпечує прозорість та ефективність управління [7].

За допомогою ERP-системи підприємство отримує можливість відстежувати залишки на складах автоматично після кожної операції, що включає отримання сировини, використання матеріалів у виробництві, або реалізацію готової продукції. Інформація завжди доступна, оновлюється в режимі реального часу та відображається у зручному форматі, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такі системи допомагають автоматизувати рутинні операції, зменшуючи ризик людських помилок, і підвищують точність прогнозування. Наприклад, використовуючи історичні дані про обсяги продажів та попиту, система може рекомендувати оптимальні рівні запасів для кожної категорії продукції. Це дозволяє уникати ситуацій, коли на складі є надлишок або дефіцит певних товарів [6].

ERP-системи також інтегрують функції планування закупівель, забезпечуючи своєчасне поповнення запасів з урахуванням обсягів виробництва та циклу постачання. Вони можуть автоматично генерувати замовлення постачальникам або попереджати менеджерів про потребу у закупівлі, що мінімізує ризик перебоїв у виробництві. Завдяки ERP-системам оптимізується управління витратами на зберігання та логістику. Підприємство може аналізувати дані про ефективність використання складів, виявляти надлишкові запаси чи застарілі товари, що дозволяє швидко реагувати та коригувати стратегію.

- Використання методу «Just-in-Time» для зменшення обсягів надлишкових матеріалів на складах. Метод «Just-in-Time» (JIT) – це підхід до управління запасами, спрямований на забезпечення поставок матеріалів і компонентів точно у той момент, коли вони потрібні для виробництва. Основна мета цього методу полягає в тому, щоб мінімізувати обсяги запасів на складах, зменшити витрати на їх зберігання і уникнути перевантаження складських приміщень [26].

Використання JIT передбачає, що матеріали або компоненти надходять у виробничий процес у мінімально необхідних обсягах і в найкоротші терміни після їхнього замовлення. Це дозволяє підприємству уникати надлишкових запасів, які

можуть втрачати свою цінність через псування, старіння або зміни попиту. Методика JIT базується на тісній координації з постачальниками, які повинні мати можливість забезпечити швидку доставку матеріалів за запитом підприємства. Цей підхід також сприяє оптимізації виробничих процесів, оскільки підприємство працює лише з тією кількістю матеріалів, яка потрібна для виконання поточних виробничих завдань. Завдяки цьому знижуються витрати, пов'язані з утриманням великих складських площ, зменшуються ризики втрат від застарілих або невикористаних матеріалів і підвищується ефективність використання ресурсів. Метод JIT вимагає високого рівня організації та планування. Для його успішного впровадження підприємство повинно мати чіткі виробничі плани, налагоджені логістичні процеси та надійних постачальників, які можуть виконувати замовлення в стислі терміни. Використання JIT дозволяє підприємству скоротити витрати, покращити якість продукції за рахунок свіжих і якісних матеріалів та адаптуватися до змін попиту на ринку, залишаючись конкурентоспроможним [26].

- Регулярний аудит запасів для уникнення втрат через псування або прострочення матеріалів. Регулярний аудит запасів – це систематичний процес перевірки стану та обсягів матеріальних ресурсів на складі для забезпечення їхньої актуальності, якості та придатності до використання. Метою такого аудиту є уникнення втрат, пов'язаних із псуванням, простроченням терміну придатності або надмірним накопиченням матеріалів, які не знаходять застосування у виробничих процесах. Проведення аудиту дозволяє виявити надлишкові, повільно обертаючі або застарілі запаси, які можуть створювати фінансове навантаження на підприємство. Це також допомагає оцінити ефективність управління складським господарством, планування закупівель та використання ресурсів. Окрім того, аудит забезпечує прозорість у процесах інвентаризації, що є важливим для уникнення ризиків шахрайства або недостачі матеріалів [31].

Регулярна перевірка запасів сприяє підтриманню високого рівня якості продукції, оскільки вона дозволяє вчасно виявляти та вилучати матеріали, які втратили свої експлуатаційні властивості. Це особливо важливо для підприємств,

що працюють з продуктами харчування, медичними товарами або іншими категоріями, які мають обмежений термін придатності.

- Встановити договірні умови з постачальниками, що передбачають часткові поставки залежно від обсягів виробництва. Договірні умови з постачальниками, які передбачають часткові поставки залежно від обсягів виробництва, є ефективним механізмом управління закупівлями, що дозволяє підприємству отримувати необхідні матеріали поступово, відповідно до реальних потреб виробництва. Суть таких умов полягає у встановленні чітких графіків і обсягів поставок, які коригуються залежно від планів виробництва. Це дає підприємству гнучкість у закупівлях, дозволяючи адаптуватися до змін попиту чи інших виробничих потреб. Наприклад, у разі сезонних коливань попиту постачальники можуть доставляти більші партії в піковий період і зменшувати обсяги в період низької активності.

2. Зниження енергозатратності.

- Провести енергетичний аудит для виявлення найбільш витратних етапів виробництва. Енергетичний аудит – це системний аналіз енергоспоживання підприємства, спрямований на виявлення найбільш витратних етапів виробництва, оптимізацію енергетичних витрат і підвищення енергоефективності. Цей процес дозволяє не лише знизити витрати на енергоресурси, але й сприяє покращенню екологічних показників діяльності підприємства [34].

Під час енергетичного аудиту проводиться оцінка всіх джерел енергоспоживання, таких як електроенергія, газ, вода, теплові ресурси та паливо. Визначаються ділянки виробничих процесів або обладнання, які споживають найбільше енергії, та аналізуються причини їхньої енергоемності. Аудит охоплює такі аспекти, як ефективність роботи технологічного обладнання, систем опалення, вентиляції, освітлення, а також втрати енергії під час транспортування чи зберігання. Після проведення енергетичного аудиту підприємство отримує чіткий план дій, який включає рекомендації щодо модернізації обладнання, покращення систем управління енергоспоживанням та оптимізації виробничих

процесів. Це дозволяє досягти стабільного зниження енерговитрат, підвищити конкурентоспроможність і покращити фінансові результати підприємства [34].

- *Модернізувати обладнання на сучасне енергоефективне (печі з ізоляцією, світлодіодне освітлення, системи теплової рекуперації).* Модернізація обладнання на сучасне енергоефективне є важливим заходом для зниження енергоспоживання, оптимізації витрат та підвищення екологічності виробництва. Такий підхід дозволяє підприємству впроваджувати інноваційні технології, які не лише знижують витрати на енергоресурси, але й покращують якість продукції та робочі умови [35].

Установлення печей з сучасною теплоізоляцією дозволяє значно зменшити тепловтрати під час виробничих процесів. Такі печі забезпечують рівномірний розподіл температури, що сприяє покращенню якості готової продукції та зменшенню часу на її виготовлення. Теплоізоляційні матеріали мінімізують нагрівання зовнішніх поверхонь, що знижує енерговитрати на підтримку температурного режиму.

Замінюючи традиційні джерела світла (лампи розжарювання чи люмінесцентні лампи) на світлодіодні (LED), підприємство може зменшити споживання електроенергії для освітлення до 60-80%. Світлодіоди мають тривалий термін служби, що знижує витрати на їх обслуговування та заміну. Крім того, вони забезпечують яскраве, рівномірне освітлення, що створює комфортні умови для працівників [36].

Впровадження систем рекуперації тепла дозволяє використовувати відпрацьоване тепло від виробничих процесів для опалення приміщень або нагрівання води. Це особливо актуально для енергоємних підприємств, де значна частина енергії витрачається на нагрівання обладнання чи матеріалів. Сучасні рекуператори забезпечують високу ефективність, дозволяючи повернути до 70-90% теплової енергії [36].

