

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ДОЛЯ Олександр Валерійович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

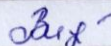
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

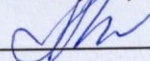
Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Доля О. В. Удосконалення управління активами підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління активами підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: активи, управління, ефективність використання активів, аналіз, підвищення рентабельності.

Annotation

Dolya O. V. Improving enterprise asset management. – Manuscript.

Master's thesis submitted for the degree of Master of Science, field of knowledge 07 “Management and Administration,” specialty 073 “Management.” – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's thesis examines the peculiarities of enterprise asset management and identifies areas for improvement in the relevant process.

Keywords: assets, management, asset utilization efficiency, analysis, profitability improvement.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління активами підприємства.....</i>	9
1.1. Економічна сутність, класифікація та структура активів підприємства.....	9
1.2. Система управління активами підприємства: принципи, функції та інструменти.....	17
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління активами.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління активами підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»</i>	33
2.1. Організаційно-управлінська характеристика діяльності підприємства.....	33
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».....	45
2.3. Оцінка ефективності системи управління активами підприємства.....	54
Висновки до розділу 2	59
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».....</i>	62
3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління активами підприємства.....	62
3.2. Резерви підвищення ефективності використання активів підприємства.....	67
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління активами.....	71
Висновки до розділу 3	77
<i>Висновки</i>	80
<i>Список використаних джерел</i>	84
<i>Додатки.....</i>	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та зростанням вимог до ефективності використання ресурсів, питання вдосконалення управління активами набуває особливої значущості. Активи є основою економічного потенціалу підприємства, джерелом формування доходів та визначають його здатність забезпечувати безперервність виробничо-господарської діяльності. Раціональне управління активами забезпечує підвищення фінансової стійкості, оптимізацію структури капіталу, зменшення витрат і максимізацію вартості бізнесу.

У сучасній економіці активи підприємства постійно змінюють свою структуру, форму та функціональне призначення, що зумовлює потребу у впровадженні нових методів їх оцінки, обліку, контролю та ефективного використання. Зростання частки нематеріальних активів, цифровізація бізнес-процесів, потреба в оновленні основних засобів, а також посилення впливу зовнішніх ризиків вимагають удосконалення системи управління активами відповідно до сучасних стандартів та підходів.

На українських підприємствах досі поширені проблеми нераціонального використання основних засобів, надлишкових запасів, низької оборотності оборотних активів, що знижує фінансові результати та конкурентоспроможність. Також суттєвою проблемою залишається недостатність ефективних механізмів стратегічного управління активами, недосконалість інформаційно-аналітичного забезпечення та відсутність системного підходу до оптимізації активів у відповідності з цілями розвитку підприємства.

Проблематику управління активами підприємства ґрунтовно досліджували як українські, так і зарубіжні вчені. Сутність, класифікацію та принципи формування активів розкривають у своїх працях І. В. Причепа та Н.

В. Кравець, тоді як О. А. Ніколайчук, В. А. Зозуля та А. В. Кушнірук акцентують увагу на вартісно-орієнтованому підході до управління активами та його ролі у зростанні ринкової вартості підприємства. Стратегічні аспекти забезпечення ефективності активів у системі управління досліджують О. І. Олексюк і О. О. Дима, а питання впливу активів на формування вартості компанії – О. В. Будько, Ю. А. Кукса та М. П. Чехута, які також приводять сучасні методи оцінювання активів і розглядають можливості впровадження міжнародних стандартів управління. До вивчення особливостей управління активами у галузевому розрізі долучаються Д. Омеляненко та К. А. Данугян, пропонуючи практичні підходи до підвищення ефективності використання активів. Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад управління активами зробили також М. Р. Ковбасюк, С. В. Калабухова, І. О. Бланк, Г. О. Роганова та інші дослідники, котрі аналізують зв'язок між структурою активів, фінансовою стійкістю та результативністю діяльності підприємств. Із зарубіжних учених варто відзначити Б. Вернерфельта, який у межах ресурсної теорії підприємства обґрунтував роль активів як ключового джерела конкурентних переваг, та Р. Арнотта, відомого своїми напрацюваннями у сфері сучасних концепцій управління активами.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління активами підприємства, а також визначення напрямів і резервів підвищення ефективності управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна».

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- визначити економічний зміст, класифікацію та структуру активів підприємства;
- дослідити сучасні підходи, механізми та інструменти управління активами підприємства;

- обґрунтувати методичні засади аналізу ефективності формування та використання активів;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесів управління активами підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити систему управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» та визначити її сильні й слабкі сторони;
- запропонувати організаційно-методичні напрями удосконалення системи управління активами підприємства;
- визначити основні резерви підвищення ефективності використання активів;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління активами підприємства. **Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління активами підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступає системно-структурний підхід, який дозволяє розглядати процес управління активами підприємства як цілісну, взаємопов’язану та багатoeлементну систему, що функціонує в межах загальної системи управління підприємством. Для забезпечення досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

У процесі роботи використовувалися методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції та логічного узагальнення – для визначення сутності активів, систематизації існуючих теоретичних підходів до управління ними та формування теоретико-методичного підґрунтя дослідження. Метод монографічного аналізу застосовувався при опрацюванні наукових публікацій

та нормативно-правових актів. Методи теоретичного узагальнення, порівняння та аналогії були використані для уточнення змісту понять «активи підприємства» та «управління активами». Метод класифікації забезпечив систематизацію видів активів та їх характеристик. Балансовий метод та методи економічного аналізу застосовувалися для дослідження фінансово-економічного стану та тенденцій використання активів підприємства. Метод синтезу використовувався для формулювання узагальнюючих висновків щодо ефективності управління активами та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Інформаційну базу дослідження становили наукові фахові, навчальні та методичні праці вітчизняних і зарубіжних учених, чинні нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, а також фінансова, управлінська та оперативна звітність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна».

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління активами підприємства. Зокрема, отримані результати відображаються у такому:

- удосконалено підхід до структуризації організаційно-економічного механізму управління активами, який, на відміну від існуючих, передбачає розмежування функціональних елементів за рівнями управління (стратегічний, тактичний, операційний), що забезпечує комплексність і системність прийняття рішень щодо формування, розміщення та ефективного використання активів;

- удосконалено методичні підходи до факторного аналізу ефективності управління активами підприємства шляхом адаптації та розширення класичної моделі Дюпон. Запропонований підхід передбачає деталізацію впливу ключових фінансових показників (чистої маржі та оборотності активів) на формування рентабельності активів (ROA), що, на відміну від традиційних методів, дає змогу глибше та точніше ідентифікувати чинники зростання або зниження ефективності використання активів;

- удосконалено систему рекомендацій щодо підвищення ефективності управління активами підприємства, що базується на поєднанні модернізації

необоротних активів, оптимізації амортизаційної політики, покращення оборотності оборотних активів та впровадженні інноваційних управлінських інструментів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення рентабельності господарської діяльності підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Доля О. В. Активи підприємства: зміст та роль у сучасних умовах. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів V Міжнар. наук.-практ. конф.* Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 57-58. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/57-1.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку» (07–08 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 92 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 77 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність, класифікація та структура активів підприємства

Активи підприємства становлять основу його функціонування та закладають підґрунтя результативності його роботи. В умовах обмеженості ресурсів перед менеджментом підприємства стоять такі важливі завдання, як визначення обсягу активів, оптимізація їх структури, якості, пришвидшення їх обертання. У сучасних умовах активи відіграють важливу роль у забезпеченні стійкого функціонування та розвитку підприємств різних галузей. У нашому дослідженні основну увагу ми приділяємо комплексному оцінюванню ефективності управління активами підприємства, що є запорукою конкурентоспроможності, безпеки та високої ринкової вартості підприємства у майбутньому.

Підприємство досягає фінансового успіху шляхом забезпечення збалансованого розвитку всіх компонентів процесу управління активами та пасивами, абсолютним вимірником якого в короткостроковій перспективі є прибуток. Водночас від ефективності управління активами та пасивами підприємства залежать не тільки фінансові результати, але й загальний фінансовий стан, його стійкість та конкурентоспроможність на ринку [6].

У процесі здійснення діяльності всі без винятку суб'єкти господарювання мають у розпорядженні контрольовані ними в результаті минулих подій ресурси (майно), використання яких приводить до отримання економічних вигід у майбутньому. Такі ресурси згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» називаються активами [36].

Такі активи підприємства мають певні джерела походження (фінансування) – пасиви (капітал), які являють собою господарські засоби,

сформовані за рахунок власного та позикового капіталів. Однак, як правило, проблеми управління активами та пасивами підприємства розглядаються окремо одна від одної, оскільки, як відомо, метою управління активами (майном) найчастіше є досягнення максимальних фінансових результатів за прийнятного рівня їх ліквідності, тоді як метою управління пасивами (капіталом) підприємства – підвищення вартості самого підприємства, мінімізація середньозваженої вартості та максимізація його дохідності [45].

У Концептуальній основі фінансової звітності [25; 65] та в міжнародних стандартах бухгалтерського обліку (МСБО) [33] визначення активу дещо схоже, тобто зазначається, що актив – це ресурс, який контролюється суб'єктом господарювання внаслідок минулих подій, від якого очікується отримання майбутніх економічних вигод. Згідно знаведеними визначеннями, можна підкреслити, що акцент робиться на нематеріальних цінностях підприємства, а на їх вартісному вираженні, яке відображається в активі балансу та веде до досягнення певного фінансового результату.

На сучасному етапі розвитку суспільства світова та вітчизняна наука напрацювала різні підходи щодо економічної сутності поняття «активи».

Наголошуючи на багатоаспектності, І. О. Бланк розглядає активи як контрольовані підприємством економічні ресурси, сформовані внаслідок інвестованого в них капіталу, які характеризуються детермінованою вартістю, продуктивністю та здатністю генерувати дохід, постійний оборот яких у процесі використання пов'язаний з чинником часу, ризику та ліквідності [3].

Т. В. Олійник та О. В. Мірошніченко вважають, що для здійснення господарської діяльності кожне підприємство повинно мати у своєму розпорядженні визначене майно, що належить йому на правах власності або володіння, тобто активи підприємства, які є економічними ресурсами підприємства у формі сукупних майнових цінностей, що використовуються в господарській діяльності з метою одержання прибутку [38].

Є. О. Нагорний вважає, що активи підприємства, існуючи в матеріальній, нематеріальній і фінансовій формах, є економічними ресурсами підприємства,

ефективність управління якими є основою внутрішньогосподарського механізму одержання прибутку підприємством [34].

На сьогодні в економічній літературі не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття «активи». Змістове наповнення даної категорії еволюціонувало у процесі розвитку суспільно-економічних відносин [57]. Науковці у своїх дослідженнях наводять різні інтерпретації терміну «активи», удосконалюючи та розвиваючи досягнення попередників. Деякі автори надто спростили розуміння цього поняття, не розкриваючи його повного змісту, тоді як інші надають занадто широкі трактування, вводячи специфічні особливості окремих сфер діяльності. Активи у економічній, бухгалтерській та фінансовій літературі досить часто ототожнюється з суміжними категоріями, зокрема, власністю, нерухомістю, майном, майновим комплексом, майновим потенціалом, економічними ресурсами, майновими правами, капіталом, виробничими засобами, ресурсами тощо.

Ключові теоретичні підходи до визначення активів підприємства можна класифікувати за основними критеріями, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до визначення активів підприємства

<i>Автори</i>	<i>Визначення</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
ресурси та кошти підприємства	
Панадій О.П. [43, с.60]	кошти, якими підприємство володіє або може користуватися
Коновал Т.Ю. [24]	всі економічні ресурси у матеріальному, нематеріальному та фінансовому стані, які контролює підприємство та управляє ними в процесі створення продукту (товарів чи послуг) з метою отримання прибутку
Коробов М.Я. [26, с.258]	економічні ресурси, що контролюються підприємством
витратно-результатна	
Коваленко Л. О., Ремньова Л.М. [22, с.205]	економічні прибутки, майбутні, передбачувані, отримані або контрольовані економічними суб'єктами в результаті господарських операцій чи минулих подій
Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. [13, с.95]	грошові кошти та видатки, які ще не стали доходами
Бондаренко О.С. [4]	спроможність приносити прибуток

Продовження табл. 1.1

1	2
бухгалтерський підхід	
Ізмайлова Н.В. [19]	частина бухгалтерського балансу, яка демонструє в грошовому еквіваленті матеріальні та нематеріальні активи, що належать підприємству, а також відображає їх структуру, розміщення та способи використання
Лондар С.Л., Тимошенко О.В. [29, с.148]	назва розділу в бухгалтерському балансі підприємства, що відображає балансову вартість власності
Гончаров А.Б. [10, с.78]	облікова категорія, що включає до свого складу вартість власного майна ринкового суб'єкта та кошти для сплати заборгованості
майно, що належить підприємству	
Алексєєв І.В. [1, с.133]	сукупність майна та грошових коштів, що належать підприємству та в які вкладені кошти власників
Поважний О.С., Крамзіна Н. О., Кваша Ю. В. [47]	сукупність власного майна, що належить підприємству, та дебіторських рахунків
Лучко М.Р., Жукевич С. М., Фаріон А.І. [30]	будь-яке майно, що має вартість і належить фізичній або юридичній особі
Примак Т.О. [50, с.74]	будь-яка річ, що має вартість і належить підприємству
власність підприємства	
Васьківська К.В., Сич О. А. [8, с. 65]	власність юридичної особи (підприємства), що має грошову вартість, яку підприємство може використовувати для здійснення підприємницької діяльності
Школьник І.О. [66, с.168]	все, що є його власністю та відображено в балансовому звіті

Джерело: сформовано автором на основі праць вчених

Визначення активів є досить різноманітними і не завжди надають чітке тлумачення їх сутності. У одному випадку основною характеристикою вважається здатність генерувати прибуток при використанні, тоді як в іншому акцент робиться на належності даних ресурсів підприємству або можливості контролю над ними.

Виходячи з цього, на наше переконання, важливо уточнити поняття активів, враховуючи мету їх використання. Таким чином, активи можна визначити як сукупність матеріальних ресурсів і нематеріальних прав, що виражаються в грошовій формі, які контролюються підприємством і використовуються з певною метою. Це визначення підкреслює, що активи можуть бути ресурсами та правами, які не завжди призводять до отримання прибутків, що, в свою чергу, дозволяє охопити також неприбуткові організації.

Розуміння сутності активів сприятиме виробленню ефективної політики у сфері управління активами, що надасть можливість забезпечити стійкий розвиток та конкурентні переваги суб'єкта господарювання [11].

На нашу думку, активи у вартісному вираженні відображуються в балансі та використовуються в господарській діяльності з метою отримання економічних вигід. Баланс (Звіт про фінансовий стан) підприємства містить наступні групи активів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика груп активів підприємства

<i>Група активів</i>	<i>Зміст (економічна характеристика)</i>	<i>Типові складові</i>
Необоротні активи	Активи, що використовуються підприємством протягом тривалого періоду (понад 1 рік), забезпечують майбутні економічні вигоди та можуть бути достовірно оцінені. Є найменш мобільною частиною майна підприємства.	Нематеріальні активи; незавершені капітальні інвестиції; основні засоби; інвестиційна нерухомість; довгострокові біологічні активи; довгострокові фінансові інвестиції; довгострокова дебіторська заборгованість; відстрочені податкові активи; інші необоротні активи.
Оборотні активи	Активи, що повністю споживаються або реалізуються протягом одного операційного циклу чи протягом 12 місяців з дати балансу. Забезпечують безперервність виробничо-господарського процесу.	Запаси; готова продукція; товари; поточні біологічні активи; векселі одержані; поточна дебіторська заборгованість; інші розрахунки; поточні фінансові інвестиції; грошові кошти та їх еквіваленти; рахунки в банках; готівка; витрати майбутніх періодів; інші оборотні активи.
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	Активи, готові до продажу в існуючому стані; реалізація має бути здійснена протягом одного року; продаж відповідає звичайним умовам ринку; очікувані економічні вигоди надходять від їх реалізації, а не використання.	Активи, стосовно яких прийнято рішення про продаж; ліквідаційні групи; вибуття необоротних активів згідно з МСФЗ/НП(С)БО.

