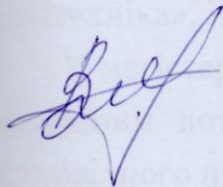


30
04.02.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



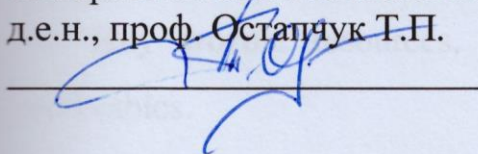
ОМЕЛЬЧИК Віталіна Сергіївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
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.

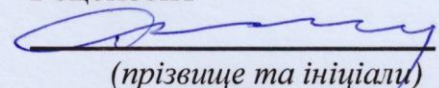


Керівник роботи:

к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент


(прізвище та ініціали)

д.е.н. проф. Чаль-Чалко Ю.О.
(підпис)

Анотація

Омельчик Б.В. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства. Рукопис.

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

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

Ключові слова: ресурси, потенціал, ресурсний потенціал, стратегія стабілізації, дебіторська заборгованість.

Annotation

Omelchuk B.V. Mechanism of management of the resource potential of the enterprise. Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of "Master", field of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management". State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of managing the resource potential of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Key words: resources, potential, resource potential, stabilization strategy, receivables.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади управління ресурсним потенціалом підприємства.</i>	7
1.1. Поняття потенціалу та ресурсного потенціалу підприємства.....	7
1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління ресурсним потенціалом підприємства.....	32
Висновки до розділу 1.....	41
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління ресурсним потенціалом підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»</i>	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод».....	51
2.3. Оцінка управління ресурсним потенціалом підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».....	60
Висновки до розділу 2.....	71
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТДВ «Яготинський маслозавод»</i>	73
3.1. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства шляхом вибору стратегії управління ресурсним потенціалом...	73
3.2. Обґрунтування резервів в сфері реалізації стратегії управління ресурсним потенціалом	81
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	88
Висновки до розділу 3.....	96

<i>Висновки</i>	99
<i>Список використаних джерел</i>	104
<i>Додатки</i>	116

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ресурсний потенціал є фундаментальною основою діяльності та розвитку будь-якого підприємства, незалежно від галузі, виступаючи стратегічним ресурсом, що визначає його стійкість і можливості зростання. Власники та керівництво самостійно формують модель його накопичення та використання, однак для більшості бізнес-суб'єктів в Україні актуальною проблемою залишається побудова оптимальної структури потенціалу в умовах економічних і політичних дисбалансів, а також наслідків військової агресії, які суттєво обмежують можливості стратегічного планування та забезпечення висхідного розвитку.

Тому критичним є чітке розуміння сутності категорії «ресурсний потенціал підприємства» та його складових компонентів – матеріальних, фінансових, інтелектуальних, організаційних і технологічних ресурсів, – що дозволяє не лише діагностувати поточний стан, але й розробляти ефективні механізми його відновлення та посилення в умовах кризової нестабільності.

Вивченню та дослідженню проблематики формування та використання ресурсного потенціалу підприємства приділяли значну увагу у своїх наукових працях такі українські та іноземні науковці, як В. Авдеєнко, А. Анчишкин, Л. Бачевський, Б. Бердников, Є. Богацька, А. Борисов, І. Бочкарьова, В. Горбоконь, О. Добикіна, А. Загородній, І. Заблудська, Н. Краснокурська, О. Красноручський, О. Кузьмина, Т. Матенич, О. Мельник А. Предеїн, О. Решетняк та ін. Однак, незважаючи на таке широке коло вчених, що досліджували це питання, більшість аспектів ресурсного потенціалу підприємства все ж залишається не розкритою, а тому потребує подальшого розроблення.

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

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління ресурсним потенціалом підприємства, а також визначено резерви підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути поняття потенціалу та ресурсного потенціалу підприємства;
- дослідити механізм управління ресурсним потенціалом підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління ресурсним потенціалом підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити управління ресурсним потенціалом підприємства;
- розглянути напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства шляхом вибору стратегії управління ресурсним потенціалом;
- обґрунтувати резерви в сфері реалізації стратегії управління ресурсним потенціалом;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління ресурсним потенціалом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління ресурсним потенціалом підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління ресурсним потенціалом підприємства як цілісну

структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «потенціал» та «ресурсний потенціал»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності системи управління результативністю менеджменту підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку практичних засад управління ресурсним потенціалом підприємств. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістало подальшого розвитку обґрунтування методичного підходу до стратегічного формування ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів, який, на відміну від існуючих, інтегрує п'ятиетапний цикл управління (стратегічний аналіз, цільові нормативи з ROIC, вибір базової стратегії, заходи реалізації, оцінка та контроль) з операційним механізмом стабілізації фінансової складової через прискорення оборотності дебіторської заборгованості;

- науково обґрунтовано, що фінансова складова ресурсного потенціалу є критичним обмежувачем його загальної стійкості, а її оздоровлення через управління дебіторською заборгованістю виступає необхідною умовою переходу від стратегії стабілізації до зростання, що розширює теоретичні основи ресурсного менеджменту в кризових умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Омельчик В.С., Сотник А. А. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства. Наука майбутнього. Збірник наукових праць студентів, аспірантів та молодих вчених. Випуск 2(16), 2025.

Омельчик В. С. Теоретичні засади управління ресурсним потенціалом. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти», присвяченої Дню науки. Інновації в менеджменті, маркетингу та бізнесі: тренди та перспективи, Житомир : Житомирська політехніка, 2025. С. 522.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Збірник наукових праць студентів, аспірантів та молодих вчених. Випуск 2(16), 2025.

Під час участі у Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти», присвяченої Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 116 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 122 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття потенціалу та ресурсного потенціалу підприємства

Економічні процеси, що відбуваються в країні протягом останніх років, та інші фактори спричиняють суттєві зміни в умовах господарювання вітчизняних підприємств. Для підвищення адаптації кожного суб'єкта господарювання до вимог ринкової економіки та викликів сьогодення необхідно уможливити результативне управління його потенціалом. Адже потенціал підприємства є підґрунтям для забезпечення його ефективного розвитку, ділової активності, фінансової стійкості, конкурентоспроможності тощо. Об'єктивна необхідність адаптації до умов ринкового середовища, що динамічно змінюються, загострення конкуренції між підприємствами на зовнішньому та внутрішньому ринках вимагало пошуку нових інструментів і підходів.

Результативність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективності використання наявних ресурсів, сукупність яких формує його потенціал. Неефективне управління цим потенціалом призводить до зниження конкурентоспроможності та загрожує сталому розвитку.

Втім, варто відмітити, що на сьогодні не існує єдиного підходу щодо інтерпретації категорії «потенціал підприємства», яка є важливою як з позиції економіки, так і управління. У науковій площині акумулюється значна кількість підходів, які як з позиції науки, так і практики висвітлюють інтерпретаційні особливості досліджуваної категорії [5].

Тому, з метою уточнення поняття «потенціал підприємства» розглянемо трактування цього терміна в працях учених-економістів, для чого звернемося до табл. 1.1. За даними табл. 1.1 можна зробити висновок, що концепція потенціалу підприємства в економічній літературі структурована через три ключові підходи:

- ресурсний, в якому автори розглядають потенціал як сукупність ресурсів (матеріальних, фінансових, інноваційних, людських), що визначають можливості виробництва, доходу та сталого функціонування;

- ресурсно-цільовий, який інтегрує ресурси з цільовою орієнтацією, підкреслюючи їх взаємозв'язок, унікальне використання для реалізації стратегічних, тактичних і поточних цілей, а також створення вартості для стейкхолдерів;

- функціональний, автори якого трактують потенціал як внутрішню властивість системи, що проявляється у взаємодії із зовнішнім середовищем, забезпеченні очікуваних результатів, розвитку та виконанні функцій у межах обмежень [28; 32; 38; 45].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «потенціал підприємства»

Автор	Визначення потенціалу підприємства	Підхід
1	2	3
Турило А. М., Богачевська К. В. [106]	Потенціал підприємства постає як відображення стану внутрішнього середовища підприємства, тобто як деяка система властивостей, що дозволяє виявити його зовнішні відносини в цілісних проявах.	Функціональний
Гарбар А.В., Рабаджи Т.П., Шабатура Т.С. [17]	Сукупність ресурсів, які визначають можливості підприємства здійснювати у майбутньому виробництво товарів і послуг, одержувати доходи і прибуток.	Ресурсний підхід
Квасницька Р. С., Тарасюк М. В. [35]	Складна, цілісна система, яка включає наявні можливості, здатності та ресурси, що постійно знаходяться у взаємозв'язку, можуть бути використані для реалізації стратегічних, тактичних та поточних цілей підприємства.	Ресурсно-цільовий
Красноручий О. О., Маренич Т. Г., Прусова Г. Л. [47]	Наявність ресурсів, їх якість і функціональне співвідношення не формують однакові потенціали на різних підприємствах; сутність потенціалу через призму здатності до господарської діяльності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників. Мета – забезпечення безперервного функціонування, створення вартостей, задоволення інтересів стейкхолдерів. Елементи: ресурси (природні, матеріальні тощо), знання персоналу, менеджмент.	Ресурсний
Алієв Р.А. [2]	Властивість суб'єкта господарювання як носія штучного походження забезпечити очікуваний позитивний/негативний результат в системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності до розвитку. Ключові аспекти: взаємозв'язок потенціалу	Функціональний

	та носія	
--	----------	--

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	(підприємство), суб'єкт оцінки (стейкхолдери), фокус на розвитку.	
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [50]	Відображає можливості підприємства у різних сферах функціонування (реалізовані або нереалізовані); успіх на ринку залежить від потенціалу, чітке розуміння якого створює базу для стратегічних рішень.	Ресурсно-цільовий
Коваль Л.В. [38]	Підприємницький потенціал – сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних тощо), навичок і можливостей персоналу щодо виробництва товарів, послуг, отримання доходу/прибутку та сталого розвитку.	Ресурсний
Краснокутська Н. С. [44; 45]	Економічна система, яку доцільно розглядати з позицій трьох концепцій: ресурсної, ресурсно-цільової та функціональної.	Функціональний

Джерело: складено автором на основі [2; 17; 35; 38; 44; 45; 47; 50: 107]

Узагальнення Краснокутської Н. С. є найбільш інтегративним, пропонуючи розгляд потенціалу через триєдиність концепцій, що відображає еволюцію розуміння: від статичної бази ресурсів – до динамічної системи, орієнтованої на цілі та функціонування в реальному середовищі. Найбільш збалансованим і практичним є ресурсно-цільовий підхід, який враховує не лише наявність ресурсів, а й здатність підприємства їх унікально застосовувати для досягнення конкурентних переваг, що є критичним у кризових умовах невизначеності та обмежених можливостей [44; 45].

Аналіз наукових доробок вчених дозволяє зазначити, що на сьогодні не існує єдиного підходу щодо ідентифікації складових потенціалу підприємства, до нього здебільшого відносять: економічний потенціал, фінансовий потенціал, ресурсний потенціал, кадровий потенціал та інвестиційно-інноваційний потенціал.

Фокус наступного етапу дослідження буде спрямований на характеристиці та складових ресурсного потенціалу підприємства.

Ресурсний потенціал – це можливості ресурсів, які можуть бути активізовані у процесі операційної діяльності підприємства.

Суб'єктивна складова ресурсного потенціалу підприємства характеризується інтелектуальними та морально-етичними якостями персоналу, знаннями, досвідом, традиціями. Ресурсний потенціал підприємства включає всі види ресурсів, наявні на підприємстві.

Сутність ресурсного потенціалу підприємства визначають поточні та перспективні можливості, які характеризуються перетвореннями ресурсів завдяки свідомій діяльності осіб для формування необхідного продукту [52].

Підходи до визначення сутності поняття «ресурсний потенціал підприємства» представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «ресурсний потенціал»

Автор	Визначення	Сутнісні характеристики
1	2	3
Богацька Н. М., Хачатрян В. В. [6]	Пропонують характеризувати ресурсний потенціал як систему взаємопов'язаних різних видів ресурсів, якими володіє підприємство або які можуть бути залучені до його господарської діяльності з метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. При цьому він характеризується не лише кількістю та якістю ресурсів, які має підприємство на певний момент, а і їх оптимальним співвідношенням, відповідністю їх величини та складу потребам завдань, які вирішуються	Система ресурсів
Смолич Д. В., Тимошук І. В. [102]	Ресурсний потенціал є основою економічного потенціалу господарюючого суб'єкта й відображає його потенційні можливості підприємства	Можливості
Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. [114]	Ресурсний потенціал являє собою сукупність динамічних можливостей організації щодо використання наявних у неї ресурсів і ресурсів, які підприємство не використовує, але які можуть з'явитися в майбутньому для стратегічного розвитку підприємства, максимального задоволення потреб клієнтів, досягнення конкурентних переваг у бізнес-середовищі та отримання прибутку	Можливості, ресурси
Матвеев П. М. [64]	Ресурсний потенціал є сукупністю можливостей, заснованих на технологічному і ресурсному забезпеченні, спрямованих на створення підґрунтя стійкого та поступового розвитку всіх підсистем підприємства для реалізації основних цілей його діяльності	Можливості, ресурси

Продовження в табл. 1.2

1	2	3
Довгань Н.С. [28]	Ресурсний потенціал підприємства – це інтегральна характеристика сукупності всіх видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних), що перебувають у розпорядженні підприємства та можуть бути мобілізовані для досягнення його стратегічних цілей у довгостроковій перспективі	Інтегральна характеристика, ресурси
Качуровський В.Є., Чайковська В.П. [34]	Ресурсний потенціал розглядається як динамічна здатність підприємства до трансформації наявних і залучених ресурсів у результативні виробничо-господарські процеси, що забезпечують стійке зростання, інноваційний розвиток і фінансову стабільність у мінливому ринковому середовищі.	Результативність, ресурси

Джерело: складено автором на основі [6; 28; 34; 64; 102; 114]

Таки чином, ресурсний потенціал слід розглядали як елемент виробничих відносин щодо використання здатності трудових ресурсів до створення матеріальних благ, як сукупність наявних ресурсів для досягнення поставленої мети, як максимально можливий обсяг матеріальних благ та послуг, який можна отримати за умови оптимального використання наявних ресурсів, як реальну чи ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу та ін.

При цьому ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати чотирма основними критеріями:

- реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (також і нереалізовані можливості);
- обсягом ресурсів як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробництві;
- здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства;
- формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємництва [34].

Різноманіття підходів до розуміння сутності ресурсного потенціалу дає змогу вважати його багатоаспектним поняттям. На наш погляд, ресурсний потенціал є системою взаємопов'язаних різних видів ресурсів, які є у

розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності для максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. При цьому він визначається не просто кількістю та якістю ресурсів, які є на цей момент, а й їхнім оптимальним співвідношенням, відповідністю їхньої величини і складу потребам вирішуваних завдань.

Згідно з проведенням аналізом підходів, досліджуючи потенціал підприємства, зумовлено необхідність структуризації ресурсного потенціалу підприємства, рис. 1.1.

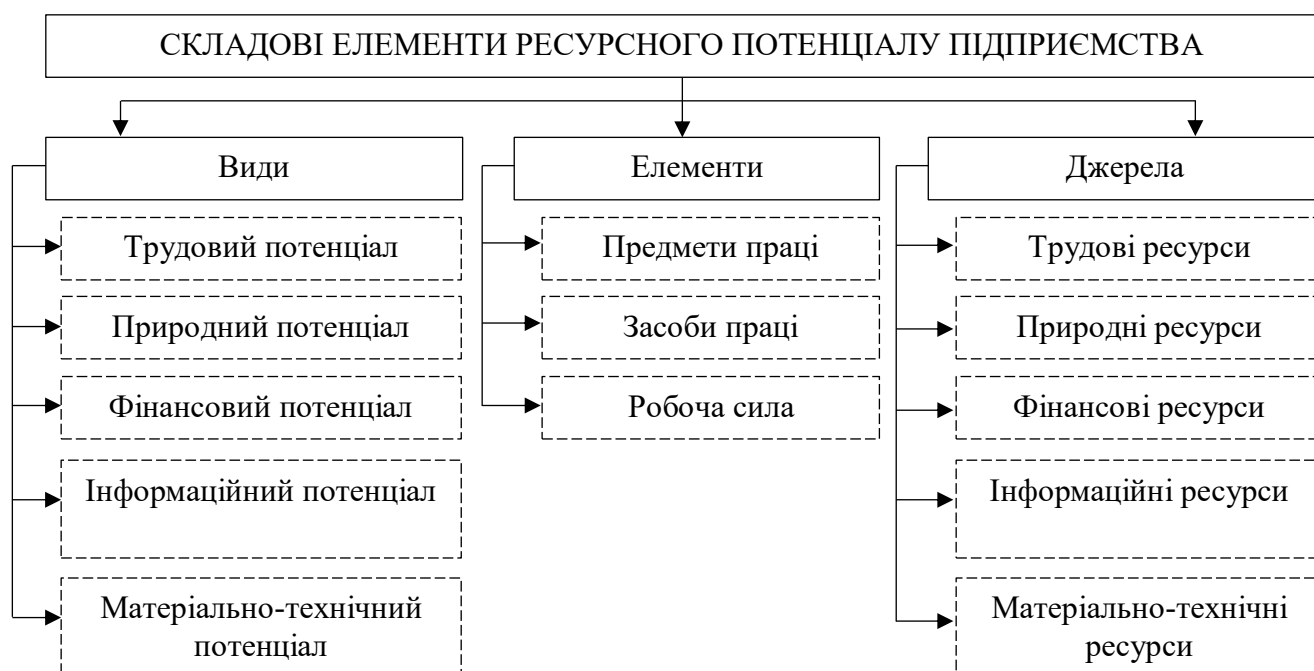


Рис. 1.1. Складові елементи ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [39]

У науковій літературі немає однозначної думки і щодо структури ресурсного потенціалу. З огляду на погляди науковців, доцільно виокремлювати в складі ресурсного потенціалу матеріальні, нематеріальні, трудові, інноваційні, фінансові ресурси (потенціали) підприємства, а також методи управління та організації ефективного використання ресурсів підприємства (управлінський потенціал).

Матеріальні ресурси – це ресурси, що мають натурально- речову форму й використовуються у виробничій діяльності підприємства. До них належать основні засоби та частина оборотних фондів. Основні засоби – це матеріальні цінності, які виступають засобами праці підприємства. До складу матеріальних ресурсів також входять окремі елементи оборотних фондів, зокрема малоцінні та швидкозношувані предмети, пакувальні матеріали, паливо, електроенергія та інші.

Нематеріальні ресурси охоплюють об'єкти промислової та інтелектуальної власності, які можуть приносити підприємству користь упродовж тривалого часу. До них належать гудвіл, ноу-хау, бази знань, інформаційні бази, патенти, винаходи та інші нематеріальні активи.

Трудові ресурси підприємства – це сукупність працівників, які зайняті на основних і допоміжних видах діяльності. Саме трудовий потенціал активізує всі інші складові ресурсного потенціалу підприємства. Його можна оцінювати з різних сторін – за кількісними та якісними характеристиками. Такий підхід дозволяє визначати вартість кадрового потенціалу, що є важливим для власників підприємства. Завдяки цьому можна оцінити, наскільки здібності та компетентність працівників перевищують витрати, пов'язані з їхнім наймом, навчанням і розвитком.

Фінансові ресурси – це сукупність грошових коштів і надходжень, якими підприємство володіє для виконання своїх фінансових зобов'язань, покриття витрат на розвиток та відтворення, а також для матеріального стимулювання персоналу. Вони є базовою складовою ресурсного потенціалу, оскільки забезпечують безперервність виробничого процесу. Навіть за наявності достатніх основних засобів і кваліфікованих кадрів, підприємство не зможе ефективно функціонувати без необхідної кількості фінансових ресурсів [52].

В умовах інноваційного розвитку особливу увагу приділяють дослідженню ролі інноваційної складової ресурсного потенціалу підприємства. Інноваційний потенціал підприємства як органічне поєднання ресурсів, спроможностей та можливостей підприємства в інноваційній діяльності [1]. Інноваційний

потенціал досліджується за такими аспектами: кадрове забезпечення підприємства; рівень освіти персоналу підприємства; фінансування наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності; кількість і структура наукових і науково-технічних робіт; патентування винаходів; рівень інноваційної активності підприємства; динаміка виробництва інноваційної продукції; частка інноваційної продукції у загальних обсягах виробництва [22].

Під управлінською складовою ресурсного потенціалу розуміють сукупність професійних знань, навичок, досвіду, організаторських здібностей і особистих якостей керівників та управлінського персоналу, що забезпечують ефективне планування, організацію, мотивацію й контроль діяльності підприємства з метою досягнення його стратегічних і тактичних цілей [28].

Деякі автори розглядають структуру ресурсного потенціалу підприємства як сукупність об'єктних і суб'єктних складових. Об'єктні складові ресурсного потенціалу пов'язані з матеріально-речовою формою потенціалу підприємства, суб'єктні – зі суспільною формою прояву, тобто вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський чинник раціонального використання об'єктних складових.

До об'єктних складових відносять матеріальні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси, інформаційні, інноваційні ресурси та природно-екологічні ресурси. До суб'єктних – управлінський, організаційний, мотиваційний, інтелектуальний, комунікаційний потенціали [76].

Розглядаючи склад ресурсного потенціалу щодо функціональних напрямів формування та використання, розрізняють:

- маркетинговий потенціал, який передбачає здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність;
- виробничий, під яким розуміють здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціалу попиту);
- фінансовий, який розуміють як здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюга "збут-виробництво-закупівлі" фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу);

- організаційний (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу) [103].

Отже, узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що потенціал підприємства є складною, багатокомпонентною системою, яка поєднує ресурси, можливості та здатності підприємства забезпечувати ефективну діяльність, розвиток і стійкість у конкурентному середовищі. Визначальну роль у цій системі відіграє ресурсний потенціал, який охоплює матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові, інноваційні, управлінські та організаційні ресурси, здатні забезпечити стабільне функціонування підприємства. Також ресурсний потенціал виступає базою для формування конкурентних переваг, підвищення ефективності господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей. Його раціональне використання, оптимальне поєднання і своєчасне оновлення сприяють підвищенню продуктивності праці, фінансової стійкості й інноваційного розвитку.

1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства

Перспективи розвитку будь-якого підприємства залежать від рівня та швидкості зростання його ресурсного потенціалу. Ключовим завданням за наявності такого потенціалу стає ефективне управління його використанням. Саме управління забезпечує стає функціонування підприємства, передбачаючи цілеспрямовану активність, орієнтовану на досягнення поставлених цілей.

Ефективне управління ресурсним потенціалом, його відтворення та раціональне використання є одними з найважливіших і водночас найскладніших завдань сучасного менеджменту. Забезпечення підприємства всіма необхідними видами ресурсів і створення умов для їх оптимального використання мають не лише теоретичне, а й значне практичне значення. Ресурсний потенціал, будучи об'єктом управління, потребує системного підходу, який охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль. В якості складової загальної системи управління підприємством, управління

ресурсним потенціалом об'єднує численні взаємопов'язані елементи, що формують цілісну, впорядковану структуру, спрямовану на досягнення ефективного розвитку та стабільності підприємства.

Управління ресурсним потенціалом є ключовим фактором раціонального використання ресурсів та ефективного функціонування економічної діяльності підприємства загалом [11]. Чим ефективніше це управління, тим вищими будуть результати, оскільки воно відповідає внутрішнім закономірностям господарювання і виконує три основні функції: по-перше, аналіз поточного стану підприємства; по-друге, моделювання його майбутнього розвитку; по-третє, визначення оптимальних шляхів використання наявних ресурсів [23].

Більшість дослідників вважають, що управління ресурсним потенціалом досягається шляхом ефективного використання та нарощування його складових шляхом аналізу й оцінки окремих елементів [34; 46; 51]. За своєю сутністю воно має ширше трактування – як здатність оптимально застосовувати всі доступні ресурси підприємства за допомогою комбінування різних методів, принципів і функцій управління, спрямованих на розвиток та відновлення ресурсного потенціалу. У процесі взаємодії структурних елементів потенціалу проявляється їхня інтегральна спроможність забезпечувати виробництво необхідних обсягів і видів продукції.

Діяльність керівного персоналу підприємства тісно пов'язана з необхідністю обирати оптимальні управлінські рішення, щоб у потрібний момент і в потрібному місці забезпечити правильні дії. У цьому контексті основою управління ресурсним потенціалом є саме процес прийняття рішень, який полягає у виборі між альтернативними варіантами. Значущість рішення визначається конкретною дією, спрямованою на досягнення мети. Прийняття рішень – ключовий елемент управління ресурсним потенціалом, що охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль [57; 64].

Організаційно-економічний механізм ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства становить комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на раціональне використання, розподіл, забезпечення та розвиток

ресурсів, рис. 1.2. Центральним елементом цього процесу є чітка постановка мети та завдань, на основі яких здійснюється планування ресурсного потенціалу.