- *Інвестувати у встановлення сонячних панелей або теплових насосів для зменшення залежності від традиційних джерел енергії.* Інвестування у встановлення сонячних панелей або теплових насосів є сучасним і стратегічно

вигідним рішенням для зменшення залежності від традиційних джерел енергії, таких як газ, вугілля чи електрика з централізованих мереж. Ці технології дозволяють підприємству перейти до використання відновлюваних джерел енергії, знижуючи витрати на енергоресурси та вплив на довкілля [52].

Сонячні панелі перетворюють енергію сонячного світла на електричну енергію. Частина або вся потреба в електроенергії покривається за рахунок сонячної генерації, зменшуючи залежність від зовнішніх постачальників. Після початкових інвестицій підприємство отримує безкоштовну електроенергію протягом багатьох років, що значно скорочує операційні витрати. Сонячні панелі не створюють викидів парникових газів під час роботи, що сприяє покращенню екологічного іміджу підприємства [52].

Теплові насоси використовують енергію навколишнього середовища (повітря, вода або ґрунт) для обігріву або охолодження приміщень, а також для нагрівання води. Теплові насоси споживають значно менше енергії порівняно з газовими або електричними котлами. Вони можуть використовуватися для опалення взимку, охолодження влітку та гарячого водопостачання протягом усього року. Використовуючи безкоштовну енергію з навколишнього середовища, теплові насоси знижують рахунки за тепло [52].

- Розробити програму мотивації персоналу для раціонального споживання енергії (запровадження показників KPI щодо енергоефективності). Основою програми є запровадження показників KPI (Key Performance Indicators), які відображають ефективність споживання енергії на рівні індивідуальних співробітників, підрозділів або підприємства в цілому. До таких показників можуть належати: скорочення витрат енергії на одиницю продукції, зниження обсягів споживання електроенергії в певних процесах чи зменшення енергозатрат під час роботи обладнання. Програма мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні стимули можуть бути реалізовані через нарахування бонусів за досягнення або перевищення встановлених показників енергоефективності. Наприклад, якщо підрозділ скоротив споживання енергії на визначений відсоток, працівники отримують грошову премію або інші

матеріальні винагороди. Нематеріальні стимули передбачають визнання досягнень співробітників, вручення грамот, сертифікатів або публічне відзначення їхніх внесків [42].

Ключовим аспектом програми є навчання персоналу. Співробітники повинні розуміти, як їхня діяльність впливає на енергоспоживання і які практичні дії вони можуть виконувати для економії. Навчання може включати тренінги, семінари чи наочні інструкції щодо використання енергоефективного обладнання.

Програма також передбачає створення системи регулярного моніторингу та аналізу показників KPI. Це дає змогу оцінювати прогрес, виявляти ділянки, де потрібне коригування, і забезпечувати прозорість процесу. Інформація про досягнення повинна бути доступною для працівників, щоб мотивувати їх до подальшого вдосконалення.

3. Розвиток цифрових каналів збуту

- *Інтегрувати маркетингові платформи для аналізу даних про споживачів (CRM-системи для прогнозування попиту).* Інтеграція маркетингових платформ, таких як CRM-системи, дозволяє підприємству ефективно аналізувати дані про споживачів для прогнозування попиту. CRM-системи збирають і обробляють інформацію про покупки, вподобання клієнтів, їхню активність та історію взаємодії з брендом. Це забезпечує точний аналіз поведінки споживачів і дозволяє визначати тенденції, планувати виробництво та маркетингові кампанії відповідно до реального попиту. Такий підхід підвищує ефективність прийняття рішень, зменшує ризик перевиробництва або дефіциту продукції та сприяє персоналізованому підходу до клієнтів, що покращує їхній досвід і збільшує лояльність до бренду [47].

- *Активізувати присутність у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok) через створення контенту з оглядами продукції, акціями та інтерактивами.* Активізація присутності у соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook і TikTok, сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню нової аудиторії. Це досягається через створення цікавого і релевантного контенту, зокрема оглядів продукції, які демонструють її переваги, а

також публікацій про акції та спеціальні пропозиції. Інтерактиви, такі як опитування, конкурси, виклики чи прямі ефіри, залучають споживачів до активної взаємодії з брендом, сприяючи формуванню емоційного зв'язку та лояльності [47].

- *Використовувати рекламу через платформи Google Ads та Meta Ads для таргетованого залучення клієнтів.* Використання реклами через платформи Google Ads та Meta Ads (Facebook і Instagram) є ефективним інструментом для таргетованого залучення клієнтів. Ці платформи дозволяють створювати персоналізовані рекламні кампанії, які спрямовані на конкретні сегменти аудиторії, враховуючи їхні демографічні характеристики, інтереси, поведінку та географічне розташування [47].

За допомогою Google Ads можна показувати оголошення у пошуковій системі Google, на YouTube, у додатках та на партнерських сайтах. Реклама активується у відповідь на пошукові запити, пов'язані з продукцією або послугами, що пропонує підприємство, що забезпечує високу зацікавленість користувачів. Крім того, можна налаштувати банерну рекламу для підвищення впізнаваності бренду та ремаркетинг для повторного залучення користувачів, які вже відвідували сайт. Meta Ads дозволяє створювати візуально привабливі оголошення, орієнтовані на аудиторію Facebook та Instagram. Ця платформа підтримує різні формати реклами, включаючи каруселі, відео, історії та рекламні пости. Завдяки глибоким інструментам аналітики та таргетингу, Meta Ads дає змогу точно визначити цільову аудиторію, наприклад, людей із певними інтересами чи покупками в минулому. Обидві платформи підтримують моніторинг результативності кампаній у реальному часі, що дозволяє вносити оперативні коригування для досягнення найкращих результатів [47].

4. Зменшення залежності від вартості сировини:

- *Встановити партнерські відносини з локальними постачальниками сировини для зниження витрат.* Співпраця з місцевими постачальниками дозволяє скоротити транспортні витрати, зменшити ризики, пов'язані з затримками доставки, і забезпечити стабільність постачання. Локальні

постачальники часто можуть запропонувати більш гнучкі умови співпраці, такі як менші обсяги мінімальних замовлень або часткові поставки, що дозволяє підприємству оптимізувати управління запасами. Крім того, така співпраця підтримує місцеву економіку, сприяє підвищенню екологічності бізнесу через скорочення викидів при транспортуванні та покращує репутацію підприємства в очах споживачів, які цінують соціальну відповідальність компаній [52].

- Розглянути можливість вирощування частини сировини самостійно (наприклад, ягід для джемів). Розгляд можливості вирощування частини сировини самостійно, наприклад, ягід для джемів, є стратегічним кроком, який дозволяє підприємству знизити витрати, забезпечити стабільність постачання та покращити якість продукції. Власне вирощування дає можливість контролювати весь процес виробництва сировини, зокрема вибір сортів, методів догляду та стандартів якості. Це сприяє зменшенню залежності від коливань ринкових цін на сировину, мінімізує ризики пов'язані з логістикою, та дозволяє ефективніше планувати обсяги виробництва. Крім того, власна сировина може використовуватись як маркетинговий інструмент, оскільки підкреслює натуральність і екологічність продукції, що є важливим чинником для сучасних споживачів. Підприємство також може отримати додаткові переваги від продажу надлишків вирощеної сировини на місцевому ринку, що створює нові джерела доходу. Хоча такий підхід вимагає початкових інвестицій у землю, обладнання та персонал, довгострокові переваги, такі як зниження витрат, покращення якості продукції та зміцнення конкурентоспроможності, роблять його перспективним для реалізації.

- Використовувати хеджування валютних ризиків для захисту від коливань обмінного курсу. Хеджування передбачає застосування фінансових інструментів, таких як форвардні контракти, валютні ф'ючерси або опціони, які дозволяють зафіксувати курс валюти на майбутні операції. Наприклад, уклавши форвардний контракт, підприємство може заздалегідь домовитися про курс обміну для майбутньої закупівлі сировини, що гарантує стабільність витрат незалежно від ринкових змін. Такий підхід дозволяє підприємству ефективно планувати бюджет, уникати непередбачуваних збитків і забезпечувати фінансову

стабільність. Хеджування також підвищує довіру партнерів і інвесторів, оскільки демонструє професійне управління фінансовими ризиками. Хоча впровадження хеджування потребує певних витрат на використання фінансових інструментів, довгострокові переваги від його застосування значно перевищують ці витрати, забезпечуючи прогнозованість і стабільність операційного процесу [52].