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Узагальнення традиційних підходів та існуючої практики є підставою для формування системи критеріїв класифікації активів для забезпечення ефективного управління ними. До числа таких критеріїв слід віднести форму функціонування, характер участі в господарському процесі, вид діяльності, характер володіння, ступінь ліквідності активів, ризик і ціну залучення активів

(табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Критерії та види класифікації активів підприємства

<i>Критерій класифікації</i>	<i>Вид активів</i>	<i>Характеристика</i>
1	2	3
За формою функціонування	Матеріальні активи	мають матеріально-речову форму та грошову вартість.
	Нематеріальні активи	немонетарні ресурси без матеріальної форми, які можуть бути ідентифіковані й утримуються для виробництва, торгівлі, адміністративних потреб або надання в оренду та приносять економічні вигоди
	Фінансові активи	готівкові кошти та інші фінансові інструменти
	Біологічні активи	тварини або рослини, що здатні в процесі біологічних перетворень давати сільськогосподарську продукцію, додаткові біологічні активи або інші економічні вигоди
За характером участі в господарському процесі	Оборотні активи	грошові кошти та їх еквіваленти, а також активи, призначені для реалізації або споживання протягом операційного циклу чи 12 місяців (запаси, біологічні активи, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові інвестиції)
	Необоротні активи	активи, призначені для використання більше одного року або операційного циклу (нематеріальні активи, основні засоби, інвестиційна нерухомість, капітальні інвестиції, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість)
	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	активи, готові до продажу в теперішньому стані протягом року, економічні вигоди від яких очікуються саме від їх реалізації
За видами діяльності	Операційні активи	використовуються в основній діяльності підприємства для отримання операційного прибутку
	Інвестиційні активи	активи, задіяні в інвестиційній діяльності з метою отримання інвестиційного доходу.
За характером володіння	Власні активи	майнові цінності, що належать підприємству та відображаються в його балансі
	Залучені активи	орендовані або безоплатно отримані активи, що використовуються у господарській діяльності, але не належать підприємству
За ступенем ліквідності	Абсолютно ліквідні активи	не потребують реалізації (грошові кошти)

Продовження табл. 1.3

1	2	3
	Високоліквідні	можуть бути швидко конвертовані в гроші без втрати ринкової вартості (до 1 місяця)
	Середньоліквідні	дебіторська заборгованість (крім короткострокової та безнадійної), готова продукція
	Малоліквідні	потребують тривалого періоду для реалізації (від пів року й більше)
	Неліквідні активи	не можуть бути самостійно реалізовані
За ризиком залучення активів	Активи з високим рівнем ризику	потребують страхування ризиків
	Активи з нормальним рівнем ризику	ризики контрольовані системами управління
	Активи з низьким рівнем ризику	не впливають істотно на результати діяльності
	Активи з критичним рівнем ризику	їх використання призводить до втрат
	Безризикові активи	їх застосування не змінює загального рівня ризику діяльності
За ціною залучення активів	Ефективні активи	не забезпечують прямого ефекту від залучення, але підвищують ефективність використання наявних активів
	Оптимальні активи	сприяють зростанню ефективності, розширенню виробництва та прибутковості
	Нейтральні активи	забезпечують можливість підтримувати попередній рівень ефективності; без них підприємство не може продовжувати діяльність
	Регресивні активи	дозволяють короткостроково підтримувати діяльність, але в перспективі знижують ефективність і можуть викликати втрати
	Критичні активи	підтримують операційну діяльність, але зміни ринкових умов можуть викликати загрозу банкрутства

Джерело: сформовано автором на основі [2; 37; 39; 43; 51]

Ретельний аналіз наукової літератури дозволив сформулювати підхід до системи управління активами підприємства, структурними складовими якої є [28]:

- управління необоротними активами;
- управління оборотними активами;
- управління грошовими коштами;
- управління виробничими запасами;

- управління дебіторською заборгованістю.

При цьому слід зазначити, що поділ активів на два блоки – оборотні та необоротні – є найбільш доцільним з точки зору управління, оскільки такий підхід відповідає структурі Балансу (Звіту про фінансовий стан) підприємства та відображає участь активів у процесі здійснення господарської діяльності. Отже, управління грошовими коштами, виробничими запасами та дебіторською заборгованістю слід розглядати в системі управління активами підприємства.

Активи невід’ємно пов’язані з капіталом підприємства, оскільки їх формування здійснюється за рахунок власних і позикових джерел фінансування. У фінансовому обліку така взаємозалежність виражена у фундаментальній рівності балансу: активи дорівнюють сумі власного та залученого капіталу. Це означає, що кожна одиниця активів має своє джерело покриття, а ефективність управління активами безпосередньо залежить від структури й вартості фінансових ресурсів, використаних для їх придбання або створення.

Визнання активів у бухгалтерському обліку ґрунтується на кількох принципових критеріях, визначених НП(С)БО та МСФЗ [40]. По-перше, підприємство повинно контролювати ресурс, тобто мати можливість визначати умови його використання. По-друге, актив має генерувати майбутні економічні вигоди, наприклад у вигляді доходу, економії витрат або підвищення ефективності виробництва. По-третє, необхідною умовою є можливість достовірної оцінки вартості активу, що забезпечує коректність формування фінансової звітності. Лише за одночасної наявності цих критеріїв ресурс може бути відображений у складі активів підприємства.

Отже, активи є фундаментальною економічною категорією, що визначає ресурсний потенціал підприємства та створює основу для його стабільного розвитку. Їх економічна сутність проявляється у здатності забезпечувати виробничі процеси, формувати фінансовий результат і визначати стратегічні можливості суб’єкта господарювання в конкурентному середовищі.

1.2. Система управління активами підприємства: принципи, функції та інструменти

Ефективне управління активами відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в сучасних умовах ринкової економіки. Активи формують основу виробничого потенціалу, визначають рівень ліквідності, платоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Від якості побудови системи управління активами залежить здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін, оптимально використовувати ресурси й забезпечувати прибутковість діяльності.

Система управління активами охоплює сукупність цілей, принципів, методів, інструментів і процедур, спрямованих на формування, ефективне використання, оновлення та контроль активів. Її завданням є не лише забезпечення підприємства необхідними ресурсами, але й оптимізація їх структури, мінімізація ризиків і підвищення економічної віддачі від кожної складової майна [46].

Дана система управління активами базується на концепції раціонального використання економічних ресурсів підприємства. Під активами розуміють контрольовані підприємством ресурси, що виникли внаслідок минулих подій та здатні приносити майбутні економічні вигоди. Управління активами передбачає ухвалення рішень щодо їх придбання, експлуатації, модернізації, ремонту, оцінки, інвентаризації та списання.

Основна мета системи управління активами – забезпечення максимальної ефективності їх використання при мінімальних витратах і раціональному рівні ризиків. Ця система спрямована на підтримку оптимальної структури активів, достатньої для безперебійного функціонування підприємства та здійснення стратегічного розвитку [69].

Основні завдання системи управління активами наведені на рис. 1.1.

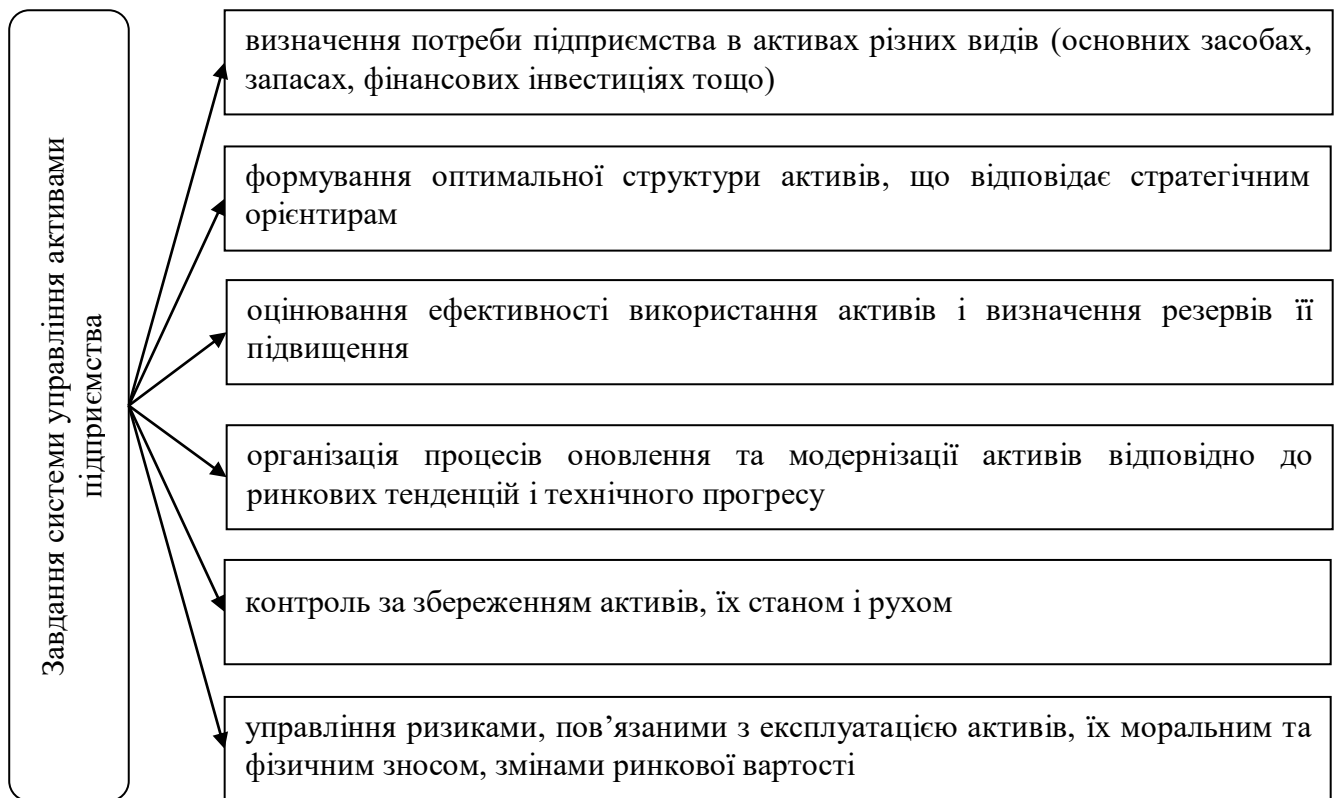


Рис. 1.1. Основні завдання системи управління активами підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [23; 49; 61]

Таким чином, система управління активами виступає важливим елементом загальної системи управління підприємством, забезпечуючи оптимальне використання внутрішнього потенціалу.

Ефективність функціонування системи управління активами залежить від дотримання загальних управлінських і спеціальних принципів (табл. 1.4). Сукупність цих принципів забезпечує логічність, узгодженість і результативність управлінських рішень.

Таблиця 1.4

Основні принципи управління активами підприємства та їх характеристика

Принцип	Характеристика
1	2
системності	усі активи підприємства є взаємопов'язаними елементами єдиної системи ресурсів. Зміни, що відбуваються в одній групі активів (наприклад, запасах), можуть впливати на ефективність використання інших активів (основних засобів). Системність передбачає комплексний підхід до аналізу структури активів, рівня їх використання та джерел фінансування

Продовження табл. 1.4

1	2
цільової спрямованості	управління активами повинно бути підпорядковане стратегічним і тактичним цілям підприємства. Активи формуються та використовуються таким чином, щоб забезпечити зростання вартості бізнесу, посилення конкурентних позицій, підвищення виробничого потенціалу та рентабельності діяльності
економічної доцільності	будь-яке рішення щодо придбання, модернізації чи списання активів повинно бути економічно обґрунтованим. Підприємство має враховувати співвідношення витрат на формування активів і доходів, які вони здатні забезпечити. Важливо уникати надлишкових інвестицій та накопичення невикористаних активів
збалансованості	оптимальна структура активів має враховувати потреби виробництва, рівень ліквідності та вимоги щодо ризику. Підприємство повинно підтримувати раціональне співвідношення між оборотними та необоротними активами, а також між власним і позиковим капіталом, що фінансує активи
мінімізації ризиків	управління активами пов'язано з численними ризиками: моральний і фізичний знос, коливання ринкової вартості, нестача ресурсів, сезонні фактори, зміни у попиті та технологіях. Система управління повинна передбачати запобігання, оцінювання та мінімізацію цих ризиків, зокрема шляхом страхування, диверсифікації та резервування
забезпечення ліквідності та платоспроможності	структура активів повинна забезпечувати здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. Надмірна концентрація активів у важколіквідній формі може призвести до втрати платоспроможності навіть за наявності значного майна
інноваційності та оновлення	сучасне підприємство повинно регулярно оновлювати активи, впроваджувати технологічні інновації та модернізацію для підтримки конкурентоспроможності

Джерело: сформована автором на основі [15; 34]

На основі зазначених принципів формується функціональна структура управління активами, яка забезпечує практичну реалізацію цих підходів у діяльності підприємства. Саме тому важливим є розгляд ключових управлінських функцій системи управління активами.

Система управління активами виконує низку управлінських функцій, які забезпечують її результативність (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні функції системи управління активами підприємства

Функція	Характеристика
1	2
Планування	Визначення потреби в активах, обсягів інвестицій, джерел фінансування, строків оновлення активів та очікуваних

Продовження табл. 1.5

1	2
	результатів їх використання. Передбачає розроблення планів придбання, модернізації, ремонту та вибуття активів.
Організація	Формування системи управління активами, розподіл відповідальності між підрозділами, забезпечення необхідних умов для ефективного використання активів, створення нормативно-методичної бази.
Мотивація	Стимулювання працівників до ефективного використання активів, зменшення витрат, попередження простоїв і пошкоджень. Передбачає матеріальне та нематеріальне заохочення, а також систему відповідальності.
Контроль	Оцінювання фактичного стану активів, дотримання нормативів та планів, своєчасність проведення ремонтів, відповідність фактичного використання встановленим правилам. Містить інвентаризацію, моніторинг технічного стану та контроль за рухом активів.
Облік	Систематичне відображення на рахунках бухгалтерського обліку надходження, вибуття, переміщення та зносу активів. Забезпечує формування достовірної інформації про структуру й динаміку активів для управлінських рішень.
Аналіз	Оцінювання ефективності використання активів, виявлення резервів підвищення рентабельності, аналіз ліквідності, структури та оборотності активів, визначення ступеня ризиків.
Регулювання (коригування)	Внесення змін у структуру та обсяги активів відповідно до умов ринку, фінансового стану підприємства та потреб виробництва. Містить ухвалення рішень щодо оновлення, списання або оптимізації активів.
Контролінг активів	Забезпечує інтеграцію планування, обліку, аналізу та контролю з метою підтримання оптимального рівня активів. Дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення.

Джерело: сформована автором на основі [59; 61; 64; 68]

Представлена таблиця 1.5 систематизує ключові управлінські функції, що формують логіку та послідовність процесу управління активами підприємства. Вона демонструє, що управління активами не обмежується лише їх обліком чи контролем, а охоплює стратегічні, аналітичні та оперативні складові. Кожна функція забезпечує певний управлінський ефект: планування – визначення потреб та пріоритетів, організація – впорядкування ресурсного забезпечення, мотивація – підвищення ефективності використання активів, контроль – попередження втрат і нераціонального використання.

Отже, функціональний підхід дозволяє підприємству не лише

підтримувати належний стан активів, але й адаптуватися до умов ринку та забезпечувати стійкий розвиток. На практиці реалізація кожної з наведених функцій потребує застосування відповідних методів та інструментів, які забезпечують дієвість системи управління активами. Підприємства використовують широкий набір інструментів, які забезпечують ефективне управління активами [56; 60]:

1. Фінансові інструменти – бюджетування, управління грошовими потоками, оцінка інвестицій (NPV, IRR, PI, DPP), амортизаційна політика, лізинг, оренда, кредитні інструменти та моделі управління фінансовими інвестиціями. Ці інструменти забезпечують оптимальне фінансування активів і раціональне їх використання.

2. Економічні інструменти – нормування запасів, розрахунок оптимального розміру замовлення (EOQ), систему «just-in-time», складання калькуляцій, аналіз витрат і вигод, оптимізацію виробничих потужностей. Вони дозволяють зменшити витрати, пов'язані з утриманням активів, і підвищити ефективність виробничих процесів.

3. Організаційно-управлінські інструменти – регламенти управління активами, внутрішні положення, система матеріальної відповідальності, стандарти експлуатації, процедури технічного обслуговування, ремонтів, модернізації та списання активів.

4. Інформаційно-аналітичні інструменти – сучасні підприємства активно застосовують цифрові технології, зокрема ERP-системи (SAP, Oracle, BAS ERP), системи управління складом (WMS), інструменти BI-аналітики (Power BI, Tableau), RFID-технології та автоматизовані системи обліку. Це дозволяє здійснювати оперативний моніторинг активів, контролювати рух матеріальних цінностей і підвищувати точність управлінських рішень.

5. Правові інструменти – нормативно-правове забезпечення (НП(С)БО, МСФЗ), договори оренди, постачання, страхування, внутрішні політики підприємства. Дотримання законодавчих вимог забезпечує прозорість операцій з активами та зменшує юридичні ризики.

Таким чином, наведений комплекс інструментів демонструє, що ефективне управління активами є багатовимірним процесом, який поєднує фінансові, економічні, організаційні, інформаційно-аналітичні та правові механізми. Їх взаємодія забезпечує системність і результативність управлінських рішень, сприяє раціональному формуванню та використанню ресурсів, підвищенню продуктивності й мінімізації ризиків. Узгоджене застосування цих інструментів створює основу для формування дієвої системи управління активами, яка має важливе значення для стабільності та розвитку підприємства. Саме тому доцільно розглянути ключові аспекти значення системи управління активами.

Ефективна система управління активами є ключовим фактором забезпечення стабільності та розвитку підприємства. По-перше, вона забезпечує раціональну структуру активів, що дозволяє оптимально поєднувати оборотні та необоротні ресурси, враховувати потреби виробничого процесу та фінансову стійкість підприємства [9; 21].

По-друге, така система сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності, адже забезпечує своєчасне оновлення та модернізацію основних засобів, впровадження технологічних інновацій і раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів [27; 31].

Третій аспект полягає в тому, що ефективне управління активами оптимізує витрати підприємства, дозволяючи уникати надлишкових запасів, зменшувати простой обладнання та знижувати фінансові витрати на утримання активів. Це прямо впливає на рентабельність та економічну ефективність діяльності [32; 34].

Крім того, система управління активами прискорює оборотність капіталу, забезпечуючи швидке перетворення активів у грошові кошти та їх повторне вкладення у виробничі та інвестиційні процеси, що позитивно впливає на ліквідність і фінансові результати підприємства [52; 54].

Не менш важливим є те, що ефективне управління зменшує ризики та втрати, пов'язані з моральним і фізичним зносом активів, коливанням ринкової

вартості, нестачею ресурсів та іншими факторами. Це досягається через систему контролю, страхування та планування [58; 53].

Також система управління активами сприяє забезпеченню ліквідності та платоспроможності, оскільки дозволяє своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати оптимальний рівень грошових коштів і оборотних активів [55].

І нарешті, ефективна система управління активами підвищує рівень інвестиційної привабливості підприємства, оскільки демонструє потенційним інвесторам надійність, прозорість і ефективність використання ресурсів, що є важливим фактором для залучення капіталу та фінансування розвитку [51; 53].