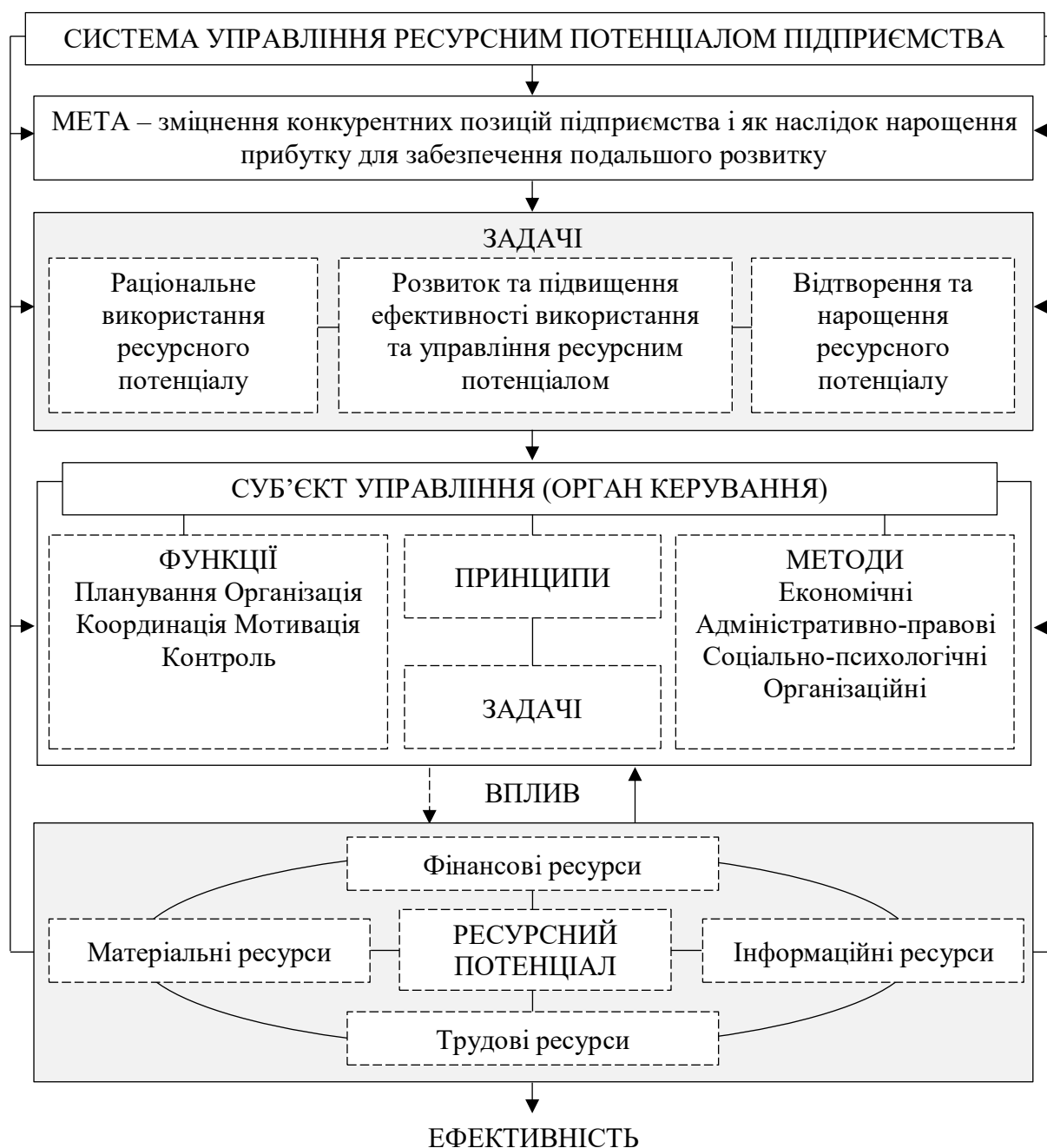


Рис. 1.2. Організаційно-економічний механізм ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: складено автором на основі [75]

Основною метою управління ресурсним потенціалом підприємства є зростання прибутку для забезпечення сталого розвитку. Економічно-обґрунтоване управління ресурсами є передумовою підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Головним завданням системи управління ресурсним потенціалом підприємства є досягнення цілей з мінімальними витратами, а також його раціональне використання, розвиток, підвищення ефективності управління та відтворення [72].

З позиції системного підходу управління ресурсним потенціалом являє собою цілеспрямовану дію суб'єкта управління – керівництва підприємства – на об'єкт управління з метою переведення його в бажаний стан шляхом розвитку визначених параметрів. При цьому об'єкт розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів і відносин. Важливо зазначити, що кожне підприємство самостійно визначає об'єкти управління залежно від поставлених цілей у сфері ресурсного потенціалу, а їх перелік може варіюватися відповідно до цих цілей.

Перелік об'єктів управління може змінюватись залежно від обраних цілей. У табл. 1.3 визначено основні об'єкти управління ресурсним потенціалом підприємства, основні цілі управління відносно кожного обраного об'єкту управління та перелік керованих параметрів, які можуть слугувати підвищенню рівня управління ресурсним потенціалом підприємства.

Таблиця 1.3

Об'єкти, методи та інструменти в системі управління ресурсним
потенціалом підприємства

Об'єкти та мета управління	Керовані параметри та показники
1	2
Фінансові ресурси Мета – поліпшення фінансових показників діяльності підприємства	- собівартість виробів; - рентабельність підприємства; - виручка від реалізації; - прибуток підприємства; - фондвіддача основних засобів;
Матеріальні ресурси Мета – забезпечення виробництва якісної продукції	- сукупність нормативних, технічних і організаційно-економічних показників; - виробничі потужності; - виробничі технології; - екологічні показники; - витрати на виробництво;
Трудові ресурси Мета – підвищення кваліфікації працівників підприємства	- кількість працівників; - кількість управлінського персоналу; - кваліфікація персоналу;
Інформаційні ресурси	- рівень інформаційного забезпечення діяльності

Мета – підвищення рівня	підприємства;
-------------------------	---------------

Продовження табл. 1.3

1	2
інформаційного використання та забезпечення підприємства	- рівень кадрового забезпечення у галузі інформаційних технологій; - надійність, швидкодія, пропускна здатність технічних засобів і систем, продуктивність комп'ютерної техніки й програмного забезпечення

Джерело: складено автором на основі [98]

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємств повинно являється собою гнучку систему, що може змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, при цьому виробляти якісну продукцію та забезпечувати загальний розвиток підприємства [107]. Етапи формування системи управління ресурсним потенціалом підприємства представлено на рис. 1.3.

Першочерговим етапом в побудові системи ефективного управління ресурсним потенціалом є встановлення місії. Ставиться глобальна мета діяльності підприємства, яка відбиває призначення підприємства, його роль у суспільстві та забезпечення власних конкретних інтересів. Після встановлення місії необхідно встановити конкретні цілі діяльності. При цьому ефективне управління ресурсним потенціалом повинно бути спрямоване на виконання не тільки основної місії підприємства, але і його цілей, які виходять з його місії.

До найважливіших внутрішніх факторів слід віднести: рівень кваліфікації персоналу, загальний фінансовий стан підприємства, технічну оснащеність виробництва, матеріальне забезпечення а також рівень планування, організації, мотивації та контролю ресурсів підприємства [18; 107; 118].

Після аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ слід сформулювати стратегію розвитку підприємства. Розробка стратегії характеризується як складний процес, в якому повинні брати участь керівники всіх рівнів управління. Формування такої стратегії підприємства передбачає орієнтацію на розвиток наявних можливостей підприємства. В основу формування стратегії розвитку підприємства повинна бути закладена

концепція, яка враховувала б особливості діяльності підприємства та його стан на ринку і стан зовнішнього середовища.

СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

ЕТАПИ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Встановлення місії	Визначення основних пріоритетів діяльності підприємства
Визначення цілей	Формування основних напрямків діяльності підприємства, виходячи з його місії
Формування стратегії діяльності підприємства	Планування діяльності на основі аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища
Організація структури та складу ресурсного потенціалу підприємства	Фінансове, матеріально-технічне, кадрове та інформаційне забезпечення діяльності підприємства
Управління ресурсним потенціалом	Застосування функцій, принципів та методів управління. Формування відносин, повноважень та функцій поміж функціональними елементами
Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом	Встановлення критеріїв досягнення ефективності управління. Аналіз та оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства
Досягнення ефективності	Рівень рентабельності, прибуток, рівень інвестиційної привабливості
Корегування процесу управління за результатами досягнення ефективності	Визначення необхідних дій, що корегують процес управління, їх узгодження та затвердження
Контроль	Аналіз та моніторинг функціонування процесу управління ресурсним потенціалом підприємства
Планування та визначення умов розвитку ресурсного потенціалу	Планування змін щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства
Впровадження змін	Реалізація необхідних організаційно-управлінських змін

Рис. 1.3. Етапи формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: складено автором на основі [11]

Враховуючи сформовану стратегію розвитку діяльності підприємства наступним етапом є формування структури та складу ресурсного потенціалу, що має на меті забезпечення підприємства ресурсами, їх структуризацію та побудову певних організаційних форм, що забезпечить стабільний розвиток й ефективне їх використання та відтворення.

Процес формування ресурсного потенціалу підприємства є одним із напрямків його стратегії і повинен передбачати створення системи ресурсів так, щоб результат їх взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності підприємства.

Для цього слід застосовувати функції, методи та принципи, що пов'язано, в першу чергу, зі створенням відповідного механізму управління, розробкою планів, формулюванням відповідних правил і процедур, визначенням не лише того, що і коли робити, а й як саме та хто виконуватиме намічене. Невід'ємною складовою ефективного управління ресурсним потенціалом є проведення моніторингу функціонування процесу управління, що, в свою чергу, дасть можливість контролювати управління і вносити необхідні зміни, доповнення та вдосконалення.

Оцінювання ефективності використання ресурсів є наступним етапом формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом. Така оцінка повинна містити певний набір показників та критеріїв для визначення оптимального напрямку управління ресурсами підприємства, що дасть можливість з'ясувати, як працює підприємство, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення в процесі управління впливають на ресурсний потенціал. Для оцінювання ефективності необхідна система показників, яка враховувала б фактичну динаміку використання ресурсів підприємства. При цьому, економічний ефект досягається за рахунок виробництва якісної продукції та отримання прибутку [19].

Управління ефективністю ресурсного потенціалу необхідно розглядати як допоміжний етап, який повинен містити такі напрямки, як якість управління та управління результатами. Якість управління передбачає, в першу чергу культуру управління, в межах якого підприємство прагне досягнути поставлених цілей. Даний напрямок повинен формуватися під впливом ефективної системи мотивації та контролю при чіткому визначенні цілей і пріоритетів розвитку підприємства та однозначному поділі повноважень і відповідальності. Управління результатами діяльністю повинно містити сукупність систематичних процедур і підходів, що використовуються для оцінювання результатів діяльності підприємства та зворотного впливу з метою їх покращення. При цьому прийняття рішень має відповідати загальним вимогам, що висувуються до будь-яких управлінських рішень. Вони мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними та гнучкими. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення будуть виконувати керуючу (сприяти досягненню поставлених цілей), координуючу (узгоджувати окремі дії, рішення, діяльність окремих фахівців та підрозділів) та мобілізуючу (активізація виконавців) функції.

Кінцевим етапом побудови системи ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств є контроль. Контроль як важливий та необхідний етап повинен містити застосування системи спостереження і перевірки відповідності використання ресурсів підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням, а також виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації та ведення господарства [18].

Розглянута система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств дозволяє також визначити, які внутрішні його характеристики послаблюють результативність досягнення ефективності в процесі управління ресурсним потенціалом. Ефективність досягається за рахунок реалізації послідовних дій, які здійснюються під час управління. Забезпечення

внутрішньої рухливості та гнучкості підприємства є основою ефективного управління ресурсним потенціалом в системі реалізації загальних та специфічних функцій управління, рис. 1.4.

Основна мета діяльності підприємств – забезпечення необхідними фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними ресурсами, визначення джерел їх формування, а також точний розрахунок ефективності використання в господарській діяльності. Без чіткого планування структури та складу ресурсного потенціалу, постійного моніторингу ринкових умов, конкурентів і власних можливостей досягнення ефективності неможливе.



Рис. 1.4. Система управління ресурсним потенціалом підприємств в системі реалізації загальних та специфічних функцій управління

Джерело: складено автором на основі [46; 48]

Планування виступає ключовою функцією управління: воно передбачає прогнозування обсягів і типів ресурсів, визначення напрямків їх застосування, прийняття обґрунтованих рішень, складання планів і графіків на різні періоди. Ця функція створює основу для інтегрованих рішень, сприяє ефективній організації, координації, мотивації та контролю, запобігає втратам і знижує ризики.

Функція організації забезпечує об'єднання людських, матеріальних і фінансових ресурсів, формування системи управління, визначення необхідних видів діяльності, розподіл повноважень і налагодження взаємодії між працівниками для досягнення цілей.

Особливо важлива організація трудових ресурсів: розподіл робіт, відповідальності, розстановка персоналу за кваліфікацією, нормування апарату управління та встановлення правильних взаємовідносин. Координація спрямована на пропорційний і гармонійний розвиток підприємства при оптимальних витратах, забезпечуючи збалансованість підрозділів і зв'язок між виконавцями.

Мотивація стимулює трудові ресурси до виконання обов'язків, спрямованих на досягнення індивідуальних і загальних цілей, підвищуючи продуктивність через задоволення потреб працівників.

Функція контролю включає систематичне спостереження, перевірку відповідності діяльності встановленим стандартам, планам і рішенням, виявлення відхилень, аналіз використання ресурсів і коригування процесів.

До специфічних функцій належать: кадрова – найм, підготовка, перепідготовка, забезпечення соціальної сфери; забезпечення ресурсами – організація матеріально-технічного постачання; виробнича – управління технологіями та процесами.

Усі функції постійно розвиваються під впливом внутрішніх закономірностей і зовнішніх факторів, вдосконалюючись відповідно до загальних цілей підприємства. Високий рівень управління ресурсним потенціалом можливий лише за умови якісного виконання та органічної

взаємодії всіх функцій, що забезпечує цілеспрямований і ефективний вплив на об'єкти управління [72].

Підсумовуючи проведені дослідження відмітимо, що механізм управління ресурсним потенціалом підприємства є системним процесом, що забезпечує його раціональне використання, відтворення та розвиток для досягнення сталого зростання прибутку й конкурентоспроможності, з основною метою – постановкою чітких цілей, плануванням ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних) та мінімізацією витрат. Він охоплює ключові функції – планування (прогнозування, складання планів), організацію (об'єднання ресурсів, розподіл повноважень), координацію (гармонійний розвиток), мотивацію (стимулювання персоналу), контроль (виявлення відхилень) та специфічні (кадрова, забезпечення, виробнича), які взаємодіють у гнучкій структурі, адаптованій до ринкових умов. Етапи формування системи включають визначення місії, цілей, аналіз факторів, розробку стратегії, структурування потенціалу, моніторинг, оцінку ефективності та контроль, з акцентом на прийняття обґрунтованих рішень, що в сукупності гарантує інтегральну спроможність ресурсів до продукування результатів і переходу підприємства в бажаний стан.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

У сучасних умовах нестабільності, викликаних воєнно-політичними подіями, економічною кризою та структурними трансформаціями економіки, особливої актуальності набувають питання оцінювання ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств.

Так, як ресурсний потенціал є складним, комплексним показником, що інтегрує декілька складових, то кожна його складова має бути деталізована та доповнена переліком показників їх можливої оцінки.

З огляду на те, що виробничі та матеріально-технічні ресурси, мають щільний зв'язок та багато спільного, то в якості показників оцінки виробничих та матеріально-технічних ресурсів варто розглянути наступний їх набір: вартість основних виробничих фондів; питома вага основних засобів у загальних активах підприємства; показники, що характеризують наявність та технічний стан основних виробничих засобів: первісна та залишкова вартість основних засобів підприємств, вартість нових основних засобів, введених в експлуатацію, питома вага оновлених та ліквідованих основних засобів, амортизація основних засобів, наявність необхідної для ведення бізнесу техніки у фактичних одиницях, питома вага капітальних інвестицій на підприємстві, показники ефективності використання основного капіталу (капіталомісткість, капіталоозброєність, капіталовіддача), показники продуктивності праці [110].

Показники оцінки інноваційних ресурсів, науковотехнологічної складової можна систематизувати наступним чином: обсяг інноваційних товарів та нових видів товарної продукції; кількість інноваційних проєктів, цільових програм, що реалізуються підприємством; наукомісткість виробництва (частка наукомістких, високотехнологічних процесів у виробництві); питома вага коштів на наукові розробки та інноваційну діяльність в у загальному обсязі витрат підприємства.

Показники оцінки трудових ресурсів (кадрова та організаційно-управлінська складові) вважаються наступними: чисельність працівників; трудомісткість праці; вартість валової продукції на 1 середньорічного працівника. Окремо слід зупинитися на аспектах забезпечення трудового потенціалу, наявності кваліфікованої робочої сили, адже саме ці питання є вкрай актуальними у сучасних кризових умовах значної міграції, спричиненої наслідками військового конфлікту. Вимушена трудова міграція за кордон, зміни у розміщенні трудового потенціалу всередині країни значно змінюють структуру економіки та ринок праці. Релокація підприємств у західні, «тилові» регіони не завжди йде на користь підвищенню показників праці, адже там

історично не було «великих промислових підприємств, і в сенсі організації виробництва там відсутня «промислово-технічна культура» [19].

Фінансові ресурси в складі ресурсного потенціалу підприємства оцінюються за показниками, що відображають ефективність їх використання та вплив на загальну результативність підприємства. До ключових належать собівартість виробів, рентабельність (загальна, продажів, активів), виручка від реалізації, чистий та операційний прибуток, фондвіддача основних засобів. Додатково враховуються ліквідність (поточна, швидка), фінансова стійкість (коефіцієнт автономії) та оборотність активів, що дозволяють комплексно оцінити здатність підприємства генерувати кошти та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі.

Показники оцінки інформаційно-комунікаційних ресурсів підприємства характеризуються рівнем інформаційного забезпечення діяльності, кадровим забезпеченням у сфері ІТ, надійністю, швидкодією та пропускнуою здатністю технічних систем. Важливими показниками є продуктивність комп'ютерної техніки й програмного забезпечення, рівень автоматизації бізнес-процесів, а також доступність і актуальність даних. Ці критерії визначають спроможність підприємства оперативно обробляти інформацію, приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Управлінські ресурси оцінюються через кількісні та якісні характеристики управлінського персоналу: кількість керівників, їх кваліфікацію, швидкість прийняття рішень, рівень координації між підрозділами. До показників належать ефективність системи планування та контролю, коефіцієнт виконання стратегічних цілей, рівень децентралізації управління та використання сучасних методів, наприклад, KPI. Вони відображають здатність менеджменту забезпечувати синергію ресурсів і досягати поставлених цілей з мінімальними витратам [27].

Для комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємств доцільно використати сучасні методи діагностики та оцінки. На сьогоднішній день існує велика кількість теоретичних та методичних підходів щодо здійснення оцінки

ресурсного потенціалу підприємств. Узагальнюючи дослідження цього питання, нами запропоновано систематизацію методів здійснення оцінки ресурсного потенціалу підприємств, табл. 1.4.

При цьому використання наведених вище методів для оцінки ресурсного потенціалу підприємств є недостатнім і вимагає побудови та застосування системи їх оцінки.

Таблиця 1.4

Методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Назва методу	Сутнісна характеристика
1	2
За способом відображення кінцевого результату	
Графічні	Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів аналізу, що інтерпретуються в графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах). Така інтерпретація результатів є доцільною при узагальненні результатів аналізу, але й вимагає відповідних розрахунків та логічних висновків. Однак, графічні методи не завжди забезпечують необхідну точність, оскільки функції, які демонструють реальні економічні процеси, лише відображають фактичну існуючу залежність.
Математичні	Базуються на певних алгоритмах розрахунку показників, концентрують моделювання за факторами виробництва та результату продукції. Обсяг аналітичної роботи для здійснення розрахунків залежить від кількості врахованих факторів багатфакторної моделі та від того, чи ця модель є динамічною. Дані методи передбачають досить точні розрахунки, але при цьому вимагають створення керованої бази даних та дають кращі результати за умови застосування відповідного програмного забезпечення.
Аналітичні	Алгоритми побудовані на порівняннях та логічних посиленнях та висновках. Ці методи забезпечують отримання вихідного результату без великих витрат. Застосування цих методів дає позитивні результати за умов, що процес важко піддається моделюванню, або показники не підлягають формалізації.
За напрямками формування інформаційної бази	
Критеріальні	Характеризуються формуванням інформаційної бази аналізу на основі звітної та/або планової документації підприємства. Має місце одночасне використання абсолютних та відносних показників. За умови належного інформаційного забезпечення ці методи є одним з найточніших, оскільки вихідні дані для здійснення розрахунків є детермінованими. Застосування даних методів пов'язане з великими обсягами розрахунків, необхідністю підготовки до впровадження та значними трудовими і часовими витратами, що робить їх доцільними на підприємствах із великими масштабами виробництва.
Експертні	Ґрунтуються на оцінюванні думок спеціалістів. Дана група методів не забезпечує високої точності аналізу, але з імовірністю дозволяє оцінити стан діяльності одного виробництва або невеликого бізнесу. Ці методи зручні для формування суб'єктивних оцінок та визначення конфліктних критеріїв. До

	основних недоліків відносять суб'єктивізм, оскільки особисті якості експертів можуть впливати на результати аналізу.
За способом виконання	
Індикаторні методи	Найбільш сучасні та поширені в умовах ринкової економіки. Система індикаторів ґрунтується на напрямках аналізу (індикатор виробничих ресурсів, праці, екології, ринку тощо). Кожен індикатор є співвідношенням

Продовження табл. 1.4

1	2
	абсолютних або відносних показників, що відображають найбільш значущі характеристики об'єкта або його діяльності. Кожен індикатор складається з кількох показників або навіть їх груп, що визначає взаємозв'язок між ними.
Матричні методи	Дозволяють здійснювати аналіз системно, упорядковуючи як складові елементи системи, і взаємозв'язки з-поміж них. Зв'язки та елементи можуть розглядатися в аспекті або динаміці.
За результатами аналітичного процесу	
Статичні	Дають можливість здійснювати оцінку лише фактичного стану показників без урахування впливу минулих або прогнозних тенденцій та визначення можливих ситуацій у майбутньому. Застосування таких методів дає групою методів практичне спрямування для оперативних рішень щодо тактичних завдань. Однак вони не враховують змін, які відбуваються, та не забезпечують побудову перспективного напрямку розвитку.
Стратегічно-аналітичні	Базуються переважно створенням динамічних моделей процесів. Ця група методів найчастіше застосовується у визначенні конкурентоспроможності підприємства у процесі розробки стратегічних планів або розвитку бізнесу в конкурентному середовищі.

Джерело: складено автором на основі [14; 58; 97]

Так, дослідження ресурсного потенціалу підприємств необхідно проводити поетапно. Можна виділити три основні етапи проведення оцінки ресурсного потенціалу підприємств, рис. 1.5.

Після проведення оцінки ресурсного потенціалу підприємства, з метою визначення потреби в ресурсах можна використовувати оптимізаційні та імітаційні моделі. При їх використанні спочатку визначають базові параметри підприємства: масштаб та структуру виробництва, обсяг та структуру виробничих та компенсаційних ресурсів тощо. Для цього застосовують оптимізаційні моделі, які дозволяють врахувати прогнозовані коливання умов функціонування.

Далі за допомогою методів імітаційного моделювання досліджують динамічні зміни вихідних параметрів системи (рівень використання ресурсного потенціалу) при коливаннях вхідних параметрів у заданому діапазоні відхилень від прогнозованих значень [56].

Для визначення потреби в ресурсах можна використовувати економіко-математичну модель, в яку вводять додаткові обмеження, наприклад, використання фактично наявних ресурсів, визначення додаткової потреби в ресурсах та їх надлишків понад оптимальні ресурсні пропорції.