5. Покращення управління трудовими ресурсами:

- *Впровадити гнучку систему мотивації: бонуси за ефективність, премії за пропозиції щодо покращення виробництва.* Впровадження гнучкої системи мотивації, яка включає бонуси за ефективність та премії за пропозиції щодо покращення виробництва, стимулює працівників до підвищення продуктивності та активного внеску у розвиток підприємства. Такий підхід дозволяє заохотити досягнення конкретних результатів, сприяє генерації нових ідей та підвищує залученість персоналу. Мотивація через фінансові й нематеріальні винагороди створює конкурентну робочу атмосферу, підвищує задоволеність працівників і сприяє загальному успіху компанії [52].

- *Організувати регулярні навчальні тренінги для підвищення кваліфікації працівників.* Організація регулярних навчальних тренінгів для підвищення кваліфікації працівників є важливим елементом розвитку людського капіталу підприємства. Такі заходи допомагають співробітникам отримувати нові знання та навички, відповідати сучасним вимогам ринку й ефективніше виконувати свої обов'язки. Навчання забезпечує підвищення компетентності працівників, дозволяє їм адаптуватися до змін у виробничих технологіях, нових інструментів управління та інновацій у галузі [52].

Регулярні тренінги включають кілька ключових напрямків:

- Знайомство з новим обладнанням, програмним забезпеченням або технологічними процесами, що підвищує продуктивність праці та зменшує кількість помилок.

- Навчання м'яким навичкам (soft skills). Розвиток навичок комунікації, управління часом, вирішення конфліктів чи лідерства сприяє ефективнішій командній роботі та покращенню внутрішньої взаємодії.

- Ознайомлення персоналу з новими корпоративними політиками, процедурами чи галузевими стандартами для дотримання вимог законодавства та ринкових тенденцій.

Регулярне проведення тренінгів створює мотиваційну базу для працівників, які бачать, що компанія інвестує в їхній розвиток. Це сприяє зростанню лояльності, зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури. Крім того, постійний розвиток кваліфікації персоналу допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, ефективніше використовувати ресурси та оперативно адаптуватися до змін у галузі. Такі заходи є довгостроковою інвестицією, яка забезпечує стабільне зростання та успіх компанії.

- *Забезпечити комфортні умови праці, зокрема вдосконалення техніки безпеки та ергономіки робочих місць.* Забезпечення комфортних умов праці, включаючи вдосконалення техніки безпеки та ергономіки робочих місць, є важливим аспектом підвищення продуктивності та задоволеності персоналу. Комфортні умови праці сприяють зниженню ризиків травматизму, покращенню фізичного та психологічного стану працівників, а також створюють позитивну робочу атмосферу.

Вдосконалення техніки безпеки передбачає впровадження сучасних стандартів і заходів для мінімізації виробничих ризиків. Це включає регулярне технічне обслуговування обладнання, організацію навчання працівників із питань охорони праці, забезпечення їх якісними засобами індивідуального захисту та встановлення чітких інструкцій щодо безпечного виконання робіт. Використання сучасних технологій, таких як автоматизовані системи контролю за небезпечними зонами, також значно знижує ризики [52].

Ергономіка робочих місць спрямована на адаптацію робочого простору до фізичних потреб працівників, щоб забезпечити їх комфорт і знизити навантаження на організм. Це може включати регулювання висоти робочих столів та стільців для підтримки правильної постави, забезпечення якісного освітлення для зменшення втоми очей, використання антивібраційних та звукоізоляційних

матеріалів у шумних цехах, оптимальне розташування інструментів і обладнання для зниження фізичних зусиль і часу, необхідного для виконання завдань [52].

- *Запровадити цифрові HR-системи для моніторингу ефективності роботи та управління графіками праці.* HR-системи забезпечують можливість відстеження продуктивності працівників у режимі реального часу за допомогою інструментів оцінювання, таких як ключові показники ефективності (KPI). Це дозволяє швидко виявляти сильні сторони та зони для покращення, а також впроваджувати індивідуальні програми розвитку для кожного співробітника.

Управління графіками праці стає значно ефективнішим завдяки автоматичному плануванню змін, відпусток та обліку робочого часу. Цифрові HR-системи мінімізують помилки у розкладі, скорочують конфлікти щодо розподілу завдань і дозволяють працівникам самостійно переглядати та керувати своїм графіком через мобільні додатки або веб-платформи. Додатково, системи дозволяють аналізувати дані про відвідуваність, надурочні години, рівень залученості та результати праці, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації, кадрових змін чи оптимізації процесів [42].

6. Контроль операційних витрат

- *Провести структурний аналіз витрат для виявлення статей із найбільшими перевитратами.* Проведення структурного аналізу витрат дозволяє підприємству визначити основні статті витрат, оцінити їх частку в загальних витратах та виявити області з найбільшими перевитратами. Структурний аналіз витрат включає детальне вивчення всіх витрат підприємства, розподілених за категоріями, такими як витрати на матеріали, оплату праці, енергоносії, логістику, амортизацію, адміністративні та маркетингові витрати. Для кожної категорії проводиться аналіз її динаміки, відповідності плановим показникам та внеску в загальні витрати [41].

- *Впровадити систему бюджетування для контролю кожного етапу витрат.* Впровадження системи бюджетування є важливим інструментом для ефективного контролю витрат і управління фінансовими ресурсами підприємства. Система бюджетування дозволяє планувати витрати на кожному етапі діяльності,

встановлювати чіткі фінансові обмеження та відстежувати виконання планових показників у реальному часі. Цей підхід забезпечує створення детального бюджету, що охоплює всі ключові напрямки діяльності, такі як виробництво, закупівлі, логістика, маркетинг та адміністративні витрати. Бюджетування дозволяє встановлювати конкретні фінансові цілі для кожного підрозділу або процесу, що сприяє більшій прозорості та відповідальності у використанні ресурсів. Система бюджетування включає механізми регулярного моніторингу та порівняння фактичних витрат із запланованими. Це дозволяє виявляти відхилення на ранніх етапах і оперативно реагувати, коригуючи фінансові плани або усуваючи причини перевитрат. Також бюджетування сприяє кращому прогнозуванню майбутніх витрат і доходів, що дозволяє підприємству знизити фінансові ризики та забезпечити стабільність. Крім того, впровадження системи бюджетування стимулює підвищення фінансової дисципліни серед працівників, сприяє оптимізації ресурсів і підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це допомагає досягати фінансових цілей підприємства, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність [42].

- Оптимізувати логістичні витрати через використання системи маршрутизації доставки (оптимальні маршрути для автопарку). Оптимізація логістичних витрат через використання системи маршрутизації доставки дозволяє підприємству зменшити витрати на транспортування, підвищити ефективність використання автопарку та скоротити час доставки. Така система автоматизує процес планування маршрутів, враховуючи ключові фактори, такі як відстань, умови доріг, розташування клієнтів, обсяги вантажів і доступність транспортних засобів. Система маршрутизації використовує алгоритми, які обчислюють найекономічніші та найкоротші шляхи для доставки, мінімізуючи порожні пробіги та неефективне використання транспортних ресурсів. Це також допомагає уникнути заторів, оптимізувати використання пального та знизити експлуатаційні витрати автопарку [42].