Таким чином, ефективна система управління активами є стратегічним інструментом забезпечення стійкого розвитку, фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління активами

У сучасних умовах розвитку економіки та підвищеної конкуренції ефективне управління активами підприємства є ключовим фактором забезпечення його фінансової стабільності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Активи підприємства виступають основним ресурсом, який забезпечує реалізацію виробничих, інвестиційних та операційних процесів, а їх раціональне формування та використання визначає рівень економічної ефективності діяльності.

Особливо актуальним є питання оцінки ефективності управління активами, оскільки сучасне підприємство функціонує в умовах динамічного ринку, коливань попиту, технологічних змін та підвищених ризиків. Без системного підходу до управління ресурсами виникає небезпека нераціонального використання активів, перевитрат, втрат продуктивності та зниження прибутковості.

Існують різні підходи до оцінки ефективності активів залежно від цілей і перспектив [14; 44; 48]:

- кількісні – базуються на фінансових і операційних показниках, наприклад рентабельність активів, оборотність запасів, NPV, IRR;
- якісні – оцінюють ефективність через рівень організації управління, відповідність стратегічним цілям, ризиковість та інноваційність використання активів;
- інтегральні – поєднують кількісні та якісні критерії, дозволяючи комплексно оцінити стан та результативність управління активами.

Методичні підходи до оцінки ефективності управління активами дозволяють визначити рівень економічної віддачі від ресурсів, оцінити їх використання у виробничому процесі та інвестиційній діяльності, а також виявити резерви підвищення ефективності. Використання комплексного підходу, що включає фінансові, операційні, інвестиційні та ризикові аспекти, сприяє прийняттю стратегічно обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Вивчення методичних підходів до оцінки ефективності управління активами має не лише теоретичне, а й практичне значення для підвищення продуктивності, оптимізації витрат та зміцнення фінансової стійкості сучасних підприємств.

Практичне значення методичних підходів до оцінки ефективності управління активами полягає у забезпеченні підприємства інструментами для комплексного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання фінансово-економічного, інвестиційного, операційного та ризико-орієнтованого підходів дозволяє керівництву підприємства своєчасно визначати резерви підвищення продуктивності, оптимізувати структуру активів, зменшувати витрати та мінімізувати ризики втрат. Крім того, інтегрований підхід сприяє підвищенню ліквідності та інвестиційної привабливості підприємства, що є особливо актуальним у сучасних умовах динамічного ринку та високої конкуренції.

Для наочного відображення методичних підходів та показників, що застосовуються для оцінки ефективності управління активами, доцільно представити інформацію у вигляді структурованої таблиці (табл. 1.6). Вона дозволяє узагальнити підходи, характеристики та приклади конкретних показників ефективності, що спрощує аналіз та порівняння результатів управлінської діяльності.

Таблиця 1.6

Методичні підходи та показники ефективності
управління активами підприємства

<i>Підхід</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Показники ефективності</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Фінансово-економічний	Оцінка ефективності через фінансові результати та економічну віддачу від активів.	ROA (рентабельність активів), ROE (рентабельність власного капіталу), оборотність активів, коефіцієнти ліквідності, співвідношення власного та позикового капіталу
Капіталізаційно-інвестиційний	Визначення ефективності інвестицій у активи та їх окупності.	NPV (чиста приведена вартість), IRR (внутрішня норма доходності), DPP (термін окупності), PI (індекс прибутковості)
Операційно-аналітичний	Оцінка продуктивності та раціональності використання активів у виробничому процесі.	Коефіцієнт завантаження обладнання, оборотність запасів, співвідношення витрат на утримання активів до отриманого прибутку, ефективність використання виробничих потужностей
Ризико-орієнтований	Аналіз впливу фінансових, операційних, ринкових та технологічних ризиків на ефективність активів.	Частка ліквідних/неліквідних активів, рівень покриття боргових зобов'язань, ймовірність втрати активів, рівень страхового покриття
Інтегрований	Комплексна оцінка ефективності з урахуванням фінансових, інвестиційних, операційних та ризикових критеріїв.	Поєднання фінансових, операційних, інвестиційних та ризикових показників для комплексного аналізу, інтегральний показник ефективності активів

Джерело: сформовано автором на основі даних [5; 12; 18; 20]

Представлена таблиця дозволяє систематизувати основні методичні підходи до оцінки ефективності управління активами підприємства, виділяючи характерні ознаки та конкретні показники для аналізу. Вона демонструє, що ефективне управління активами потребує комплексного поєднання фінансових, інвестиційних, операційних та ризико-орієнтованих критеріїв. Такий підхід забезпечує не лише оцінку поточного стану активів, а й визначення резервів підвищення продуктивності, оптимізацію витрат, зменшення ризиків та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

На практиці результати аналізу за наведеними підходами дозволяють керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо формування структури активів, планування капіталовкладень, оновлення основних засобів та підвищення ефективності використання ресурсів. Така методологія оцінки є невід'ємною складовою системи управління активами та сприяє забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління активами підприємства

Ефективне управління активами підприємства неможливе без належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення, яке визначає правила формування, використання, обліку та контролю майнових ресурсів. Нормативно-правові акти встановлюють юридичну основу управління активами, регламентують обов'язки підприємства щодо фінансової звітності, оподаткування, охорони майна та дотримання бухгалтерських стандартів. Водночас інформаційне забезпечення забезпечує своєчасний доступ до достовірних даних про стан, рух та ефективність використання активів, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення [64].

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій особливо актуальним є використання автоматизованих систем обліку, ERP- та BI-рішень, які

дозволяють інтегрувати інформацію про активи, контролювати їх рух у режимі реального часу та здійснювати аналітичну оцінку ефективності. Таким чином, поєднання нормативно-правової бази та сучасних інформаційних інструментів є невід’ємною складовою комплексної системи управління активами підприємства, що забезпечує стабільність, прозорість та раціональне використання ресурсів.

Політика управління необоротними активами підприємства формується під впливом численних факторів, що визначають особливості регламентації процедур на різних рівнях ієрархії управління (рис. 1.2).

Вплив цих факторів на формування ефективної політики використання необоротних активів є значним і багатогранним. Усвідомлення їхнього значення дозволяє підприємству розробити стратегію управління, яка враховує всі необхідні аспекти та умови діяльності.

Слід підкреслити, що управління необоротними активами здійснюється за підтримки нормативно-правової бази на двох рівнях: державному та корпоративному.

До державного рівня належать нормативно-правові акти, що мають вищу юридичну силу та обов’язкові для всіх суб’єктів господарювання. Зокрема, до них відносяться Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, а також закони та підзаконні акти, що регулюють питання управління необоротними активами [40].

Детальніший аналіз існуючих нормативних актів дозволяє систематизувати їх за чотирма рівнями, які доцільно представити у вигляді таблиці (табл. 1.7).

В управлінні активами підприємства важливе значення має нормативно-правове регулювання, зокрема у частині облікового забезпечення. У цьому контексті доцільно виділити низку положень (стандартів) бухгалтерського обліку, ключові з яких наведені в табл. 1.8.



Рис. 1.2. Чинники формування політики управління ефективністю використання активів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Таблиця 1.7

Нормативно-правове регулювання активів підприємства

<i>Рівень</i>	<i>Нормативно-правові акти</i>	<i>Призначення</i>
I рівень	- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р. - Податковий кодекс України - Господарський кодекс України	Встановлює загальні принципи обліку, оцінки та управління активами; визначає правовий статус підприємства та його майна; регулює податкові аспекти активів
II рівень	- Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку: НП(С)БО 7 «Основні засоби», НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи», НП(С)БО 9 «Запаси», НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість» - МСФЗ / IAS для підприємств, що застосовують міжнародні стандарти	Визначають правила оцінки, обліку та відображення активів у фінансовій звітності; встановлюють вимоги до класифікації та амортизації активів
III рівень	- Методичні рекомендації та роз'яснення Міністерства фінансів України; - Порядки ведення бухгалтерського обліку запасів, фінансових інвестицій, нематеріальних активів	Надання методичних вказівок щодо обліку, оцінки, переоцінки та амортизації активів; забезпечення уніфікації облікових процедур
IV рівень	- Внутрішні документи підприємства: облікова політика, регламенти управління активами, інструкції з обліку та контролю запасів, основних засобів, нематеріальних активів, інвентаризаційні журнали - Внутрішні положення щодо страхування, модернізації та списання активів	Регламентує порядок обліку та контролю активів на підприємстві, встановлює внутрішні процедури, формує відповідальність та порядок використання активів у господарській діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Таблиця 1.8

Нормативно-правове регулювання облікового забезпечення активами підприємства

<i>Назва нормативного документу</i>	<i>Характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Визначає загальні принципи складання та подання фінансової звітності, вимоги до достовірності, повноти та своєчасності інформації про активи, зобов'язання, капітал та фінансові результати діяльності підприємства

Продовження табл. 1.8

1	2
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»	Регламентує облік, оцінку, відображення в обліку та фінансовій звітності основних засобів, порядок нарахування амортизації, визнання витрат та формування первісної вартості
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»	Визначає правила обліку нематеріальних активів, умови їх визнання, оцінку, амортизацію та відображення у фінансовій звітності підприємства
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»	Встановлює порядок обліку, оцінки, переміщення та відображення запасів, методи визначення собівартості та оцінки їхньої ліквідності
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»	Регламентує облік дебіторської заборгованості, порядок її оцінки, нарахування резервів сумнівних боргів та відображення у фінансовій звітності
6. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств і організацій	Визначає структуру рахунків для обліку всіх видів активів, зобов'язань, капіталу та господарських операцій підприємств, слугує основою для ведення бухгалтерського обліку
7. Інструкція про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій	Містить пояснення до Плану рахунків, правила використання рахунків у бухгалтерському обліку, рекомендації щодо відображення господарських операцій та звітності

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Ці нормативно-правові акти мають державний рівень і є обов'язковими для всіх суб'єктів господарювання. Водночас їхні положення можуть бути деталізовані та адаптовані на рівні конкретного підприємства через внутрішнє нормативне регулювання. Основним документом, що визначає правила управління активами підприємства, є Наказ (положення) про облікову політику.

У цьому наказі (положенні) визначаються принципи, методи та процедури ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності. Він встановлює особливості визнання та оцінки активів, порядок їх обліку, використання, списання, нарахування амортизації та інші важливі аспекти. Крім того, до внутрішньої нормативної бази підприємства входять

різноманітні інструкції, положення, норми та нормативи, що регламентують формування і використання його активів.

Отже, ефективне управління активами підприємства потребує належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення, яке визначає правила обліку, використання та контролю майнових ресурсів. Державні нормативні акти встановлюють юридичну основу, регламентують обов'язки щодо фінансової звітності, оподаткування та дотримання бухгалтерських стандартів, тоді як інформаційне забезпечення забезпечує своєчасний доступ до достовірних даних для прийняття управлінських рішень.

На корпоративному рівні управління активами здійснюється через внутрішні документи підприємства – Наказ (положення) про облікову політику, регламенти, інструкції та внутрішні норми, які деталізують порядок обліку, оцінки, використання, списання та амортизації активів. Поєднання нормативно-правової бази та внутрішніх регламентів, а також сучасних інформаційних систем обліку та аналітики забезпечує комплексне, прозоре та ефективне управління активами підприємства.

Висновки до розділу 1

Згідно з аналізом теоретичних основ управління активами підприємства, можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що активи підприємства є ключовим ресурсом, що забезпечує його функціонування, фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Вони представляють контрольовані економічні ресурси, сформовані внаслідок інвестованого капіталу, і здатні приносити майбутні економічні вигоди. Класифікація активів за різними критеріями (форма, ліквідність, ризик, функціонування, власність) дозволяє забезпечити системний підхід до управління ними та оптимізувати структуру балансу, підвищуючи ефективність використання ресурсів.

2. Обґрунтовано систему управління активами, яка є комплексною і

багаторівневою, забезпечує планування, організацію, контроль, мотивацію, облік та аналіз активів. Її ефективність визначається дотриманням принципів системності, цільової спрямованості, економічної доцільності, збалансованості, мінімізації ризиків, ліквідності та інноваційності. Використання фінансових, економічних, організаційно-управлінських, інформаційних та правових інструментів забезпечує раціональне формування, використання і оновлення активів, сприяючи стабільності та розвитку підприємства.

3. Доведено, що оцінка ефективності управління активами потребує комплексного підходу, що поєднує фінансові, інвестиційні, операційні та ризикові аспекти. Кількісні, якісні та інтегровані методичні підходи дозволяють аналізувати продуктивність, економічну віддачу, ліквідність і ризики активів, виявляти резерви підвищення ефективності та забезпечувати обґрунтоване управлінське рішення. Використання таких підходів підвищує інвестиційну привабливість підприємства та сприяє стабільному розвитку в умовах ринку.

4. Встановлено, що ефективне управління активами неможливе без чіткої нормативно-правової бази та інформаційного забезпечення, що регламентує порядок обліку, контролю та використання ресурсів. Використання законодавчих актів, стандартів бухгалтерського обліку, внутрішніх політик та сучасних інформаційних систем дозволяє забезпечити прозорість операцій, точність обліку, своєчасний контроль та прийняття ефективних управлінських рішень. Це створює правові та інформаційні умови для раціонального використання активів і зниження ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика діяльності підприємства

Kromberg & Schubert – це один із провідних світових виробників електричних систем, кабельної продукції та пластмасових компонентів, історія якого налічує понад століття. Заснована у 1902 році, компанія постійно демонструє здатність до технологічного оновлення, ефективного управління та гнучкого реагування на потреби глобального ринку. Завдяки поєднанню багаторічного досвіду й інноваційного підходу Kromberg & Schubert створила репутацію надійного партнера для міжнародних автомобільних і промислових корпорацій.

Компанія пропонує комплексний спектр послуг – від розробки й проектування до серійного виробництва кабельних систем із застосуванням різних матеріалів та інноваційних технологій. Виробництво ґрунтується на стандартизованих процесах контролю якості, що включають багаторівневе тестування продукції на всіх етапах її створення. Особливою перевагою є можливість виготовлення індивідуальних комплектів електропроводки під потреби конкретного замовника, що забезпечує високу гнучкість і орієнтацію на клієнта.

Сьогодні група компаній Kromberg & Schubert – це глобальна мережа, що налічує понад 50 000 співробітників і представлена більш ніж у 40 країнах світу. Успіх групи формують інноваційний підхід до бізнесу, сучасна організаційна структура та чітка система внутрішнього менеджменту, що забезпечує її постійне зростання та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

В Україні компанія представлена вже понад десять років і відіграє

помітну роль у розвитку вітчизняної промисловості. З 2006 року успішно працює завод у місті Луцьку, де нині зайнято понад 5 тисяч осіб. У 2015 році було відкрито підприємство в Житомирі, яке стрімко розширює свою діяльність і вже забезпечує роботою понад 3 тисячі працівників.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» є підприємством із 100% іноземними інвестиціями та входить до числа найбільших роботодавців і платників податків Житомирської області. За звітний рік підприємство спрямувало до державного та місцевих бюджетів понад 322 млн грн, що свідчить про його значну роль у соціально-економічному розвитку регіону.

Підприємство виконує всі зобов'язання перед державою та виступає:

- платником податку на прибуток підприємств згідно з п.136.1 ст. 136 Податкового кодексу України № 2755-VI від 02.12.2010 р.;
- платником податку на додану вартість (індивідуальний податковий номер 395440506083).

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» офіційно створене 15 грудня 2014 року. Основним видом його діяльності є виробництво електричного та електронного устаткування для автотранспортних засобів. Підприємство спеціалізується на виготовленні сучасних електричних бортових кабельних систем для автомобілів таких міжнародних брендів, як Volkswagen, Skoda та MAN, що підтверджує високий рівень технологічної оснащеності та відповідність міжнародним стандартам.

Юридична адреса підприємства: 12402, Житомирська обл., Житомирський район, с. Оліївка, вул. Садова, буд. 4.

Власником ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» є компанія Kromberg & Schubert Holding GmbH, зареєстрована у м. Оберпуллендорф, Австрія (Ungargasse, 111, 7350). Холдинг володіє 100% статутного капіталу товариства, що забезпечує повний контроль над управлінськими й виробничими процесами.

Детальна інформація щодо організаційної структури, видів діяльності та ключових характеристик підприємства узагальнена в таблиці 2.1, що

відображає основні юридичні та економічні параметри функціонування ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».

Таблиця 2.1

Інформація про діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ"
Скорочена назва	ТОВ "КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ"
Найменування іноземною мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY KROMBERG AND SCHUBERT UKRAINA ZY KROMBERG AND SCHUBERT UKRAINA ZY LLC
Код ЄДРПОУ	39544054
Фінансовий директор	Бородачова Олександра Василівна
Технічний директор	Ткачук Оксана Миколаївна
Головний бухгалтер або інша особа, уповноважена підписувати звітність	Лавренюк Аліна Петрівна
Розмір статутного капіталу	146 997 706,30 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності: Основний:	29.31 Виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів
Інші:	77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Після визначення основних організаційних характеристик підприємства доцільним є аналіз його конкурентного середовища. Для цього в таблиці 2.2 наведено узагальнену інформацію про ключових конкурентів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», що дозволяє оцінити позицію компанії на ринку та порівняти її з іншими учасниками галузі.