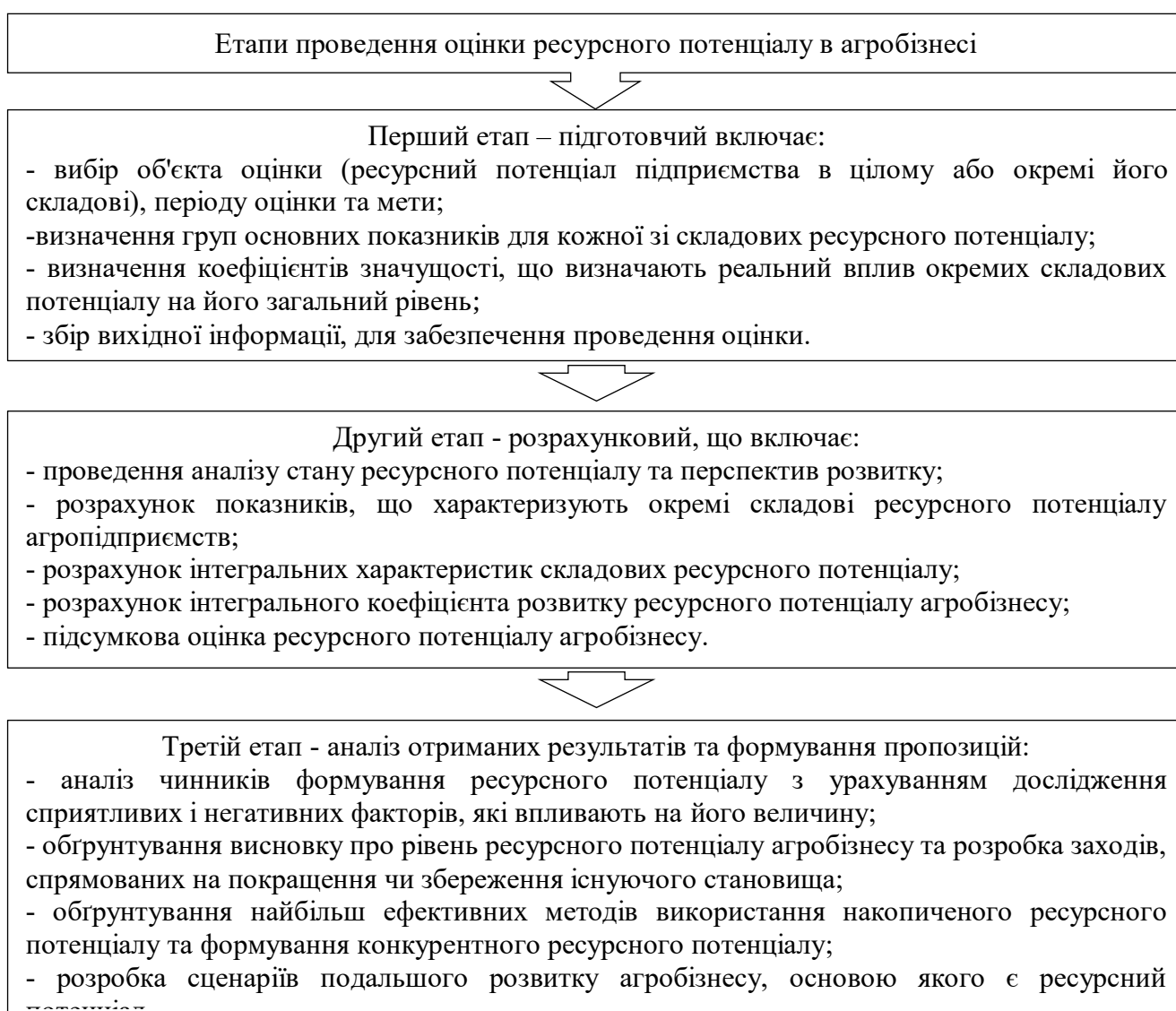


Рис. 1.5. Основні етапи проведення оцінки ресурсного потенціалу підприємств

Джерело: складено автором на основі [14; 58; 97; 110]

Декомпозиційний метод дозволяє, по-перше, виявити складну структуру ресурсного потенціалу та описати її складові, а з другого боку, обґрунтувати ресурсний потенціал як узагальнюючий показник ресурсозабезпеченості, коректна та ефективна оцінка якого дозволить у кінцевому підсумку визначити потреби в ресурсах для підприємства. Складові ресурсного потенціалу характеризуються за функціональними особливостями та специфічними ознаками (факторами, що обумовлюють їх розвиток). Для кожної із складових структури ресурсного потенціалу запропоновано набір показників оцінки виробничих та матеріальнотехнічних ресурсів. Особливого розгляду сьогодні набувають специфічні аспекти розвитку трудових, матеріально-технічних, виробничих ресурсів, які стали характерними в сучасних кризових умовах розвитку бізнесу, що спричинені наслідками воєнного протистояння, релокації бізнесу, міграції трудових ресурсів тощо.

Проведене узагальнення теоретичних та методичних підходів щодо здійснення оцінки ресурсного потенціалу підприємств дозволило представити систематизацію методів оцінки ресурсного потенціалу підприємств, а також, поетапну схему проведення оцінки ресурсного потенціалу підприємств. Подальше визначення потреби в ресурсах можна визначати за допомогою методів економіко-математичного моделювання, а саме - оптимізаційних та імітаційних моделей, з одночасним урахуванням можливої амплітуди коливань вхідних параметрів змінних від прогностичних показників з причини значного рівня невизначеності та ризиків воєнно-повоєнного економічного розвитку. Логічним закінченням даного процесу може стати кваліметричне визначення результативності ресурсної бази підприємства [110].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ресурсний потенціал підприємства є багатокомпонентною, динамічною системою, ефективне управління якою є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів, зокрема військових дій, міграційних процесів та економічної нестабільності. Зазначена система

охоплює не лише сукупність наявних матеріальних, трудових, інтелектуальних та фінансових ресурсів, але й визначає потенційну здатність підприємства до адаптації, інноваційного розвитку та стійкості в умовах невизначеності. Проаналізовано структуру ресурсного потенціалу з урахуванням ключових складових: виробничих, матеріально-технічних, кадрових, інноваційних, фінансових, інформаційно-комунікаційних та управлінських. Для кожної складової визначено систему показників оцінювання, що дозволяє здійснювати не лише статичний аналіз, а й прогнозування майбутніх змін з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. У цьому контексті особливого значення набувають показники, що враховують ефекти релокації, міграції, цифровізації та зниження рівня трудового потенціалу через демографічні й соціальні зміни.

Також систематизовано сучасні методи оцінки ресурсного потенціалу підприємств, які класифіковано за формою представлення результатів (графічні, аналітичні, математичні), джерелами формування інформаційної бази (критеріальні, експертні), способом реалізації (індикаторні, матричні) та характером динаміки аналізу (статичні, стратегічно-аналітичні). Такий підхід дозволяє обирати методи оцінки залежно від цілей дослідження, доступності даних, масштабу підприємства та ступеня невизначеності зовнішнього середовища. Розглянуто поетапну модель оцінювання ресурсного потенціалу, яка включає: діагностику поточного стану підприємства, ідентифікацію внутрішніх резервів і «вузьких місць», а також обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації структури ресурсного забезпечення.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління ресурсним потенціалом підприємства

Дослідження нормативно-правового та інформаційного забезпечення в сфері управління ресурсним потенціалом підприємства набуває особливого значення в умовах сучасних економічних трансформацій, оскільки чітке правове поле та надійні інформаційні потоки безпосередньо визначають

ефективність розподілу та використання ресурсів. У період воєнного стану підприємства стикаються з розривами в ланцюгах постачань, обмеженнями доступу до фінансів і кадрів, що вимагає посиленого правового захисту ресурсів та оперативного інформаційного моніторингу для швидкого реагування на зміни. Розуміння взаємозв'язку між законодавчими нормами та інформаційними системами дозволяє керівництву не лише забезпечити відповідність діяльності стандартам, але й оптимізувати процеси планування, контролю та відтворення потенціалу, мінімізуючи втрати.

Крім того, у контексті європейської інтеграції та цифровізації економіки виникає потреба в гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами, а також у впровадженні інформаційних технологій для прозорості звітності та аналізу ресурсів. Підприємства, які ігнорують ці аспекти, ризикують штрафами, втратою доступу до інвестицій і зниженням конкурентоспроможності, в той час як ті, що інтегрують правові механізми з цифровими інструментами, такими як ERP, CRM та електронний документообіг, отримують переваги в оперативному прийнятті рішень і залученні партнерів.

Правове регулювання ресурсного потенціалу підприємства є багатоплановою системою норм конституційного, цивільного, господарського, адміністративного, трудового та міжнародного права, яка створює правові рамки для формування, використання, захисту, відтворення та оптимізації ресурсів. В Україні дане питання ґрунтується на Конституції України – ст. 13, 41, 42 [42], положеннях Цивільного кодекса України, Законах України «Про господарські товариства», «Про інвестиційну діяльність», Податковому кодексі України, Кодексі законів про працю України та спеціалізованих актах. Правове поле наразі адаптується до нових викликів: логістичних розривів, кіберзагроз, кадрового дефіциту та інвестиційної привабливості [79; 84; 113]. Далі розглянемо правове регулювання кожної складової ресурсного потенціалу з урахуванням порівняльно-правових аспектів.

Фінансові ресурси є однією із найважливіших системи підприємства, яка забезпечує ліквідність, інвестиції та фінансову стійкість. Їх правове регулювання охоплює джерела формування, порядок використання, облік, оподаткування та державний контроль, створюючи баланс між свободою підприємництва та публічними інтересами.

Джерела формування фінансових ресурсів регулюються Цивільним кодексом України, ст. 319–320 – право власності на кошти, ст. 861–907 – договірні зобов’язання, включаючи позику, кредит, банківський вклад [113], Законом України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III здійснюється регулювання банківського кредитування, депозитів, гарантій, валютних операцій [82]. Законом України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII визначено форми інвестицій, права інвесторів, державні гарантії [87]. Відповідно до Закону України «Про господарські товариства», ст. 85–87, підприємство формує власний капітал через статутний фонд за рахунок внесків учасників грошима, майном, правами, резервний капітал – за рахунок відрахування з прибутку для покриття збитків та додатковий капітал шляхом використання емісійного доходу, переоцінки активів. Позикові кошти залучаються у формі банківських кредитів, з заставою чи без, випуску корпоративних облігацій, з фіксованою чи плаваючою ставкою, векселів. Інвестиції включають прямі вкладення в статутний капітал, придбання контрольного пакета та портфельні – акції, облігації на фондовому ринку. Державні субсидії надаються на компенсацію витрат, розвиток інновацій чи відновлення через програми Мінекономіки, Фонд розвитку підприємництва [84]. У воєнний час діють спеціальні режими визначені: Постанова КМУ № 187 від 27.02.2022, яка передбачає кредитні канікули шляхом відстрочки платежів по тілу кредиту та відсотках до 6 місяців, мораторію на стягнення застави, а також Постанова КМУ № 28 від 24.01.2020 – програма «Доступні кредити 5-7-9%» з нульовою ставкою для окремих галузей.

Використання фінансових ресурсів контролюється Законом «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV, який

зобов'язує вести облік за принципом безперервності діяльності, формувати повний комплект звітності: баланс – форма №1 – активи, зобов'язання, капітал, звіт про фінансові результати – форма №2 – доходи, витрати, прибуток, звіт про рух грошових коштів – форма №3 – операційна, інвестиційна, фінансова діяльність, звіт про власний капітал – форма №4 [83]. Розкриття інформації обов'язкове для великих підприємств, примітки до звітності, сегментна звітність, а для публічних компаній – щоквартально через НКЦПФР. П(С)БО – національні стандарти та МСФЗ – для підприємств, що залучають іноземні інвестиції, визначають оцінку активів за справедливою вартістю, визнання доходів за нарахуванням, класифікацію витрат. Податковий кодекс України, ст. 133–144 регулює процес оподаткування: податок на прибуток – 18% від об'єкта оподаткування, ПДВ – 20% (або 7% на ліки, 0% на експорт) [84]. Порухення обліку тягне штрафи, від 170 грн до 5% від суми операції, а ухилення від податків – кримінальну відповідальність – ст. 212 Кримінального кодексу України.

Матеріальні ресурси – це основні засоби (будівлі, обладнання, транспорт), сировина (матеріали для виробництва), запаси (готові товари, незавершене виробництво), що становлять фізичну основу будь-якого виробничого процесу та визначають операційну спроможність підприємства. Їх правове регулювання захищає право власності від незаконного посягання, регулює обіг майна для запобігання зловживанням, забезпечує екологічну безпеку через контроль впливу на довкілля та сприяє раціональному використанню шляхом встановлення норм витрат, амортизації та відновлення.

Право власності та обіг регулюються Цивільним кодексом України зокрема, ст. 316–421, який визначає способи набуття права власності (купівля, дарування, успадкування), умови володіння (безперервне, добросовісне), користування (експлуатація без шкоди) та розпорядження (продаж, заставу, дарування) [113]. Закон «Про оренду державного та комунального майна» № 157-IX встановлює процедуру конкурсу на оренду, строки договору (до 15 років), права орендаря на поліпшення майна з компенсацією [90]. Закон

України «Про приватизацію державного і комунального майна» № 2269-VIII регулює викуп державного майна через аукціони. Підприємство володіє, користується, розпоряджається майном на праві власності – повний контроль, оренди – тимчасове користування з платою, концесії – експлуатація державних об’єктів з інвестиційними зобов’язаннями тощо [93]. Закон України «Про фінансовий лізинг» регулює передачу майна в користування з викупом, з лізингодавцем як власником до повної оплати [95]. У воєнний час Постанова КМУ № 326 від 19.03.2022 «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації» дозволяє списання втраченого майна та компенсації за пошкодження майна.

Облік та амортизація контролюються Законом України «Про бухгалтерський облік», який вимагає фіксації всіх операцій з матеріальними ресурсами в первинних документах (накладні, акти приймання), проведення щорічної інвентаризації для підтвердження наявності [87]. П(С)БО 7 регулює облік основних засобів, П(С)БО 9 – облік запасів. Податковим Кодексом України ст. 138–145 визначено методи амортизації: прямолінійний (рівномірне списання протягом терміну служби), прискорений (подвійна норма для високотехнологічного обладнання), виробничий (залежно від обсягу виробництва), з податковими коригуваннями (мінімальні строки для груп активів) [79].

Екологічне регулювання здійснюється Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» № 1264-XII, який вимагає оцінки впливу на довкілля перед використанням ресурсів, що впливають на екосистему (видобуток, переробка), встановлює нормативи викидів, скидів, відходів [91]. Кодекс України про надра регулює використання корисних копалин (ліцензія на видобуток, рентна плата), Водним кодексом України врегульовано забір води (дозвіл на спеціальне водокористування, ліміт споживання). Підприємство зобов’язане вести моніторинг впливу, сплачувати екологічний податок за забруднення, відновлювати ресурси (рекультивация земель), з ризиком зупинення діяльності за перевищення норм.

Трудові ресурси – це людський капітал підприємства, що включає працівників різної кваліфікації, їх знання, навички, досвід, креативність та мотивацію, які безпосередньо визначають продуктивність праці, інноваційність процесів, якість продукції та загальну конкурентоспроможність бізнесу. Регулювання базується на Кодексі законів про працю України (КЗпП) [40], Законах України «Про оплату праці» [88], «Про охорону праці» [92], «Про зайнятість населення», які створюють комплексну систему захисту прав працівників, забезпечення стабільності трудових відносин та стимулювання професійного зростання.

Трудові відносини регулюються КЗпП, ст. 21–55, який детально визначає укладання трудового договору – письмова форма для певних категорій, строковий чи безстроковий, з випробувальним терміном до 3 місяців, робочий час – норма 40 годин на тиждень з можливим скороченням для шкідливих умов до 36 годин, облік у таблиці, відпустки – щорічна основна, не менше 24 календарних днів, додаткова за вислугу чи умови праці, звільнення за угодою сторін, ініціативою працівника з відпрацюванням 2 тижнів, ініціативою роботодавця з підстав – прогули, невідповідність, скорочення з виплатою вихідної допомоги 1–3 оклади [40]. У воєнний час Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX дозволяє дистанційну роботу (договір з електронним підписом, гнучкий графік, забезпечення засобами зв'язку за рахунок роботодавця), простій не з вини працівника з оплатою не менше 2/3 тарифної ставки, бронювання критично важливих працівників [89].

Оплата праці регулюється Законом України «Про оплату праці», який встановлює мінімальну заробітну плату, структуру зарплати (тарифна ставка, оклад, доплати за умови праці, надбавки за вислугу, премії), гарантії виплат (не рідше двох разів на місяць, аванс і розрахунок) [88]. Колективний договір обов'язковий для підприємств з профспілкою або понад 50 працівників, регулює внутрішні премії, соціальні гарантії, графік роботи.

Охорона праці регулюється Законом України «Про охорону праці» № 2694-XII, який зобов'язує впровадити систему управління охороною праці, проводити інструктажі (вступний, первинний, повторний, цільовий), медогляди (передпрацеві, періодичні для шкідливих професій), забезпечувати засобами індивідуального захисту [92]. Законом передбачено штрафи за порушення – від 170 грн до 170 тис. грн залежно від тяжкості.

Законом України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-VI врегульовані питання врегульовані питання форм і видів професійного навчання, включаючи підвищення кваліфікації (короткострокові програми для оновлення знань), перепідготовку (здобуття нової спеціальності), спеціалізацію (поглиблення в певній галузі) та стажування (практична робота на іншому підприємстві чи за кордоном з укладанням договору). Обов'язки роботодавця охоплюють складання щорічного плану навчання, забезпечення доступу до курсів не рідше одного разу на три роки для працівників шкідливих професій, збереження середньої зарплати та робочого місця на період навчання, а також відшкодування витрат на проїзд і проживання при виїзному навчанні. Права працівників включають оплачувану навчальну відпустку, до 21 дня на рік, отримання документів державного зразка після завершення, державну підтримку через ваучери на навчання, для безробітних чи тих, хто підлягає скороченню, а також контроль якості навчання через акредитацію центрів [94].

Інформаційно-комунікаційні ресурси – це цифровий актив підприємства, що включає бази даних, програмне забезпечення, комп'ютерні мережі, електронні документи, веб-ресурси та комунікаційні канали, які забезпечують обробку інформації, прийняття рішень, внутрішній і зовнішній обмін даними, а також інтеграцію з партнерами. Регулювання забезпечує захист конфіденційності, цілісності та доступності інформації від несанкціонованого доступу, витоків чи руйнування, одночасно гарантуючи безперебійний доступ до мереж і послуг для оперативної діяльності.

Формування ресурсів шляхом придбання програмного забезпечення або створення мереж регулюється Законом України «Про авторське право і суміжні

права» № 2811-IX, який захищає програми для електронно-обчислювальних мереж як об'єкти авторського права, ст. 8, 15–24, вимагає укладання ліцензійних договорів на комерційне програмне забезпечення, забороняє піратське використання, дозволяє відкрите програмне забезпечення з дотриманням умов ліцензії, а також регулює створення власного програмного забезпечення, авторські права належать розробнику чи роботодавцю [80].

Використання ресурсів – електронний документообіг, внутрішні системи, контролюється Законом України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII, який легалізує кваліфікований електронний підпис (КЕП) з рівнем захисту, еквівалентним власноручному, ст. 17–22, дозволяє укладання договорів, подання звітності, внутрішній обмін документами через Дія.Підпис чи платформи з обов'язковим зберіганням метаданих – час, автор, забезпечує юридичну силу електронних документів у суді, вимагає використання акредитованих центрів сертифікації ключів [85].

Захист інформації регулюється Законом України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» № 80/94-ВР, який зобов'язує впроваджувати комплексну систему захисту інформації, класифікувати системи за рівнем критичності, реєструвати бази персональних даних у Держреєстрі, проводити атестацію інформаційно-телекомунікаційних систем на відповідність стандартам ДСТУ 4102, з відповідальністю за витоки даних [86].

Управлінські ресурси – це організаційна структура підприємства, компетенції та повноваження менеджменту, системи прийняття рішень і корпоративного управління, які забезпечують координацію всіх процесів, розподіл відповідальності та досягнення стратегічних цілей. Регулювання визначає чітку організацію влади, запобігає зловживанням, гарантує прозорість і відповідальність керівників перед власниками та працівниками.

Формування структури регулюється Законом України «Про господарські товариства» № 1576-XII, який встановлює обов'язкові органи управління: загальні збори учасників – вищий орган, приймає рішення про статут, розподіл прибутку, ліквідацію, виконавчий орган – директор або дирекція здійснює

оперативне керівництво, наглядова рада – для товариств з обмеженою відповідальністю понад 10 учасниками за бажанням, обов’язкова для акціонерних товариств, ревізійна комісія – контроль фінансів. Статут підприємства деталізує повноваження, порядок скликання зборів не рідше разу на рік, кворум становить понад 50% голосів та голосування [84].

Захист від конфліктів регулюється Кодексом корпоративного управління, який рекомендує незалежність членів наглядової ради – не менше 1/3, комітети з аудиту, винагород, призначень, розкриття інформації про операції з пов’язаними особами, механізми оскарження рішень – судовий захист міноритарних акціонерів [41].

Контроль і підтримка регулюються Законом України «Про акціонерні товариства» № 2465-IX для акціонерних товариств, який вимагає обов’язковий аудит для публічних акціонерних товариств, щорічне розкриття звітів, кумулятивне голосування при обранні ради, захист прав акціонерів на дивіденди та інформацію. Регулювання підвищує ефективність через чіткий розподіл повноважень, прозорість і відповідальність, сприяючи залученню інвестицій та стійкості підприємства [81].

Інформаційне забезпечення в сфері управління ресурсним потенціалом підприємства – це комплексна система збору, обробки, зберігання та аналізу даних про фінансові, матеріальні, трудові та інші ресурси, що дозволяє керівництву в реальному часі відстежувати їх стан, динаміку та ефективність використання. Воно охоплює внутрішні джерела, такі як: облік активів, кадрові реєстри, виробничі звіти, та зовнішні – ринкові тенденції, дані постачальників, конкурентний аналіз, інтегровані через спеціалізовані платформи – ERP для планування ресурсів, CRM для взаємодії з клієнтами, BI-інструменти для візуалізації показників. Це створює єдине інформаційне поле, де кожен елемент потенціалу фіксується з детальними характеристиками: вартість, термін служби, продуктивність.

Ключовими функціями стану, динаміки та ефективності використання всіх складових ресурсного потенціалу є моніторинг, який передбачає щоденний

контроль витрат і запасів, прогнозування моделей попиту та сценаріїв розвитку та аналітику, шляхом розрахунку KPI та виявлення втрат. Автоматизований обмін інформацією між підрозділами усуває дублювання, прискорює рішення та запобігає помилкам при плануванні закупівель чи розстановці кадрів. Загалом, інформаційне забезпечення перетворює сирі дані на інструмент стратегічного управління, підвищуючи прозорість, швидкість реакції та якість рішень. Воно стає основою для оптимізації ресурсів, мінімізації ризиків і досягнення довгострокових цілей, роблячи підприємство гнучким [18].

Висновки до розділу 1

В процесі проведеного дослідження встановлено, що потенціал підприємства є складною динамічною системою, яка поєднує наявні ресурси, нереалізовані можливості та внутрішні здатності до трансформації, еволюціонуючи від статичного ресурсного підходу до інтегративного ресурсно-цільового та функціонального розуміння, де ключову роль відіграє ресурсний потенціал як взаємопов'язана сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових, інноваційних та управлінських ресурсів, оптимальне співвідношення і мобілізація яких визначають не лише операційну ефективність, але й конкурентоспроможність, фінансову стійкість та адаптивність підприємства в умовах невизначеності.

Проаналізовано механізм управління ресурсним потенціалом як системний, цілеспрямований процес, що забезпечує раціональне використання, відтворення та розвиток ресурсів через послідовні етапи – від визначення місії та стратегічних цілей до моніторингу, оцінки ефективності та коригувального контролю, з інтеграцією загальних функцій управління (планування, організація, мотивація, координація, контроль) та специфічних (кадрова, ресурсного забезпечення, виробнича), що формує гнучку структуру, здатну швидко реагувати на внутрішні дисбаланси та зовнішні виклики з мінімальними витратами.

Визначено методичні засади оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом через розгорнуту систему показників для кожної складової – від капіталовіддачі та продуктивності праці до наукомісткості й автоматизації процесів, а також класифікацію методів оцінки за критеріями точності, джерел даних та динаміки аналізу, з пріоритетом індикаторних, матричних та імітаційних підходів, що дозволяють не лише діагностувати поточний стан, але й виявляти внутрішні резерви, прогнозувати ризики воєнно-повоєнного періоду (релокація, міграція, розриви ланцюгів) та обґрунтовувати управлінські рішення для стратегічної оптимізації ресурсного забезпечення.

Узагальнено нормативно-правове та інформаційне забезпечення як єдину взаємодіючу систему законодавчих норм і цифрових технологій, що регулюють формування, обіг, захист і відтворення всіх складових ресурсного потенціалу, забезпечуючи правовий баланс між свободою підприємництва та публічними інтересами, а через інтеграцію ERP, CRM, BI-інструментів та електронного документообігу – оперативний моніторинг, прозорість і швидкість прийняття рішень, що мінімізує ризики, підвищує відповідність міжнародним стандартам і перетворює ресурсний потенціал на стратегічний актив для стабілізації, адаптації та переходу до контрольованого зростання в умовах кризи та повоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження в роботі обрано ТДВ «Яготинський маслозавод» — одне з найстаріших підприємств харчової промисловості України, засноване в 1956 року в м. Яготин Київської області як державне підприємство з переробки молока та вершків. У радянські часи воно входило до числа найбільших виробничих об'єктів регіону, спеціалізуючись на виробництві вершкового масла, сметани та інших молочних продуктів, і забезпечувало постачання для місцевих та загальнодержавних потреб.

У 1996 р. завод було приватизовано як цілісний майновий комплекс та зареєстровано як товариство з додатковою відповідальністю. У 2006 році підприємство приєдналося до групи компаній «Молочний Альянс», що стало переломним моментом для підприємства. У наступні роки відбулася глобальна реконструкція, модернізація технологічних ліній, виробничих процесів і впровадження сучасного обладнання закритого циклу від світових виробників. Це дозволило розширити асортимент, підвищити якість продукції та досягти статусу одного з найбільших національних виробників молочних товарів. Завод

неодноразово отримував нагороди, зокрема перемогу у Всеукраїнському конкурсі «100 найкращих товарів України» 2015 року за функціональний кисломолочний продукт «Геролакт».

Місія ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає в забезпеченні стабільного постачання високоякісної молочної продукції як для українських та зарубіжних споживачів, сприяючи здоровому харчуванню населення та підтримці аграрного сектору економіки. В якості частини «Молочного Альянсу», підприємство прагне до сталого розвитку, всебічного впровадження інновацій у виробничі процеси та екологічної відповідальності, використовуючи сучасні технології для мінімізації втручання людини в процеси.

Виходячи з вище сказаного відмітимо, що стратегічним орієнтиром підприємства є досягнення лідерства на національному ринку молочних продуктів через підвищення ефективності переробки сировини, розширення асортименту та оптимізацію ланцюгів постачань, що дозволить не лише задовольняти потреби споживачів, але й створювати робочі місця, стимулюючи регіональну економіку Яготинського району Київської області.