7. Підвищення ліквідності:

- Запровадити політику швидкого стягнення дебіторської заборгованості

(запровадження знижок за швидку оплату). Запровадження політики швидкого стягнення дебіторської заборгованості є ефективним інструментом для покращення грошового потоку підприємства. Один із ключових механізмів такої політики — надання знижок за швидку оплату, що стимулює клієнтів розраховуватися в найкоротші терміни. Ця політика передбачає встановлення чітких умов для отримання знижки, наприклад, оплата протягом 7-10 днів із моменту виставлення рахунку. Такий підхід мотивує клієнтів прискорити розрахунки, оскільки вони отримують безпосередню фінансову вигоду. Для підприємства це означає прискорення надходження коштів, зменшення обсягу дебіторської заборгованості та зниження фінансових ризиків, пов'язаних із несвоєчасними платежами. Окрім знижок, політика може включати автоматичне нагадування клієнтам про наближення терміну оплати через CRM-системи, встановлення штрафних санкцій за прострочення та індивідуальну роботу з великими боржниками [52].

- *Залучити короткострокові фінансування через факторинг або банківські кредитні лінії.* Залучення короткострокового фінансування через факторинг або банківські кредитні лінії є ефективним рішенням для забезпечення оперативного доступу до грошових ресурсів, необхідних для підтримки обігового капіталу чи фінансування поточних операцій. Факторинг дозволяє підприємству отримати кошти авансом за рахунок продажу дебіторської заборгованості фінансовій установі. Банківські кредитні лінії надають підприємству можливість отримувати кошти в міру потреби в рамках встановленого ліміту. Вони гнучкі в управлінні фінансовими ресурсами, дозволяючи покривати сезонні коливання в доходах або тимчасові розриви між надходженнями та витратами. Умови кредитування, такі як відсоткові ставки та графік погашення, зазвичай узгоджуються з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Обидва інструменти сприяють забезпеченню стабільності грошового потоку, зменшенню залежності від довготривалих надходжень і підвищенню фінансової гнучкості. Вибір між факторингом і кредитними лініями залежить від потреб підприємства, структури його

заборгованості та умов фінансування, запропонованих фінансовими установами [52].

- *Зменшити обсяги запасів, що не використовуються, для підвищення обігових коштів.* Надлишкові запаси заморожують значну частину фінансових ресурсів, створюючи додаткові витрати на їх зберігання, обслуговування та потенційне списання через псування або моральне старіння. Для оптимізації запасів необхідно провести детальний аналіз складу та структури наявних матеріалів і продукції. Це дозволяє виявити позиції, які обертаються повільно або зовсім не використовуються у виробничих процесах. Після аналізу надлишки можна реалізувати зі знижкою, передати іншим підрозділам підприємства або, за потреби, списати. Додатково до зменшення запасів варто впровадити автоматизовані системи управління складом (WMS), які допоможуть контролювати рівень запасів у реальному часі, прогнозувати попит і закуповувати тільки необхідну кількість матеріалів. Це дозволяє уникати надлишків у майбутньому, зменшити витрати та збільшити доступні обігові кошти [52].

3.2. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів

Провівши аналіз проблем з котрими стикається підприємство в процесі формування та використання ресурсного потенціалу підприємства, а також можливих шляхів їх вирішення, зосередимось на трьох, на нашу думку основних моментах:

- Оптимізація використання матеріальних ресурсів за допомогою втоматизація управління запасами через впровадження ERP-системи (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics) для відстеження рівня запасів у реальному часі.

Для оптимізації використання матеріальних ресурсів підприємства ТОВ «КД Вацак» через автоматизацію управління запасами рекомендую розглянути наступні ERP-системи, які відповідають потребам малого та середнього бізнесу, зокрема у харчовій промисловості:

1. SAP Business One - це рішення орієнтоване на малі та середні

підприємства, яке дозволяє автоматизувати управління запасами, виробництвом, фінансами та продажами. Переваги SAP Business One:

- Відстеження запасів у реальному часі.
- Автоматичне формування замовлень постачальникам на основі прогнозів і попиту.
- Інтеграція з іншими системами для повного контролю виробничого процесу.
- Проста масштабованість із можливістю розширення функціоналу.

Рішення може бути налаштоване як локально, так і в хмарі, що дозволяє обрати оптимальний варіант за ціною [43].

2. Microsoft Dynamics 365 Business Central пропонує широкий функціонал для управління запасами, фінансами та ланцюгами поставок.

Особливості:

- Інтегрована аналітика для аналізу рівня запасів і попиту.
- Автоматизація обліку матеріалів і запасів, включаючи їхній рух і тривалість зберігання.
- Простий інтерфейс, що забезпечує швидке навчання персоналу.
- Хмарна інтеграція для доступу з будь-якого пристрою [43].

3. Oracle NetSuite ERP пропонує масштабоване рішення для управління запасами та виробництвом:

- Глобальний інструмент із підтримкою різних валют і мов.
- Автоматизація обліку запасів і прогнозування їхнього руху.
- Інтегровані функції управління постачальниками.

4. BAS ERP (Business Automation Software) – це українська система, яка є продовженням 1С, але адаптована під сучасні вимоги бізнесу.

Особливості:

- Управління запасами у реальному часі, аналіз залишків та прогнозування потреб.
- Інтеграція з виробничими процесами, фінансами та закупівлями.
- Хмарні та локальні рішення на вибір [43].

5. IT-Enterprise:

- Система для автоматизації великих і середніх підприємств.

- Включає модуль управління запасами: контроль залишків, оптимізація закупівель, аналіз потреб.

- Підтримує інтеграцію з виробництвом, продажами та фінансовими модулями [43].

6. Master:Бухгалтерія та склад:

- Легка у використанні програма для автоматизації обліку запасів і складських операцій.

- Підтримує реєстрацію залишків, контроль руху матеріалів і формування замовлень.

- Проста інтеграція з фінансовим обліком [43].

Для ТОВ «КД Вацак», з огляду на потребу в управлінні запасами та оптимізації витрат, оптимальним варіантом може бути BAS ERP або IT-Enterprise. Ці системи дозволяють автоматизувати управління матеріальними ресурсами, забезпечують гнучкість у використанні та підтримують інтеграцію з іншими бізнес-процесами. BAS ERP є доступнішою за ціною, тоді як IT-Enterprise підходить для більш масштабних впроваджень із розширеними функціями.

Отже, зупинисо свій вибір на інформаційному забезпеченні BAS ERP.

Розглянемо переваги впровадження BAS ERP для ТОВ «КД Вацак» в таблиці 3.1.

Впровадження BAS ERP для ТОВ «КД Вацак» дозволить автоматизувати основні бізнес-процеси, знизити витрати, покращити управління ресурсами та забезпечити відповідність законодавчим вимогам. Завдяки локалізації та адаптації до українського ринку BAS ERP стане ефективним інструментом для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Проведемо розрахунок витрат на впровадження BAS ERP для ТОВ «КД Вацак». Для оцінки витрат враховуються ключові статті витрат, пов'язані з впровадженням BAS ERP, включаючи ліцензії, впровадження, навчання, інфраструктуру та підтримку.

Таблиця 3.1

Переваги впровадження BAS ERP для ТОВ «КД Вацак»

Перевага	Опис
1. Локалізованість для українського ринку	BAS ERP повністю відповідає вимогам українського законодавства, що забезпечує легке дотримання фінансових, податкових і бухгалтерських стандартів.
2. Автоматизація управління запасами	Дає змогу відстежувати рівень запасів у реальному часі, контролювати залишки та оптимізувати закупівлі, уникаючи надлишків або дефіциту.
3. Інтеграція бізнес-процесів	Об'єднує ключові напрямки діяльності підприємства, включаючи виробництво, закупівлі, фінанси, продажі та управління складом, у єдину систему.
4. Широкий функціонал для виробництва	Підтримує облік виробничих процесів, контроль етапів виробництва та оптимізацію витрат на виготовлення продукції.
5. Масштабованість і гнучкість	Система адаптується до розміру та потреб бізнесу, дозволяючи легко розширювати функціонал при зростанні підприємства.
6. Аналітика і звітність	Пропонує потужні інструменти аналітики, що дозволяють проводити глибокий аналіз витрат, ефективності операцій і результатів роботи.
7. Доступна вартість	BAS ERP є економічно вигідним рішенням, яке пропонує широкий функціонал за помірною ціною, порівняно з міжнародними аналогами.
8. Підтримка української мови	Інтерфейс і документація повністю адаптовані для українських користувачів, що спрощує навчання персоналу та роботу в системі.
9. Хмарні та локальні рішення	Можливість вибору між використанням хмарної платформи або локального встановлення залежно від потреб підприємства.
10. Підтримка і оновлення	BAS ERP пропонує регулярні оновлення, консультації та підтримку від локальних постачальників, що забезпечує стабільну роботу системи.