Характеристика основних конкурентів
ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

<i>Конкурент</i>	<i>Галузь</i>	<i>Продукція</i>	<i>Кількість працівників</i>	<i>Місцезнаходження (в Україні)</i>	<i>Партнерські / клієнтські бренди</i>
ТОВ «Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед» (Jabil)	Електронне виробництво, EMS (Electronic Manufacturing Services)	Електронні пристрої, компонентні збірки, рішення для автомобільної, комунікаційної, побутової техніки	~ 3 000 співробітників в на заводі в Ужгороді.	Закарпатська обл., Ужгородський район, с. Розівка	Nokia, Adtran, Nespresso та інші.
ТОВ «Ядзакі Україна»	Автомобільна промисловість	Електропроводка (жугути, кабелі)	~ 1 030–1 309 осіб (згідно фінансової звітності)	Закарпатська обл., Ужгородський район, с. Минай	BMW (та інші авто)
ТОВ «Флекстріонікс / Flex» (Мукачєво)	Контрактне виробництво електроніки	Споживча електроніка, побутова техніка, компоненти для медицини, телеком	~ 2 600–2 800 працівників (залежно з джерела)	Закарпатська обл., Мукачєве	Nike, Google, Lenovo, Philips, Nespresso та інші.

Джерело: сформовано автором на основі [53; 72-77]

Проведений аналіз конкурентного середовища дозволяє визначити позицію ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» серед провідних учасників ринку та окреслити ключові чинники, що впливають на його діяльність. Водночас ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від побудови внутрішньої системи управління.

Організаційна структура компанії сформована відповідно до її стратегічних цілей та корпоративного бачення, охоплюючи менеджмент, центри обслуговування клієнтів, профільні відділи, центри компетенцій і виробничі підрозділи. Така модель забезпечує високу клієнтоорієнтованість, гнучкість на глобальному ринку та належний рівень професійної компетентності персоналу, що наочно представлено на рис. 2.1.

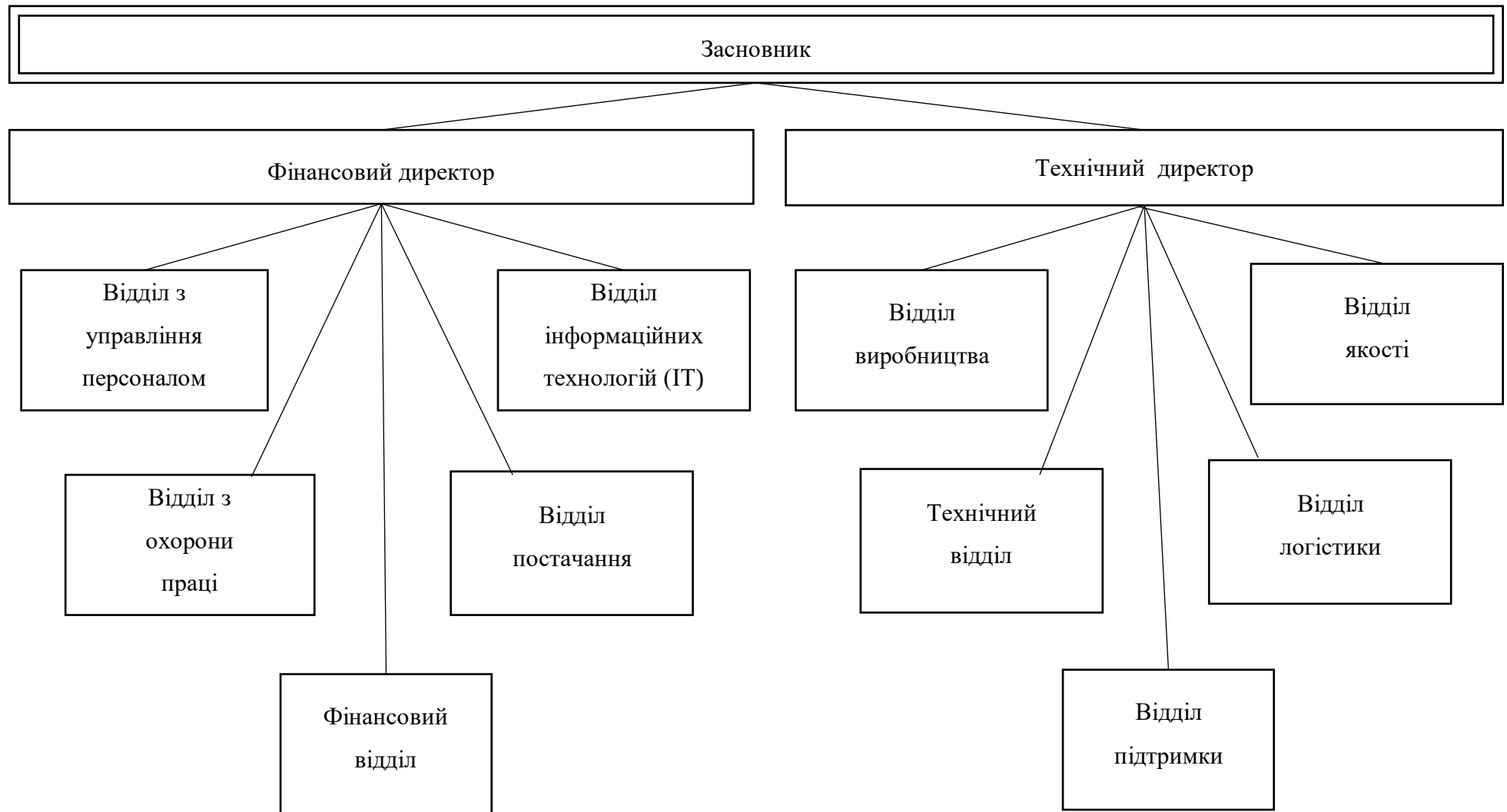


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Джерело: сформовано автором на основі даних [42]

ТОВ "Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ" як видно з рис. 2.1 має організаційну структуру з підпорядкуванням у фінансового та технічного директорів. Опис функції відділів підприємства з поділом на директорів наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структурні підрозділи ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» та їх функціональне призначення

Назва відділу	Функції
Підпорядкування фінансовому директору	
Відділ з управління персоналом	Підбір та адаптація персоналу, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, організація навчання та розвитку працівників, медичне страхування, ведення кадрової документації
Відділ постачання	Закупівля матеріалів на основі заявок підрозділів, контроль своєчасності та повноти поставок
Відділ IT	Впровадження та супровід програмного забезпечення, забезпечення інформаційно-технологічної підтримки для стабільної роботи виробництва
Відділ з охорони праці	Організація безпечних умов праці, забезпечення спецодягом і засобами захисту, контроль дотримання норм охорони праці та екологічних вимог
Фінансовий відділ	Ведення бухгалтерського обліку згідно з національними стандартами та нормативно-правовими актами, використання автоматизованої системи обліку та звітності, виконання функцій відповідно до положення про відділ
Підпорядкування технічному директору	
Відділ виробництва	Виготовлення кабельних мереж відповідно до замовлень клієнтів та технічних вимог
Відділ якості	Контроль дотримання міжнародних стандартів якості, перевірка та тестування готової продукції
Технічний відділ	Розв'язання технічних питань, контроль робочого часу на виробництві, оновлення технічної документації та виробничих процесів
Відділ логістики	Організація імпорту сировини, постачання матеріалів для виробництва, координація відвантаження готової продукції
Відділ підтримки	Забезпечення безперебійної роботи обладнання та надання технічної підтримки для усунення несправностей

Джерело: сформовано автором на основі даних [42]

Щороку в групі компаній «Кромберг енд Шуберт», яка налічує понад 40

заводів у різних країнах світу, проводиться визначення найкращого підприємства за результатами роботи. За результатами останніх років, ТОВ "Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ" увійшов до першої трійки.

Сьогодні, в умовах військової агресії Росії, основним пріоритетом компанії є забезпечення стабільного та сталого виробництва, пошук ефективних рішень для різних виробничих завдань, а також модернізація та впровадження інновацій, які отримали міжнародне визнання.

У 2023 році ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» стало пілотним підприємством у рамках проєкту VK, виконуючи роль провідного спеціаліста. Завдяки роботі заводу LED Планки стали корпоративним стандартом для всіх підприємств KROSHU. Інноваційний продукт ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» наразі перебуває на стадії патентування.

Підприємство є важливим роботодавцем для населення міста Житомира та Житомирського району. З року в рік чисельність персоналу змінювалась під впливом різних факторів: розширення виробництва, запуск нових проєктів, запровадження карантинних обмежень, робота в умовах воєнного стану тощо.

Динаміку складу та структури персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Показники	Роки						Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%	осіб	питома вага,%	осіб	пунктів структури
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність персоналу	3993	100,0	3293	100	3504	100	-489	0
в т.ч.:								
– управлінський персонал	152	3,8	147	4,5	144	4,1	-8	+0,3
– виробничий персонал	3841	96,2	3146	95,5	3360	95,9	-481	-0,3

Джерело: сформовано автором на основі [42]

Аналіз середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2022–2024 роки показує певні коливання чисельності працівників під впливом різних факторів, таких як розширення виробництва, запуск нових проєктів, обмежувальні заходи під час пандемії та робота в умовах воєнного стану.

У 2024 році середньооблікова чисельність персоналу становила 3504 особи, що на 489 осіб менше, ніж у 2022 році, при цьому питома вага персоналу в загальній структурі залишилася незмінною (100 %).

Структурно чисельність персоналу поділяється на управлінський та виробничий склад. Кількість управлінського персоналу зменшилася з 152 осіб у 2022 році до 144 осіб у 2024 році (зниження на 8 осіб), проте питома вага цього підрозділу в загальній структурі зросла на 0,3 п.п., що свідчить про відносне збільшення частки управлінського персоналу в організації.

Виробничий персонал за той же період скоротився з 3841 до 3360 осіб (зниження на 481 особу), а питома вага зменшилася на 0,3 п.п., що вказує на незначне скорочення частки виробничого персоналу у загальній структурі підприємства.

Отже, у 2024 році спостерігається зменшення загальної чисельності персоналу порівняно з 2022 роком, при цьому структура працівників залишилася стабільною, з незначними коливаннями у частках управлінського та виробничого персоналу. Це свідчить про те, що підприємство зберігає баланс між управлінським та виробничим складом, забезпечуючи ефективну організацію праці та підтримку виробничих процесів навіть у складних умовах.

На підставі наведеної динаміки чисельності та структури персоналу доцільно розглянути його склад за статтю та віком, що дозволяє оцінити демографічні та соціальні особливості колективу (табл. 2.5).

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за статтю та віковими групами за період 2022–2024 років свідчить про певні зміни у складі трудових ресурсів підприємства.

Характеристика персоналу підприємства за статтю та віком

Класифікаційні ознаки	Характеристика трудових ресурсів				
	групи працівників за роками	чисельність		структура	
		2022	2024	2022	2024
Стать	чоловіків	1596	1357	39,97	38,7
	жінок	2397	2147	60,03	61,3
Вік	18-25	607	468	15,2	13,3
	26-36	1615	1263	40,4	36,2
	37-49	1460	1370	36,6	39,1
	від 50 і старше	311	403	7,8	11,5

Джерело: сформовано автором на основі [42]

За статтю спостерігається зменшення кількості чоловіків з 1596 у 2022 році до 1357 у 2024 році, що відповідає зниженню питомої ваги з 39,97 % до 38,7 %. Водночас чисельність жінок зменшилася меншою мірою – з 2397 до 2147 осіб, що призвело до зростання частки жінок у загальному складі персоналу з 60,03 % до 61,3 %. Це свідчить про переважання жіночого контингенту на підприємстві та певну стабільність гендерної структури навіть за умов загального скорочення чисельності працівників.

За віковими групами найбільші зміни спостерігаються серед молодших та старших працівників. Кількість працівників віком 18–25 років скоротилася з 607 до 468 осіб (питома вага зменшилася з 15,2 % до 13,3 %), що може свідчити про зменшення притоку молодих спеціалістів або вплив зовнішніх факторів на ринок праці. Група 26–36 років також скоротилася з 1615 до 1263 осіб (частка зменшилася з 40,4 % до 36,2 %), що відображає загальне зниження чисельності активного виробничого персоналу.

Водночас спостерігається зростання чисельності працівників віком 37–49 років з 1460 до 1370 осіб (питома вага зросла з 36,6 % до 39,1 %) та старших працівників від 50 років і старше – з 311 до 403 осіб (зростання питомої ваги з 7,8 % до 11,5 %). Це вказує на поступове старіння персоналу та підвищення частки досвідчених працівників, які формують стабільну основу колективу та забезпечують безперебійну роботу виробничих процесів.

Таким чином, структура персоналу підприємства характеризується помірним скороченням молодших вікових груп та зростанням питомої ваги досвідчених працівників, а також стабільним переважанням жінок у загальному складі колективу. Ці тенденції важливі для планування кадрової політики, підготовки молодих фахівців та управління знаннями на підприємстві.

Для підвищення продуктивності праці та зміцнення залученості співробітників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» застосовує комплексну мотиваційну політику, що включає як фінансові, так і нефінансові інструменти.

До фінансових методів мотивації належать: регулярний перегляд та підвищення заробітної плати, премії за кваліфікаційний рівень, за раціоналізаторські пропозиції, за вивчення іноземної мови, а також щорічне визнання «Працівник року». Крім того, працівникам надаються знижки на харчування, організовується довіз на роботу та назад за рахунок підприємства, а окремим категоріям – медичне страхування.

Нефінансова мотивація спрямована на розвиток корпоративної культури та підтримку здорового способу життя. Працівники залучаються до спортивних заходів (наприклад, змагання на човнах «Дракон»), мають доступ до корпоративного сайту та соціальних мереж із актуальними новинами компанії. Організуються екскурсії по містах України, підтримується участь дітей співробітників у різних секціях (спортивно-бальні танці, футбол, шахи), проводяться тематичні свята та конкурси (День Закоханих, «Ти – жінка», Велодень тощо), а також індивідуальні коуч-сесії.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» приділяє особливу увагу навчанню та професійному розвитку персоналу. Кожен новий працівник, незалежно від посади, проходить базове навчання, що забезпечує ефективну адаптацію та швидке включення в робочі процеси.

Одним із ключових інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз. Наступним етапом буде проведення експертного PEST-аналізу для оцінки політичних, економічних, соціальних та

технологічних факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» (експертний метод)

Фактор	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Експерти (ступінь впливу)	Середня оцінка	Середнє зважене
			E1	E2	E3
Політичні					
Зміна законодавства	0,095	+	4	4	4
Зміна політичних партій	0,095	+	4	4	4
Можливості теракту	0,095	+	5	4	4
Рівень політичної грамотності	0,073	+	3	3	4
Економічні					
Економічний стан у країні	0,11	+	5	5	5
Динаміка курсу валют	0,11	+	5	5	5
Податкова політика	0,08	+	4	3	3
Рівень доходів населення	0,09	+	4	4	4
Соціальні					
Рівень освіти	0,04	-	2	2	2
Демографічна ситуація	0,027	-	1	1	2
Культурний рівень населення	0,02	+	1	1	1
Технологічні					
Прискорення технологічного та інформаційного процесу	0,056	+	3	3	2
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,05	+	2	2	2
Витрати на дослідження	0,056	+	3	3	2
Всього	1				

Джерело: розробка автора

Проведений PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за політичними, економічними, соціальними та технологічними напрямками.

Політичні фактори мають помірний позитивний вплив на підприємство. Найбільшу вагу експерти надали змінам законодавства, політичних партій та можливостям терактів (середнє зважене 0,404 для кожного фактору). Це свідчить про необхідність постійного моніторингу законодавчих змін та

політичної стабільності, оскільки вони безпосередньо впливають на діяльність заводу та планування виробництва. Рівень політичної грамотності персоналу впливає менше, але залишається важливим для розуміння законодавчих та регуляторних вимог.

Економічні фактори мають значний позитивний вплив на діяльність підприємства. Економічний стан країни та динаміка валютного курсу отримали найвищі оцінки (середнє зважене 0,55), що відображає важливість фінансової стабільності та обмінного курсу для імпорту матеріалів і постачання продукції. Податкова політика та рівень доходів населення також впливають на діяльність, визначаючи витрати підприємства та купівельну спроможність споживачів.

Соціальні фактори мають відносно низький вплив на підприємство. Зменшення впливу факторів, таких як рівень освіти та демографічна ситуація (середнє зважене 0,07–0,0338), свідчить, що підприємство здатне компенсувати недостатню кількість кваліфікованих кадрів через навчання та внутрішні програми розвитку. Позитивно оцінюється культурний рівень населення (середнє зважене 0,02), що сприяє соціальній адаптації працівників.

Технологічні фактори показали помірний позитивний вплив на діяльність заводу. Прискорення технологічного процесу, інноваційний розвиток галузі та витрати на дослідження мають середнє зважене від 0,1125 до 0,14, що свідчить про необхідність постійного впровадження новітніх технологій, модернізації виробництва та інвестицій у НДДКР для підтримки конкурентоспроможності.

Загальний PEST-індекс, що дорівнює 3,19, свідчить про помірно сильний позитивний вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ». Підприємство демонструє здатність адаптуватися до змін законодавства, економічних умов та технологічних інновацій, при цьому соціальні фактори не створюють значних загроз.

Таким чином, результати PEST-аналізу дозволяють підприємству формувати стратегію розвитку з урахуванням зовнішніх ризиків та можливостей, підтримувати стабільне виробництво і планувати інвестиції в технології та людські ресурси.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Оцінювання фінансово-економічного стану підприємства є ключовим інструментом визначення його поточної стабільності, ефективності використання ресурсів та перспектив подальшого розвитку [62]. Для виробничих компаній, що функціонують у конкурентному середовищі та залежать від зовнішніх ринкових і внутрішніх організаційних чинників, такий аналіз набуває особливого значення. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» є одним із провідних представників автомобільної галузі України, що спеціалізується на виготовленні кабельно-провідникової продукції для міжнародних автомобільних концернів. Масштаб діяльності, технічна складність виробничих процесів і значна частка трудових ресурсів у структурі витрат вимагають системного підходу до оцінювання фінансових результатів та загальної економічної ситуації підприємства [7].