Предмет діяльності підприємства охоплює повний цикл переробки молока та виробництва молочних продуктів під торговою маркою «Яготинське», яке включає понад 100 позицій: молоко, вершкове масло, топлене масло, сметану, кефір, айран, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які та кисломолочні сири, йогурти, какао на молоці, а також функціональний кисломолочний продукт «Геролакт». Також завод спеціалізується на ексклюзивних розробках, таких як готові закваски для домашнього використання, що створило нову товарну категорію на українському ринку. Виробництво продукції здійснюється на високотехнологічному обладнанні, яке виключає ручне втручання, забезпечуючи гігієну та якість, з акцентом на натуральність і відповідність державним стандартам. Підприємство також займається закупівлею сировини від локальних постачальників, логістикою та маркетингом, сприяючи інтеграції аграрного та харчового секторів економіки.

Торгова марка «Яготинське» захищена від підробок через реєстрацію в Укрпатенті, а продукти підприємства регулярно проходять сертифікацію за стандартами ДСТУ та ISO 22000. Загалом, торгова марка ТМ «Яготинське» інтегрована в бренд-стратегію «Молочного Альянсу», що забезпечує єдиний візуальний стиль (логотип з елементами української символіки, зелений колір для натуральності) та маркетингову підтримку через рекламу, дистрибуцію в супермаркетах і онлайн-магазинах.

Основні параметри асортиментного портфелю підприємства, табл. 2.1. З огляду на дані табл. 2.1. можна зазначити, що у підприємства глибина асортименту є високою, оскільки в межах кожної товарної категорії представлено значну кількість варіацій за фасуванням, жирністю та добавками, що дозволяє задовольняти різні сегменти споживачів і канали збуту. Така глибина забезпечує гнучкість у відповідь на попит, але підвищує витрати на логістику та облік.

Таблиця 2.1

Параметри асортиментного портфелю підприємства

Глибина асортименту	Ширина асортименту			
	Масло	Молоко	Сметана	Сирок
Глибина асортименту	- Масло топлене фас.	- Молоко 2,5%	- Сметана 20% ваг.	- Сирок дит.17%
	- Масло Яг.фас.	фл.	- Сметана 20% фас.250	фас100г
	- Масло перетоплене	- Молоко 3,2%	- Сметана 20% ф.250-	- Сир 9% фасов. 250
	- Масло перефасоване	фл.	4кг	г.
	- Масло сол.верш.фас	- Молоко 2,5%	- Сметана 20% фас.450	- Сир 9% фас.3
		пет/п.	- Сметана 20% ф.450	ізюм.250
		- Молоко	5,4кг	- Сир 9% фас.3
		4%пр.пюр/п.ТУ	- Сметана 15% ф.450	ізюм.100г
		- Молоко 3,2%	ст.	- Сир 9%100 із.3,2кг
		пюр/п.ТУ	- Сметана 15% ф.500	кор
			п/ет	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ширину асортименту становить 4 основні товарні групи – масло, молоко, сметана, сирок/сир, що відображає спеціалізацію підприємства на базових молочних продуктах без розширення в суміжні категорії – йогурти, кефір, морозиво. Це фокусована стратегія, яка зміцнює позиціонування як виробника традиційної молочної продукції під ТМ «Яготинське», але обмежує

диверсифікацію ризиків і охоплення нових сегментів, наприклад, функціональне харчування чи рослинні альтернативи. Ширина є середньою для маслозаводу, з потенціалом розширення за рахунок суббренду «Геролакт» або нових лінійок.

В цілому асортиментний портфель є глибоким, але вузьким, з акцентом на варіації фасування та жирності в традиційних категоріях, що оптимізовано для стабільного попиту в роздрібних мережах і HoReCa. Глибина сприяє лояльності споживачів через вибір, але вимагає ефективного управління запасами. Ширина забезпечує фокус на сильних компетенціях, таких як переробка молока, але потребує розширення для зростання в умовах конкуренції, наприклад, з імпортом чи приватними марками.

Асортимент продукції підприємства формується завдяки виробництву сирної та творожної продукції, вершкового масла, питного молока, а також кисломолочних виробів, детальний аналіз випуску яких наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз виробництва основних видів продукції на
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основний вид продукції	2022 р		2023 р		2024 р.		Відхилення 2024 р. від 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Молоко питне	2215501,9	59,3	2705497,2	55,7	2958686,3	52,5	743184,4	33,5	-6,8
Кисломолочна продукція	754690,4	20,2	879165,1	18,1	593008,4	22,5	-161682	-21,4	2,3
Сирнотворожна продукція	765898,7	20,5	1272603,7	26,2	1408898,3	25,0	642999,6	83,9	4,5
Разом	3736091	100	4857266	100	5635593	100	1899502	50,8	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних наведених в табл. 2.2 можна зробити висновки, що за 2022–2024 рр. обсяг виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» зріс на 1899,5 тис. грн. або на 50,8%. Основним видом продукції залишається молоко питне, хоча його частка у загальному обсязі знизилась із 59,3% до 52,5%, незважаючи на збільшення випуску на 743,2 тис. грн. або 33,5%. Виробництво кисломолочної продукції, навпаки, скоротилося на 161,7 тис. грн. або на 21,4%

при незначному зростанні її питомої ваги на 2,3 п.с., що може свідчити про коливання попиту. Найбільше зростання спостерігалось у виробництві сирно-творожної продукції – на 642,9 тис. грн. або 83,9%, а її частка зросла до 25,0%. Загалом підприємство наростило обсяги виробництва, при цьому спостерігається диверсифікація структури продукції на користь більш рентабельних видів.

Така широта та глибина асортименту вимагає чіткої координації між виробництвом, збутом, закупівлями та контролем якості. Саме тому ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від організаційної структури управління, яка визначає розподіл повноважень, рух інформації та прийняття рішень.

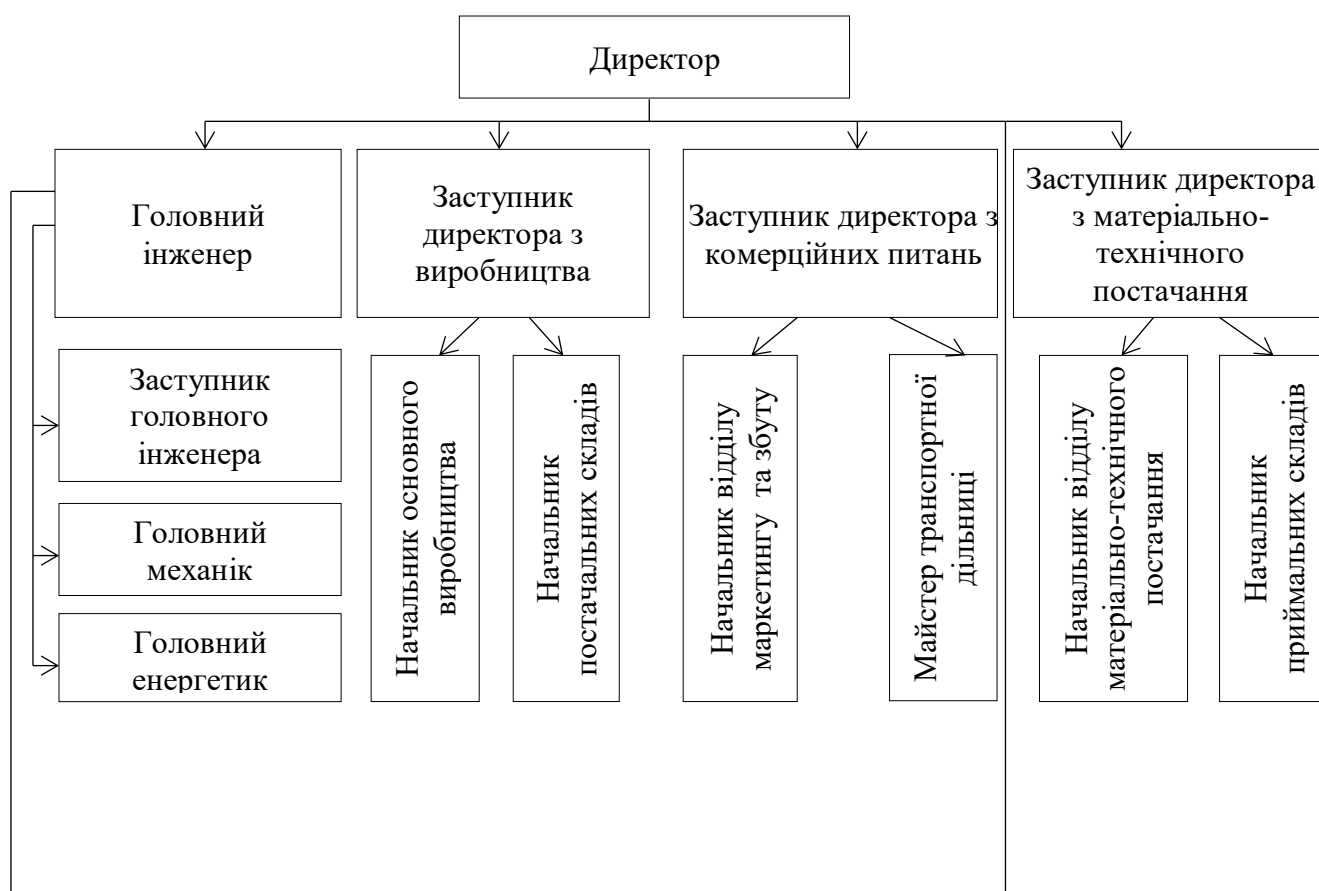
Виробництво високоякісної продукції забезпечується надійною сировинною базою підприємства, яка формується переважно за рахунок молока вищого та першого ґатунку, що закуповується у фермерських господарствах Київської, Черкаської, Полтавської та Сумської областей. Варто зазначити, що основними постачальниками виступають понад 200 сілгоспідприємств і приватних фермерів із загальним обсягом поставок до 300 тонн на добу. Підприємство співпрацює з перевіреними партнерами, які відповідають стандартам ДСТУ 3662:2018 (вимоги до якості молока), з обов'язковим ветеринарним контролем, охолодженням сировини до +4°C на фермах і швидкою логістикою за рахунок використання власного автопарку з рефрижераторами. Це забезпечує свіжість і натуральність продукції, мінімізує ризики бактеріального забруднення, а в умовах воєнного стану – забезпечує диверсифікацію сировинних джерел для уникнення дефіциту через логістичні розриви.

Серед інших постачальників варто виділити постачальників допоміжних матеріалів, таких як: упаковка (картон, плівку, стаканчики), постачання якої забезпечуються підприємством «Тетра Пак Україна» та місцевими виробниками; поставки добавок у вигляді заквасок та ферментів забезпечуються підприємством Chr. Hansen, (Данія). Обладнання для

модернізації обладнання забезпечується підприємством GEA (Німеччина), а безперебійна робота - вітчизняними сервісними центрами. Паливно-мастильні матеріали та енергетика постачаються від мереж OKKO/WOG, а логістичні послуги надаються вітчизняною «Новою Поштою» та власним транспортом. У воєнний період підприємство диверсифікувало постачальників, перейшовши на локальні альтернативи для зменшення залежності від імпорту, з акцентом на довгострокові контракти та резервні схеми для забезпечення стабільності виробництва.

Організаційна структура управління являє собою систему взаємопов'язаних управлінських підрозділів, що визначається їх кількістю, порядком взаємодії та виконуваними функціями.

Її головна мета полягає в забезпеченні ефективної роботи управлінського персоналу, до якого входять директор підприємства, керівники підрозділів, спеціалісти та технічний персонал. У межах цієї структури відбувається управлінський процес: рух інформації, прийняття рішень, розподіл завдань, функцій, повноважень і відповідальності між учасниками. Таким чином, структура виступає як форма організації та координації управлінської діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.



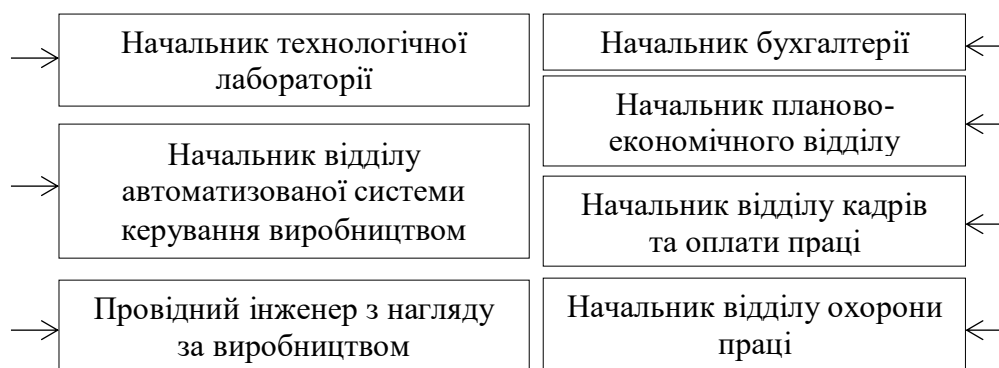


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як видно з рис. 2.1 підприємство має лінійно-функціональну структуру поєднує лінійний і функціональний підходи: лінійні керівники відповідають за вертикальне підпорядкування та прийняття рішень, тоді як функціональні підрозділи надають спеціалізовану підтримку у виконанні окремих завдань (наприклад, фінанси, маркетинг, збут та виробництво).

Довголітня практика застосування лінійно-функціональних структур управління доводить їхню високу ефективність у ситуаціях, коли управлінський апарат виконує стабільні, часто повторювані завдання, що рідко зазнають змін. Вони найкраще підходять для організацій із масовим або багатосерійним виробництвом, а також для господарських систем затратного типу, де чутливість до науково-технічного прогресу мінімальна. За такої організації підприємство здатне успішно працювати лише за умови рівномірного розвитку всіх підрозділів.

Зважаючи на те, що вся діяльність підприємства відповідно до його місії є спрямованою на забезпечення споживачів високоякісною натуральною молочною продукцією для здорового харчування та підтримки національного виробника, особливу увагу варто приділити дослідженню профілю, потреб і поведінки споживачів. Саме вони є кінцевим критерієм оцінки ефективності асортименту, цінової політики та маркетингових стратегій ТДВ «Яготинський маслозавод», тому аналіз їхніх уподобань дозволяє оптимізувати виробництво,

розширювати дистрибуцію та зберігати лояльність у конкурентному середовищі.

Споживачів ТДВ «Яготинський маслозавод» можна поділити на роздрібних покупців, це здебільшого сім'ї, молоді батьки, люди старшого віку, які обирають продукцію в супермаркетах АТБ, Сільпо, Фора, МЕТРО, НОВУС та локальних магазинах, і інституційних клієнтів, до них варто віднести весь сектор HoReCa – заклади громадського харчування, також дитячі садки, школи та лікарні, що закуповують великі партії для надання харчових послуг. Роздрібний сегмент цінує натуральність, свіжість, зручне фасування та доступну ціну; інституційний – стабільність постачань, сертифікати якості та гнучкі умови, які передбачають відстрочки платежу тощо.

Аналіз географії споживання демонструє те, що основний ринок продукції підприємства представлений такими областями, як Київська, Черкаська, Полтавська, Житомирська, які забезпечують до 80% продажів, з поступовим розширенням на Західну Україну та експорт в такі країни, як Польща та Молдова.

Споживачі ТДВ «Яготинський маслозавод» формують стабільний попит на натуральну молочну продукцію, але їхня лояльність постійно випробовується альтернативами, адже ринок молочної продукції є досить конкурентним, де національні та регіональні бренди активно борються за споживачів.

Так, до основних конкурентів ТДВ «Яготинський маслозавод» варто віднести національних та регіональних виробників молочної продукції, що конкурують у сегментах вершкового масла, питного молока, сметани та сирків. Найпотужнішими конкурентами є ТМ «Ферма» (Вімм-Білл-Данн Україна), ТМ «На Здоров'я» (Терра Фуд) та ТМ «Президент» (Лакталіс Україна), які мають ширший асортимент - йогурти, десерти, сири, розвинену дистрибуцію в національних мережах, таких як Сільпо, АТБ, МЕТРО та значні маркетингові бюджети. Продукція цих конкурентів утворює на ринку преміум-сегмент, який представлено органічними лініями, та іншими функціональними продуктами, за

рахунок активного використання імпортової сировини, що забезпечує стабільність якості, але за вищу ціну.

Серед регіональних конкурентів варто виділити ТМ «Галичина», ТМ «Молокія» та приватні марки супермаркетів АТБ. Сільпо та МЕТРО, які тиснуть у нижньому ціновому сегменті, пропонуючи дешевші аналоги з меншою жирністю та простішим пакуванням. Вони мають перевагу в логістиці в своїх областях, але поступаються «Яготинському» у впізнаваності бренду. У воєнний час конкуренція посилилася через імпорт молочної продукції з Польщі та дефіцит сировини, що змушує ТДВ «Яготинський маслозавод» утримувати ціни на 10–15% нижче преміум-брендів, зберігаючи лояльність через акції, програми для HoReCa та підтримку ЗСУ.

Проведений аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про стабільне функціонування одного з провідних національних виробників молочної продукції, яке з 1956 року еволюціонувало від державного маслозаводу до сучасного високотехнологічного підприємства в складі «Молочного Альянсу». Глибокий, але фокусований асортимент, який містить понад 100 одиниць продукції у чотирьох основних групах, надійна сировинна база, яка складається з понад 200 локальних постачальників, лінійно-функціональна структура управління та орієнтація на натуральність і якість дозволяють підприємству утримувати лідерські позиції на ринку, нарощувати обсяги виробництва та задовольняти потреби роздрібних і інституційних споживачів у конкурентному середовищі. Водночас виклики воєнного стану, коливання попиту та посилення конкуренції з боку преміум- і бюджетних брендів вимагають подальшої оптимізації управлінських процесів, диверсифікації асортименту та посилення маркетингової стратегії для забезпечення сталого зростання та регіонального розвитку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства – це системне вивчення його фінансових показників і результатів діяльності для оцінки ефективності, стійкості та перспектив розвитку. Вона допомагає виявити сильні й слабкі сторони бізнесу, оцінити ризики та можливості, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення. Для власників, інвесторів і бухгалтерів така діагностика – не просто формальність, а ключовий інструмент стратегічного планування та оперативного управління, що дозволяє відстежувати динаміку показників і вчасно коригувати стратегію.

Діагностика дає змогу оцінити вплив окремих факторів, наприклад, зростання цін на сировину чи зміну витрат на енергоносії на кінцевий результат. Порівнюючи статті звітності, можна визначити баланс активів і зобов'язань, основні джерела доходів і ключові напрямки витрат. Регулярна діагностика допомагає вчасно помітити негативні тенденції або скористатися новими можливостями, як для внутрішньої оптимізації, так і для оцінки партнерів.

У кінцевому підсумку діагностика фінансово-економічного стану спрямована на підвищення якості управління та забезпечення довгострокового розвитку. Її головна мета – створити повну й об'єктивну картину економічного стану підприємства, виявити проблемні зони та точки зростання. Це дає керівництву інструменти для стратегічних кроків – від інвестицій у модернізацію до розширення ринків чи скорочення неефективних витрат.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства переслідує низку цілей, які врешті-решт спрямовані на посилення управлінської ефективності та гарантування довгострокового розвитку. Головна мета – сформулювати повну та неупереджену картину економічного стану підприємства, виявити критичні ділянки та намітити шляхи зростання. Це дає керівництву підстави для стратегічних кроків: інвестування в оновлення обладнання, вихід на нові ринки чи скорочення неефективних витрат.

До основних завдань діагностики належать:

- оцінка фінансово-економічного стану;

- виявлення загальних тенденцій;
- оцінка ефективності використання ресурсів;
- ідентифікація ризиків;
- формування рекомендацій покращення фінансово-економічного стану;
- контроль виконання поставлених планів і завдань покращення фінансово-економічного стану підприємства.

Серед основних методів діагностики фінансово-економічного стану підприємства відносять

1. Горизонтальний (трендовий) аналіз. Цей підхід полягає в порівнянні кожної позиції фінансової звітності з відповідними даними за попередні періоди. Він допомагає виявити тенденції зростання чи спаду, розрахувати темпи змін і вчасно зафіксувати позитивні або негативні зрушення в економічному стані компанії.

2. Вертикальний (структурний) аналіз. Метод фокусується на структурі показників, виражаючи кожну статтю у відсотках від загальної суми (балансу чи виручки). Це дозволяє оцінити вагу окремих елементів, їхній вплив на результати та збалансованість активів і пасивів.

3. Коефіцієнтний аналіз. Один з найпоширеніших інструментів, що передбачає розрахунок ключових коефіцієнтів – ліквідності, рентабельності, оборотності, стійкості – з подальшим порівнянням з нормативними значеннями. Він дає кількісну оцінку ефективності та чітко вказує на сильні й слабкі сторони фінансової діяльності.

4. Порівняльний аналіз. Полягає в зіставленні показників підприємства з даними конкурентів, галузевими стандартами чи внутрішніми підрозділами. Це допомагає виявити переваги, прогалини та найкращі практики

5. Факторний аналіз. Спрямований на розкладання змін ключових показників (прибутку, обсягів, рентабельності) на окремі фактори та оцінку їхнього внеску в результативний показник.

Комплексне використання перерахованих методів забезпечує повну, багатогранну оцінку економічного стану, динаміки та перспективи, кожен

інструмент доповнює інші, створюючи надійну основу для стратегічних рішень, фінансового планування та стійкого розвитку підприємства.

Діагностику фінансово-економічного стану підприємства починають з оцінки основних економічних показників діяльності підприємства, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	3736091	4857266	5635593	1899502	50,8
Валовий прибуток, тис. грн.	645244	877957	763220	117976	18,3
Чистий прибуток, тис. грн.	155639	255160	95563	-60076	-38,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	180269,5	2096799,5	2246138	2065868,5	в 11,5 р.б.
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	428334	435781	519055	90721	21,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1373485,5	1661018,5	1727083	353597,5	25,7

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	900	921	928	28	3,1
Фондовіддача, грн.	8,7	11,1	10,9	2,2	25,3
Фондомісткість	0,11	0,09	0,09	-0,02	-18,2
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	475,9	473,2	559,3	83,4	17,5
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	4151,2	5273,9	6072,8	1921,6	46,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,72	2,92	3,26	0,54	19,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 рр., представлені в табл. 2.3 свідчить про загальну позитивну тенденцію розвитку підприємства незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, воєнний стан і зниження купівельної спроможності населення. За аналізований період чистий дохід від реалізації продукції підприємства зріс на 1899502 тис. грн або 50,8%, що свідчить про стабільний попит на продукцію заводу. Відповідно збільшилася величина

валового прибутку на 18,3%, однак величина чистого прибутку підприємства, навпаки, зменшився на 38,6%, проте підприємство залишилося прибутковим. Величина прибутку у 2024 р. становила 95563 тис. грн.

Середньорічна вартість активів зросла протягом досліджуваного періоду більш ніж у 11,5 разів, що може бути пов'язано з розширенням виробничих потужностей і переоцінкою активів унаслідок інфляційних процесів. Вартість необоротних активів підвищилась на 90721 тис. грн. або на 21,2%, а оборотних активів – на 353597,5 тис. грн. або на 25,7%, що відображає зростання обсягів запасів та оборотного капіталу.

Продуктивність праці одного працівника підвищилась протягом 2022-2024 років з 4151,2 тис. грн/особу у 2022 р. до 6 072,8 тис. грн/особу у 2024 р., тобто на 46,3%, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів. Фондовіддача зросла з 8,7 грн. до 10,9 грн. або на 25,3%, а фондомісткість відповідно знизилася на 18,2%, що є ознакою підвищення ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився з 2,72 об. в рік до 3,26 об. в рік, що свідчить про прискорення обігу коштів та покращення ліквідності.

Отже, у період воєнних ризиків і загальної економічної нестабільності ТДВ «Яготинський маслозавод» зберігає динаміку зростання, нарощує обсяги виробництва й ефективно використовує ресурси. Водночас зниження чистого прибутку вимагає посилення контролю витрат, підвищення рентабельності виробництва та активізації збуту, зокрема на зовнішніх ринках, щоб забезпечити подальшу фінансову стабільність підприємства.

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом є ключовим елементом діагностики фінансово-економічного стану, оскільки дозволяє оцінити структуру активів і пасивів, їхню динаміку та вплив на стабільність бізнесу. Аналіз балансу за допомогою вертикального та горизонтального методів розкриває співвідношення необоротних і оборотних активів, а також власного капіталу та зобов'язань, що допомагає виявити

ризика ліквідності, залежність від зовнішнього фінансування та потенціал для зростання, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»
та джерел його формування за балансом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	424089	20,9	447473	20,7	590637	25,4	166548	39,3	4,5
в т.ч. основні засоби	390541	19,2	415608	19,2	568761	24,4	178220	45,6	5,2
2. Оборотні активи	1604930	79,1	1717107	79,3	1737059	74,6	132129	8,2	-4,5
в т.ч. виробничі запаси	117522	5,8	106103	4,9	137418	5,9	19896	16,9	0,1
дебіторська заборгованість	592908	29,2	623833	28,8	672218	28,9	79310	13,4	-0,3
грошові кошти	7818	0,4	41043	1,9	28237	1,2	20419	в 2,6 р.б.	0,8
ПАСИВИ									

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Власний капітал	685040	33,8	940195	43,4	815758	35,0	130718	19,1	1,2
нерозподілений прибуток	679715	33,5	934870	43,2	810433	34,8	130718	19,2	1,3
2. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	253895	12,5	239316	11,1	215351	9,3	-38544	-15,2	-3,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1090084	53,7	985069	45,5	1296587	55,7	206503	18,9	2,0
Баланс	2029019	100	2164580	100	2327696	100	298677	14,7	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За результатами аналізу балансу ТДВ «Яготинський маслозавод», представленого в табл. 2.4 видно, що за 2022–2024 рр. спостерігається зростання вартості активів підприємства на 298677 тис. грн. або на 14,7%, що свідчить про розширення майнового потенціалу. У структурі активів частка необоротних засобів зросла з 20,9% до 25,4%, що є позитивною тенденцією,

адже свідчить про модернізацію виробничої бази та інвестиції в основні фонди, вартість яких зросла на 178220 тис. грн, або 45,6%. Водночас оборотні активи збільшилися на 132129 тис. грн. або на 8,2%, проте їх частка у структурі активів зменшилась із 79,1% до 74,6%, що свідчить про переорієнтацію підприємства на більш капіталоемку діяльність. Зростання дебіторської заборгованості на 79310 тис. грн. або на 13,4% може вказувати на певне уповільнення розрахунків із покупцями, в той час як збільшення обсягу грошових коштів у 2,6 рази свідчить про покращення ліквідності.