Джерело: складено автором на основі [51]

Для забезпечення доступу до BAS ERP було обрано ліцензію на 10 робочих місць.

Вартість однієї ліцензії становить 27000,00 грн. Ця сума є разовою інвестицією і покриває можливість використання системи одночасно 10 працівниками.

Разові витрати: 27000,00 грн.

2. Впровадження системи.

Тривалість впровадження скорочена до 100 годин, що включає:

- Аналіз бізнес-процесів і налаштування системи під потреби підприємства.
- Інтеграцію з іншими системами (бухгалтерія, склад тощо).
- Тестування та запуск системи.

Вартість години роботи спеціаліста знижена 1000,00 грн/год.

Розрахунок: $100 \times 1000,00 = 100000,00$ грн.

Разові витрати: 100000,00 грн.

3. Навчання персоналу.

Користувачі системи (10 осіб): кожен працівник проходить базове навчання роботи з інтерфейсом BAS ERP.

Вартість навчання одного працівника: 1000,00 грн.

Загальна вартість: $10 \times 1000,00 = 10000,00$ грн

Адміністратор системи (1 особа): проходить поглиблене навчання адміністрування BAS ERP.

Вартість навчання одного адміністратора: 5000,00 грн.

Загальна вартість: $1 \times 5000,00 = 5000,00$ грн

Разом: $10000,00 + 5000,00 = 15000,00$ грн.

Разові витрати: 15000,00 грн.

4. Локальна інфраструктура

Для забезпечення роботи системи вирішено використовувати локальну інфраструктуру замість хмарного середовища.

Передбачається закупівля серверного обладнання.

Вартість закупівлі серверів: 50000,00 грн.

Разові витрати: 50000,00 грн.

5. Технічна підтримка

Щомісячна технічна підтримка забезпечує:

- Оновлення системи.
- Усунення технічних проблем.
- Консультації для користувачів.

Вартість технічної підтримки на місяць: 8000,00 грн.

Річна вартість: $8000,00 \times 12 = 96000,00$ грн.

Річні витрати: 96000,00 грн.

Занесемо підсумок витрат в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Підсумок витрат на впровадження BAS ERP для ТОВ «КД Вацак»

Стаття витрат	Разові витрати (грн)	Річні витрати (грн)
Ліцензії на 10 робочих місць	27000,00	-
Впровадження (100 годин × 1000,00 грн/год)	100000,00	-
Навчання користувачів (10 осіб × 1000,00 грн)	10000,00	-
Навчання адміністратора (1 особа × 5000,00 грн)	5000,00	-
Локальна інфраструктура (закупівля серверів)	50000,00	-
Технічна підтримка (8000,00 грн/місяць)	-	96000,00
Разом	192000,00	96000,00
Загальні витрати за перший рік	192000,00	96000,00
Загальні витрати після першого року	-	96000,00

Джерело: розраховано автором

Таким чином, основними статтями разових витрат є ліцензії на 10 робочих місць (27000,00 грн), витрати на впровадження (100000,00 грн), навчання персоналу (15000,00 грн) та закупівля серверного обладнання для локальної інфраструктури (50000,00 грн). Загальна сума разових витрат складає 192000,00 грн. Річні витрати на технічну підтримку системи становлять 96000,00 грн і включають оновлення системи, усунення технічних проблем та консультування користувачів.

Загальна сума витрат у перший рік впровадження, включаючи разові та річні витрати, становить 288000,00 грн. У наступні роки щорічне обслуговування системи потребуватиме 96000,00 грн.

3.3. Вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності підприємства

Розрахуємо економічну ефективність від впровадженого заходу.

Вихідні дані:

Поточний дохід (2023 рік): 798596,00 грн.

Очікуваний приріст доходу: 20% від поточного доходу.

Разові витрати на впровадження BAS ERP: 288000,00 грн (включають ліцензії, впровадження, навчання та інфраструктуру).

Річні витрати на підтримку та обслуговування BAS ERP: 96000,00 грн.

Очікуваний приріст доходу (20%):

Приріст доходу = $798596,00 \times 0,20 = 159719,20$ грн/рік.

Очікуваний дохід = $798596,00 + 159719,20 = 958315,20$ грн/рік.

Чиста економія розраховується як різниця між очікуваним приростом доходу та щорічними витратами на підтримку:

Чиста річна економія = $159719,20 - 96000,00 = 63719,20$ грн/рік.

Термін окупності визначається як відношення разових витрат до чистої річної економії:

Термін окупності = $\frac{\text{Разові витрати}}{\text{Чиста річна економія}} = \frac{288000,00}{63719,20} \approx 4,52$ роки.

Прогноз фінансового результату за перший рік - очікуваний дохід = 958315,20 грн.

Витрати:

- Разові витрати: 288000,00 грн.

- Річні витрати на підтримку: 96000,00 грн.

Загальні витрати у перший рік: $\text{Витрати (перший рік)} = 288000,00 + 96000,00 = 384000,00$ грн.

Фінансовий результат (перший рік):

Фінансовий результат (перший рік) = $159719,20 - 384000,00 = -224280,80$ грн.

У перший рік впровадження очікується збиток через високі разові витрати.

Після окупності (через 4,5 роки) підприємство отримуватиме щорічну чисту економію:

Чиста економія (після окупності) = 63719,20 грн/рік.

Занесемо отримані розрахунки в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічної ефективності впровадженого заходу

Показник	Значення
Поточний дохід (2023 рік)	798596,00 грн
Очікуваний приріст доходу (20%)	159719,20 грн/рік
Очікуваний дохід після впровадження	958315,20 грн/рік
Разові витрати на впровадження BAS ERP	288000,00 грн
Річні витрати на підтримку BAS ERP	96000,00 грн
Чиста річна економія	63719,20 грн/рік
Термін окупності	4,52 роки
Загальні витрати у перший рік	384000,00 грн
Фінансовий результат за перший рік	-224280,80 грн
Чиста економія після окупності	63719,20 грн/рік

Джерело: розраховано автором

Розрахунок економічної ефективності впровадження BAS ERP демонструє значний потенціал покращення фінансових показників підприємства. Очікуваний приріст доходу після впровадження системи становить 159719,20 грн/рік, що збільшує загальний дохід підприємства до 958315,20 грн/рік.

Разові витрати на впровадження складають 288000,00 грн, а щорічні витрати на підтримку системи – 96000,00 грн. Завдяки очікуваній чистій економії в розмірі 63719,20 грн/рік, термін окупності проекту оцінюється у 4,52 роки.

У перший рік впровадження очікується збиток у розмірі 224280,80 грн через високі разові витрати. Проте після досягнення окупності підприємство щорічно отримуватиме чисту економію в розмірі 63719,20 грн, що дозволить суттєво підвищити рентабельність і ефективність управління ресурсами.

Таким чином, впровадження BAS ERP є економічно доцільним заходом, спрямованим на довгострокове покращення фінансових показників підприємства

Здійснимо розрахунок очікуваної економії від оптимізації процесів в таблиці 3.3.

Вихідні дані - фінансова звітність за 2023 рік використовується як основа для розрахунків. Відсотки оптимізації для кожної статті витрат визначено відсоток можливого скорочення, базуючись на очікуваннях після впровадження заходів оптимізації.