Здійснимо комплексний аналіз динаміки основних фінансових показників, структури активів і капіталу, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та прибутковості. Такий підхід дозволяє виявити сильні сторони та потенційні ризики у функціонуванні підприємства, оцінити рівень його фінансової стійкості, визначити потенціал зростання й сформулювати обґрунтовані управлінські висновки щодо ефективності діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».

У 2023 році ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» стали пілотним проектом, як завод - провідний спеціаліст на проекті VK. Завдяки заводу LED Планки стали стандартом корпорації KROSHU. А винахід ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» знаходиться на стадії патентування [42].

Щоб провести більш ретельний аналіз діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», оцінимо його фінансового стану. Фінансовий стан підприємства є складною характеристикою, яка визначає можливості суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі та перспективи його розвитку. Для

проведення оцінки фінансового стану використали фінансову звітність підприємства за 2022-2024 роки. Першим кроком оцінки буде аналіз стану основних економічних показників діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.7

Економічний стану діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»
за 2022-2024 роки

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	1371334	1494499	1620185	248851	118,2
2	Валовий прибуток, тис. грн.	253050	273851	323557	70507	127,8
3	Чистий прибуток, тис. грн.	21856	77494	77221	55365	353,4
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	985256	1063868	1166316	181060	118,4
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	661934	604367	654387	-7547	98,9
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	323322	459501	511929	188607	158,4
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3993	3293	3504	-489	87,8
8	Фондовіддача	2,96	4,14	4,03	1,07	136
9	Фондомісткість	0,34	0,24	0,25	-0,09	74
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	115,9	109,6	114,7	-1,2	99
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	343,4	453,8	462,3	118,9	134
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,24	3,25	3,16	-1,08	75

Джерело: розраховано автором за даними [42]

У 2022–2024 роках підприємство демонструвало загалом позитивну динаміку розвитку, що проявляється у збільшенні масштабів діяльності, підвищенні результативності використання ресурсів та зростанні фінансових результатів. Насамперед спостерігається суттєве нарощення чистого доходу від реалізації: за три роки він зріс на 248,9 млн грн, або на 18,2 %, що свідчить про

зміцнення ринкових позицій підприємства та збільшення виробничих обсягів. Паралельно збільшився валовий прибуток на 27,8 %, що відображає покращення ефективності основної діяльності та здатність компанії формувати додану вартість. Особливо значним є приріст чистого прибутку – у 3,5 рази, що вказує на оптимізацію витрат, підвищення операційної ефективності та покращення фінансової стійкості.

Активи підприємства протягом аналізованого періоду також демонстрували зростання: середньорічна їх вартість збільшилася на 18,4 %, досягаючи 1166316 тис.грн у 2024 році. При цьому структура активів зазнала певних змін: середньорічна вартість оборотних активів зросла значно – на 58,4 %, що може свідчити про збільшення обсягів запасів, дебіторської заборгованості або грошових коштів, необхідних для забезпечення більшого виробничого циклу. Натомість необоротні активи скоротилися на 1,1 %, що вказує або на повільні темпи оновлення основних засобів, або на вибуття окремих об'єктів. Такі тенденції свідчать про переорієнтацію ресурсної структури на підтримку поточної діяльності.

Кадрова ситуація характеризується зменшенням середньооблікової чисельності персоналу на 12,2 %, що, враховуючи загальне зростання фінансових результатів, може бути наслідком автоматизації процесів, впровадження більш ефективних технологій або оптимізації управління персоналом. Незважаючи на скорочення штату, продуктивність праці зросла на 34 %, що свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Позитивні зміни спостерігаються й у використанні основних засобів: фондівіддача збільшилася на 36 %, а фондомісткість зменшилася на 26 %, що вказує на зростання обсягів виробництва при відносно стабільній вартості основних фондів. Фондоозброєність залишилася практично незмінною, що свідчить про збереження забезпеченості працівників виробничими ресурсами на достатньому рівні.

Показник оборотності оборотних активів знизився з 4,24 до 3,16 оборотів, що може бути наслідком зростання запасів чи дебіторської заборгованості, а також розширення операційного циклу. Проте на фоні загального збільшення доходу це не свідчить про зниження ефективності, а радше про адаптацію підприємства до зростаючих виробничих масштабів.

У цілому економічний стан ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» у 2022–2024 роках можна оцінити як стабільно-позитивний: підприємство нарощує обсяги діяльності, підвищує ефективність використання ресурсів та демонструє стале зростання фінансових результатів. Це свідчить про конкурентоспроможність компанії та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Оскільки показники діяльності підприємства вже проаналізовано у динаміці та визначено ключові тенденції їх зміни, доцільним є подальше дослідження фінансового стану через структуру активів і джерел їх формування (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Характеристика майна ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	588636	59,5	620098	54,5	688675	57,7	100039	117,0	-1,8
в т.ч. основні засоби	404852	40,9	316934	27,8	487551	40,8	82699	120,4	-0,1
2. Оборотні активи	400372	40,5	518629	45,5	505229	42,3	104857	126,2	1,8
в т.ч. запаси	17237	1,7	17639	1,5	29123	2,4	11886	169,0	0,7
дебіторська заборгованість	258177	26,1	458668	40,3	380982	31,9	122805	147,6	5,8
грошові кошти	113043	11,4	28807	2,5	78383	6,6	-34660	69,3	-4,9
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	411925	41,7	489419	43,0	566640	47,5	154715	137,6	5,8

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в т.ч. зареєстрований капітал	146998	14,9	146998	12,9	146998	12,3	0	100,0	-2,6
нерозподілений прибуток	262974	26,6	340468	29,9	417689	35,0	154715	158,8	8,4
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	284386	28,8	194376	17,1	151125	12,7	-133261	53,1	-16,1
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	292697	29,6	454932	40,0	476139	39,9	183442	162,7	10,3
БАЛАНС:	989008	100,0	1138727	100,0	1193904	100,0	204896	120,7	0,0

Джерело: розраховано автором за даними[42]

Наведені у таблиці 2.8 дані дають змогу комплексно оцінити зміни у структурі майна підприємства та джерел його формування за трирічний період. Загальна валюта балансу зросла на 20,7 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Однак характер цього зростання був нерівномірним у розрізі окремих груп активів і пасивів.

У структурі активів спостерігається помірне зростання питомої ваги оборотних активів з 40,5 % до 42,3 %, що супроводжується відповідним зменшенням частки необоротних активів у 2023 році, однак у 2024 році їхня питома вага знову підвищується до 57,7 %. Це свідчить про оновлення та розширення виробничого потенціалу, зокрема основних засобів, які зросли на 20,4 % за три роки. Проте у структурі активів мають місце і менш сприятливі зміни: частка грошових коштів суттєво зменшилася з 11,4 % до 6,6 %, що може негативно вплинути на ліквідність підприємства.

Оборотні активи зросли на 26,2 %, головним чином за рахунок зростання дебіторської заборгованості (у 1,48 раза). Це потребує додаткової уваги, оскільки збільшення боргів покупців може свідчити про проблеми з розрахунками або зміну умов продажів.

Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу на 37,6 %, при цьому його частка у балансі збільшилася з 41,7 % до 47,5 %. Найбільше зріс

нерозподілений прибуток – на 58,8 %, що говорить про стабільну прибутковість підприємства та формування внутрішніх джерел фінансування.

Водночас структура зобов'язань зазнала значних змін: довгострокові зобов'язання скоротилися майже вдвічі (на 46,9 %), тоді як поточні зобов'язання навпаки зросли на 62,7 %. Таке перерозподілення свідчить про переорієнтацію підприємства на короткострокові форми фінансування, що може підвищувати ризики фінансової стійкості.

Загалом підприємство нарощує активи, активно модернізує основні засоби та формує достатній обсяг власного капіталу. Водночас підвищення частки короткострокових зобов'язань та значне збільшення дебіторської заборгованості можуть створювати певні ризики для ліквідності. Проведений аналіз структури активів і джерел їх формування дав змогу оцінити фінансову стійкість підприємства та характер змін у його майновому стані. Проте для повного розуміння економічної результативності діяльності важливо простежити, як наявні ресурси трансформуються у фінансові результати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1371334	1494499	1620185	125686	8,41
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1118284	1220648	1296628	75980	6,22
Валовий: прибуток (збиток)	253050	273851	323557	49706	18,15
Інші операційні доходи	19452	45700	35183	-10517	-23,02
Адміністративні витрати	109632	142817	168786	25969	18,17
Витрати на збут	2980	9985	7135	-2850	-28,55
Інші операційні витрати	36792	10316	27841	17525	169,86
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	123098	156433	154978	-1455	-0,93
Фінансові витрати	32809	35494	37516	2022	5,69

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Інші витрати	60006	24427	22840	-1587	-6,50
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	30283	96512	94622	-1890	-1,96
Витрати з податку на прибуток	8427	19018	17401	-1617	-8,50
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	21856	77494	77221	-273	-0,35

Джерело: розраховано автором за даними [42]

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання доходів та прибутковості підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 125,7 млн грн, або 8,4 % порівняно з 2023 роком, що свідчить про нарощування обсягів продажів та зміцнення ринкових позицій. Паралельно зростає валовий прибуток – на 18,2 %, що відображає підвищення ефективності виробничої діяльності та здатність підприємства формувати додану вартість.

У структурі витрат спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції. Так, адміністративні витрати зросли на 18,2 %, а витрати на збут скоротилися на 28,6 %, що може свідчити про оптимізацію комерційної діяльності. Значне зростання інших операційних витрат (на 169,9 %) вимагає додаткового контролю, оскільки такі витрати можуть впливати на фінансовий результат. Водночас фінансовий результат від операційної діяльності залишився практично стабільним, незначно знизившись на 0,9 %, що свідчить про баланс між доходами та витратами основної діяльності.

Щодо фінансових витрат, їх зростання на 5,7 % у 2024 році є незначним, а скорочення інших витрат на 6,5 % позитивно впливає на загальний фінансовий результат. Як наслідок, фінансовий результат до оподаткування зменшився лише на 1,96 %, а чистий прибуток підприємства залишився майже незмінним – з незначним зниженням на 0,35 %, що демонструє стабільність прибутковості та ефективне управління фінансовими потоками (рис. 2.2).

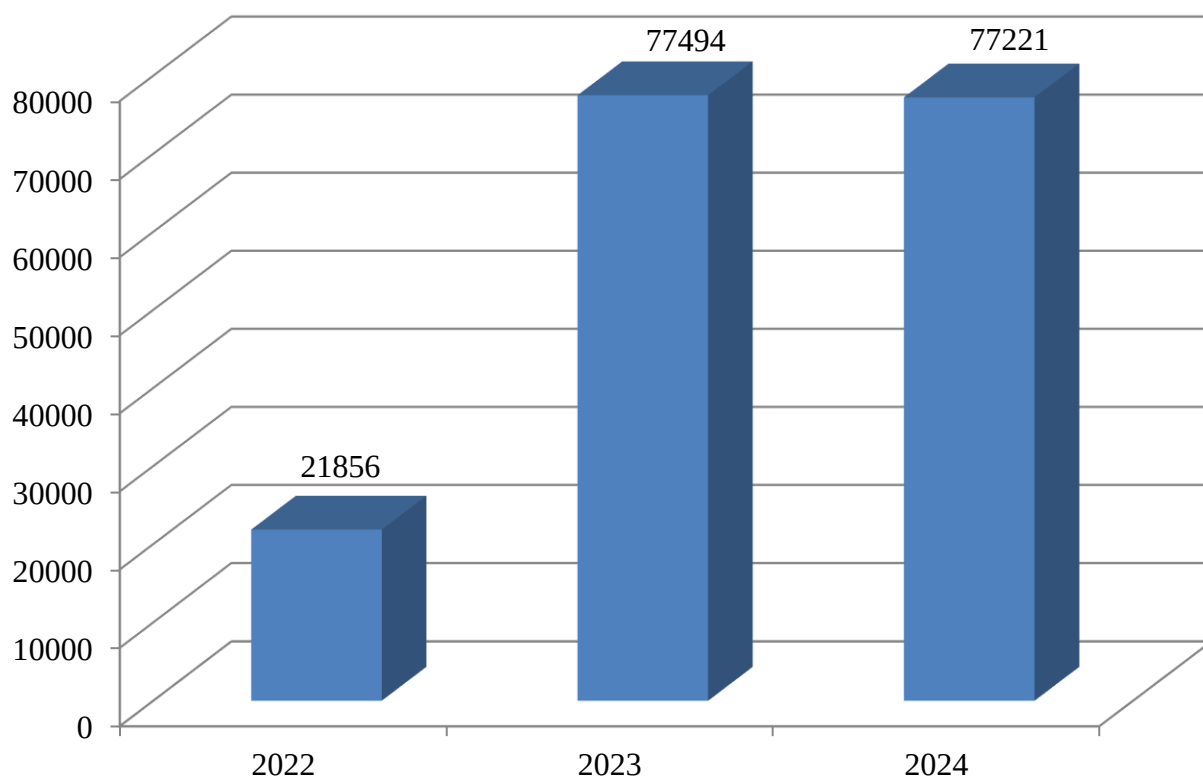


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», тис.грн.

Таким чином, аналіз механізму формування фінансових результатів свідчить про стійке фінансове положення підприємства та його здатність забезпечувати прибуток навіть за умови змін у структурі витрат, що підтверджує ефективність організаційної та виробничої діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».

Водночас для повного розуміння фінансового стану доцільно провести комплексну оцінку показників, що відображають ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів [63].

У зв'язку з цим наступним етапом є розгляд динаміки показників оцінки фінансового стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт
Україна ЖУ»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р
	2022	2023	2024	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,37	1,14	1,06	–0,31
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,39	0,06	0,16	–0,23
3. Чистий оборотний капітал	107675	63697	29090	–78585
4. Коефіцієнт автономії	0,42	0,43	0,47	0,05
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,71	0,75	0,90	0,19
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	–0,44	–0,25	–0,24	0,20
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,39	1,41	1,39	0,0
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,33	3,05	2,86	–0,47
9. Рентабельність господарської діяльності, %	2,22	7,29	6,62	4,40 п.п.
10. Рентабельність власного капіталу, %	5,31	15,83	13,63	8,32 п.п.
11. Рентабельність продукції, %	18,45	18,32	19,97	1,52 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними[42]

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2022–2024 роки свідчить про змішані тенденції, що відображають як позитивні зміни, так і певні ризики для фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 1,37 до 1,06, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,39 до 0,16, що свідчить про зменшення здатності покривати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та високоліквідних активів. Чистий оборотний капітал скоротився на 78,6 тис. грн, що відображає обмеження фінансового резерву для покриття поточних

зобов'язань.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта автономії з 0,42 до 0,47 та коефіцієнта фінансової стабільності з 0,71 до 0,90. Це свідчить про посилення частки власного капіталу у структурі фінансування та зниження залежності від позикових джерел. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами також покращився, хоча залишився від'ємним, що вказує на часткове використання позикового капіталу для фінансування активів.

Коефіцієнт оборотності активів зберігся на стабільному рівні 1,39, тоді як оборотність власного капіталу знизилась з 3,33 до 2,86, що свідчить про деяке зменшення ефективності використання власних коштів для генерування прибутку.

Позитивним сигналом є значне зростання рентабельності господарської діяльності – з 2,22 % до 6,62 %, а рентабельності власного капіталу – з 5,31 % до 13,63 %. Рентабельність продукції підвищилась на 1,52 п.п., що відображає стабільне формування прибутку на одиницю продукції та підвищення ефективності основної діяльності.

Загалом фінансовий стан підприємства залишається стабільним, з позитивною динамікою рентабельності та фінансової стійкості. Разом із тим зниження ліквідності та оборотності власного капіталу вимагає контролю для забезпечення платоспроможності та ефективного управління ресурсами.

2.3. Оцінка ефективності системи управління активами підприємства

Оцінка ефективності системи управління активами підприємства є ключовим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін фінансово-господарської діяльності та формування стратегічних рішень щодо підвищення результативності використання ресурсного потенціалу. Її метою є визначення ступеня відповідності фактичних результатів управління активами стратегічним цілям підприємства, а також встановлення рівня раціональності,

економічної вигідності та контрольованості процесів формування, використання й відтворення активів [17; 70].

Система оцінювання базується на поєднанні фінансових, економічних та управлінських показників, що дозволяє комплексно оцінити не лише статичний стан активів, а й динаміку їх використання. Основними принципами є системність, комплексність, порівнянність у часі, відповідність стратегічним орієнтирам, а також урахування галузевих та ринкових особливостей.

Для аналізу результативності управління активами використовується система коефіцієнтів, що відображає рівень оборотності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Коефіцієнти ефективності та структури активів ТОВ "Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ" за 2023–2024 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +,-
		2022	2023	2024	
1	Чистий дохід, тис. грн	1 371 334	1 494 499	1 620 185	248 851
	Чистий прибуток, тис. грн	21 856	77 494	77 221	55 365
3	Загальні активи, тис. грн	985 256	1 002 225	1 110 996	125 740
4	Середні активи, тис. грн	985 256	946 727	1 056 611	71 355
5	Коефіцієнт оборотності активів	1,39	1,71	1,53	0,14
6	Рентабельність активів (ROA), %	2,21	8,70	7,30	5,09 п.п.
7	Чиста маржа прибутку, %	1,59	5,18	4,77	3,18 п.п.
8	Оборотність запасів, рази	64,9	69,2	44,5	–20,4
9	Оборотність дебіторської заборгованості, рази	5,31	3,26	4,25	–1,06
10	Оборотність основних засобів, рази	3,39	4,71	3,32	–0,07
11	Коефіцієнт автономії	0,42	0,43	0,47	0,05
12	Забезпеченість оборотними активами, тис. грн	–176 711	–130 679	–122 035	54 676

Джерел: розраховано автором на основі [42]

Аналіз показників фінансових результатів та ефективності використання активів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий прибуток у 2024 році

склав 77 221 тис.грн, що на 55 365 тис. грн більше, ніж у 2022 році, демонструючи суттєве покращення фінансового результату діяльності.