У пасивах підприємства спостерігається зростання власного капіталу на 130718 тис. грн. або на 19,1%, що підтверджує фінансову стійкість і здатність фінансувати розвиток за рахунок власних ресурсів. Поточні зобов'язання зросли на 206503 тис. грн. або на 18,9%, досягнувши 1296587 тис. грн., що може свідчити про активніше використання кредиторської заборгованості для фінансування діяльності підприємства. Довгострокові зобов'язання, навпаки, зменшились на 38544 тис. грн. або на 15,2%, що може бути результатом погашення попередніх позик або зменшення потреби у довгостроковому кредитуванні. Загалом структура балансу свідчить про стабільний фінансово-економічний стан підприємства, збалансоване співвідношення власних і залучених ресурсів та орієнтацію на оновлення виробничих потужностей в умовах воєнної економіки України.

Аналіз формування фінансових результатів є центральним елементом діагностики фінансово-економічного стану підприємства, оскільки розкриває механізми отримання доходів, структуру витрат і фактори впливу на прибуток. Він дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності, виявити проблемні зони та розробити заходи для підвищення ефективності в умовах ринкових викликів, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз формування фінансових результатів
підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Показники	Роки	Відхилення
-----------	------	------------

				2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3736091	4857266	5635593	1899502	50,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3090847	3979309	4872373	1781526	57,6
Валовий прибуток	645244	877957	763220	117976	18,3
Інші операційні доходи	47017	19109	105715	58698	124,8
Адміністративні витрати	37602	44464	55406	17804	47,3
Витрати на збут	296742	367149	443442	146700	49,4
Інші операційні витрати	65926	41416	132314	66388	100,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	219991	444037	237773	17782	8,1
Інші фінансові доходи	1745	1836	8971	7226	в 4,1 р.б.
Інші доходи	882	1390	1381	499	56,6
Фінансові витрати	116777	138408	130658	13881	11,9
Інші витрати	57127	0	79	-57048	-00,9
Фінансовий результат до оподаткування	177841	308855	117388	-60453	-33,9
Чистий фінансовий результат	155639	255160	95563	-60076	-38,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз формування фінансових результатів дає можливість зробити, що підприємство демонструє зростання обсягів діяльності, проте стикається з погіршенням кінцевої прибутковості. Чистий дохід від реалізації зріс на 1899502 тис. грн. або на 50,8%, що свідчить про активне розширення продажів і стабільний попит на продукцію навіть у складних умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Однак собівартість реалізованої продукції зросла більш швидшими темпами, ніж чистий дохід від реалізації продукції, - на 57,6%, що негативно вплинуло на валовий прибуток, який збільшився лише на 18,3%, що вказує на зростання виробничих витрат, зокрема на енергоресурси, логістику та сировину, що є типовим для молочної галузі України в період 2022–2024 рр. Водночас підприємство продемонструвало зростання інших операційних доходів у 2,25 раз або на 58698 тис. грн.

В то же час, спостерігається значне зростання витрат, зокрема: адміністративних – 47,3%, витрат на збут – майже на 50%, інших операційних витрат – удвічі. Як результат, фінансовий результат від операційної діяльності

зріс лише на 8,1%. Хоча підприємство отримало приріст фінансових доходів у понад 4 рази, їх обсяг не зміг компенсувати високі фінансові витрати і збитки від інших видів діяльності. Фінансовий результат до оподаткування знизився на 60453 тис. грн. або 33,9%, а чистий прибуток скоротився з на 38,6%, що в свою чергу свідчить про зменшення рентабельності діяльності, посилення впливу зовнішніх ризиків та необхідність підвищення ефективності управління витратами. У цілому, попри складні економічні умови, підприємство залишається прибутковим, однак потребує оптимізації структури витрат і більшої диверсифікації джерел доходів для забезпечення фінансової стійкості.

Оцінка фінансового стану підприємства також виступає одним з основних компонентів діагностики фінансово-економічного стану підприємства, оскільки визначає рівень ліквідності, платоспроможності та стійкості бізнесу. Вона створює базу для виявлення ризиків, оцінки ефективності ресурсів і прийняття рішень щодо стабілізації та розвитку компанії, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансового стану підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,47	1,74	1,34	-0,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,04	0,02	-0,05
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	514846	732038	440472	-74374
Коефіцієнт автономії	0,34	0,43	0,35	0,10
Коефіцієнт фінансової залежності	2,96	2,30	1,90	-1,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,77	0,54	0,03
Коефіцієнт оборотності активів	2,07	2,32	2,51	0,44
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,45	5,17	6,91	1,46
Рентабельність господарської діяльності, %	4,46	5,76	1,68	-2,78
Рентабельність власного капіталу, %	22,72	27,14	11,71	-11,01
Рентабельність продукції, %	20,88	22,06	15,66	-5,22

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показники фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 рр. можна зробити висновки про певне послаблення фінансової стійкості підприємства на тлі загальноекономічних труднощів і воєнного стану. Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 1,47 п. до 1,34 п., що вказує на зниження здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також скоротився з 0,07 п. до 0,02 п., що є нижчим від нормативного рівня (0,2–0,25) і свідчить про недостатній обсяг грошових коштів для покриття короткострокових боргів. Обсяг чистого оборотного капіталу зменшився на 74374 тис. грн., що може бути наслідком зростання короткострокових зобов'язань або зниження обсягу оборотних активів. Водночас позитивною тенденцією є підвищення коефіцієнта автономії з 0,34 п. до 0,35 п., що свідчить про відносну стабільність власного капіталу в структурі фінансування активів. Зменшення коефіцієнта фінансової залежності з 2,96 п. до 1,90 п. підтверджує зниження рівня залученого капіталу, тобто підприємство стало менш залежним від зовнішніх кредиторів.

Показники ділової активності загалом демонструють позитивну динаміку: коефіцієнт оборотності активів зріс із 2,07 п. до 2,51 п., а власного капіталу – із 5,45 п. до 6,91 п., що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Проте прибутковість підприємства суттєво знизилась. Рентабельність господарської діяльності знизилася 1,68%, рентабельність власного капіталу – до 11,71%, а рентабельність продукції – до 15,66%. Це зменшення пояснюється різким зростанням собівартості виробництва, підвищенням вартості енергоносіїв і логістики, що характерно для української молочної галузі в умовах війни. Загалом підприємство залишається фінансово стабільним, проте його прибутковість скоротилась, що потребує посилення контролю за витратами, пошуку нових ринків збуту та оптимізації структури капіталу для підвищення ефективності діяльності.

2.3. Оцінка управління ресурсним потенціалом ТДВ «Яготинський маслозавод»

Ринкові умови господарювання змушують підприємства виробляти та постачати на ринок якісну та конкурентоспроможну продукцію, підвищувати продуктивність праці шляхом впровадження інновацій, удосконалювати форми господарювання та управління, а також стимулювання ініціативи щодо ефективного управління власними ресурсами.

Ключову роль у виконанні цих завдань відіграє економічний аналіз діяльності господарюючих суб'єктів. Завдяки якісному аналізу формується стратегія й тактика розвитку, виявляються резерви підвищення ефективності господарської діяльності, обґрунтовуються плани та рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, оцінюються результати виробничих та управлінських процесів на підприємстві.

Суб'єктами управління ресурсним потенціалом ТДВ «Яготинський маслозавод» виступає керівництво підприємства – директор, директори з виробництва, директор з комерційних питань та директор з матеріально-технічного забезпечення, та функціональні підрозділи, такі як: відділ основного виробництва, планово-економічний відділ, відділ кадрів та оплати праці, бухгалтерія, які спільно координують формування, розподіл, використання та розвиток всіх складових ресурсного потенціалу – матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, нематеріальних, управлінських з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей у межах лінійно-функціональної структури управління.

Предметом управління ресурсним потенціалом ТДВ «Яготинський маслозавод» виступає комплекс процесів, рішень і механізмів, спрямованих на оптимізацію забезпеченості, ефективності використання та розвитку ресурсної бази (сировина, обладнання, персонал, фінанси, інформація, інтелектуальна власність, управлінські компетенції) для забезпечення стабільного виробництва високоякісної молочної продукції під ТМ «Яготинське», підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптації до зовнішніх викликів, зокрема, воєнного стану, дефіциту сировини та жорсткої конкуренції.

Виробнича діяльність суб'єктів господарювання розпочинається з формування ресурсів. Від рівня забезпеченості та ефективності їх використання залежать обсяги виробництва, продуктивність і якість продукції. Стан ресурсів створює стратегічну основу для зростання підприємства в майбутньому. Оцінка ресурсного потенціалу охоплює вивчення кожної його складової, що дає змогу виявити загальні тенденції, скористатися можливостями для покращення результатів, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо раціонального використання ресурсів і резервів.

Оцінку стану формування та ефективності використання ресурсного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод», а також виявлення факторів, що впливають на якість управлінських процесів ми пропонуємо розпочинати з ефективності управління матеріальними ресурсами підприємства, табл. 2.7.

Дані табл. 2.7 свідчать про позитивну динаміку більшості показників ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства у 2022–2024 рр. Зокрема, матеріаловіддача зросла з 1,19 до 1,38, тобто 15,9 %, що свідчить про підвищення віддачі матеріальних витрат і зростання ефективності виробництва. Відповідно, матеріаломісткість продукції знизилася на 14,3 %, що також є позитивною тенденцією, оскільки на виробництво одиниці продукції стало витрачатися менше матеріалів.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності управління матеріальними ресурсами

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Матеріаловіддача	1,19	1,20	1,38	0,19	15,9
Матеріаломісткість	0,84	0,83	0,72	-0,12	-14,3
Коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами	1,17	1,12	1,15	-0,02	-1,7
Коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів	0,91	0,92	0,93	0,02	2,2
Співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат	1,14	1,08	1,01	-0,13	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Разом з тим спостерігається зменшення коефіцієнта забезпечення матеріальними ресурсами з 1,17 до 1,15, що може свідчити про деяке скорочення запасів або труднощі з постачанням ресурсів. Показник коефіцієнта корисного витрачання матеріальних ресурсів зріс незначно – з 0,91 до 0,93, що характеризує підвищення рівня раціональності використання матеріалів.

Водночас співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат знизилося з 1,14 до 1,01, що вказує на уповільнення темпів зростання ефективності виробництва в 2024 році.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна зазначити, що ТДВ «Яготинський маслозавод» підвищило ефективність управління матеріальними ресурсами, однак для подальшого розвитку слід зосередити увагу на оптимізації забезпечення матеріалами та підвищенні темпів зростання виробництва відносно витрат.

Подальший аналіз ресурсного потенціалу продовжимо аналізуючи ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., +, –
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,34	0,43	0,35	0,10
Коефіцієнт фінансової залежності	2,96	2,30	1,90	-1,06
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,47	1,74	1,34	-0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,36	1,64	1,14	-0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,04	0,02	-0,05
Коефіцієнт оборотності активів	2,07	2,32	2,51	0,44
Термін оборотності активів	176,33	157,33	145,42	-30,91
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,30	7,79	8,23	1,93
Термін оборотності дебіторської заборгованості	57,94	46,85	44,35	-13,59
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,45	5,17	6,91	1,46
Термін оборотності власного капіталу	66,97	70,60	52,82	-14,15
Рентабельність власного капіталу, %	22,72	27,14	11,71	-11,01

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.8 свідчать про неоднозначну динаміку фінансових показників підприємства. Позитивним моментом є зростання коефіцієнта автономії з 0,34 пунктів до 0,35 пунктів, що свідчить про незначне посилення фінансової незалежності підприємства. Водночас коефіцієнт фінансової залежності суттєво зменшився з 2,96 пунктів до 1,90 пунктів, що вказує на зниження рівня залучення позикових коштів і підвищення стійкості капіталу.

Проте показники ліквідності демонструють погіршення. Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився з 1,47 пунктів до 1,34 пунктів, коефіцієнт швидкої ліквідності – з 1,36 пунктів до 1,14 пунктів, а абсолютної ліквідності – з 0,07 пунктів до 0,02 пунктів. Це означає, що підприємство має менше високоліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

У сфері оборотності спостерігається позитивна тенденція: коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,44 об. в рік, що свідчить про ефективніше використання активів для генерування виручки. Термін оборотності активів скоротився на 30,91 дня, а дебіторської заборгованості – на 13,59 дня, що вказує на покращення розрахункової дисципліни та прискорення руху коштів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 5,45 пунктів до 6,91 пунктів, а тривалість його обороту скоротилася на 14,15 дні, що є позитивною ознакою активнішого використання власних фінансових ресурсів. Водночас рентабельність власного капіталу суттєво знизилася на 11,01 %, що свідчить про зменшення прибутковості вкладеного капіталу, попри загальне покращення фінансової стійкості.

Узагальнюючи проведене дослідження можна зробити висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022–2024 рр. продемонструвало зміцнення фінансової стабільності та підвищення ділової активності, проте одночасно відбулося зниження ліквідності й рентабельності власного капіталу, що потребує вдосконалення політики управління грошовими потоками та прибутком.

Оцінку кадрового потенціалу підприємства представлено в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Оцінка структури та динаміки забезпеченості персоналом за показниками
кадрового складу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, –	%	п.с
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За кадровим складом									
Адміністративно-управлінський персонал	68	7,6	63	6,8	66	7,1	-2	-2,9	-0,5
Виробничий персонал	805	89,4	830	90,1	832	89,7	27	3,4	0,3
Допоміжний персонал	27	3,0	29	3,1	30	3,2	3	11,1	0,2
За гендерним принципом									
Чоловіки	299	33,3	287	31,2	319	34,4	20	6,7	1,1
Жінки	601	66,7	634	68,8	609	65,6	8	1,3	-1,1
За віком									
до 25 років	176	19,6	169	18,3	173	18,6	-3	-1,7	-1,0
від 25 до 30 років	264	29,3	264	28,7	269	29,0	5	1,9	-0,3
від 30 до 35 років	154	17,1	158	17,2	161	17,3	7	4,5	0,2
від 35 до 40 років	133	14,8	139	15,1	141	15,2	8	6,0	0,4
від 40 до 45 років	111	12,3	114	12,4	117	12,6	6	5,4	0,3
від 45 і більше	62	6,9	77	8,3	67	7,3	5	8,1	0,4
За рівнем освіти									
Вища освіта	311	34,5	318	34,5	323	34,8	12	3,8	0,3
Продовження табл. 2.9									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Середньо спеціальна (середньотехічна) освіта	495	55,0	513	55,7	518	55,9	23	4,6	0,9
Загальна середня освіта	94	10,5	90	9,8	87	9,3	-7	-7,4	-1,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	900	100,0	921	100,0	928	100,0	28	3,1	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.9. можна дійти висновків, що у 2022–2024 рр. на підприємстві відбулося незначне зростання чисельності персоналу – на 28 осіб або на 3,1 %, що свідчить про розширення виробничої діяльності та підвищення потреби у трудових ресурсах.

Оцінюючи персонал за кадровим складом видно, що частка виробничого персоналу залишається домінуючою – близько 90 %, що є позитивною тенденцією для підприємства виробничого типу. Їх кількість збільшилася на 27

осіб. Адміністративно-управлінський персонал зменшився на 2 особи, що скоротило їх частку в загальній структурі на 0,5 п., що може свідчити про оптимізацію управлінського апарату.

На підприємстві зберігається перевага жінок – близько двох третин персоналу. Частка жінок у 2024 р. становила 65,6 %, що на 1,1 п. с. менше, ніж у 2022 р. Кількість чоловіків збільшилася на 20 осіб або на 6,7 %, їх частка зросла на 1,1 п., що ути пов'язано з розширенням виробничих процесів, де зазвичай переважає чоловіча праця.

Колектив підприємства є відносно молодим, оскільки найбільшу частку становлять працівники віком від 25 до 30 років – близько 29 %. Частка працівників до 25 років дещо скоротилася, що може свідчити про зменшення припливу молодих кадрів. Водночас зросла частка працівників вікових груп від 30 до 45 років, що характеризує стабілізацію колективу та збереження досвідчених кадрів.

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігається зростання освітнього рівня персоналу: кількість працівників із вищою освітою збільшилася на 12 осіб або на 3,8 %. Це свідчить про підвищення кваліфікаційного потенціалу трудових ресурсів. Частка працівників із середньою спеціальною освітою збільшилася найбільше – на 23 особи або на 4,6%, в той час як із загальною середньою освітою – скоротилася на 7,4%, що також підтверджує позитивні структурні зміни в бік освіченого персоналу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що кадровий склад ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022–2024 рр. зазнав незначних, але позитивних змін. Підприємство нарощує чисельність персоналу, зберігає високий рівень виробничих кадрів, підвищує освітній рівень працівників і поступово оновлює трудові ресурси.

Основні засоби становлять значну частину ресурсного потенціалу підприємства, що актуалізує питання проведення дослідження його формування та ефективності використання в межах ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таблиця 2.10

Динаміка та структура основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Будівлі та споруди	103493,4	26,5	99745,9	24,0	128539,9	22,6	25046,5	24,2	-3,9
Робочі машини	236277,3	60,5	268067,2	64,5	367988,4	64,7	131711,1	55,7	4,2
Земельні ділянки та об'єкти природокористування	16090,3	4,1	17039,9	4,1	22181,7	3,9	6091,4	37,9	-0,2
Транспортні засоби	34758,1	8,9	30339,4	7,3	50051	8,8	15292,9	43,9	-0,1
Разом	390541	100	415608	100	568761	100	178220	45,6	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.10 дають можливість зробити висновок, що впродовж 2022–2024 рр. вартість основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» зросла на 178220 тис. грн., або на 45,6 %, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Найбільше зростання спостерігається за статтею «робочі машини» - на 55,7 %, частка яких у структурі основних засобів збільшилася до 64,7 %, що свідчить про модернізацію виробничого обладнання. Вартість будівель та споруд зросла на 24,2 %, але їх частка зменшилася до 22,6 %. Незначні зміни відбулися у вартості земельних ділянок і транспортних засобів. Загалом підприємство демонструє позитивну тенденцію до технічного оновлення та підвищення ефективності використання основних засобів.

Перелік основного технічного обладнання на ділянці кефіру ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Перелік основного технологічного обладнання на ділянці кефіру

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найменування обладнання	Продуктивність
Танк сировинний	6,3 м ³
Танк для виробництва кефіру	6,3 м ³
Тум для заквашування	300л

Автомат пастеризаційний установка	5000 л/год
Гомогенізатор	5000 л/год
Охолоджувач пластинчастий	1 т/год
Охолоджувач пластинчастий	2 т/год
Автомат фасування Тетра-Пак 0,5 л	1 т/год
Автомат фасування Пюр-Пак 0,5 л	500 кг/год
Автомат фасування (Поліпак) 0,5 л	15-25 пак/хв
Автомат фасування Пюр-Пак 1л	2 т/год
Термоусадочний, пакувальний автомат	12 упак/хв

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Представлений перелік основного технологічного обладнання в табл. 2.11 на ділянці виробництва кефіру ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про високий рівень технічного оснащення підприємства. Обладнання охоплює всі основні етапи виробничого процесу – від приймання та підготовки сировини до фасування готової продукції. Високопродуктивні установки, зокрема пастеризаційна (5000 л/год) та гомогенізатор (5000 л/год), забезпечують стабільну якість і безпечність продукту. Наявність кількох типів фасувальних автоматів, таких як: Tetra-Пак, Рюр-Пак, Поліпак, дає змогу випускати продукцію в різних видах упаковки, що підвищує гнучкість виробництва та конкурентоспроможність. Загалом технологічна база ділянки кефіру є достатньо модернізованою та відповідає сучасним вимогам до молочної промисловості.

Аналіз ефективності управління технічними ресурсами ТДВ «Яготинський маслозавод», табл. 2.12 показує загалом позитивну динаміку за більшістю показників. Коефіцієнт оновлення основних засобів зріс на 8,3 %, що свідчить про активніше оновлення техніки та обладнання. Водночас коефіцієнт вибуття знизився на 12,5 %, що вказує на стабільність у використанні наявних фондів. Коефіцієнт зносу зменшився на 5,8 %, тобто технічний стан основних засобів покращився. Позитивною тенденцією є зростання фондівіддачі на 25,3 % та фондоозброєності на 17,5 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективніше використання технічної бази. Незмінна площа підприємства та зростання питомої ваги активної частини фондів також характеризують стабільність виробничої інфраструктури. Однак рентабельність

основних засобів суттєво знизилася на 23,1 %, що може бути наслідком збільшення собівартості або зниження прибутковості виробництва, попри технічне вдосконалення.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності управління технічними ресурсами

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,12	0,11	0,13	0,01	8,3
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,16	0,17	0,14	-0,02	-12,5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,52	0,54	0,49	-0,03	-5,8
Фондовіддача	8,7	11,1	10,9	2,2	25,3
Фондоозброєність	475,9	473,2	559,3	83,4	17,5
Загальна площа підприємства, м ²	1912	1912	1912	0	0
Питома вага активної частини основних виробничих фондів, %	87,5	87,9	88,4	0,9	X
Рентабельність основних засобів	39,9	61,4	16,8	-23,1	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ще однією складовою ресурсного потенціалу на підприємстві є його нематеріальні ресурси, які проаналізовано в табл. 2.13.

Аналіз показників оцінки нематеріальних ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про зниження їх ролі у структурі активів підприємства. Вартість нематеріальних активів зменшилася на 25,6 %, а їх частка в активах – з 0,08 % до 0,05 %, що може вказувати на недостатні інвестиції у розвиток інновацій, патентів чи програмного забезпечення. Середній період корисного використання скоротився на 0,4 роки, що означає швидше моральне старіння нематеріальних об'єктів. Рентабельність нематеріальних активів також знизилася на 17,9 %, що свідчить про зменшення ефективності їх використання. Водночас позитивною тенденцією є підвищення коефіцієнта захисту інтелектуальної власності на 5,9 %, що демонструє посилення уваги підприємства до охорони своїх нематеріальних прав. Загалом, для підвищення

конкурентоспроможності підприємству доцільно активізувати інвестиції у розвиток і оновлення.

Таблиця 2.13

Основні показники оцінки нематеріальних ресурсів підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Вартість нематеріальних активів, тис. грн.	1528	1295	1137	-391	-25,6
Частка нематеріальних активів в активах, %	0,08	0,06	0,05	-0,03	-37,5
Середній період корисного використання нематеріальних активів, рік	4,2	4,0	3,8	-0,4	-9,5
Коефіцієнт рентабельності нематеріальних активів	101,9	197,0	84,0	-17,9	-17,6
Коефіцієнт оновлення нематеріальних активів	0,12	0,08	0,05	-0,07	-58,3
Коефіцієнт захисту інтелектуальної власності	0,85	0,88	0,90	0,05	5,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На завершальному етапі аналізу ресурсного потенціалу підприємства ми здійснили оцінку його управлінської складової, табл. 2.14.

Аналіз управлінської складової ресурсного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» свідчить про підвищення ефективності та професійного рівня управлінського персоналу. Незважаючи на незначне скорочення його частки в загальній чисельності працівників на 0,5%, спостерігається покращення якісних характеристик кадрів: коефіцієнт кваліфікації зріс на 4,2 %, а продуктивність управлінської праці – на 55,4 %, що демонструє зростання результативності управлінських рішень. Позитивною тенденцією є зниження коефіцієнта плинності кадрів на 37,5 %, що свідчить про стабільність колективу. Індекс організаторських здібностей зріс на 6,4 %, а коефіцієнт виконання стратегічних цілей – на 10,9 %, що відображає підвищення ефективності управлінських процесів. Зростання витрат на розвиток управлінського персоналу на 23,8 % свідчить про інвестиції у

підвищення кваліфікації та розвиток управлінських компетенцій. Загалом, управлінська складова ресурсного потенціалу підприємства демонструє позитивну динаміку та ефективне використання людського капіталу.