Таблиця 3.3

Розрахунок очікуваної економії від оптимізації процесів

Стаття витрат	Витрати до оптимізації (грн)	Очікуваний відсоток оптимізації (%)	Очікувана економія (грн)
Матеріальні затрати	614525,00	5	30726,25
Витрати на оплату праці	31579,00	10	3157,90
Амортизація	24880,00	5	1244,00
Витрати на збут	96031,00	7	6722,17
Адміністративні витрати	15380,00	10	1538,00
Інші операційні витрати	11520,00	8	921,60
Разом	734915,00	-	44309,92

Джерело: розраховано автором

Загальна очікувана економія становить 44309,92 грн/рік. Найбільшу частку економії забезпечує скорочення матеріальних затрат, яке становить 30726,25 грн або 69,34% від загальної економії. Значний потенціал також мають витрати на збут, які можна оптимізувати на 6722,17 грн (7% від загальної суми), та витрати на оплату праці, де економія складає 3157,90 грн за рахунок підвищення продуктивності персоналу. Інші статті, такі як адміністративні витрати, амортизація та інші операційні витрати, також мають потенціал до скорочення, що свідчить про можливість оптимізації всіх основних процесів. Реалізація цих заходів дозволить частково компенсувати витрати на впровадження BAS ERP і забезпечить підвищення ефективності управління ресурсами підприємства, зменшуючи загальні операційні витрати та підвищуючи конкурентоспроможність.

Провівши відповідно розрахунки можемо підсумувати кий вплив вони матимуть на ефективність діяльності підприємства.

1. Впровадження системи BAS ERP сприяє підвищенню операційної ефективності, що очікувано призведе до приросту доходу на 20%. Збільшення доходу з 798596,00 грн до 958315,20 грн/рік дозволяє підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільність фінансових потоків.

2. Система автоматизує ключові бізнес-процеси, зокрема управління матеріальними ресурсами, збутом і адміністративними операціями. Це дозволяє зменшити витрати на оплату праці, амортизацію та інші операційні витрати.

Очікувана річна економія становить 44309,92 грн, що сприяє оптимізації ресурсів і підвищенню прибутковості.

3. Завдяки BAS ERP значно зменшується час, необхідний для виконання рутинних завдань, таких як облік, складування та контроль за фінансовими потоками. Це дозволяє швидше обслуговувати клієнтів, підвищуючи рівень задоволеності, та зменшити помилки в обліку.

4. Зниження операційних витрат у поєднанні зі збільшенням доходу позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Після окупності системи BAS ERP чиста річна економія складе 63719,20 грн, що підвищить рентабельність активів і власного капіталу.

5. Система BAS ERP забезпечує точний контроль за ресурсами підприємства, створюючи умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Дані в реальному часі дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку та адаптувати стратегії підприємства.

6. Після досягнення окупності через 4,52 роки, підприємство отримуватиме стабільну чисту економію, що дозволить інвестувати у розвиток, модернізацію та розширення діяльності. Впровадження сучасної системи зміцнить конкурентні позиції підприємства на ринку.

Отже, запропоновані заходи матимуть комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства, підвищуючи його ефективність, рентабельність і конкурентоспроможність. BAS ERP сприятиме не лише економії ресурсів, а й створенню фундаменту для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі були розглянуті шляхи підвищення ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.

Запропоновані заходи, включаючи оптимізацію використання матеріальних ресурсів, зниження енергозатратності та розвиток цифрових каналів збуту, мають на меті підвищення ефективності діяльності ТОВ «КД Вацак». Впровадження

ERP-систем дозволить забезпечити контроль за рівнем запасів у реальному часі, скоротити надлишкові витрати та уникнути дефіциту сировини. Розвиток цифрових інструментів збільшить охоплення клієнтів і дозволить краще прогнозувати попит. Ці заходи спрямовані на забезпечення стійкого економічного зростання підприємства.

Аналіз запропонованих заходів та їх економічного обґрунтування свідчить про значний потенціал покращення ефективності діяльності ТОВ «КД Вацак» завдяки впровадженню системи BAS ERP та інших інноваційних рішень. Запровадження автоматизованої системи управління ресурсами дозволить оптимізувати ключові бізнес-процеси, зменшити операційні витрати та підвищити рентабельність. Завдяки цьому очікується приріст доходу на 20%, що збільшить загальний обсяг доходів підприємства з 798596,00 грн до 958315,20 грн на рік. Чиста річна економія після впровадження складе 63719.20 грн, що сприятиме зниженню фінансового навантаження на підприємство.

Економічне обґрунтування показує, що основними перевагами є скорочення матеріальних витрат на 5%, витрат на оплату праці на 10%, а також зменшення інших операційних витрат. Це забезпечить щорічну економію в розмірі 44309,92 грн, що позитивно вплине на фінансову стійкість компанії. Термін окупності проекту становить 4,52 роки, після чого підприємство зможе отримувати стабільний фінансовий результат.

У короткостроковій перспективі реалізація заходів вимагатиме значних інвестицій, зокрема, разові витрати на впровадження системи складуть 288000,00 грн, а річні витрати на підтримку — 96000,00 грн. Проте у довгостроковій перспективі це дозволить створити фундамент для ефективного управління, зменшити ризики, пов'язані з людськими помилками, та підвищити конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

У першому розділі був проведений теоретичний аналіз формування та використання ресурсного потенціалу підприємства. Ресурсний потенціал підприємства – це багатогранне поняття, яке об'єднує матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інші ресурси, що формують основу функціонування підприємства. Його сутність полягає у здатності ефективно використовувати доступні ресурси для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Ефективне управління ресурсним потенціалом є важливою передумовою досягнення стійких конкурентних переваг, оскільки воно дозволяє генерувати додану вартість, забезпечувати високу якість продукції та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Ресурсний потенціал підприємства складається з матеріально-технічних, трудових, фінансових, соціальних, екологічних, управлінських, логістичних, інформаційних та інноваційних складових. На його формування впливають як внутрішні (рівень кваліфікації персоналу, фінансова стабільність, ефективність управління), так і зовнішні фактори (економічна ситуація, технологічні зміни, ринкові умови). Важливою умовою його ефективного використання є узгодженість між різними складовими та впровадження сучасних підходів до управління.

Для оцінки ефективності ресурсного потенціалу застосовуються методики, засновані на комплексному аналізі, включаючи інтегральні показники, таксонометричний метод та економіко-математичні моделі. Основними завданнями оцінки є визначення рівня використання ресурсів, оцінка ефективності бізнес-процесів та формування рекомендацій щодо підвищення ефективності. Результатом такого підходу є підвищення якості управління, зниження витрат і максимізація прибутку.

Формування і використання ресурсного потенціалу підприємств регулюється низкою нормативно-правових актів, зокрема Конституцією України,

Господарським, Цивільним і Податковим кодексами, а також законами, що регулюють екологічну, трудову, інвестиційну діяльність. Ці акти встановлюють правила формування, використання та охорони ресурсів, сприяють прозорості діяльності підприємств і підтримують їх сталий розвиток. Дотримання нормативно-правових вимог забезпечує підприємствам конкурентоспроможність і сприяє досягненню стратегічних цілей.

У другому розділу було проведено практичне дослідження формування та використання ресурсного потенціалу на прикладі ТОВ «Кондитерський дім Вацак» (ТОВ «КД Вацак»).

ТОВ «Кондитерський дім Вацак» є провідним виробником кондитерської продукції в Україні, що вирізняється широким асортиментом, високою якістю продукції та розвиненою логістикою. Підприємство активно розвиває власну торговельну мережу та співпрацює з національними ритейлерами, що забезпечує стабільну присутність на ринку. Орієнтація на натуральність продукції та інноваційні технології у виробництві дозволяє утримувати високий рівень лояльності споживачів.