Чистий дохід підприємства за три роки збільшився з 1 371 334 тис.грн у 2022 році до 1 620 185 тис. грн у 2024 році (248 851 тис.грн), що свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції та послуг. Загальні активи підприємства за цей період зросли на 125 740 тис.грн, досягнувши 1 110 996 тис. грн у 2024 році, а середні активи за рік склали 1 056 611 тис. грн, що вказує на активне нарощування ресурсної бази.

Чиста маржа прибутку у 2024 році становила 4,77 %, що на 3,18 п.п. перевищує рівень 2022 року, хоча спостерігається незначне зниження порівняно з 2023 роком. Оборотно́ість активів зменшилася з 1,71 у 2023 році до 1,53 у 2024 році, що свідчить про дещо повільніше перетворення активів у дохід.

Показник рентабельності активів (ROA) у 2024 році склав 7,30 %, що на 5,09 п.п. перевищує значення 2022 року, демонструючи ефективне використання активів для генерації прибутку.

Підприємство демонструє стійке фінансове становище, ефективне використання ресурсів і здатність отримувати прибуток навіть за умов зростання активів та зміни структури витрат. Незначне зниження оборотності активів у 2024 році слід враховувати при подальшому плануванні ефективності управління ресурсами.

Для оцінки ефективності системи управління активами підприємства можна застосувати факторний аналіз, який дозволяє виявити, які чинники найбільше впливають на фінансові результати та ефективність використання активів. Нижче пропоную приклад структури факторного аналізу для ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»:

1. Вибір базового показника для аналізу

Для прикладу візьмемо ROA:

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічні активи} \times 100\%$$

2. Визначення факторів, що впливають на ROA

ROA можна розкласти на два ключові фактори за методикою Дюпон:

$$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід} \times \text{Дохід} / \text{Середні активи} = \text{Маржа прибутку} \times \text{Оборотність активів}$$

Чиста маржа прибутку (Net Income / Revenue) – показує, скільки прибутку підприємство отримує з кожної гривні доходу.

Оборотність активів (Revenue / Avg Assets) – показує, наскільки ефективно активи підприємства перетворюються на дохід.

Таким чином, ROA прямо залежить від ефективності використання активів та прибутковості операцій.

3. Розрахунок впливу факторів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок впливу факторів на ROA ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Роки	Чистий прибуток, тис. грн	Дохід, тис. грн	Середні активи, тис. грн	Чиста маржа, %	Оборотність активів	ROA, %
2022	21 856	1 371 334	985 256	1,59	1,39	2,21
2023	77 494	1 494 499	946 727	5,18	1,58	8,70
2024	77 221	1 620 185	1 056 611	4,77	1,53	7,30

Джерело: розраховано автором на основі [42]

Вплив факторів на зміну ROA 2022→2024:

Вплив зміни маржі:

$$\Delta ROA_{\text{маржа}} = (\text{Маржа}_{2024} - \text{Маржа}_{2022}) \times \text{Оборотність}_{2022} = (0,0477 - 0,0159) \times 1,39 \approx 0,044$$

Цей показник демонструє, що покращення чистої маржі стало основним фактором росту рентабельності активів. Зростання маржі відображає підвищення ефективності виробничої та операційної діяльності підприємства, а також здатність контролювати витрати та збільшувати прибуток від реалізації продукції.

Вплив зміни оборотності активів:

$$\Delta ROA_{\text{оборотність}} = (\text{Оборотність}_{2024} - \text{Оборотність}_{2022}) \times \text{Маржа}_{2022} \\ = (1,53 - 1,39) \times 0,0159 \approx 0,002$$

Вплив зміни оборотності активів на ROA виявився незначним, що свідчить про стабільність використання активів підприємства та помірні зміни у швидкості їх обороту протягом аналізованого періоду.

Сумарне відхилення ROA $\approx 0,046$ (4,6 п.п.), що близько до фактичної зміни 5,09 п.п.

Сумарне відхилення ROA близьке до фактичної зміни у 5,09 п.п., що підтверджує адекватність проведеного аналізу.

Основним чинником зростання рентабельності активів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» у 2022–2024 роках стало покращення чистої маржі, що свідчить про здатність підприємства ефективно контролювати витрати та підвищувати прибутковість від реалізації продукції. Такий позитивний тренд відображає не лише результативність виробничої діяльності, а й високий рівень організаційного управління, планування та оптимізації внутрішніх процесів.

Водночас вплив підвищення оборотності активів на ROA виявився незначним, що свідчить про стабільність структури активів та помірну швидкість їх використання. Це означає, що підприємство поки що не повністю реалізує потенціал прискорення обороту своїх ресурсів для генерації додаткового доходу.

Для подальшого підвищення ефективності використання активів і зростання ROA доцільно зосередитися на прискоренні оборотності активів, що включає оптимізацію дебіторської заборгованості, покращення управління запасами та ефективне планування виробничих і фінансових потоків. Такий комплексний підхід дозволить підприємству не лише підтримувати високий рівень прибутковості, а й підвищити загальну фінансову стійкість та конкурентоспроможність на ринку.

Для підвищення ефективності управління активами доцільно зосередитися на прискоренні оборотності ресурсів, що передбачає оптимізацію використання основних засобів, ефективне планування виробничих процесів та

зменшення простоїв обладнання [67]. Важливо також оптимізувати запаси сировини та готової продукції, забезпечуючи баланс між потребами виробництва і мінімізацією витрат на утримання запасів. Дебіторська заборгованість потребує контролю та скорочення строків погашення, що дозволить покращити ліквідність і прискорити фінансові потоки підприємства [16].

Не менш важливим є покращення планування виробничих та фінансових потоків, включаючи прогнозування доходів і витрат, узгодження виробничих замовлень із наявними ресурсами та забезпечення своєчасного фінансування ключових операцій. Крім кількісних показників, необхідно враховувати якісні аспекти управління активами: ефективність системи внутрішнього контролю, рівень цифровізації та автоматизації обліку активів, швидкість і обґрунтованість управлінських рішень, а також відповідність інвестиційних проектів стратегічним цілям розвитку підприємства.

Загалом ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» демонструє стабільно-позитивний фінансовий стан, ефективне використання ресурсів та високий потенціал для подальшого підвищення рентабельності, зміцнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Впровадження комплексного підходу до управління активами забезпечить збалансоване зростання прибутковості та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 2

При здійсненні аналітичної оцінки системи управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» ми дійшли висновків:

1. Обґрунтовано аналіз організаційно-управлінської структури ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» показує її системність і оптимізацію управлінських процесів. Чітке підпорядкування фінансового та технічного директорів забезпечує ефективне планування, контроль і координацію

виробничих та адміністративних функцій. Підприємство гнучко реагує на ринкові зміни, підтримує високий рівень компетентності персоналу та орієнтоване на стратегічні цілі. За 2022–2024 роки спостерігається незначне скорочення загальної чисельності працівників при стабільності управлінського складу, зміцнення професійної зрілості колективу та стабільна гендерна структура з переважанням жінок, що сприяє сталому соціально-психологічному клімату.

2. Проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2022–2024 роки свідчить про стабільне зростання доходів, прибутковості та фінансової стійкості. Так, чистий дохід зріс з 1 371 334 тис. грн до 1 620 185 тис. грн (+18,2 %), валовий прибуток — з 253 050 тис. грн до 323 557 тис. грн (+27,8 %), а чистий прибуток — у 3,5 раза, до 77 221 тис. грн. Середньорічна вартість активів зросла на 18,4 %, власного капіталу — на 37,6 %, а частка нерозподіленого прибутку збільшилася на 58,8 %, що свідчить про формування внутрішніх джерел фінансування. Рентабельність господарської діяльності зросла з 2,22 % до 6,62 %, власного капіталу — з 5,31 % до 13,63 %, продукції – з 18,45 % до 19,97 %. Водночас спостерігається зниження ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності — з 0,39 до 0,16), зменшення оборотного капіталу та часткове зниження ефективності використання власного капіталу, що потребує контролю для підтримки платоспроможності. Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільно-позитивний з наявним потенціалом для подальшого розвитку та оптимізації управління ресурсами.

3. Аналіз фінансових результатів за 2022–2024 роки показав стабільне зростання доходів та прибутковості підприємства: чистий дохід збільшився до 1 620 185 тис. грн, чистий прибуток – до 77 221 тис. грн, загальні активи зросли на 125 740 тис. грн. Рентабельність активів (ROA) зросла переважно за рахунок підвищення чистої маржі, тоді як оборотність активів змінилася незначно. Для підвищення ефективності управління активами доцільно оптимізувати оборотність ресурсів, запаси та дебіторську заборгованість, а також

удосконалити планування виробничих і фінансових потоків. Важливими залишаються якісні аспекти управління: внутрішній контроль, цифровізація обліку та обґрунтованість інвестиційних рішень. Загалом фінансовий стан підприємства стабільно позитивний, ресурси використовуються ефективно, а потенціал для подальшого зростання та підвищення рентабельності залишається високим.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ»

3.1. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління активами підприємства

Ефективне управління активами на великому виробничому підприємстві, яким є ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», є ключовою умовою забезпечення безперервності виробничого процесу, підвищення продуктивності праці та мінімізації витрат. Наявність складного обладнання, значного обсягу спеціалізованих виробничих ліній, широкий парк інструментів та допоміжних засобів потребують налагодженого організаційно-економічного механізму управління активами.

Для визначення напрямів його вдосконалення необхідно проаналізувати чинну модель, визначити існуючі недоліки та запропонувати конкретні заходи розвитку.

Управління активами на підприємстві охоплює планування їх потреби, формування структури, фінансування, облік, контроль, моніторинг ефективності та прийняття рішень щодо оновлення або вибуття ресурсів. Аналіз існуючого механізму засвідчує наявність низки проблем: нерівномірне оновлення основних засобів, недостатня оборотність оборотних активів, зростання дебіторської заборгованості, нераціональне формування запасів та недостатня автоматизація інформаційного забезпечення. Наслідком таких недоліків є збільшення затрат, зниження рентабельності активів, погіршення ліквідності та уповільнення операційних процесів.

Тому удосконалення організаційно-економічного механізму спрямоване на усунення виявлених дисбалансів, підвищення ефективності розподілу ресурсів, зниження ризиків та забезпечення оптимального співвідношення між залученням і використанням активів.

Для оцінки ефективності діючої системи управління активами на підприємстві було здійснено аналіз її організаційної побудови, нормативного забезпечення, інформаційних потоків та технологічних процесів. У межах дослідження визначено ключові елементи моделі управління активами, з'ясовано їх функціональне наповнення та встановлено основні проблеми, що стримують результативність управлінських рішень.

Узагальнені результати аналізу подано в табл. 3.1, у якій систематизовано складові чинного механізму управління активами та пов'язані з ними недоліки.

Таблиця 3.1

Існуюча модель управління активами та ключові недоліки

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

<i>Елемент механізму управління активами</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Виявлені недоліки</i>
1	2	3
1. Організаційна структура управління активами	- Бухгалтерія веде облік основних засобів відповідно до НП(С)БО та корпоративних політик Kromberg & Schubert Group. - Фінансовий відділ здійснює бюджетування, планує та аналізує інвестиції. - Maintenance Department проводить технічне обслуговування, ремонт, діагностику обладнання. - Production Units забезпечують збереження активів на виробничих лініях. - IT-відділ відповідає за підтримку цифрової інфраструктури обліку.	- Відсутність єдиного центру координації управління активами. - Розподіл функцій між підрозділами не завжди узгоджений. - Наявність дублюючих процесів у бухгалтерії, фінансах та технічних службах.
2. Внутрішні регламенти та корпоративні стандарти	- Глобальні стандарти Kromberg & Schubert встановлюють процедури введення в експлуатацію, переміщення, списання активів. - Діють регламенти відповідального зберігання інструментів та оснастки. - Використовується система TPM	- Частина регламентів виконується фрагментарно. - Значна кількість документів ведеться вручну (Excel, журнали). - Відсутня цифрова інтеграція регламентів у єдину систему.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	та стандарти EHS. - Інвентаризація здійснюється згідно з груповими інструкціями.	
3. Система руху активів	- Подання заявки виробничим підрозділом. - Технічне погодження Maintenance Department. - Фінансове погодження бюджету та економічного ефекту. - Затвердження директором або глобальним офісом. - Закупівля та передача обладнання у виробництво. - Облік у SAP та 1С.	- Затримки в погодженні інвестиційних рішень. - Багатоетапність процесу, що збільшує тривалість циклу закупівлі. - Недостатня автоматизація процедур погодження.
4. Інформаційна підтримка (системи обліку)	- SAP використовується для закупівель та часткового обліку активів. - BAS – для бухгалтерського обліку. - Excel-файли, журнали, акти руху обладнання – для доповнення та уточнення даних. - Відсутня повна інтеграція систем між собою.	- Дублювання даних між SAP, BAS та Excel. - Високий ризик помилок через ручний ввід інформації. - Інвентаризація проводиться вручну, без QR/RFID.
5. Технічний стан та експлуатація активів	- Maintenance Department виконує планові та аварійні ремонти. - Виробничі підрозділи слідкують за щоденною експлуатацією обладнання. - Використовується система TPM.	- Відсутність автоматизованої діагностики зношення. - Плани технічного обслуговування не завжди відповідають фактичному стану активів. - Значний рівень зносу частини обладнання.
6. Інвестиційна політика	- Закупівлі здійснюються після погодження бюджету. - Фінансовий відділ аналізує економічний ефект інвестицій. - Закупівлі часто здійснюються для заміни пошкоджених активів.	- Переважно реактивний характер інвестиційної політики. - Відсутня довгострокова інвестиційна програма на 3–5 років. - Не застосовується метод LCC (Life Cycle Costing).

Джерело: власна розробка автора

У таблиці 3.1 представлено детальний аналіз існуючої моделі управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ». Розглянуто організаційні, нормативні, процедурні, технічні та інформаційні аспекти, а також визначено ключові недоліки, що обмежують ефективність функціонування механізму управління. Серед основних проблем виділяються недостатній рівень автоматизації обліку, дублювання даних у різних системах (SAP, BAS, Excel), тривалі строки погодження інвестиційних рішень та відсутність системного довгострокового планування оновлення основних засобів.

Особливу увагу привертає технічний стан обладнання. Планово-попереджувальні ремонти не завжди відповідають фактичному зношенню активів, що створює ризики аварійних простоїв та впливає на стабільність виробничих процесів. Реактивний характер інвестиційної політики, коли заміна або модернізація обладнання здійснюється переважно після його виходу з ладу, додатково ускладнює забезпечення безперервності виробництва та економічну ефективність підприємства.

Отже, результати аналізу засвідчують, що існуюча модель управління активами потребує суттєвого удосконалення. Підвищення ефективності роботи передбачає комплексний підхід, який враховує організаційні, економічні та інформаційно-технологічні аспекти. Організаційні заходи спрямовані на формування чіткої системи відповідальності, централізацію управління та оптимізацію процесів планування і контролю. Економічні інструменти дозволяють підвищити якість інвестиційних рішень, зменшити витрати на утримання і модернізацію активів та забезпечити стратегічне оновлення виробничих засобів. Інформаційно-технологічні заходи включають впровадження сучасних цифрових систем обліку, автоматизацію інвентаризації та впровадження засобів прогнозування технічного стану обладнання, що дозволяє мінімізувати людський фактор і підвищити точність управлінської інформації.

Узагальнення основних напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт

Україна ЖУ» представлено в табл. 3.2, де окремо виділено організаційні, економічні та інформаційно-технологічні заходи.

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення організаційно-економічного механізму управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Сфери заходів	Назва	Характеристика
Організаційні	Створення підрозділу «Asset Management Unit»	Централізоване управління активами; підвищення узгодженості планування, контролю та моніторингу; зменшення незапланованих простоїв.
	Запровадження Area Asset Owners	Закріплення відповідальних осіб у кожному цеху; зменшення випадків втрати обладнання; оперативне виявлення потреб у ремонті; підвищення дисципліни експлуатації.
	Оновлення внутрішніх положень	Скорочення дублювання документів; цифровізація процесів; удосконалення процедур інвентаризації; підвищення прозорості та відповідальності.
Економічні	Формування 3–5-річної інвестиційної програми	Стратегічне планування заміни та модернізації ліній; узгодження із вимогами OEM-клієнтів; оптимізація інвестиційного навантаження.
	Удосконалення бюджетування інвестицій (NPV, IRR, ROI)	Підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень; вибір проєктів із найбільшим економічним ефектом; скорочення неефективних витрат.
	Запровадження LCC (Life Cycle Costing)	Оцінювання повного життєвого циклу активу; оптимальний вибір обладнання; зменшення експлуатаційних витрат.
	Оптимізація структури активів	Списання чи реалізація неефективних активів; концентрація ресурсів на критичних елементах виробництва; зменшення витрат на утримання.
Інформаційно-технологічні	Впровадження SAP Asset Management	Інтеграція обліку, ремонту та інвестиційного планування; автоматизація контролю технічного стану; підвищення точності даних.
	Використання QR-кодування або RFID	Прискорення інвентаризації; автоматичне відстеження руху активів; мінімізація помилок персоналу.
	Автоматизація інвентаризації	Використання мобільних додатків, сканерів; зменшення часу та трудомісткості; підвищення достовірності результатів.
	Predictive Maintenance	Моніторинг сенсорів; прогнозування поломок; зменшення аварійних простоїв; підвищення ефективності планових ремонтів.