Таблиця 2.14

Основні показники оцінки управлінської складової ресурсного потенціалу
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, –	%
Частка управлінського персоналу в загальній чисельності	7,6	6,8	7,1	-0,5	X
Коефіцієнт кваліфікації управлінського персоналу	0,95	0,97	0,99	0,04	4,2
Продуктивність управлінської праці, тис. грн./чол.	54942,5	77099,5	85387,8	30445,3	55,4
Коефіцієнт плинності управлінських кадрів	0,08	0,06	0,05	-0,03	-37,5
Індекс організаторських здібностей	7,8	8,1	8,3	0,5	6,4
Коефіцієнт виконання стратегічних цілей	0,82	0,88	0,91	0,09	10,9
Витрати на розвиток управлінського персоналу	2,1	2,4	2,6	0,5	23,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз складових ресурсного потенціалу підприємства за досліджуваний період свідчить про їхню збалансовану динаміку та адаптацію до ринкових і кризових умов: ефективність використання матеріальних ресурсів підвищилася завдяки локалізації постачань і оптимізації витрат, фінансові – зміцнили стійкість і оборотність, але втратили ліквідність і рентабельність, кадровий потенціал зріс із покращенням освіти та стабільністю кадрів, технічні ресурси було оновлено з акцентом на модернізацію обладнання та продуктивність, нематеріальні ресурси зазнали скорочення за вартістю та часткою, але з посиленням захисту інтелектуальної власності, управлінська складова досягла високої ефективності в рішеннях і виконанні цілей. В цілому ресурсний потенціал підприємства є стійким і орієнтованим на зростання з фокусом на виробництво та людський капітал, тому пропонується впровадити систему

управління грошовими потоками для відновлення ліквідності, активізувати патентування для розвитку нематеріальних активів, розширити програми навчання й мотивації персоналу для збереження кадрів, залучити гранти на енергоефективне обладнання для технічної модернізації та посилити маркетинг бренду «Яготинське» для підвищення рентабельності й конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

В процесі проведеного дослідження встановлено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з провідних національних виробників молочної продукції з 1956 року, який пройшов шлях від державного підприємства до високотехнологічного активу групи «Молочний Альянс» з лінійно-функціональною структурою управління, глибоким асортиментом, понад 100 позицій у 4 основних групах – молоко, масло, сметана, сири, стабільною сировинною базою з понад 200 локальних постачальників, щоденним обсягом переробки до 300 тонн молока та чіткою орієнтацією на натуральність, якість і відповідність ДСТУ та ISO 22000 під ТМ «Яготинське», що забезпечує стійке лідерство в Київській, Черкаській, Полтавській областях та експорт до Польщі й Молдови попри воєнні ризики та посилення конкуренції з боку преміум- і бюджетних брендів.

Проаналізувавши фінансово-економічний стан підприємства за 2022–2024 рр. ми побачили стійку позитивну тенденцію розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо обсягів виробництва та ефективності використання ресурсів, незважаючи на воєнний стан, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. За аналізований період чистий дохід від реалізації зріс на 50,8 %, що підтверджує стабільний попит на продукцію під ТМ «Яготинське». Відповідно збільшився валовий прибуток на 18,3 %, продуктивність праці – на 46,3 %, фондоддача – на 25,3 %, оборотність оборотних активів – з 2,72 до 3,26 об. в рік, що відображає прискорення обігу

коштів і підвищення операційної ефективності. Водночас чистий прибуток скоротився на 38,6 %, хоча підприємство залишилося прибутковим. Рентабельність продукції знизилася до 15,66 %, абсолютна ліквідність – до 0,02 пунктів, дебіторська заборгованість зросла до 672218 тис. грн, що склало 28,9 % активів, і вказує на передкризовий стан фінансової складової ресурсного потенціалу через стиснення маржі, заморожування обігових коштів і зростання ризику неплатоспроможності.

Встановлено, що управління ресурсним потенціалом підприємства демонструє високу ефективність у матеріальній складовій – матеріаловіддача збільшилася на 0,19 пунктів, у технічній складовій - вартість основних засобів зросла на 45,6 %, а фондоозброєність на 83,4 тис. грн/особу, кадровій складовій – чисельність працівників збільшилася на 28 осіб, працівників із вищою освітою – на 12 осіб, в управлінській складовій - продуктивність праці менеджерів зросла; виконання цілей також збільшилися, однак в нематеріальні активи скоротилися на 391 тис. грн. або 25,6 %, а фінансова стійкість послаблена через падіння ліквідності та рентабельності, що в сукупності формує збалансований, але вразливий до зовнішніх шоків ресурсний потенціал, орієнтований на операційну стабільність і регіональне лідерство.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства шляхом вибору стратегії управління ресурсним потенціалом

У сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не повністю відповідає завданням підвищення ефективності їх роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку. Ті підприємства, які підтримують достатній потенціал і темпи його зростання, порівняно з ресурсним потенціалом основних конкурентів, є прибутковими та конкурентоспроможними, а їх успішність залежить від того, наскільки забезпечено відповідність ресурсного потенціалу зовнішньому середовищу функціонування. Остання досягається завдяки стратегічному управлінню – неперервному процесу прийняття та реалізації управлінських рішень з розвитку підприємства.

В процесі господарської діяльності підприємства постійно стикаються з новими загрозами та перспективами розвитку, а, отже, вимушені своєчасно реагувати на ці загрози і використовувати перспективні можливості. Одним з найважливіших факторів, що визначають ступінь економічної гнучкості підприємства, є його ресурсний потенціал.

Ресурсний потенціал підприємства є узагальнюючою граничною характеристикою ресурсів, які можуть бути використані для досягнення заздалегідь встановлених цілей розвитку, та виступають передумовою розробки та результатом реалізації певної стратегії.

Стратегія формування ресурсного потенціалу підприємства уособлює сукупність принципових положень і вимог, на ґрунті дотримання яких буде здійснюватися вибір джерел та визначення обсягів поставок ресурсів, а також має відбуватися ефективний розподіл їх за напрямками використання. Головна мета розробки та реалізації стратегії полягає в тому, щоб, з огляду на всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, акумулювати комплекс ресурсів, який за параметрами структури, кількості, якості, відповідав би потребам сталого розвитку підприємства.

Стратегія формування ресурсного потенціалу підприємства – це тип операційної стратегії, в якій визначаються принципові засади поведінки

підприємства в зоні стратегічних ресурсів, форми і методи постачань, політика створення страхових запасів, систем розподілу та поповнення ресурсів.

Необхідними складовими стратегічного планування є забезпечення максимального рівня використання потенціалу підприємства, необхідною передумовою чого виступає вимога формування достатнього ресурсного потенціалу.

В якості напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства запропоновано методичний підхід до розробки стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності. Процес стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства складається з послідовності таких етапів: стратегічний аналіз; розробка стратегічних цілей формування ресурсного потенціалу та відповідних стратегічних нормативів; вибір стратегії з урахуванням рівня ресурсного потенціалу іа цільового індикатора; розробка заходів, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії; оцінка та контроль ходу реалізації стратегії, рис. 3.1.

Першим етапом побудови стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Аналіз зовнішнього середовища повинен виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може стикатись в майбутньому. Основними зовнішніми факторами впливу є: економічні, ринкові, конкуренції, політичні, фактори технології, міжнародні, соціальні. До найважливіших внутрішніх факторів слід віднести: рівень кваліфікації персоналу, загальний фінансовий стан підприємства, технічну оснащеність виробництва, матеріальне забезпечення а також рівень планування, організації, мотивації та контролю ресурсів підприємства.

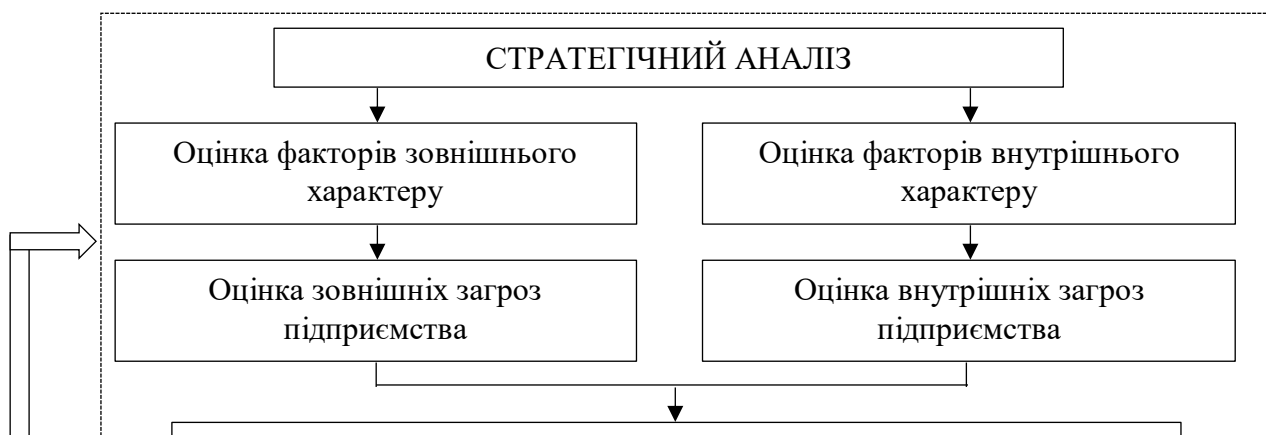


Рис. 3.1. Етапи розробки стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності

Джерело: адаптовано автором на основі [20]

Результатом стратегічного аналізу повинен бути перелік майбутніх загроз і можливостей з урахуванням їх значення та ступеня впливу на підприємство. Отримані результати аналізу дають можливість оцінити рівень ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням реалізації ціннісної пропозиції за відповідними методиками.

Другий етап – розробка стратегічних цілей формування ресурсного потенціалу та відповідних стратегічних нормативів на основі визначеного рівня ресурсного потенціалу. Ефективне управління ресурсним потенціалом повинно бути спрямоване на виконання не тільки місії підприємства, але і його загальних цілей, які виходять з його місії. Головною метою такої діяльності є підвищення цінності створеної підприємством. Система стратегічних цілей повинна забезпечити ресурсний потенціал підприємства від мінімально можливого рівня до цільового (з огляду ключових зацікавлених сторін), формування достатнього обсягу ресурсів і оптимізація їх структури тощо. Також на цьому етапі формуються стратегічні нормативи створеної цінності підприємства, за допомогою яких конкретизуються стратегічні цілі та обґрунтовується база для прийняття управлінських рішень.

Як вимірник створеної цінності пропонується використовувати показник ROIC (return on invested capital). У загальному вигляді ROIC характеризує рівень дохідності інвестованого капіталу після покриття операційних витрат і є достатньо інформативним показником цінності, оскільки, з одного боку, акцентує увагу на операційному прибутку (формування якого є завданням операційної діяльності підприємства), з іншого – відображає ефективність використання всього залученого капіталу (що, безумовно, є його перевагою порівняно з показником чистого прибутку або чистого грошового потоку). При цьому можливі такі варіанти рішень:

1) якщо на підприємстві значення $ROIC < WACC$, то подальшою ціллю пропонується досягнення мінімально необхідного рівня $ROIC \geq WACC$;

2) якщо значення $ROIC > WACC$, то ціллю пропонується підтримка існуючого рівня ROIC;

3) якщо значення $ROIC > WACC$, але наявна тенденція його зниження, або $ROIC < WACC$, і має місце тенденція зростання його значення, то ціллю пропонується забезпечення зростання ROIC;

4) якщо значення ROIC не відповідає очікуванням зацікавлених сторін, то ціллю пропонується досягнення цільового рівня ROIC.

Після аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ і встановлення цілей слід обрати базову стратегію формування ресурсного потенціалу підприємства – третій етап. Формування такої стратегії підприємства передбачає орієнтацію на розвиток наявних можливостей ресурсного потенціалу підприємства. В основу формування стратегії повинна бути закладена концепція, яка враховувала б особливості діяльності підприємства, його становище на ринку і стан зовнішнього середовища.

Вибір стратегії пропонується здійснювати з урахуванням рівня ресурсного потенціалу та визначеного цільового індикатора, зокрема, рис. 3.2:

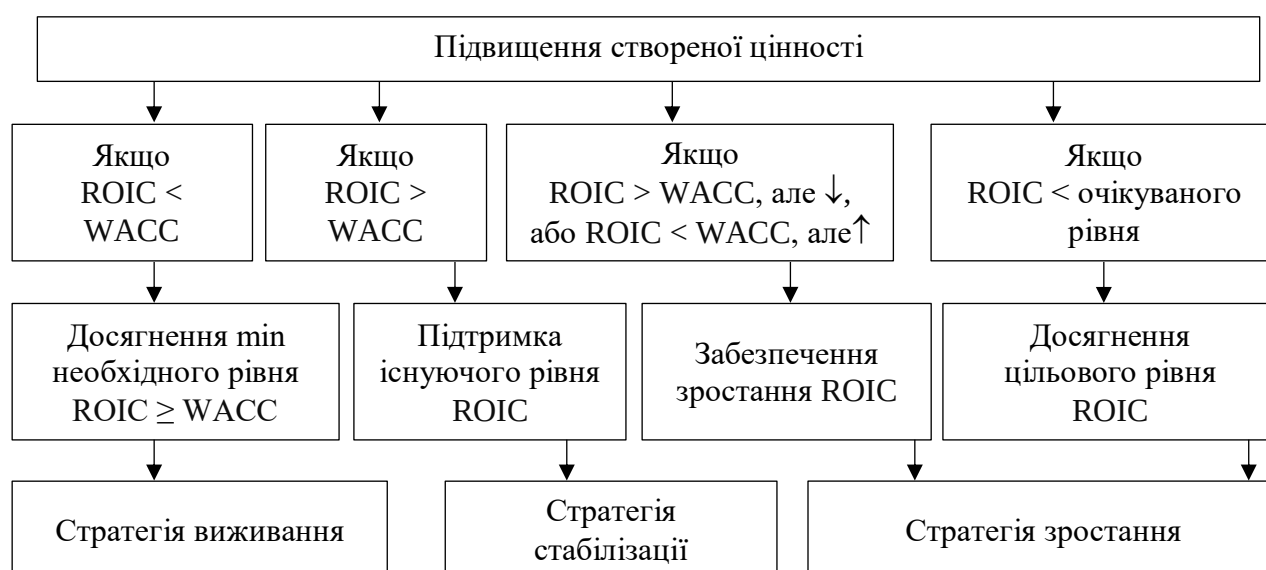


Рис. 3.2. Вибір базової стратегії формування ресурсного потенціалу з урахуванням стратегічних нормативів та визначеної мети

Джерело: адаптовано автором на основі [20]

- стратегію виживання – якщо підприємство обрало ціллю досягнення мінімально необхідного рівня $ROIC \geq WACC$,
- стратегію стабілізації – за умови, що підприємство обрало ціллю підтримку існуючого рівня $ROIC > WACC$,
- стратегію зростання – якщо підприємство цільовим орієнтиром обрало забезпечення зростання ROIC чи досягнення цільового рівня ROIC.

У рамках обраної стратегії розвитку підприємства формується структура та склад ресурсного потенціалу, що має за мету забезпечення підприємства

ресурсами, їх структуризацію та побудову певних організаційних форм, що забезпечить стабільний розвиток та ефективне використання і відтворення.

Процес формування ресурсного потенціалу підприємства є одним із напрямків його стратегії і повинен передбачати створення системи ресурсів так, щоб результат їх взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності підприємства.

Залучення та використання ресурсів є характерною ознакою здійснення виробничо-господарських процесів на підприємстві. Стрижневим елементом процесу розробки ресурсної стратегії підприємства при цьому виступає процедура визначення обсягу стратегічних ресурсів, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства. В ході здійснення цього етапу на підприємстві повинен забезпечуватись прийнятний (з точки зору сприяння реалізації поставлених цілей та задач) рівень погодженості інтересів усіх учасників ланцюжку створення нової цінності, а також досягнуто належну міру збалансованості ресурсних потоків у межах зазначеного ланцюжку.

Визначення потреби в стратегічних ресурсах при формуванні ресурсного потенціалу обов'язково повинно також враховувати зміст і характер цілей, які ставить перед собою підприємство, іманентні властивості ресурсів, а також встановлені терміни досягнення зазначених цілей та вирішення окремих господарчих задач.

Розробка стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства торгівлі передбачає розробку не тільки цілей, але й плану дій з досягнення цих цілей. Для цього слід застосовувати функції, методи та принципи, що пов'язано, насамперед, зі створенням відповідного механізму управління, розробкою планів, формулюванням відповідних правил і процедур, визначенням не лише того, що і коли робити, а й як (саме тих, хто виконуватиме намічене).

Для здійснення обраної стратегії стратегічні цілі розбиваються на конкретні стратегічні завдання, вирішити які потрібно в певний період часу. Досягнення стратегічних цілей здійснюється шляхом вирішення тактичних

завдань. Встановлені цілі групуються за напрямками, утворюючи ресурсну політику підприємства – це виконується на четвертому етапі, в якому передбачається розробка заходів, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії. Система заходів дозволяє сформувати ресурсний потенціал підприємств з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності.

Основу цих заходів складає планування й прогнозування. Прогнозні оцінки знаходять висвітлення в стратегічному плані підприємства, що містить якісні параметри використання наявних ресурсів. Для реалізації стратегії формування ресурсного потенціалу визначаються основні тактичні кроки. Найбільш оптимальною представляється розробка декількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації в підприємстві. Після вибору оптимального варіанта за результатами розрахунків здійснюється складання поточних планів.

Оцінка та контроль ходу реалізації стратегії є заключним – п'ятим етапом стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства. Контроль як важливий та необхідний етап повинен містити застосування системи спостереження і перевірки відповідності використання ресурсів підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням, а також виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації та ведення господарства.

Контроль і оцінка реалізації стратегії відбуваються шляхом порівняння результатів роботи з поставленими цілями. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед підприємством. Цей механізм зворотного зв'язка використовується для корегування стратегії. Для того, щоби бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно й безупинно, і цей процес повинен охоплювати всі рівні зверху вниз. Склад показників оцінки стратегії залежить від виду стратегії та її змісту. За результатами оцінки в стратегію можуть вноситися корективи.

При цьому прийняття рішень повинно відповідати загальним вимогам, що висуваються до будь-яких управлінських рішень. Вони мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними,

правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними та гнучкими. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення виконуватимуть керуючу (сприяти досягненню поставлених цілей), координуючу (узгоджувати окремі дії, рішення, діяльність окремих фахівців та підрозділів) і мобілізуючу (активізація виконавців) функції.

Своєчасний контроль формування ресурсного потенціалу підприємства особливо важливий в умовах нестабільності економічного середовища, оскільки тільки ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом і наявність стратегії забезпечення його формування допоможе зберегти і в подальшому забезпечити успішний розвиток бізнесу.

Таким чином, розробка стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства, визначення основних її індикаторів і інструментів, забезпечення та виконання всіх вимог цієї стратегії дозволить підприємству запобігти збиткам від негативних впливів на його ресурсний потенціал, а також забезпечить контроль процесу формування ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності. Розроблена стратегія формування ресурсного потенціалу підприємств дозволяє також визначити, які внутрішні його характеристики послаблюють результативність досягнення ефективності в процесі управління ресурсним потенціалом. Ефективність досягається за рахунок реалізації послідовних дій, які здійснюються під час управління. Забезпечення внутрішньої рухливості та гнучкості підприємства є основою ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства та досягнення його загального розвитку.

3.2. Обґрунтування резервів в сфері реалізації стратегії управління ресурсним потенціалом

Аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» дав можливість констатувати те, що у 2024 р. на підприємстві було виявлено передкризовий

стан, за якого: ліквідність знизилася до критичного рівня (швидка ліквідність становила 1,14, абсолютна ліквідність – 0,02), чистий прибуток зменшився на 38,6 %, а дебіторська заборгованість зросла до 672218 тис. грн. і становила 28,9 % активів, через затримки платежів контрагентів сектору HoReCa та роздрібною торгівлі.

За таких обставин стратегія стабілізації стає єдиним раціональним вибором, адже мета – не зростання, а збереження життєздатності, відновлення стійкої ліквідності та прискорення оборотності активів з подальшим зміцненням $ROIC \geq WACC$ і покращенням фінансової складової ресурсного потенціалу.

Саме фінансова стратегія у межах цієї оборонної моделі виступає ключовим інструментом управління ресурсним потенціалом. Вона має бути коротко- та довгостроковою, з акцентом на відновлення ліквідності, зниження залежності від дорогого капіталу та прискорення оборотності активів. Фінансові служби підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг показників платоспроможності, оборотності та ROIC, оперативно виявляючи фактори, що погіршують фінансовий стан підприємства – від зростання собівартості до простроченої дебіторської заборгованості – з метою максимізації ефективності використання обмежених ресурсів і підвищення загального рівня ресурсного потенціалу.

Базисом для побудови процесу обґрунтування стратегії є спрямованість підприємства на стратегічний розвиток, що забезпечує його конкурентоспроможність, і раціонально сформований ресурсний потенціал дозволить здійснити вибір стратегії залежно від напрямку розвитку підприємства: стратегія стабілізації, стратегія зростання, стратегія виживання. Розглянемо цю методику на прикладі підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод». Спираючись на результати досліджень попередніх розділів, визначимо цінність, створену підприємством, за допомогою показника ROIC:

$$ROIC = \frac{\text{Чистий операційний прибуток після сплати податків}}{\text{Середньорічний інвестований капітал}} \quad (3.1)$$

Інвестований капітал – це весь капітал, який працює в бізнесі, включаючи довгострокові кредити, лізинг, облігації тощо. В цілому він складається із суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

WACC – це середня ставка, за якою підприємство залучає капітал (власний + позиковий), з урахуванням їхньої частки в структурі капіталу.

$$WACC = \left(\frac{E}{E+D} \times r_e \right) + \left(\frac{D}{E+D} \times r_d \times (1 - t) \right) \quad (3.2)$$

де: E – власний капітал; D – позиковий капітал; r_e – вартість власного капіталу, %; r_d – вартість позикового капіталу, %; t – ставка податку на прибуток (бо відсотки за боргом зменшують податок).

Результати розрахунків зведемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок ROIC для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	2022 р	2023 р.	2024 р.
Чистий прибуток від операційної діяльності після сплати податків, тис. грн.	180392,62	364110,34	194973,86
Власний капітал, тис. грн.	685040	940195	815758
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	253895	239316	215351
WACC, %	18,5	19,2	18,0
ROIC, %	19,21	34,38	18,91

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані табл. 3.1 демонструють динаміку ROIC за 2022–2024 рр., що відображає здатність підприємства створювати цінність понад вартість залученого капіталу. У 2022 р. ROIC становив 19,21 %, перевищуючи WACC, що свідчить про створення економічної вартості на рівні 0,71 п.п. на кожен гривню інвестованого капіталу. У 2023 р. показник різко зріс до 34,38 % або на 15,17 п.п., значно перевищуючи WACC, завдяки зростанню чистого прибутку від операційної діяльності після сплати податків з 180,4 млн. грн. до 364,1 млн. грн. за рахунок збільшення виручки та оптимізації витрат, при помірному

зростанні інвестованого капіталу. Це підтверджує високу операційну ефективність і успішну адаптацію до кризових умов.

У 2024 р. ROIC знизився до 18,91 %, але залишився вищим за WACC лише на 0,91 п.п., що вказує на втрату частини створеної вартості. Причина – зниження чистого прибутку від операційної діяльності після сплати податків до 195 млн. грн. через зниження чистого прибутку на тлі зростання собівартості, енерговитрат і логістичних витрат, при одночасному скороченні інвестованого капіталу через погашення боргів. Середньорічний інвестований капітал зріс, що відображає реінвестиції в модернізацію, але не компенсувало падіння операційного прибутку.

Таким чином, ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022–2023 рр. створювало економічну цінність $ROIC > WACC$, але в 2024 р. втратило частину переваги через тиск витрат і зниження прибутковості. Підприємство переходить від стратегії зростання до стратегії стабілізації.

Стратегія стабілізації є суто оборонною і змає застосовуватися ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2024 р., коли $ROIC > WACC$, але спостерігається низ падаюча тенденція, що свідчить про передкризовий стан і втрату створеної вартості. Її мета – стабілізувати фінансовий стан, досягти $ROIC > WACC$ із зростаючою тенденцією, а згодом перейти до стратегії зростання.

Стратегія вимагає швидких, скоординованих і водночас виважених дій в умовах воєнного стану, дефіциту сировини та зростання витрат.

Цей етап формує концепцію подальшого розвитку. Для реалізації необхідно розробити заходи наступного етапу, які забезпечать $ROIC > WACC$ із зростаючою тенденцією і створять базу для генерування цінності.

Для підвищення ROIC потрібно:

- збільшити чистий прибуток від операційної діяльності після сплати податків через збільшення обсягів реалізації, наприклад експорт у ЄС, преміумізація асортименту, оптимізація витрат на енергію та сировину;
- мінімізувати вартість інвестованого капіталу шляхом залучення пільгових кредитів, реструктуризації боргів і оптимізації структури капіталу.

У межах стратегії стабілізації нами запропоновано оптимізувати фінансову стратегію підприємства, яка виступає ключовим інструментом її реалізації, передбачаючи коротко- та довгострокові заходи для відновлення $ROIC > WACC$ і створення підґрунтя для зростання, і є дієвим інструментом управління фінансовими ресурсами підприємства.

В рамках реалізації даної стратегії передбачається, що фінансові служби підприємства повинні постійно оцінювати фінансовий стан, здійснювати моніторинг платоспроможності, ліквідності і $ROIC$, а також оперативно виявляти фактори, що знижують стійкість – від зростання собівартості до простроченої дебіторської заборгованості.

З проведеного аналізу встановлено наступні недоліки управління фінансовими ресурсами підприємства: зростання дебіторської заборгованості, яка у 2024 р. становила 28,9 % активів, через затримку платежів споживачів сектору HoReCa та роздрібно́ї торгівлі, недостатність власного капіталу для покриття ризиків та висока залежність від короткострокового фінансування за високими ставками.

Прострочена оплата дебіторами спричиняє дефіцит грошових коштів, підвищує потребу в оборотних активах і погіршує фінансовий стан. Для запобігання цьому необхідно переглянути розрахункові відносини з клієнтами, запровадити ефективну кредитну політику – встановлення передоплати, штрафів, або використання факторингу та системи інкасації боргів шляхом впровадження електронних платежів, КРІ менеджерів тощо.