PEST-аналіз показав значний вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, зміна споживчих вподобань і зростання конкуренції. Попри це, використання сучасного обладнання, автоматизація бізнес-процесів і акцент на енергоефективність забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Важливим напрямом подальшого розвитку є розширення асортименту, інтеграція цифрових технологій та освоєння міжнародних ринків.

Проаналізовані дані демонструють, що ТОВ «КД Вацак» досягло значного прогресу в оптимізації використання ресурсів та покращенні фінансових показників за період 2021-2023 років. Зростання основних економічних параметрів, таких як рентабельність активів, продуктивність праці, ефективність управління матеріальними ресурсами, свідчить про активне впровадження інноваційних рішень та ефективне управління. Водночас спостерігається зростання витрат на виробництво та збут, що потребує подальшого контролю та оптимізації.

Позитивними аспектами є підвищення фінансової стійкості підприємства, зростання власного капіталу та збільшення оборотності матеріальних ресурсів. Утім, виклики залишаються у сфері ліквідності та ефективного управління дебіторською заборгованістю, що потребує додаткової уваги для забезпечення стабільного розвитку.

Аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «КД Вацак» показав, що підприємство має значний потенціал для зростання, завдяки використанню якісної сировини, сучасного обладнання та досвідченого персоналу. Ефективне управління матеріальними, фінансовими, трудовими та організаційними ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів та зміцненню фінансової стійкості. Позитивні тенденції, такі як зростання коефіцієнта оборотності матеріальних ресурсів, скорочення тривалості їх обороту, а також зростання рентабельності активів і продукції, свідчать про ефективне використання наявних ресурсів. Водночас виявлені слабкі сторони, такі як висока залежність від вартості сировини, обмежені інвестиції у маркетинг та високий рівень енергоспоживання, потребують подальшої уваги. Підприємство має можливість розширення своєї діяльності через впровадження нових продуктів, вихід на міжнародні ринки та інтеграцію цифрових платформ для онлайн-продажів. Проте, зовнішні загрози, такі як економічна нестабільність, конкуренція та коливання валютного курсу, можуть впливати на фінансові результати компанії. Отже, ефективне використання сильних сторін та можливостей у поєднанні з подоланням виявлених слабких сторін забезпечить ТОВ «КД Вацак» конкурентоспроможність та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Нормативно-правова база України сприяє формуванню ефективного ресурсного потенціалу через регулювання бухгалтерського обліку, податкового навантаження та інвестиційної діяльності. Для ТОВ «КД Вацак» дотримання вимог законодавства є запорукою прозорості діяльності та залучення нових інвестицій. У контексті військових викликів підприємство адаптує свою діяльність відповідно до змін у нормативному полі, забезпечуючи стабільність роботи.

У третьому розділі детально проаналізовано способи підвищення ефективності процесів формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.

Основні заходи, такі як оптимізація управління матеріальними ресурсами, зниження енергетичних витрат та впровадження цифрових каналів збуту, спрямовані на покращення показників діяльності ТОВ «КД Вацак». Інтеграція ERP-систем забезпечить можливість контролювати запаси в реальному часі, зменшувати надлишкові витрати та запобігати дефіциту сировини. Розвиток цифрових інструментів дозволить розширити клієнтську базу та здійснювати точніше прогнозування попиту, що сприятиме стійкому економічному зростанню підприємства.

Проведений аналіз підтверджує ефективність впровадження системи BAS ERP для підвищення операційної ефективності та фінансової стійкості ТОВ «КД Вацак». Очікуваний приріст доходу на 20% забезпечує збільшення загального доходу до 958315,20 грн/рік, що сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства. Скорочення витрат на матеріальні ресурси, оплату праці, збут та адміністративні потреби дозволяє досягти щорічної економії в розмірі 44309,92 грн, що позитивно впливає на оптимізацію операційних витрат. Завдяки автоматизації ключових процесів знижується час виконання рутинних завдань, мінімізуються помилки та підвищується продуктивність праці. Термін окупності проекту становить 4,52 роки, після чого підприємство отримуватиме стабільну чисту економію у розмірі 63719,20 грн/рік. Це дозволить інвестувати в подальший розвиток і модернізацію, забезпечуючи стійке зростання і підвищення конкурентоспроможності.

Впровадження BAS ERP є стратегічно важливим рішенням, яке створює основу для довгострокового розвитку підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів, фінансову стабільність і можливість адаптації до умов сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Вид-во Кондор, 2016. 378 с.
2. Бердар М. М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. *Національна економіка*. Інтелект XXI. 2020. № 1. С. 31–36.
3. Борисюк І. О., Сімкова Т. О. Формування системи управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 43. С. 114–119.
4. Буняк Н. М., Тимощук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. 2023. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 2 (82). URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-5> (дата звернення: 10.01.2025).
5. Вівчар О. І., Гайда Н. В. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Випуск 19(1). С. 51–55.
6. Горбонос, Ф. В. Економіка підприємств: підручник. К.: Знання, 2010. 463 с.
7. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства. 2-ге видання: навч. посіб. К. Вид-во: Центр учбової літератури, 2019. 304 с.
8. Господарський кодекс, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.01.2025).
9. Досьє підприємства ТОВ «КД Вацак», URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42796845/
10. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 10.01.2025).

11. Кодекс законів про працю України (КЗпП), URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 10.01.2025).
12. Закон України «Про концесії» <https://ips.ligazakon.net/document/T190155> (дата звернення: 11.01.2025).
13. Закон України «Про інвестиційну діяльність», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 12.01.2025).
14. Закон України «Про землеустрій», URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t030858?an=928445&ed=2020_01_16 (дата звернення: 13.01.2025).
15. Закон України «Про охорону праці», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 14.01.2025).
16. Закон України «Про публічні закупівлі», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 10.01.2025).
17. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля», URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH1JTDTA> (дата звернення: 14.01.2025).
18. Закон України «Про управління відходами». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98-вр> (дата звернення: 10.01.2025).
19. Закон України «Про державну підтримку інноваційної діяльності», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2515-IX#Text> (дата звернення: 10.01.2025).
20. Закон України «Про концесію» (редакція 2019 року), URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-19#Text>
21. Закон України «Про стандартизацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 10.01.2025).
22. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків

- фінансових послуг». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text> (дата звернення: 12.01.2025).
23. Закон України «Про захист персональних даних». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 14.01.2025).
24. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 10.01.2025).
25. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 11.01.2025).
26. Закон України «Про зайнятість населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 14.01.2025).
27. Конституція України, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 13.01.2025).
28. Кузьменко О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність та структура. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20. Ч. 2. С. 56-59.
29. Кузьменко О.В. Управління ресурсним потенціалом підприємства: теоретичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 121-125.
30. Колосенко К.О. Аналіз напрямків підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. Матеріали XVI Міжнародної науковопрактичної конференції, м. Київ 22 листопада 2017 р. К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського» 2017. с. 115.
31. Колосенко К.О., Андрусь О.І. Методичні аспекти підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом металургійного підприємства. *Альманах науки. Наука та перспективи*. 2018. №19.

32. Колосенко К.О. Обґрунтування необхідності застосування оновлення основних засобів для підвищення ефективності металургійних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. №18.
33. Колосенко К.О. Проблеми ефективності функціонування ресурсного потенціалу металургійних підприємств. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. Матеріали XVII Міжнародної науковопрактичної конференції, м. Київ 21 листопада 2018 р. – К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського» - 2018.
34. Колосенко К.О., Андрусь О.І. Ресурсний потенціал металургійних підприємств інноваційної спеціалізації. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №16. С. 233–239.
35. Колосенко К.О., Андрусь О.І. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. *Економічні студії*. 2018. №4(22).
36. Колосенко К.О. Проблеми формування ресурсного потенціалу підприємства. Міжнародна наукова інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: суспільні, технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 29) / Збірник тез доповідей: випуск 29 (м. Тернопіль, 12 червня 2018 р.) Частина 2. Тернопіль. 2018. С.44-45.
37. Корецька С.О. Методологічні аспекти формування ресурсної стратегії підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Випуск 4(60). 2012. Серія «Економіка». С. 89-100.
38. Макаренко М.В. Методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 111-115.
39. Мельник О.Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура та стратегія використання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 85-92.
40. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: підручник. Є.В. Мних, Н.С. Барабаш. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.
41. Офіційний сайт підприємства ТОВ «КД Вацак» <https://vatsak.com.ua> (дата звернення: 10.01.2025).