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 3.2 відображає комплексний підхід до удосконалення організаційно-економічного механізму управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ». Комбінація організаційних, економічних та інформаційно-технологічних заходів забезпечує:

- підвищення контролю та прозорості управління активами;
- ефективне планування та обґрунтованість інвестицій;
- оптимізацію структури та витрат на утримання активів;
- зменшення простоїв і підвищення продуктивності виробничих ліній.

Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» повинно ґрунтуватися на поєднанні структурних змін, оптимізації інвестиційних процесів та цифровізації. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання виробничих потужностей, зменшити ймовірність аварійних простоїв, мінімізувати витрати на обслуговування обладнання та забезпечити відповідність діяльності підприємства світовим стандартам Kromberg & Schubert Group.

3.2. Резерви підвищення ефективності використання активів підприємства

Підвищення ефективності використання активів є одним із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ». Активи виступають не лише як економічні ресурси, а й як інструмент реалізації стратегічних цілей, оскільки від їх раціонального розподілу, продуктивності та оборотності залежить рівень прибутковості та фінансової автономії організації.

Виявлення внутрішніх резервів використання активів дозволяє забезпечити оптимальне поєднання економічної вигідності та контрольованості ресурсів, а також визначити потенційні напрямки скорочення витрат,

прискорення оборотності та підвищення рентабельності. Системний підхід до управління активами передбачає комплексний аналіз їх структури, функціональної ефективності та взаємозв'язку між різними групами ресурсів, що забезпечує науково обґрунтовані управлінські рішення.

Резерви підвищення ефективності формуються на основі оцінки трьох основних груп активів — основних засобів, нематеріальних та оборотних (табл. 3.3 та 3.4).

Таблиця 3.3

Резерви підвищення ефективності основних і нематеріальних активів

<i>Група активів</i>	<i>Резерви підвищення ефективності</i>	<i>Заходи</i>	<i>Очікуваний результат</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Основні засоби	Підвищення коефіцієнта змінності роботи обладнання	Оптимізація графіків експлуатації та ремонту, впровадження систем моніторингу стану обладнання	Збільшення продуктивності, зменшення простоїв, продовження строку служби обладнання
	Модернізація виробничих ліній	Оновлення кабельних ліній, автоматизація процесів, модернізація вузлів і механізмів	Підвищення продуктивності, надійності та точності виробництва, скорочення виробничих витрат
	Оптимізація планово-попереджувального обслуговування	Впровадження TPM та Predictive Maintenance, регулярний аудит стану обладнання	Зменшення аварійних простоїв, підвищення безпеки, зниження витрат на ремонт
	Підвищення енергоефективності	Встановлення енергозберігаючого обладнання, оптимізація режимів роботи	Зниження витрат на енергію, скорочення екологічного впливу
Нематеріальні активи	Раціональне використання ліцензійного ПЗ	Контроль кількості користувачів і ліцензій, оптимізація витрат на ПЗ	Зменшення витрат, підвищення ефективності використання

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
			програмного забезпечення
	Впровадження інтегрованих цифрових систем	Централізований контроль ресурсів через ERP/SAP, автоматизація обліку та звітності	Підвищення прозорості та точності обліку, скорочення ручної роботи, прискорення управлінських рішень
	Підвищення кваліфікації персоналу	Тренінги з цифрових інструментів та сучасних методів обліку	Збільшення ефективності використання інформаційних систем, зменшення помилок у даних
	Захист інтелектуальної власності	Впровадження ліцензійної політики, контроль за дотриманням авторських прав	Зниження ризиків юридичних претензій, забезпечення стабільності використання ПЗ та технологій

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 3.4

Резерви підвищення ефективності оборотних активів

Група активів	Резерви підвищення ефективності	Заходи	Очікуваний результат
1	2	3	4
Оборотні активи	Скорочення запасів сировини та матеріалів	Оптимізація планування закупівель та впровадження системи прогнозування потреб	Зменшення витрат на зберігання, прискорення оборотності, уникнення надлишків
	Використання методів ABC/XYZ	Диференціація запасів за критичністю, частотою використання та вартістю	Прискорення оборотності, концентрація на критично важливих ресурсах, економія коштів

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
	Оптимізація запасів комплектуючих	Впровадження Just-in-Time, цифрового контролю та регулярного моніторингу залишків	Зниження надлишків, запобігання простоям, підвищення гнучкості виробництва
	Підвищення ефективності використання готової продукції	Оптимізація складських операцій, впровадження системи управління запасами (WMS)	Зменшення втрат та псування продукції, прискорення обігу коштів
	Поліпшення управління дебіторською заборгованістю	Впровадження автоматизованого контролю термінів оплати, оптимізація умов постачання	Прискорення надходження коштів, зменшення ризику неплатежів, покращення ліквідності
	Раціоналізація виробничих витрат	Контроль залишків на складі, регулярна інвентаризація, впровадження KPI для менеджерів закупівель	Скорочення зайвих витрат, підвищення ефективності використання оборотних активів

Джерело: власна розробка автора

Дані таблиці 3.3 та 3.4 відображають основні напрямки підвищення ефективності використання активів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» та систематизують резерви за трьома групами активів – основні засоби, нематеріальні та оборотні активи – та показує конкретні заходи для їх реалізації і очікуваний ефект.

Для основних засобів акцент зроблено на модернізації обладнання, оптимізації графіків роботи та впровадженні планово-попереджувального обслуговування. Для нематеріальних активів виділено раціональне використання ліцензійного ПЗ та інтегровані цифрові системи контролю. Щодо оборотних активів – оптимізація запасів та застосування методів ABC/XYZ

забезпечують підвищення оборотності і зниження витрат.

Для кожної групи застосовуються специфічні заходи: модернізація та оптимізація технологічних процесів для основних засобів, раціоналізація використання ліцензійного програмного забезпечення та цифровізація обліку для нематеріальних активів, а також оптимізація запасів та управління дебіторською заборгованістю для оборотних активів.

Методологічно визначення резервів включає використання фінансово-економічних показників, коефіцієнтів оборотності та рентабельності, а також факторного аналізу, що дозволяє оцінити вплив окремих чинників на загальну ефективність активів. Комплексне застосування таких підходів забезпечує підвищення продуктивності ресурсів, скорочення простоїв та надлишків, а також створює передумови для збільшення фінансових результатів та зміцнення стійкості підприємства на ринку.

Таким чином, таблиця демонструє комплексний підхід до управління активами, поєднуючи організаційні, економічні та технологічні заходи, що дозволяє підвищити продуктивність, зменшити простої та забезпечити раціональне використання ресурсів підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління активами

Оцінка ефективності заходів управління активами є ключовою частиною планування їх впровадження, оскільки дозволяє кількісно визначити економічний, виробничий та стратегічний ефект запропонованих змін. Вона забезпечує оцінку доцільності інвестицій, прогнозування фінансових результатів, зниження ризиків простоїв та втрат ресурсів, а також дає змогу порівнювати результати до і після впровадження заходів. Крім того, така оцінка сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо модернізації обладнання, оптимізації структури активів, впровадження цифрових систем

контролю та планування капітальних інвестицій, що в кінцевому підсумку підвищує продуктивність підприємства і його конкурентоспроможність на ринку.

Для оцінки ефективності запропонованих організаційних, економічних та інформаційно-технологічних заходів використовуються підходи наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Підходи до оцінки ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

<i>Підхід до оцінки ефективності заходів</i>	<i>Сутність та спосіб оцінки</i>
Розрахунок економічного ефекту	Визначається економія витрат на ремонт і обслуговування обладнання після модернізації та впровадження планово-попереджувального обслуговування. Аналізуються зменшені витрати на утримання надлишкових запасів та оптимізацію оборотних активів
Порівняння до/після (before–after)	Показники використання обладнання, середньодобові обсяги продукції, коефіцієнт змінності ліній та фондovіддача порівнюються з даними до впровадження заходів. Це дозволяє оцінити безпосередній вплив змін на виробничі процеси
Прогнозування ключових показників активів	Прогнозуються фондovіддача, рентабельність активів (ROA), обсяг продукції та витрати на обслуговування обладнання. Використовується аналіз тенденцій та планові показники на 3–5 років
Метод NPV/IRR для інвестицій у оновлення основних засобів	Розраховується чиста приведена вартість (NPV) і внутрішня норма прибутковості (IRR) інвестицій у модернізацію обладнання та впровадження цифрових систем. Це дозволяє оцінити доцільність капіталовкладень і очікувану економічну віддачу
Аналіз окупності інвестицій (payback period)	Визначається період, протягом якого економія витрат та додатковий прибуток покривають витрати на впровадження заходів. Короткий період окупності свідчить про високу ефективність заходів

Джерело: власна розробка автора

Запропонована система підходів до оцінки ефективності заходів з удосконалення управління активами дає змогу комплексно оцінити як поточний, так і перспективний вплив запропонованих змін на діяльність підприємства. Використання поєднання економічного ефекту, порівняння

показників «до/після», прогнозування ключових індикаторів та інвестиційних методів (NPV, IRR, період окупності) забезпечує всебічний аналіз результативності організаційних, економічних та інформаційно-технологічних заходів. Такий підхід дозволяє не лише кількісно оцінити отримані вигоди, а й сформулювати аргументовані управлінські рішення щодо подальшої модернізації активів, оптимізації ресурсів і підвищення ефективності виробничих процесів підприємства.

Крім кількісних показників економічного ефекту, важливо враховувати якісні аспекти оцінки ефективності управління активами, оскільки вони відображають здатність підприємства системно використовувати ресурси та забезпечувати стабільний розвиток. До таких критеріїв належать:

1) Покращення організаційної структури управління активами – ефективна структура управління передбачає чітке розмежування відповідальності за основні, нематеріальні та оборотні активи, наявність координуючих підрозділів та механізмів контролю. Вдосконалена структура дозволяє прискорити прийняття рішень, підвищити узгодженість дій різних служб і забезпечити комплексний контроль за рухом та використанням активів.

2) Підвищення точності і своєчасності управлінської інформації. Наявність оперативної та достовірної інформації щодо стану активів, рівня їх завантаження та фінансових показників дозволяє менеджменту своєчасно реагувати на зміни у виробничих і ринкових умовах. Це забезпечує можливість планування, прогнозування та коригування стратегій використання активів без зайвих втрат.

3) Рівень цифровізації та автоматизації процесів – використання сучасних цифрових рішень (ERP-системи, інтегровані платформи обліку, автоматизовані системи контролю запасів і обладнання) сприяє підвищенню прозорості, зниженню помилок та скороченню часу на обробку даних. Автоматизація процесів дозволяє швидше і точніше планувати ресурси, відслідковувати ефективність їх використання та зменшувати адміністративні витрати.

4) Зменшення ризиків втрат або простоїв – якісні заходи управління

активами повинні передбачати зниження ймовірності аварій, поломок обладнання, втрат матеріалів або фінансових ресурсів. Це досягається через впровадження планово-попереджувального обслуговування, контроль за оборотними активами, належну організацію зберігання та обліку.

5) Підвищення відповідності інвестиційної політики стратегічним цілям підприємства – рішення щодо модернізації обладнання, придбання нових технологій або цифрових систем повинні бути орієнтовані на довгострокову стратегію розвитку підприємства. Це дозволяє не тільки отримати економічний ефект, а й забезпечити стратегічну стійкість, конкурентоспроможність та оптимальне використання ресурсів.

Для підвищення надійності прогнозів економічного ефекту та забезпечення обґрунтованості управлінських рішень доцільно здійснити комплексний аналіз ризиків і чутливості. Він включає наступні ключові аспекти:

1. Оцінка чутливості економічного ефекту - даний аналіз дозволяє визначити, як зміни основних параметрів впливають на результативність заходів. До таких параметрів належать: обсяги виробництва, ціни на матеріали та комплектуючі, витрати на енергоресурси. Наприклад, скорочення обсягів виробництва на 5 % може зменшити економічний ефект від модернізації обладнання на 2–3 %, тоді як підвищення цін на сировину на 10 % може скоротити економію від оптимізації запасів на 15–20 %. Такий аналіз допомагає ідентифікувати найбільш вразливі складові проекту та планувати відповідні резерви.

2. Ідентифікація та класифікація ризиків – для кожного запропонованого заходу визначаються потенційні ризики:

- технічні – відмови обладнання, затримки модернізації, помилки при впровадженні цифрових систем;
- організаційні – недостатня підготовка персоналу, неузгодженість дій між підрозділами, проблеми в плануванні виробничих процесів;
- фінансові – перевищення бюджетів на модернізацію, коливання цін на

матеріали, недоотримання очікуваної економії.

Для мінімізації впливу ризиків розробляються заходи превентивного характеру: планово-попереджувальне обслуговування обладнання, навчання персоналу, застосування страхових механізмів та гнучке фінансове планування.

3. Сценарний аналіз –використання даного підходу дозволяє оцінити ефект від впровадження заходів у різних умовах:

- оптимістичний сценарій – сприятлива кон’юнктура ринку, мінімальні витрати та максимальна продуктивність;
- базовий сценарій – реалізація заходів за середніми очікуваними показниками;
- песимістичний сценарій – несприятливі умови, зростання витрат, затримки та зниження обсягів виробництва.

Це дає змогу визначити діапазон очікуваного економічного ефекту та розрахувати резерви для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Проведений аналіз ризиків та чутливості дозволяє оцінити стабільність економічного ефекту запропонованих заходів, ідентифікувати критично важливі фактори ризику та сформувані комплекс заходів для їх мінімізації. Він підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, після проведення оцінки ризиків та чутливості доцільно перейти до кількісного аналізу очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів. Такий підхід дозволяє не лише врахувати потенційні ризики, а й наочно продемонструвати практичні результати та підтвердити доцільність запропонованих рішень.

Узагальнені орієнтовні розрахунки по ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Приблизні розрахунки економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів у ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

<i>Заходи</i>	<i>Показник ефекту</i>	<i>Орієнтовні результати</i>
Модернізація виробничих ліній	Економія витрат на ремонт обладнання	450 тис. грн на рік
Планово-попереджувальне обслуговування	Зменшення простоїв, збільшення обсягу продукції	+5–7% продукції на рік
Оптимізація запасів сировини та комплектуючих	Скорочення надлишкових запасів	300–400 тис. грн
Використання ERP/SAP та цифрового контролю	Підвищення фондовіддачі	+3–5%
Впровадження Life Cycle Costing	Зниження експлуатаційних витрат	200–250 тис. грн на рік

Джерело: власна розробка автора на основі орієнтованих значень, виходячи з аналізу даних підприємства та середньостатистичних показників по підприємствах групи Kromberg & Schubert.

Проведені орієнтовні розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів має суттєвий потенціал підвищення економічної ефективності управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ». Модернізація обладнання та впровадження планово-попереджувального обслуговування забезпечують найбільший прямий економічний ефект за рахунок скорочення витрат на ремонт, зменшення простоїв виробництва та підвищення продуктивності виробничих ліній. Одночасно оптимізація запасів дозволяє звільнити значний обсяг оборотних коштів, прискорити оборотність ресурсів та зменшити витрати на зберігання.

Цифрові інструменти, зокрема ERP, SAP та методика Life Cycle Costing, сприяють системному підвищенню ефективності використання активів у середньо- та довгостроковій перспективі, забезпечуючи своєчасний контроль і аналіз стану основних та оборотних ресурсів. Комплексне застосування цих заходів створює синергетичний ефект: підвищується загальна продуктивність підприємства, скорочуються експлуатаційні витрати, підвищується точність управлінської інформації та знижується ризик простоїв або надлишків запасів.

Інтеграція модернізації обладнання, цифровізації облікових і контрольних

процесів та оптимізації запасів у єдину систему управління дозволяє досягти значно вищого ефекту, ніж реалізація окремих заходів.

Модернізація обладнання створює основу для підвищення продуктивності, але без паралельного впровадження цифрових систем контролю та оптимізації запасів досягнуті результати можуть використовуватися не повністю.

Цифровізація процесів забезпечує прозорість та точність обліку, контроль виробничих потоків і стану активів, тоді як оптимізація запасів дозволяє раціонально використовувати ресурси, скоротити заморожені кошти та підвищити ліквідність оборотних активів.

Комплексне впровадження організаційних, економічних та технологічних заходів підвищує ефективність усіх процесів управління активами, забезпечує збалансовану оптимізацію ресурсів і сприяє стратегічній узгодженості рішень. Це дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, ефективніше використовувати наявні ресурси та створювати додаткову вартість для власників і стейкхолдерів.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, доцільними та забезпечують комплексний ефект: підвищення продуктивності та фондівіддачі, скорочення витрат на ремонт і зберігання, забезпечення окупності інвестицій у розумні терміни та наближення до нормативних значень ефективності використання активів у галузі. Сукупний результат підтверджує доцільність упровадження інтегрованого підходу та демонструє його позитивний вплив на фінансові показники та виробничу продуктивність підприємства.

Висновки до розділу 3

На основі напрямів удосконалення системи управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано, що оцінка ефективності заходів управління активами є важливою складовою планування їх упровадження, оскільки дає змогу визначити потенційний економічний ефект і раціональність використання ресурсів підприємства. Аналіз зменшення витрат допомагає оцінити результативність оптимізації експлуатаційних, ремонтних чи енергетичних витрат, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та фінансові результати.

2. Доведено, що розрахунок підвищення продуктивності дозволяє встановити, наскільки модернізація обладнання, цифровізація або вдосконалення технологічних процесів сприяють ефективнішому використанню активів, мінімізації простоїв і зростанню обсягів виробництва. Це забезпечує основу для прийняття рішень щодо подальших інвестицій та пріоритетних напрямів розвитку.