Для вирішення проблем з дебіторською заборгованістю ТДВ «Яготинський маслозавод» рекомендується запровадити систему знижок за своєчасну оплату товарів і послуг. Знижки за оплату протягом 5–10 днів можуть становити 5 % - такий відсоток є середньостатистичним для молочної галузі. Запровадження знижки підвищує привабливість продукції для клієнтів секторів HoReCa та роздрібно́ї торгівлі, не знижуючи при цьому суттєво виручку підприємства.

Розрахунок ціни відмови від знижки:

$$\text{Ціна відмови від знижки} = \frac{5\%}{100\% - 5\%} \times 100\% \times \frac{360 \text{ днів}}{30 \text{ днів} - 10 \text{ днів}} = 94,8 > 15,7\%$$

Рівень банківського відсотка для підприємств в Україні у 2025 р. становить 15,7 % річних (за даними НБУ, середня ставка кредитів для бізнесу). Ціна відмови від знижки становить 94,8 %, що перевищує банківську ставку на 79,1%, що робить фінансування через знижки найвигіднішим для підприємства.

Економічний ефект від зниження дебіторської заборгованості розрахуємо за формулою 3.3:

$$E_{ДЗ} = ДЗ - З - ВДЗ \quad (3.3)$$

де: $E_{ДЗ}$ – економічний ефект від скорочення дебіторської заборгованості; ДЗ – фактична дебіторська заборгованість; З – знижка; ВДЗ – витрати на кредитування (приймаємо = 0).

В сума знижок у 2024 р. становить:

Знижка = Сума дебіторської заборгованості $\times$ % знижки = 672218 тис. грн. $\times$ 5% = 33610,9 тис. грн.

Економічний ефект ($E_{ДЗ}$) = 672218 тис. грн. – 33610,9 тис. грн. = 638607,1 тис. грн.

Таким чином, ефект підприємства при наданні в 10-ти денний термін знижку в розмірі 5% складе 33610,9 тис. грн. Дебіторська заборгованість скоротиться до 638607,1 тис. грн.

ТДВ «Яготинський маслозавод» отримує непрямий дохід завдяки прискоренню оборотності коштів за рахунок більш раннього повернення дебіторської заборгованості.

Для ефективнішого контролю управління дебіторською заборгованістю рекомендується впровадити програму автоматизації – наприклад, BAS ERP, яка забезпечує автоматизацію бюджетування, управління фінансами та KPI (ключові показники ефективності).

На сучасному ринку для будь-якого підприємства важливим є підвищення своєї фінансової стійкості, для чого вони використовують прогресивні методи управління. У складні та нестабільні періоди економічного розвитку перед керівниками підприємств особливо гостро постають питання ефективності роботи. Наразі багато підприємств уже автоматизували первинні облікові процеси, такі як: бухгалтерський облік, складський облік, нарахування заробітної плати тощо, в результаті чого на перший план виходять більш складні завдання вищого рівня, такі як бюджетування, управління ключовими показниками ефективності (KPI) тощо.

Використовуючи BAS ERP, підприємство вирішує завдання у сфері реалізації вимог кредитної політики та безпосереднього управління дебіторською заборгованістю.

У процесі управління дебіторською заборгованістю реалізовано основні функції сповіщення та реагування на критичні події. Дана система надає фінансистам підприємства можливість аналізувати портфель дебіторської заборгованості у різних розрізах: можна дослідити стан дебіторської заборгованості за обсягом боргу, наявністю та строками прострочення, контрагентами, відповідальними особами тощо.

У рамках стратегії стабілізації автоматизація – обов’язковий крок до переходу до стратегії зростання у 2026 р. Витрати на впровадження та експлуатацію системи автоматизації управління дебіторською заборгованістю BAS ERP для ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено в табл. 3.2.

Фінансовий відділ підприємства зафіксував частку простроченої дебіторської заборгованості на рівні 19 % у 2024 р., що становить 127721,42 тис. грн від загальної суми дебіторської заборгованості 672218 тис. грн. Основна проблема полягає у відсутності оперативних сповіщень про терміни платежів. Впровадження BAS ERP дозволить умовно усунути фактор прострочок завдяки автоматизованим нагадуванням, моніторингу лімітів і KPI (ключових показників ефективності) менеджерів.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження та експлуатацію системи автоматизації
управління дебіторською заборгованістю BAS ERP для ТДВ «Яготинський
маслозавод»

Стаття витрат	Вартість, тис. грн	Період	Примітка
Ліцензія BAS ERP (модулі: Фінанси, Дебіторська заборгованість, KPI)	420	одноразово	Знижка 6,7 % через держпрограму «Доступне ПЗ»
Впровадження та налаштування	280	3 місяці	Включає інтеграцію з іншим програмним забезпеченням, зокрема бухгалтерськими програмами
Навчання персоналу (5 осіб × 5 днів)	75	1 місяць	Онлайн-курси + сертифікація
Техпідтримка та оновлення (рік)	110	щорічно	Хмарне рішення, захист даних
Разом за перший рік	865	—	—
Щорічні витрати (з 2-г року)	110	щорічно	

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахунок річного економічного ефекту від впровадження системи можна розрахувати за формулою 3.4:

$$Ерічн = ДЗ \times 0,19 - Ввпров \quad (3.4)$$

Де, Ерічн – річний економічний ефект, який виникає при впровадженні в експлуатацію системи BAS ERP; ДЗ – дебіторська заборгованість; Ввпров – витрати на впровадження та річну експлуатацію програми.

$$Ерічн = 672218 \text{ тис. грн.} \times 0,19 - 865 \text{ тис. грн.} = 127721 \text{ тис. грн.} - 865 \text{ тис. грн.} = 126856 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, результатом скорочення простроченої дебіторської заборгованості на 19 % підприємством буде отримала сума в розмірі 126856 тис. грн/рік.

Вивільнені кошти можна спрямувати на відновлення ліквідності та зниження короткострокових боргів.

У результаті процес оздоровлення фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» включатиме комплекс заходів, спрямованих на прискорення інкасації та зміцнення капіталу.

Насамперед рекомендується запровадити знижки за оплату рахунків протягом 10 днів у розмірі 5 %, що дозволить скоротити дебіторську заборгованість на 172851 тис. грн на рік та підвищити привабливість для клієнтів без суттєвого зниження виручки.

Додатково необхідно впровадити систему BAS ERP для автоматизованого управління дебіторською заборгованістю, що забезпечить скорочення простроченої заборгованості на 126856 тис. грн на рік завдяки сповіщенням, моніторингу лімітів і аналізу в розрізах контрагентів та термінів оплати.

Такі рекомендації загалом скоротять дебіторську заборгованість, звільнять оборотні кошти для відновлення ліквідності та дозволять збільшити власний капітал за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку.

Це створить міцне підґрунтя для переходу від стратегії стабілізації з до стратегії зростання у 2026 р.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Розглянута стратегія ТДВ «Яготинський маслозавод» формується як складова управління ресурсним потенціалом і орієнтується на досягнення довгострокових цілей фінансової діяльності з максимізацією ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

У межах стратегії стабілізації акцент робиться на відновленні $ROIC > WACC$ із забезпеченням зростаючих тенденцій, підвищенні ліквідності та скороченні дебіторської заборгованості.

В попередньому пункті роботи було розроблено та обґрунтовано ряд конкретних рекомендацій з оздоровлення фінансового стану, які інтегруються в загальну систему управління фінансовими ресурсами підприємства.

Координацію впровадження покладається на фінансового менеджера, який забезпечує фінансовий контроль за виконанням стратегії.

Реалізація буде включати наступні етапи:

- спочатку директор і головний бухгалтер проводять аналіз фінансового стану на основі даних ресурсного потенціалу, а також сильних та слабких сторін діяльності підприємства на основі чого зможуть виявити можливості та загрози;

- далі на основі виявлених негативних тенденцій діяльності підприємства формується план заходів для усунення слабких сторін та реалізації фінансової стратегії підприємства;

- на завершальному етапі відбувається реалізація запропонованих заходів.

Основні рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємства:

- знижки 5 % за оплату рахунків протягом 10 днів, що сприяє скороченню дебіторської заборгованості;

- впровадження BAS ERP для управління дебіторською заборгованістю.

Розглянемо процес роботи по управлінню дебіторською заборгованістю.

Реалізація такого заходу, як надання знижок за оплату рахунків (протягом 10 днів), здійснюватиметься таким чином: формується перелік усіх дебіторів, розглядається їхнє фінансове становище та сума заборгованості. На основі цього директор підприємства та фінансовий відділ розробляють комерційну пропозицію щодо надання знижок за оплату й проводять переговори з іншими компаніями з цього питання. Укладаються додаткові угоди з умовою знижки, встановлюються KPI для менеджерів з продажу, інтегруються електронні платежі та автоматизовані сповіщення в BAS ERP. Це посилить фінансовий блок ресурсного потенціалу, відновить ліквідність і забезпечить $ROIC \geq 18,5 \%$ у 2025 р., створюючи базу для стратегії зростання.

У рамках впровадження BAS ERP для управління дебіторською заборгованістю необхідно провести переговори з постачальниками BAS Софт, ERP Україна на вигідних умовах – з урахуванням держпрограми «Доступне програмне забезпечення» та можливих знижок за пакетне впровадження.

Наступний етап – впровадження системи та навчання працівників, яке проводить сертифікований спеціаліст постачальника протягом 3–5 місяців. Робота з BAS ERP дозволить усунути ризики несвоєчасних платежів і неповернення боргів, а також скоротити резерви на безнадійну дебіторську заборгованість.

Керувати більшістю процесів повинен фінансовий менеджер, тому наступним кроком є пошук і прийом на роботу спеціаліста з досвідом у молочній галузі. У сучасних умовах фінансовий менеджер відіграє ключову роль у реалізації стратегії, відповідаючи за виявлення фінансових проблем, розробку методів їх усунення та контроль за розвитком підприємства. Він є основним виконавцем фінансових рішень і забезпечує оперативне управління фінансами, зокрема повний контроль грошових потоків.

До функції фінансового менеджера будуть входити:

- управління грошовими коштами для максимізації прибутку;
- складання фінансового плану на майбутній період;
- управління розподілом капіталу;
- проведення заходів, спрямованих на забезпечення платоспроможності підприємства;
- реалізація фінансового плану, бюджету, контроль прибутку;
- управління активами;
- розробка фінансової стратегії;
- покращення співпраці з кредитними установами (банки, лізинг);
- цільове використання власних і залучених коштів.

Він контролюватиме правильне використання коштів і реалізацію стратегії стабілізації.

Витрати на залучення такого спеціаліста становитимуть:

Обладнання робочого місця: персональний комп'ютер та офісний інвентар – 87 тис. грн;

Оплата праці = 35 тис. грн. × 12 міс. = 420 тис. грн;

Витрати ЄСВ = 92,4 тис. грн. на рік

Разом = 599,4 тис. грн.

Дані витрати повністю окупляться за рахунок скорочення дебіторської заборгованості.

Далі потрібно організувати ряд заходів в сфері фінансового контролю за реалізацією фінансової стратегії стабілізації ТДВ «Яготинський маслозавод».

Фінансовий контроль є організованим процесом перевірки виконання всіх управлінських рішень у фінансовій діяльності з метою реалізації стратегії стабілізації та запобігання кризовим ситуаціям. Він інтегрується в управління ресурсним потенціалом, забезпечуючи моніторинг використання фінансових ресурсів.

До цілей фінансового контролю на підприємстві варто віднести:

- отримання достовірної інформації для оперативного управління;
- збереження та зростання фінансових засобів і майна підприємства;
- дотримання фінансової дисципліни.

З метою посилення рівня контролю за організацією стратегії застосовується наступна схема, рис. 3.3.

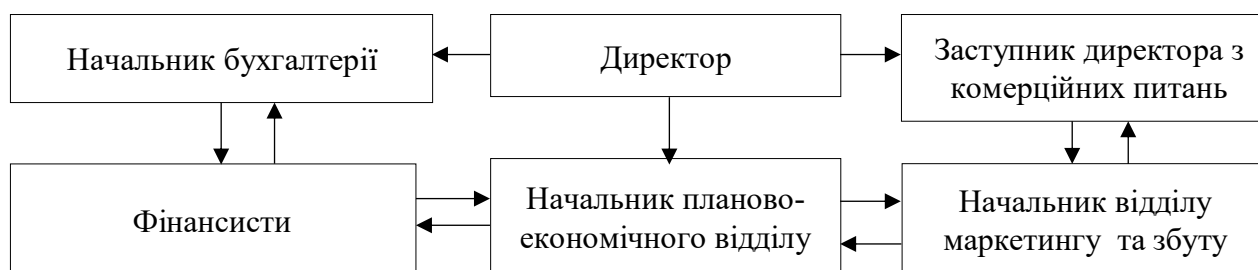


Рис. 3.3. Оптимізація системи фінансового контролю на ТДВ
«Яготинський маслозавод»

Фінансовий контроль у ТДВ «Яготинський маслозавод» буде здійснюватися у сфері перевірки наявності та використання капіталу з метою оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень. Також буде оцінюватися відхилення від запланованих показників і контролюватися дотримання принципів законності.

Головною метою фінансового контролю на підприємстві є дотримання всіх юридичних норм діяльності та забезпечення ефективного розподілу капіталу. Також важливим завданням є надання працівникам облікових структур достовірної та повної інформації, адже від її якості залежить раціональне використання капіталу в процесі економічної діяльності підприємства. Відповідальність за невиконання оперативного плану покладається на фінансового менеджера.

Останнім і найважливішим етапом реалізації фінансової стратегії стане оцінка ефективності впроваджених заходів. Цю оцінку здійснюватимуть фінансовий менеджер і директор, які після завершення першого року проведуть підсумкове засідання.

У процесі підвищення якості системи контролю за реалізацією оперативного фінансового плану необхідно застосовувати факторний аналіз відхилень, табл. 3.3. Завдяки цій методиці можна розробити об'єктивні та досяжні фінансові плани.

Таблиця 3.3

Конкретизований план реалізації фінансової стратегії стабілізації ТДВ
«Яготинський маслозавод»

Етапи	Відповідальні особи	Період випровадження
1	2	3
Проведення аналізу поточного фінансово-економічного стану підприємства	Директор, головний бухгалтер	Січень–лютий 2026 р.
Розробка плану заходів з реалізації фінансової стратегії	Директор, головний бухгалтер, фінансовий менеджер	Березень 2026 р.
Процес реалізації обраних напрямів: 1) Знижки за оплату рахунків (10 днів) – 5 %:	Директор, головний бухгалтер, фінансовий менеджер	Березень–жовтень 2026 р.

Продовження табл. 3.3

1	2	3
- складання переліку дебіторів із оцінкою їхньої заборгованості; - підготовка комерційної пропозиції та проведення переговорів. 2) Впровадження BAS ERP:		

- пошук постачальників (BAS Софт, ERP Україна); - встановлення та налаштування програми; - навчання працівників (5 осіб × 5 днів); - оцінка результатів навчання.		
Прийом на роботу фінансового менеджера	Директор, головний бухгалтер, спеціаліст з кадрів	Лютий 2026 р.
Здійснення фінансового контролю за реалізацією стратегії стабілізації	Фінансовий менеджер	Лютий–листопад 2026 р.
Оцінка ефективності стратегії стабілізації та підведення підсумків	Фінансовий менеджер, генеральний директор	Грудень 2026 р.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В процесі реалізації запропонованих заходів передбачається збільшення продуктивності праці на 2 % та виручки підприємства на 2 % відповідно.

Необхідно розрахувати продуктивність праці за 2024 рік (базовий для прогнозу), а також очікувану продуктивність за формулою 3.5.

$$\text{ПП} = \text{ЧД} / \text{ЧП} \quad (3.5)$$

де: ЧД – чистий дохід (виручка), тис. грн; ЧП – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

$$\text{ПП} = 5635593 / 928 = 6072,8 \text{ тис. грн./чол.}$$

$$\text{ПП}_1 = 6072,8 \times 1,02 = 6194,26 \text{ тис. грн./чол.}$$

Таким чином, очікувана виручка складе:

$$\text{ЧД} = 928 \times 6194,26 = 5748269,6 \text{ тис. грн.}$$

Зростання ЧД очікується також на 2 % відповідно.

$$\Delta \text{ЧД} = \left(\frac{5748269,6 - 5635593}{5635593} \right) \times 100\% = 2\%$$

Відніmemo з виручки витрати на формування посади фінансового менеджера:

$$5748269,6 - 599,4 = 5747670,2 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, для оптимізації структури контролю за розробкою, формуванням та реалізацією стратегії стабілізації ТДВ «Яготинський маслозавод» ще раз акцентуємо увагу на необхідності впровадження заходів

щодо підвищення рівня фінансового контролю підприємства та створення посади фінансового менеджера.

У процесі оцінки ефективності запропонованих заходів слід дослідити зміни у балансі в ході їх реалізації.

Спостерігається зниження дебіторської заборгованості до 160466,9 тис. грн. завдяки двом заходам:

- скорочення дебіторської заборгованості за рахунок впровадження 5% знижку за оплату в 10 днів складе 33610,9 тис. грн.;

- зниження простроченої дебіторської заборгованості на 19% шляхом впровадження BAS ERP на 126856,0 тис. грн.

Виручка від реалізації продукції збільшиться до 5747670,2 тис грн.

Також у процесі оцінки змін після реалізації запропонованих заходів необхідно розрахувати зміни в звіті про фінансові результати, табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз окремих показників звіту про фінансові результати ТДВ

«Яготинський маслозавод», тис. грн.

Показники	Факт 2024 р.	Прогноз 2026 р.	Відхилення (прогноз від факту)	
			+, –	%
Чистий дохід (виручка)	5635593	5748269,6	112676,6	2,0
Собівартість реалізованої продукції	4872373	4757977,8	-114395,2	-2,3
Валовий прибуток	763220	990291,8	227071,8	29,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	237773	270291,8	32518,8	13,7
Чистий прибуток	95563	102233,4	6670,4	7,0
Рентабельність продажів, %	1,70	1,78	0,08	X

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Як вже було зазначено, реалізація комплексу запропонованих заходів вплине на зростання чистого доходу у 2026 р. на 2,0 %. Відповідно, собівартість реалізованої продукції також мала зрости на 2,0 %, проте, впровадження BAS ERP вплине на зниження матеріаломісткості та собівартості на 4,3 % за рахунок оптимізації закупівель. Також, передбачається зниження адміністративних та збутових витрат за рахунок їх оптимізації, що вплине на фінансовий результат

від операційної діяльності, який збільшиться на 13,7%. Прогнозне значення зростання чистого прибутку передбачене на рівні 7,0%.

Скорочення дебіторської заборгованості відбудеться на 160466,9 тис. грн. (з 672218 тис. грн. до 511751,1 тис. грн у 2026 р.), а зростання грошових потоків від операційної діяльності суттєво покращать ліквідність підприємства. Вивільнені кошти переходять у грошові засоби та короткострокові фінансові вкладення, що зміцнює фінансову складову ресурсного потенціалу та забезпечує стабільність у межах стратегії стабілізації.

Прогноз коефіцієнтів ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогноз коефіцієнтів ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Коефіцієнт	Нормативне значення	2024 р.	2026 р. (прогноз)	Відхилення 2026 р. від 2024 р., +/-
Загальна ліквідність	$\geq 1,5-2,0$	1,34	1,68	0,34
Абсолютна ліквідність	$\geq 0,2-0,3$	0,02	0,18	0,16

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз прогнозу коефіцієнтів ліквідності, табл. 3.5 свідчить про суттєве покращення платоспроможності підприємства: загальна ліквідність зросте на 0,34 і увійде до нормативного діапазону ($\geq 1,5-2,0$), а абсолютна ліквідність збільшиться в 9 разів (з 0,02 до 0,18), наближаючись до нижньої межі норми ($\geq 0,2$). Це відновлення фінансової складової ресурсного потенціалу відбувається за рахунок вивільнення 160466,9 тис. грн. дебіторської заборгованості та зростання грошових потоків, що забезпечує стабільність у короткостроковій перспективі та підґрунтя для реалізації стратегії стабілізації.

З метою представлення результатів від запропонованих заходів і розуміння того, чи працюють заходи на реалізацію стратегії стабілізації, розрахуємо прогнозний показник ROIC, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз ROIC для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	2024 р.	2026 р. (прогноз)
-----------	---------	-------------------

Чистий прибуток від операційної діяльності після сплати податків, тис. грн.	194973,86	221639,28
Власний капітал, тис. грн.	815758	918991,4
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	215351	215351
Інвестований капітал, тис. грн.	1031109	1134342,4
WACC, %	18,0	18,0
ROIC, %	18,91	19,53

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними, наведеними в табл. 3.6 видно, що ROIC у 2026 р. зросте до 19,53 %, що на 0,62 п.п. більше ніж у 2024 р. завдяки збільшенню чистого прибутку від операційної діяльності після сплати податків до 221639,28 тис. грн. за рахунок оптимізації витрат через BAS ERP та знижки, а також накопиченню чистого прибутку, що розширює інвестований капітал. Отже, підприємство забезпечує перевищення рентабельності інвестованого капіталу над вартістю залучених ресурсів, підтверджуючи ефективність стратегії стабілізації та зміцнення фінансової складової ресурсного потенціалу. Таким чином, ТДВ «Яготинський маслозавод» не лише виживає воно відновлює ресурсний потенціал і переходить до сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом нами обґрунтовано методичний підхід до стратегічного формування ресурсного потенціалу з урахуванням ціннісних пріоритетів діяльності, який складається з п'яти послідовних етапів: стратегічний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ; розробка стратегічних цілей і відповідних нормативів; вибір базової стратегії – виживання (при $ROIC < WACC$), стабілізації (при $ROIC > WACC$ з тенденцією зниження) або зростання (при $ROIC > WACC$ з позитивною динамікою); розробка та впровадження комплексу заходів, спрямованих на ефективну реалізацію; оцінка та контроль ходу виконання з корегуванням за результатами зворотного зв'язку. Цей підхід констатує, що ефективність управління ресурсним потенціалом досягається

через системне узгодження обсягів, структури, якості та напрямів використання ресурсів з цільовими рівнями ROIC, що забезпечує не лише операційну стійкість, але й повну відповідність внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім викликам, стратегічним цілям і очікуванням зацікавлених сторін.

Встановлено, що аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 рр. констатує передкризовий стан фінансової складової ресурсного потенціалу, який характеризується падінням чистого прибутку, зниженням рентабельності продукції, критичним рівнем абсолютної, а також зростанням дебіторської заборгованості. При цьому ROIC знизився з 34,38 % у 2023 р. до 18,91 % у 2024 р., хоча й залишився вищим за WACC на 0,91 п.п., що свідчить про втрату частини створеної цінності та перехід від стратегії зростання до стратегії стабілізації.

Обґрунтовано вибір стратегії стабілізації як єдино раціональної в поточних умовах воєнного стану, дефіциту сировини та зростання витрат, з ключовою метою – відновлення стійкої ліквідності, прискорення оборотності активів, забезпечення $ROIC > WACC$ із зростаючою тенденцією та зміцнення фінансової складової ресурсного потенціалу.

Виявлено та обґрунтовано резерви реалізації стратегії через оптимізацію управління дебіторською заборгованістю: впровадження 5%-вих знижок за оплату рахунків протягом 10 днів генерує економічний ефект у 638607 тис. грн. за рахунок скорочення заборгованості на 33611 тис. грн.; автоматизація процесів на основі впровадження BAS ERP з річними витратами 865 тис. грн у перший рік усуває 19 % простроченої дебіторської заборгованості, забезпечуючи річний ефект в сумі 126856 тис. грн. Загальне вивільнення оборотних коштів у розмірі 160467 тис. грн. констатує реальний потенціал для прискорення обігу капіталу, зниження залежності від короткострокового фінансування та відновлення фінансової стійкості, створюючи підґрунтя для переходу до стратегії зростання у середньостроковій перспективі.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів у межах стратегії стабілізації забезпечує економічну ефективність та оздоровлення фінансової

складової ресурсного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод». Прогноз на 2026 р. констатує зростання чистого доходу на 2 % до 5748270 тис. грн., чистого прибутку на 7 % - 102233 тис. грн, ROIC – з 18,91 % у 2024 р. до 19,53 % у 2026 р., що підтверджує відновлення перевищення рентабельності інвестованого капіталу над вартістю залучених ресурсів (WACC = 18,0%). Дебіторська заборгованість скорочується на 160467 тис. грн., загальна ліквідність зростає до 1,68, абсолютна – до 0,18, що відповідає нормативним значенням і усуває ризик неплатоспроможності. Структурований план реалізації з залученням фінансового менеджера та посиленням фінансовим контролем забезпечує повне окуплення інвестицій, стабільне виконання цілей стратегії, зміцнення операційної стійкості та створення міцного підґрунтя для переходу до стратегії зростання у 2026 р.

ВИСНОВКИ

В процесі проведеного дослідження встановлено, що потенціал підприємства є складною динамічною системою, яка поєднує наявні ресурси, нереалізовані можливості та внутрішні здатності до трансформації, еволюціонуючи від статичного ресурсного підходу до інтегративного ресурсно-

цільового та функціонального розуміння, де ключову роль відіграє ресурсний потенціал як взаємопов'язана сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових, інноваційних та управлінських ресурсів, оптимальне співвідношення і мобілізація яких визначають не лише операційну ефективність, але й конкурентоспроможність, фінансову стійкість та адаптивність підприємства в умовах невизначеності.