42. Орлова К.Є. Витратні методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3-4. С. 132-138.
43. Податковий кодекс <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 10.01.2025).
44. Потенціал підприємства: формування та використання.. 2-ге вид. перероб. та доп. [текст] : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай - К. : "Центр учбової літератури", 2019. - 248 с.
45. Погріщук Г.Б., Руденко М.В. Результатні методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(74). С. 213-218.
46. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз господарської діяльності: підр.; за ред. Л. М. Кіндрацької. К.: КНЕУ, 2016. 629 с.
47. Сусіденко В. Інформаційні системи і технології в обліку: навч. посіб. для студ. для студентів вищих навчальних закладів III - IV рівнів акредитації / В. Сусіденко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 224 с.
48. Салоїд С.В. Комбіновані методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 65-71.
49. Ткаченко С.О., Громова О.В. Конкуреноспроможність підприємства: оцінка рівня та резерви підвищення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6(18). С. 199-204.
50. Чобіток В.І., Астапова О.В. Формування конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 92-98.
51. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту): монографія. Харків: ХНУБА, 2022. 178 с.
52. Шарко В.В., Васильченко К.Г. Ресурсний потенціал підприємства в системі забезпечення його соціальної відповідальності. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 145-149.

- 53.Цивільний кодекс <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 12.01.2025).
- 54.Фінансова звітність підприємства ТОВ «КД Вацак», URL: <https://clarity-project.info/edr/42796845/yearly-finances> (дата звернення: 10.01.2025).
- 55.BAS ERP: офіційна інформація, URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-corp/bas-erp/> (дата звернення: 22.01.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства ТОВ «КД Вацак» за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	56.00	1 085.00
первісна вартість	1001	71.00	1 115.00
накопичена амортизація	1002	15.00	30.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 870.00	48 977.00
Основні засоби	1010	65 700.00	96 972.00
первісна вартість	1011	99 741.00	155 781.00
Знос	1012	34 041.00	58 809.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
Знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	84 626.00	147 034.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	52 089.00	114 001.00
Виробничі запаси	1101	51 666.00	112 840.00
Незавершене виробництво	1102	18.00	3.00
Готова продукція	1103	405.00	1 158.00
Товари	1104	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	53 450.00	64 218.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	38.00
з бюджетом	1135	5 469.00	18 476.00

у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29 646.00	73 741.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 429.00	828.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	2 429.00	828.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 401.00	2 234.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	3 590.00	3 854.00
Усього за розділом II	1195	148 074.00	277 390.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	232 700.00	424 424.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 429.00	61 681.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	25 430.00	61 682.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	42 443.00	103 185.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 495.00	7 875.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	3 906.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	54 938.00	114 966.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	91 782.00	150 235.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 472.00	2 493.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 443.00	2 290.00
розрахунками зі страхування	1625	281.00	253.00
розрахунками з оплати праці	1630	638.00	951.00
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	109.00	92.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	57 050.00	93 752.00
Усього за розділом III	1695	152 332.00	247 776.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	232 700.00	424 424.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	798 596.00	480 150.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	622 677.00	378 292.00
Валовий: прибуток	2090	175 919.00	101 858.00

Інші операційні доходи	2120	3 560.00	6 254.00
Адміністративні витрати	2130	15 380.00	8 672.00
Витрати на збут	2150	96 031.00	64 959.00
Інші операційні витрати	2180	11 520.00	3 016.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	56 548.00	31 465.00
Інші фінансові доходи	2220	6 013.00	2 219.00
Інші доходи	2240	31.00	
Фінансові витрати	2250	13 011.00	7 833.00
Інші витрати	2270	4 031.00	550.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	45 550.00	25 301.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-9 298.00	-4 632.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	36 252.00	20 669.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	36 252.00	20 669.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	614 525.00	353 424.00
Витрати на оплату праці	2505	31 579.00	19 950.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 963.00	5 611.00
Амортизація	2515	24 880.00	19 754.00
Інші операційні витрати	2520	63 754.00	56 200.00
Разом	2550	741 701.00	454 939.00

Додаток Б

Фінансова звітність підприємства ТОВ «КД Вацак» за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	63.30	56.30
первісна вартість	1001	70.80	70.80
накопичена амортизація	1002	7.50	14.50
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16 450.80	18 870.00
Основні засоби:	1010	52 671.20	65 700.10
первісна вартість	1011	66 964.90	99 741.10
Знос	1012	14 293.70	34 041.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	69 185.30	84 626.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	16 641.70	52 088.60
у тому числі готова продукція	1103	0.00	405.20
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 936.60	53 449.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	9 489.10	5 469.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	363.60	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 992.40	29 646.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	13 845.10	2 429.00
Витрати майбутніх періодів	1170	762.90	1 401.40
Інші оборотні активи	1190	1 200.70	3 590.10
Усього за розділом II	1195	60 868.50	148 074.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	130 053.80	232 700.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 760.10	25 429.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	4 761.10	25 430.00

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	44 235.00	55 047.20
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	34 900.60	91 782.00
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	2 471.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	2 443.00
розрахунками зі страхування	1625	59.00	280.70
розрахунками з оплати праці	1630	396.10	638.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	45 702.00	57 050.20
Усього за розділом III	1695	81 057.70	152 223.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	130 053.80	232 700.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	480 149.50	297 451.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	378 291.70	244 299.80
Інші операційні доходи	2120	6 253.70	1 073.80
Інші операційні витрати	2180	76 647.30	48 276.00
Інші доходи	2240	2 219.40	313.30
Інші витрати	2270	8 383.00	3 290.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	488 622.60	298 838.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	463 322.00	295 866.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	25 300.60	2 972.30
Податок на прибуток	2300	4 631.70	535.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	20 668.90	2 437.30

Додаток В

Фінансова звітність підприємства ТОВ «КД Вацак» за 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	14.40	63.30
первісна вартість	1001	16.70	70.80
накопичена амортизація	1002	2.30	7.50
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 793.50	16 450.80
Основні засоби:	1010	19 799.10	52 671.20
первісна вартість	1011	24 511.10	66 964.90
Знос	1012	4 712.00	14 293.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	37 607.00	69 185.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	16 548.90	16 641.70
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 275.20	12 936.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4 357.50	9 300.90
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	175.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 182.20	5 992.40
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	764.80	13 845.10
Витрати майбутніх періодів	1170	108.90	762.90
Інші оборотні активи	1190	0.00	1 200.70
Усього за розділом II	1195	33 237.50	60 680.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	70 844.50	129 865.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 134.60	4 571.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 135.60	4 572.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 836.50	44 235.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 056.50	
товари, роботи, послуги	1615	22 087.50	34 900.60
розрахунками з бюджетом	1620	402.00	
у тому числі з податку на прибуток	1621	402.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	59.00
розрахунками з оплати праці	1630	8.30	396.10
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	34 318.10	45 702.00
Усього за розділом III	1695	59 872.40	81 057.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	70 844.50	129 865.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	297 451.40	129 331.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	252 088.30	106 106.70
Інші операційні доходи	2120	1 073.80	2 494.80
Інші операційні витрати	2180	40 487.50	21 315.00
Інші доходи	2240	313.30	0.00
Інші витрати	2270	3 290.40	2 368.50
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	298 838.50	131 826.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	295 866.20	129 790.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 972.30	2 036.10
Податок на прибуток	2300	535.00	366.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 437.30	1 669.60