3. Визначено, що оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» підтвердила їхню економічну та виробничу доцільність. Комплексний підхід, що поєднує модернізацію обладнання, планово-попереджувальне обслуговування, оптимізацію запасів та цифровізацію управлінських процесів, дозволяє досягти синергетичного ефекту, суттєво перевищуючи результати ізольованого впровадження окремих заходів. Модернізація обладнання та обслуговування забезпечують зменшення простоїв та витрат на ремонт, оптимізація запасів звільняє оборотні кошти й прискорює їх обіг, а цифрові системи ERP, SAP і Life Cycle Costing сприяють системному контролю, підвищенню точності управлінської інформації та ефективності використання активів.

4. Обґрунтовано, що крім кількісних результатів, заходи забезпечують і якісне підвищення ефективності управління: удосконалюється організаційна структура, зменшуються ризики втрат або простоїв, підвищується рівень цифровізації та стратегічна узгодженість інвестиційних рішень. Аналіз ризиків і чутливості, а також застосування сценарного підходу дозволяють оцінити

стабільність економічного ефекту та сформулювати превентивні заходи. Таким чином, інтегроване впровадження організаційних, економічних та технологічних заходів підвищує продуктивність і фондоддачу, скорочує витрати на ремонт і зберігання, забезпечує окупність інвестицій та сприяє зміцненню фінансової стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження за темою «Удосконалення управління активами підприємства» дали можливість сформулювати наступні висновки:

1. Визначено, що активи підприємства є ключовим ресурсом, що забезпечує його функціонування, фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Вони представляють контрольовані економічні ресурси, сформовані внаслідок інвестованого капіталу, і здатні приносити майбутні економічні вигоди. Класифікація активів за різними критеріями (форма, ліквідність, ризик, функціонування, власність) дозволяє забезпечити системний підхід до управління ними та оптимізувати структуру балансу, підвищуючи ефективність використання ресурсів.

2. Обґрунтовано систему управління активами, яка є комплексною і багаторівневою, забезпечує планування, організацію, контроль, мотивацію, облік та аналіз активів. Її ефективність визначається дотриманням принципів системності, цільової спрямованості, економічної доцільності, збалансованості, мінімізації ризиків, ліквідності та інноваційності. Використання фінансових, економічних, організаційно-управлінських, інформаційних та правових інструментів забезпечує раціональне формування, використання і оновлення активів, сприяючи стабільності та розвитку підприємства.

3. Доведено, що оцінка ефективності управління активами потребує комплексного підходу, що поєднує фінансові, інвестиційні, операційні та ризикові аспекти. Кількісні, якісні та інтегровані методичні підходи дозволяють аналізувати продуктивність, економічну віддачу, ліквідність і ризики активів, виявляти резерви підвищення ефективності та забезпечувати обґрунтоване управлінське рішення. Використання таких підходів підвищує інвестиційну привабливість підприємства та сприяє стабільному розвитку в умовах ринку.

4. Встановлено, що ефективне управління активами неможливе без чіткої нормативно-правової бази та інформаційного забезпечення, що регламентує порядок обліку, контролю та використання ресурсів. Використання

законодавчих актів, стандартів бухгалтерського обліку, внутрішніх політик та сучасних інформаційних систем дозволяє забезпечити прозорість операцій, точність обліку, своєчасний контроль та прийняття ефективних управлінських рішень. Це створює правові та інформаційні умови для раціонального використання активів і зниження ризиків.

5. Обґрунтовано аналіз організаційно-управлінської структури ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», який показує її системність і оптимізацію управлінських процесів. Чітке підпорядкування фінансового та технічного директорів забезпечує ефективне планування, контроль і координацію виробничих та адміністративних функцій. Підприємство гнучко реагує на ринкові зміни, підтримує високий рівень компетентності персоналу та орієнтоване на стратегічні цілі. За 2022–2024 роки спостерігається незначне скорочення загальної чисельності працівників при стабільності управлінського складу, зміцнення професійної зрілості колективу та стабільна гендерна структура з переважанням жінок, що сприяє сталому соціально-психологічному клімату.

6. Проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2022–2024 роки, який свідчить про стабільне зростання доходів, прибутковості та фінансової стійкості. Так, чистий дохід зріс з 1 371 334 тис. грн до 1 620 185 тис. грн (18,2 %), валовий прибуток – з 253 050 тис. грн до 323 557 тис. грн (27,8 %), а чистий прибуток – у 3,5 раза, до 77 221 тис. грн. Середньорічна вартість активів зросла на 18,4 %, власного капіталу – на 37,6 %, а частка нерозподіленого прибутку збільшилася на 58,8 %, що свідчить про формування внутрішніх джерел фінансування. Рентабельність господарської діяльності зросла з 2,22 % до 6,62 %, власного капіталу – з 5,31 % до 13,63 %, продукції – з 18,45 % до 19,97 %. Водночас спостерігається зниження ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,39 до 0,16), зменшення оборотного капіталу та часткове зниження ефективності використання власного капіталу, що потребує контролю для підтримки платоспроможності. Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як

стабільно-позитивний з наявним потенціалом для подальшого розвитку та оптимізації управління ресурсами.

7. Аналіз фінансових результатів за 2022–2024 роки показав стабільне зростання доходів та прибутковості підприємства: чистий дохід збільшився до 1 620 185 тис. грн, чистий прибуток – до 77 221 тис. грн, загальні активи зросли на 125 740 тис. грн. Рентабельність активів (ROA) зросла переважно за рахунок підвищення чистої маржі, тоді як оборотність активів змінилася незначно. Для підвищення ефективності управління активами доцільно оптимізувати оборотність ресурсів, запаси та дебіторську заборгованість, а також удосконалити планування виробничих і фінансових потоків. Важливими залишаються якісні аспекти управління: внутрішній контроль, цифровізація обліку та обґрунтованість інвестиційних рішень. Загалом фінансовий стан підприємства стабільно позитивний, ресурси використовуються ефективно, а потенціал для подальшого зростання та підвищення рентабельності залишається високим.

8. Обґрунтовано, що оцінка ефективності заходів управління активами є важливою складовою планування їх упровадження, оскільки дає змогу визначити потенційний економічний ефект і раціональність використання ресурсів підприємства. Аналіз зменшення витрат допомагає оцінити результативність оптимізації експлуатаційних, ремонтних чи енергетичних витрат, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та фінансові результати.

9. Доведено, що розрахунок підвищення продуктивності дозволяє встановити, наскільки модернізація обладнання, цифровізація або вдосконалення технологічних процесів сприяють ефективнішому використанню активів, мінімізації простоїв і зростанню обсягів виробництва. Це забезпечує основу для прийняття рішень щодо подальших інвестицій та пріоритетних напрямів розвитку.

10. Визначено, що оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління активами ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

підтвердила їхню економічну та виробничу доцільність. Комплексний підхід, що поєднує модернізацію обладнання, планово-попереджувальне обслуговування, оптимізацію запасів та цифровізацію управлінських процесів, дозволяє досягти синергетичного ефекту, суттєво перевищуючи результати ізольованого впровадження окремих заходів. Модернізація обладнання та обслуговування забезпечують зменшення простоїв та витрат на ремонт, оптимізація запасів звільняє оборотні кошти й прискорює їх обіг, а цифрові системи ERP, SAP і Life Cycle Costing сприяють системному контролю, підвищенню точності управлінської інформації та ефективності використання активів.

11. Обґрунтовано, що крім кількісних результатів, заходи забезпечують і якісне підвищення ефективності управління: удосконалюється організаційна структура, зменшуються ризики втрат або простоїв, підвищується рівень цифровізації та стратегічна узгодженість інвестиційних рішень. Аналіз ризиків і чутливості, а також застосування сценарного підходу дозволяють оцінити стабільність економічного ефекту та сформулювати превентивні заходи. Таким чином, інтегроване впровадження організаційних, економічних та технологічних заходів підвищує продуктивність і фондovіддачу, скорочує витрати на ремонт і зберігання, забезпечує окупність інвестицій та сприяє зміцненню фінансової стабільності й конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв І. В. Поняття «оборотних активів» підприємства як економічної категорії. *Економічний простір*. 2012. № 42. С. 133-137.
2. Бабій О., Койнак В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27>
3. Бланк І. А. Управління активами підприємства : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2011. 640 с.
4. Бондаренко О.С. Управління оборотними активами підприємств : дис. ... канд. екон. наук. 08.04.01. Київ. 2006. 175 с.
5. Валінкевич Н.В., Орлова К.Є Фінансова складова управління бізнесом. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. № 2 (29), С. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171899>
6. Вареник В. М., Євтушенко Я. С. Діагностичний аналіз ефективності управління активами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1. С. 117–122.
7. Вареник В.М. Діагностичний аналіз грошових потоків національної економіки. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1(7). С.87–94.
8. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Львів. 2017. 234 с.
9. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2007. 307 с.
10. Гончаров А. Б. Фінансовий менеджмент: навч. посібн. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 237 с.
11. Доля О. В. Активи підприємства: зміст та роль у сучасних умовах. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів V Міжнар. наук.-практ. конф.* Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 57-58. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/57-1.pdf> (дата звернення 23.10.2025)

12. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник Ю.М. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава: РВВД ПДАА, 2018. 290 с.
13. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність. Вінниця: ВНТУ. 2017. 143 с.
14. Єршова Н.Ю. Удосконалення методичного підходу до аналізу оборотних коштів як фактору ефективності діяльності промислового підприємства. URL: <http://archive.kpi.kharkov.ua/files/29348/> (дата звернення 23.10.2025)
15. Жук О.С. Оцінка стану та структури активів підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал.* 2016. № 3(31). С.16–20. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/5.pdf> (дата звернення 29.10.2025)
16. Засадний Б. А. Соціальні принципи в управлінні підприємницькою діяльністю. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. Економіка.* 2016. № 1 (5). С. 148–154.
17. Зубков С.О. Оцінка ефективності політики фінансування необоротних активів підприємств торгівлі. *Схід.* 2016. № 2 (74). С.23-26.
18. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2007. с. 400.
19. Ізмайлова Н. В. Управління оборотними активами підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Київ. 2009. 20 с.
20. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.* 2013. № 50. С. 67–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_50_15. (дата звернення 13.11.2025)
21. Кірейцев Г. Г. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 520 с.
22. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2005. 485 с.

23. Козаченко Л.А., Жакоті А.Б. Активи підприємства як об'єкт фінансового управління. *Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини ВНЗ «Університет Україна»*. URL: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2013/Economics/10_124520.doc.htm (дата звернення 23.10.2025)
24. Коновал Т. Ю. Економіко-аналітичні моделі управління активами підприємств підрядного будівництва : дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04. Київ. 2016. 214 с.
25. Концептуальна основа фінансової звітності. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009#Text. (дата звернення 17.11.2025)
26. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 378 с.
27. Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури. 2007. с. 400.
28. Кремень О. І., Мосійчук Р. Л., Кремень В. М. Комплексний аналіз ефективності управління активами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 202-210.
29. Лондар С. Л., Тимошенко О. В. Фінанси: навч. посібн. Вінниця: Нова книга, 2018. 384 с.
30. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 302 с.
31. Матердей О. Я., Цегельник Н. І. Інтеграція механізмів управління фінансовими результатами у систему економічної безпеки підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17589967>
32. Мельник М.І. Формування бізнес-середовища України в умовах інституційних трансформацій : монографія. Львів : Вид-во ІРД НАН України, 2012. 568 с.

33. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності»: Міжнародний документ від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013. (дата звернення 23.10.2025)

34. Нагорний Є. О. Система управління активами як релевантний чинник ефективного розвитку підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2014. Вип. 11. С. 223–232.

35. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» Наказ Міністерства фінансів від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення 23.10.2025)

36. Нікольчук Ю., Драч А. Фінансовий механізм управління активами підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 63-70. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-11>

37. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики оборотних активів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. №2. С.277-283. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_2_50. (дата звернення 18.11.2025)

38. Олійник Т. О., Мірошніченко О. В. Основні напрями підвищення ефективності управління активами. *Інвестиції практика та досвід. Серія «Економічна наука»*. 2014. № 21. С. 73–77.

39. Омеляненко Д. Сучасні концепції управління активами агропідприємств України. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 2 (102). С. 31-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.5>

40. Офіційний сайт Верховної Ради України URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 15.11.2025)

41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 23.10.2025)

42. Офіційний сайт ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ». URL: <https://kroschu.com.ua/zhytomyr> (дата звернення 15.11.2025)

43. Панадій О. П. Наукові підходи до класифікації оборотних активів. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 4. С. 60-65.

44. Петрицька О.С. Напрями розвитку економічного аналізу в сучасних умовах. URL: <http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2012/eco-4-2012/131-136.pdf> (дата звернення 19.11.2025)

45. Петруня Н.В. Концептуальні підходи до визначення сутності активів підприємств. *Економічні інновації*: Зб. наук. пр. Одеса: ІПРЕД НАН України, 2010. Вип. 41. С. 186-194. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/66498> (дата звернення 23.11.2025)

46. Пігуль Н., Бондаренко Є., Кириченко А. Методичні засади оцінки ефективності управління активами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-20>

47. Поважний О. С., Крамзіна Н. О., Кваша Ю. В. Особливості визначення сутності та складу поняття «оборотні активи». *Економічний простір*. 2008. №12/2. С. 41-52.

48. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 528 с.

49. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 488 с.

50. Примак Т.О. Економіка підприємства : навч. посіб. 4- те вид., стереотип. Київ : Вікар, 2006. 219 с.

51. Причепя І. В., Кравець Н. В. Теоретичні засади управління активами підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 60. С. 249–257.

52. Пушкар М.С. Фінансовий облік: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2002. 628 с.

53. Рябоконт А. О. Інноваційний розвиток виробничих підприємств в Україні. *Світ наукових досліджень*, Вип. 35. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46533/1> (дата звернення: 19.11.2025).

54. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2022. 412 с.

55. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Гукалюк А.Ф., Західна О.Р., Сич О.А., Шушкова Ю.В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник; за заг. ред. Н.

С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 845 с.

56. Смирнова Н.В. Аналіз співвідношення оборотних і необоротних активів сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”. 2014. Том 18. № 2. С. 246–252.

57. Сучасна енциклопедія. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/3994> (дата звернення 23.11.2025)

58. Туркоман Л.С. Роль і місце економічної діагностики в системі оцінки стану суб'єктів. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2009/109-96-16.pdf> (дата звернення 23.11.2025)

59. Фаріон І. Д., Урбан Н.М. Економічна суть і особливості функціонування активів. *Наукові записки. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу*. Ужгород.: УНУ. 2004. № 13. ч. 1. С.70–72

60. Цаль-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю., Суліменко Л. А.. Фінансовий аналіз : підручник. Вид. 5-е, допов. Житомир: Рута, 2012. 609 с.

61. Чемчикаленко Р. А., Майорода О. Є., Люткіна А. В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства. *Економіка і суспільство. Серія «Гроші, фінанси і кредит»*. 2017. Вип. № 11. С. 485–489.

62. Чернецька С.А. Аналіз активів підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 332–336.

63. Чернецька С.А. Значення аналізу активів підприємства. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/dcef218e-563b-4eed-ad5f-33b0dde3f831/content> (дата звернення 17.11.2025)

64. Чік М. Ю. Нормативно-правові аспекти визнання та обліку нематеріальних активів. *Облік і фінанси*. 2017. № 3. С. 59–65.

65. Чорна М.В., Зубков С.О. Особливості здійснення політики фінансування необоротних активів. *Вісник ДонДУЕТ. Сер.: Економічні науки*. 2014. № 3 (27). С.176-183.

66. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: спосіб. Київ: Ліра, 2015. 301 с.
67. Шляхи підвищення ефективності використання виробничих ресурсів на підприємстві. URL:<http://www.uaeconomic.com> (дата звернення 16.11.2025)
68. Шутяк Ю. В. Використання функції бажаності для оцінки економічної безпеки підприємства. *Наукові студії*. 2010. Вип. 7. С. 147–155.
69. Шушкова Ю., Шутко А., Баськова Ю. Аналіз стану та структури активів вітчизняних підприємств. *Молодий вчений*, 2021. № 11 (99), С. 415-421. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-89>
70. Яшан Ю.В. Напрямки підвищення ефективності відтворення і використання основних засобів. *Зб. наукові праці Економічні науки*. Кіровоград. 2012. вип. 22, ч.ІІ С.402-407.
71. Conceptual Framework for Financial Reporting. International Financial Reporting Standards. London : IFRS Foundation, 2018. 78 р. (дата звернення 23.11.2025)
72. How the war affected revenues of 10 global tech giants in Ukraine. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/en/publications/20256238-how-the-war-affected-revenues-of-10-global-tech-giants-in-ukraine> (дата звернення: 19.11.2025).
73. Jabil doubles production capacity at Uzhgorod facility. *InVenture.ua*. URL: <https://inventure.com.ua/en/news/ukraine/jabil-doubles-production-capacity-at-uzhgorod-facility> (дата звернення: 19.11.2025).
74. OECD. Digital Transformation in Business. Paris : OECD Publishing, 2021. 95 р. (дата звернення: 19.11.2025).
75. Yazaki Europe. Annual Report 2019. *Yazaki Europe Ltd*. URL: https://www.yazaki-europe.com/fileadmin/user_upload/About_us/Locations/Ukraine/2019_Yazaki_FS_2019_FINAL_auditors_compressed_1_.pdf (дата звернення: 19.11.2025).
76. Yazaki Europe. Ukraine plant information. *Yazaki Europe Ltd*. URL: <https://www.yazaki-europe.com/about-us/locations/ukraine> (дата звернення: 19.11.2025).

77. Yazaki Ukraine Annual Report 2020. *Yazaki Europe Ltd.* URL: https://www.yazaki-europe.com/fileadmin/user_upload/About_us/Locations/Ukraine/YUL_annual_report_31_Dec_2020_-_to_publish.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

Додатки