Проаналізовано механізм управління ресурсним потенціалом як системний, цілеспрямований процес, що забезпечує раціональне використання, відтворення та розвиток ресурсів через послідовні етапи – від визначення місії та стратегічних цілей до моніторингу, оцінки ефективності та коригувального контролю, з інтеграцією загальних функцій управління (планування, організація, мотивація, координація, контроль) та специфічних (кадрова, ресурсного забезпечення, виробнича), що формує гнучку структуру, здатну швидко реагувати на внутрішні дисбаланси та зовнішні виклики з мінімальними витратами.

Визначено методичні засади оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом через розгорнуту систему показників для кожної складової – від капіталовіддачі та продуктивності праці до наукомісткості й автоматизації процесів, а також класифікацію методів оцінки за критеріями точності, джерел даних та динаміки аналізу, з пріоритетом індикаторних, матричних та імітаційних підходів, що дозволяють не лише діагностувати поточний стан, але й виявляти внутрішні резерви, прогнозувати ризики воєнно-повоєнного періоду (релокація, міграція, розриви ланцюгів) та обґрунтовувати управлінські рішення для стратегічної оптимізації ресурсного забезпечення.

Узагальнено нормативно-правове та інформаційне забезпечення як єдину взаємодіючу систему законодавчих норм і цифрових технологій, що регулюють формування, обіг, захист і відтворення всіх складових ресурсного потенціалу, забезпечуючи правовий баланс між свободою підприємництва та публічними інтересами, а через інтеграцію ERP, CRM, BI-інструментів та електронного документообігу – оперативний моніторинг, прозорість і швидкість прийняття

рішень, що мінімізує ризики, підвищує відповідність міжнародним стандартам і перетворює ресурсний потенціал на стратегічний актив для стабілізації, адаптації та переходу до контрольованого зростання в умовах кризи та повоєнного відновлення.

В процесі проведеного дослідження встановлено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з провідних національних виробників молочної продукції з 1956 року, який пройшов шлях від державного підприємства до високотехнологічного активу групи «Молочний Альянс» з лінійно-функціональною структурою управління, глибоким асортиментом, понад 100 позицій у 4 основних групах – молоко, масло, сметана, сири, стабільною сировинною базою з понад 200 локальних постачальників, щоденним обсягом переробки до 300 тонн молока та чіткою орієнтацією на натуральність, якість і відповідність ДСТУ та ISO 22000 під ТМ «Яготинське», що забезпечує стійке лідерство в Київській, Черкаській, Полтавській областях та експорт до Польщі й Молдови попри воєнні ризики та посилення конкуренції з боку преміум- і бюджетних брендів.

Проаналізувавши фінансово-економічний стан підприємства за 2022–2024 рр. ми побачили стійку позитивну тенденцію розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» щодо обсягів виробництва та ефективності використання ресурсів, незважаючи на воєнний стан, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. За аналізований період чистий дохід від реалізації зріс на 50,8 %, що підтверджує стабільний попит на продукцію під ТМ «Яготинське». Відповідно збільшився валовий прибуток на 18,3 %, продуктивність праці – на 46,3 %, фондівдача – на 25,3 %, оборотність оборотних активів – з 2,72 до 3,26 об. в рік, що відображає прискорення обігу коштів і підвищення операційної ефективності. Водночас чистий прибуток скоротився на 38,6 %, хоча підприємство залишилося прибутковим. Рентабельність продукції знизилася до 15,66 %, абсолютна ліквідність – до 0,02 пунктів, дебіторська заборгованість зросла до 672218 тис. грн, що склало 28,9 % активів, і вказує на передкризовий стан фінансової складової ресурсного

потенціалу через стиснення маржі, заморожування обігових коштів і зростання ризику неплатоспроможності.

Встановлено, що управління ресурсним потенціалом підприємства демонструє високу ефективність у матеріальній складовій – матеріаловіддача збільшилася на 0,19 пунктів, у технічній складовій - вартість основних засобів зросла на 45,6 %, а фондоозброєність на 83,4 тис. грн/особу, кадровій складовій – чисельність працівників збільшилася на 28 осіб, працівників із вищою освітою – на 12 осіб, в управлінській складовій - продуктивність праці менеджерів зросла; виконання цілей також збільшилися, однак в нематеріальні активи скоротилися на 391 тис. грн. або 25,6 %, а фінансова стійкість послаблена через падіння ліквідності та рентабельності, що в сукупності формує збалансований, але вразливий до зовнішніх шоків ресурсний потенціал, орієнтований на операційну стабільність і регіональне лідерство.

З метою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом нами обґрунтовано методичний підхід до стратегічного формування ресурсного потенціалу з урахуванням ціннісних пріоритетів діяльності, який складається з п'яти послідовних етапів: стратегічний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ; розробка стратегічних цілей і відповідних нормативів; вибір базової стратегії – виживання (при $ROIC < WACC$), стабілізації (при $ROIC > WACC$ з тенденцією зниження) або зростання (при $ROIC > WACC$ з позитивною динамікою); розробка та впровадження комплексу заходів, спрямованих на ефективну реалізацію; оцінка та контроль ходу виконання з корегуванням за результатами зворотного зв'язку. Цей підхід констатує, що ефективність управління ресурсним потенціалом досягається через системне узгодження обсягів, структури, якості та напрямів використання ресурсів з цільовими рівнями $ROIC$, що забезпечує не лише операційну стійкість, але й повну відповідність внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім викликам, стратегічним цілям і очікуванням зацікавлених сторін.

Встановлено, що аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022–2024 рр. констатує передкризовий стан фінансової складової ресурсного

потенціалу, який характеризується падінням чистого прибутку, зниженням рентабельності продукції, критичним рівнем абсолютної, а також зростанням дебіторської заборгованості. При цьому ROIC знизився з 34,38 % у 2023 р. до 18,91 % у 2024 р., хоча й залишився вищим за WACC на 0,91 п.п., що свідчить про втрату частини створеної цінності та перехід від стратегії зростання до стратегії стабілізації.

Обґрунтовано вибір стратегії стабілізації як єдино раціональної в поточних умовах воєнного стану, дефіциту сировини та зростання витрат, з ключовою метою – відновлення стійкої ліквідності, прискорення оборотності активів, забезпечення $ROIC > WACC$ із зростаючою тенденцією та зміцнення фінансової складової ресурсного потенціалу.

Виявлено та обґрунтовано резерви реалізації стратегії через оптимізацію управління дебіторською заборгованістю: впровадження 5%-вих знижок за оплату рахунків протягом 10 днів генерує економічний ефект у 638607 тис. грн. за рахунок скорочення заборгованості на 33611 тис. грн.; автоматизація процесів на основі впровадження BAS ERP з річними витратами 865 тис. грн у перший рік усуває 19 % простроченої дебіторської заборгованості, забезпечуючи річний ефект в сумі 126856 тис. грн. Загальне вивільнення оборотних коштів у розмірі 160467 тис. грн. констатує реальний потенціал для прискорення обігу капіталу, зниження залежності від короткострокового фінансування та відновлення фінансової стійкості, створюючи підґрунтя для переходу до стратегії зростання у середньостроковій перспективі.

Доведено, що реалізація запропонованих заходів у межах стратегії стабілізації забезпечує економічну ефективність та оздоровлення фінансової складової ресурсного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод». Прогноз на 2026 р. констатує зростання чистого доходу на 2 % до 5748270 тис. грн., чистого прибутку на 7 % - 102233 тис. грн, ROIC – з 18,91 % у 2024 р. до 19,53 % у 2026 р., що підтверджує відновлення перевищення рентабельності інвестованого капіталу над вартістю залучених ресурсів ($WACC = 18,0\%$). Дебіторська заборгованість скорочується на 160467 тис. грн., загальна

ліквідність зростає до 1,68, абсолютна – до 0,18, що відповідає нормативним значенням і усуває ризик неплатоспроможності. Структурований план реалізації з залученням фінансового менеджера та посиленням фінансовим контролем забезпечує повне окуплення інвестицій, стабільне виконання цілей стратегії, зміцнення операційної стійкості та створення міцного підґрунтя для переходу до стратегії зростання у 2026 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С.Б, Жебокритьський Є.І. Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014 р. № 2 (77). С. 53-56

2. Алієв Р.А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. Підприємництво та інновації. 2019. Вип. 9. С. 54-59.
3. Бауліна Т.В. Кадровий потенціал як головний фактор управління змінами на підприємстві. Економіка і управління. 2008. № 1. С. 67-71.
4. Бобровська О. Формування та відтворення потенціалу сталого розвитку території регіону. Державне управління та місцеве самоврядування. 2017. Вип. 1(32). С. 54-61.
5. Богацька Н., Ковальчук О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність та стратегія використання. URL: http://nauka.com/4_SND_2012/Economics/10_98032.doc.htm.
6. Богацька Н., Хачатрян В.В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2016. №3. С. 134-139.
7. Богацька Н., Швець О. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. URL : <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvets-oi-resursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya>.
8. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. Scientia fructuosa. 2022. № 1 (141). С. 58-68.
9. Бугай В.З., Горбунова А.В., Клюєва Ю.В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2011. № 1 (9). С. 27-33.
10. Бурса О.В. Економічний потенціал: суть і значення. Наукові записки. 2004. № 7. С. 167-170.
11. Васильців Т., Лупак Р., Микинит О. Методико-прикладні аспекти управління ресурсним забезпеченням в системі економічної безпеки промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 1. С.64-68.
12. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва. Економіка АПК. 2008. № 12. С. 32-37.

13. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1(4). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1295/3/11vippsp.pdf>
14. Волощук К.Б., Волощук В.Р., Кацан А.М. Інвестиційна привабливість та можливості розвитку агропромислових підприємств. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. С. 145-150.
15. Воронкова А.Е., Погорелов Ю.С. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4. С. 33–35.
16. Гарафонова О., Янковий Р., Дворник І. Ресурсне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства: виклики сучасного глобального безпекового середовища та економічних конфліктів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. №1. С.35-42.
17. Гарбар А.В., Рабаджи Т.П., Шабатура Т.С. Ресурсний потенціал підприємства: суть та структура. The current state of development of world science: characteristics and features. December 15, 2023. Lisbon, Portuguese Republic Collection of scientific papers «SCIENTIA». С. 20-21.
18. Гончарук А., Підкамінський М. Інструментарій механізму управління ресурсами промислових підприємств. Development Service Industry Management. 2024. № 2. С. 254-258.
19. Гончарук О.В. Розробка методичного забезпечення оцінки виробничого потенціалу металургійних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 12. Частина 1. С. 84-88.
20. Гросул В.А., Филипенко О.М. Стратегічне управління ресурсним потенціалом торговельного підприємства. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/17_2014/8.pdf
21. Горпинич О.В. Тлумачний українсько-англійський словник економічних термінів і термінологічних словосполучень: довідковий посібник. Дніпропетровськ : НГУ, 2016. 74 с.

22. Гречина І.В. Структура сукупного потенціалу економічної системи. Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. С. 185-187
23. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
24. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. Економічний простір. 2021. № 167. С. 55-58.
25. Дашковська І. Ресурсне забезпечення та ресурсний потенціал інноваційної діяльності підприємства. UR: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212_Dashkovska_363_364_Modern_Problems.pdf.
26. Денисюк О. Г. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/38.pdf8.
27. Довгаль Н.С. Методичні основи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Науково-технічна інформація. 2008. № 4. С. 55–57.
28. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи. Науково-технічна інформація. 2009. № 1. С. 42–45.
29. Доцюк С.О. Сучасний стан розвитку трудового потенціалу в аграрній сфері. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9084>.
30. Завора О.М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4604>
31. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2 (18). С. 40-51.

32. Іваннікова Н. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Вип. 3. С. 154–158.
33. Калетнік Г.М., Козяр Н.О. Стратегічні підходи до інвестування аграрного сектору України в сучасних умовах розвитку АПК. Економіка АПК. 2020. Вип. 12. С. 81-89.
34. Качуровський В.Є., Чайковська В.П. Ресурсний потенціал підприємства: структура та ефективність використання. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2007. № 4. С. 123–129.
35. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. Вісник КНТЕУ. 2017. № 1. С. 73–82.
36. Квасницька Р.С. Сучасні підходи до визначення сутності та складових інвестиційних ресурсів. Економічний часопис-XXI. 2014. № 7-8(1). С. 73-75
37. Кирилов О.Д. Формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах інвестиційної уразливості. Академічний простір. 2008. № 12. С. 244-250.
38. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 690. С. 59-65.
39. Когут Л. І. Особливості ресурсного забезпечення діяльності виробничого підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. 2014. Вип. 1. С. 72-74.
40. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
41. Кодекс корпоративного управління: Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку від 12.03.2020 №18. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/>

42. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
43. Коренков О.В. Виробничий потенціал як складова частина потенціалу підприємства. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. 2006. № 565. С. 186-190.
44. Краснокутська Н. Дефініція поняття – потенціал підприємства в контексті розвитку мікроекономічної теорії. Вісник КНТЕУ. 2008. № 5. С. 54–64.
45. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с
46. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.
47. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 113-121.
48. Кримчак Л., Кримчак О., П'ятничка В. Формування інструментарію управління ресурсним потенціалом підприємств з позиції їх економічної безпеки. Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT». 2025. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(29))
49. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Академічний огляд. 2014. №1(40). С. 110-115.
50. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 1. С. 155-166.
51. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореферат дис. д-ра екон. наук : 08.07.01. Харків, 2006. 37 с.

52. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3(53). С. 126-130
53. Лейбович А.В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 10. С. 60-67.
54. Лисенко А.М., Коряк А.С. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування. Центрально-український науковий вісник. Економічні науки. 2020. Випуск 5 (38). С. 221-227.
55. Лисенко К.М., Скригун Н.П. Потенціал підприємства як економічна категорія: сутність та складові. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 138-143.
56. Ліпич О.М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки. Науковий вісник НЛТУУ. 2005. Вип. 15.5. С. 356–364.
57. Лойко В.В., Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: КНУТД, 2015. 267 с.
58. Ляліна Н.С. Методичні засади комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств агробізнесу. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали IV міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, (8 жовтня. 2020). Харків: ХНТУСГ, 2020. С. 96-98.
59. Ляхович Л.А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 22. С. 92 -98.
60. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства : монографія. Вінниця ТОВ фірма «Планер» : 2013. 253 с.
61. Маречик В.Я., Невмержицька С.М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 3. Т. 2. С. 237–242.
62. Марченко В.М., Навроцький Н.О. Взаємозв'язок понять потенціал підприємства, економічний, ресурсний та виробничий потенціали

підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5173>.

63. Маршук Л.М. Принципи формування фінансово-ресурсного потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 18. С. 56-59.

64. Матвеев П.М. Методологічні підходи до відтворення ресурсного потенціалу аграрного підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2019. Випуск 3 (81). С. 91-96.

65. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ. 2010. Вип. 20.9. С. 193–198.

66. Міценко Н.Г., Титар С.В. Проблемний аналіз в управлінні ресурсним потенціалом торговельних підприємств. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2011. Вип. 21.10. С.317-322.

67. Обиденнова Т. С., Антипцева О. Ю., Дуднева Ю. Е. Вплив ресурсного забезпечення підприємств на проведення антикризових заходів. Modern Economics. 2019. № 14 С. 200-205.

68. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf.

69. Оптимізація структури ресурсного потенціалу підприємства та шляхи її підвищення. URL: http://eworks.com.ua/work/1932_Optimizaciya_stryktyri_resyrsnogo_potencialy_pidpriemstva_ta_shlyahi_ii_pidvishennya.html

70. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 308–313.

71. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 17. С. 308-313.

72. Орехова А.І. Управління розвитком економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу: монографія. Харків «Смугаста типографія». 2018. 317 с.
73. Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. Молодий вчений. 2014. № 4 (07). С. 100-104.
74. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.В., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. Вісник ХНУ ім.В.Н. Каразіна. 2021. № 14. С. 90-95. DOI: 10.26565/2310-9513-2021-14-09
75. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Том 4. № 1. С. 188-194.
76. Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 1 (67). С. 99-104.
77. Підлісецький Г.М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. Економіка АПК. 2008. № 5. С. 65-66.
78. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf.
79. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
80. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
81. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
82. Про банки і банківську діяльність: Закон України 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
83. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

84. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
85. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
86. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
87. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
88. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
89. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 № 2136-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
90. Про оренду державного та комунального майна: Закон України від 03.10.2019 № 157-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text>
91. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
92. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
93. Про приватизацію державного і комунального майна: Закон України від 18.01.2018 № 2269-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text>
94. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
95. Про фінансовий лізинг: Закон України від 04.02.2021 № 1201-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1201-20#Text>

96. Руденко С.В. Виробничий потенціал аграрного підприємства: економічна сутність та роль у формуванні економічного потенціалу. Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка. 2016. Випуск 172. С. 164-175.
97. Саблук Г.І. Виклики та можливі шляхи розв'язання проблем трудової міграції сільського населення. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 111-118.
98. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. Академічний огляд. 2008. № 2. С. 83-88.
99. Сіваєв Б. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства. URL:<http://intkonf.org/sivaev-bo-ekonomichna-sutist-resursnogo-potentsialu-pidpriemstva>.
100. Славов В.П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. Агроінком. 2007. №7-8. С. 52-57.
101. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsn.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%EF%EE%F2%E5%ED%F6%B3%E0%EB>.
102. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. 2020. № 153. С.75-82
103. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.96
104. Туренко А. М., Дмитрієв І. А., Іванілов О. С., Шевченко І. Ю. Словник економіста та підприємця. Харків : ХНАДУ, 2018. 340 с.
105. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. Економічний вісник. 2014. № 3. С. 65-71.
106. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 259-263.
107. Ус Ю.В., Литовченко В.О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ, 2024, №6. С.278-284.
108. Усикова О.М. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика [текст] : автореф. дис.

... д-ра екон. наук : 08.00.04; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків, 2018. 38 с.

109. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Випуск № 6. С.220-224.

110. Ходаківський В.М. Методи оцінки ресурсного потенціалу агробізнесу. Економічний простір. 2025. №201. С. 234-240.

111. Хринюк О.С., Гримашевич Т.І. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 13. С. 772-776.

112. Христенко Л. М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності. Економіка і регіон. 2015. № 6. С. 115-119.

113. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

114. Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 6 (23). С. 432-438.

115. Чорна М.В. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 373 с.

116. Шабатура Т.С. Комплементарність механізмів реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств: монографія. ОДАУ. Одеса ТЕС, 2019. 388 с.

117. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 166–172.

118. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. 2013. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2303>

119. Шеремет О.О., Левченко В.В. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2024. №7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4202>

120. Школярєнко Я. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства та характеристика його складових. URL: <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/89c49931-2570-4a0c-a82f9541a7e70f29/download>

121. Яковлев В.І. Трактуювання економічної категорії виробничого потенціалу. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 34. С. 115-120.

122. Ansoff I. The new corporate strategy. URL: <https://archive.org/details/newcorporatestra00anso/page/249/mode/2up>

ДОДАТКИ

Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод" _____		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
Територія _____ м. Київ _____		за ЄДРПОУ	34663855
Організаційно-правова форма господарювання ТДВ _____		за КОАТУУ	8000000000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру _____		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників 900 _____		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон _____			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	2901	1528
первісна вартість	1001	11532	11581
накопичена амортизація	1002	8631	10053
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	417251	390541
первісна вартість	1011	773761	811917
знос	1012	356510	421376
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	11491	32020
Усього за розділом I	1095	432579	424089
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165657	165465
Виробничі запаси	1101	75361	117522
Незавершене виробництво	1102	6854	6581
Готова продукція	1103	80394	37927
Товари	1104	3048	3435
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	452104	592908
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	8229	11642
з бюджетом	1135	1967	12613
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	24	56
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	495782	806529
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9330	2977
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	31692	7818
Готівка	1166	2	4
Рахунки в банках	1167	31690	7814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	3879	4470
Усього за розділом II	1195	1142041	1604930
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1574620	2029019

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524076	679715
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	529401	685040
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	41870	27913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205704	225982
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	247574	253895
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	378396	366248
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22096	21756
товари, роботи, послуги	1615	228624	214804
розрахунки з бюджетом	1620	2338	33616
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	1715	2301
розрахунки з оплати праці	1630	6151	7979
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	142	641
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1774	1774
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	131761	409228
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	18337	24879
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	6311	6858
Усього за розділом III	1695	797645	1090084
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1574620	2029019

Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод"		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	31.12.2023
Організаційно-правова форма господарювання ТДВ		за КОАТУУ	34663855
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	8000000000
Середня кількість працівників 921		за КВЕД	240
Адреса, телефон			10.51
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	1528	1295
первісна вартість	1001	11581	9526
накопичена амортизація	1002	10053	8231
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	390541	415608
первісна вартість	1011	811917	898932
знос	1012	421376	483324
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	32020	30570
Усього за розділом I	1095	424089	447473
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165465	192592
Виробничі запаси	1101	117522	106103
Незавершене виробництво	1102	6581	9745
Готова продукція	1103	37927	70083
Товари	1104	3435	6661
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	592908	623833
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	11642	25628
з бюджетом	1135	12613	14
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	56	68
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	806529	831558
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2977	206
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7818	41043
Готівка	1166	4	2
Рахунки в банках	1167	7814	41041
Витрати майбутніх періодів	1170	452	
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	4470	2165
Усього за розділом II	1195	1604930	1717107
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	2029019	2164580

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	679715	934870
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	685040	940195
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	27913	13957
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225982	225359
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	253895	239316
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	366248	485430
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	21756	22609
товари, роботи, послуги	1615	214804	244287
розрахунки з бюджетом	1620	33616	25101
у тому числі з податку на прибуток	1621		6811
розрахунки зі страхування	1625	2301	2721
розрахунки з оплати праці	1630	7979	9913
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	641	579
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1774	1774
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	409228	154117
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	24879	31639
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	6858	6899
Усього за розділом III	1695	1090084	985069
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	2029019	2164580

			КОДИ
Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод"		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Територія м. Київ		за ЄДРПОУ	34663855
Організаційно-правова форма господарювання ТДВ		за КОАТУУ	8000000000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників 928		за КВЕД	10.51
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року		Форма №1	Код за ДКУД 1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	1295	1137
первісна вартість	1001	9526	9549
накоплечена амортизація	1002	8231	8512
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	415608	568761
первісна вартість	1011	898932	1117338
знос	1012	483324	548577
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		326
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	30570	20413
Усього за розділом I	1095	447473	590637
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	192592	253031
Виробничі запаси	1101	106103	137418
Незавершене виробництво	1102	9745	13241
Готова продукція	1103	70083	93333
Товари	1104	6661	9039
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623833	672218
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	25628	15109
з бюджетом	1135	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136		58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	68	41
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	831558	766793
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	41043	28237
Готівка	1166	2	1
Рахунки в банках	1167	41041	28236
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	2165	1245
Усього за розділом II	1195	1717107	1737059
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	2164580	2327696

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	1528	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934870	810433
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	940195	815758
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	13957	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225359	215351
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	239316	215351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	485430	494768
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22609	24153
товари, роботи, послуги	1615	244287	375305
розрахунки з бюджетом	1620	25101	7424
у тому числі з податку на прибуток	1621	6811	
розрахунки зі страхування	1625	2721	3278
розрахунки з оплати праці	1630	9913	11307
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	579	1247
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1774	221774
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	154117	110881
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	31639	38910
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	6899	7540
Усього за розділом III	1695	985069	1296587
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	2164580	2327696

Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2022
			34663855
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік		Форма №2	Код за ДКУД
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3736091	3103661
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3090847	2784504
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	645244	319157
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	47017	23650
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	37602	33130
Витрати на збут	2150	296742	254742
Інші операційні витрати	2180	65926	34147
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	219991	20788
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1745	1512
Інші доходи	2240	882	58650
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	116777	87142
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	57127	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	177841	
збиток	2295		63319
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22202	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	155639	
збиток	2355		63319

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155639	(-63319)
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	2634094	2237345
Витрати на оплату праці	2505	195918	168573
Відрахування на соціальні заходи	2510	47339	38327
Амортизація	2515	75141	79243
Інші операційні витрати	2520	200416	197946
Разом	2550	3152908	2721434
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод"		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2023
			34663855
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік		Форма №2	Код за ДКУД
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4857266	3736091
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3979309	3090847
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	877957	645244
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	19109	47017
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	44464	37602
Витрати на збут	2150	367149	296742
Інші операційні витрати	2180	41416	65926
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	444037	219991
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1836	1745
Інші доходи	2240	1390	882
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	138408	116777
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		57127
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	308855	177841
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	53695	22202
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	255160	155639
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	255160	155639
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	3246084	2634094
Витрати на оплату праці	2505	249790	195918
Відрахування на соціальні заходи	2510	52222	47339
Амортизація	2515	73423	75141
Інші операційні витрати	2520	288693	200416
Разом	2550	3910212	3152908
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство ТДВ "Яготинський маслозавод"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ	
		31.12.2024	
		34663855	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік			
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	Форма №2	Код за ДКУД 1801003	
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5635593	4857266
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4872373	3979309
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	763220	877957
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	105715	19109
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	55406	44464
Витрати на збут	2150	443442	367149
Інші операційні витрати	2180	132314	41416
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	237773	444037
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	8971	1836
Інші доходи	2240	1381	1390
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	130658	138408
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	79	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117388	308855
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21825	53695
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	95563	255160
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95563	255160
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	4087026	3246084
Витрати на оплату праці	2505	298653	249790
Відрахування на соціальні заходи	2510	62271	52222
Амортизація	2515	80115	73423
Інші операційні витрати	2520	377376	288693
Разом	2550	49054441	3910212
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		