

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами
організації»

Виконала: студентка групи 5ЕМ
Хоролець Інна Віталіївна _____
Керівник:
доцент кафедри менеджменту і логістики,
к.т.н., доцент Биба В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність фінансових ресурсів підприємства та їх класифікація.....	7
1.2. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами	14
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».....	18
2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».....	18
2.2. Ретроспективний аналіз фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».....	29
2.3. Оцінка джерел формування, ефективності використання та системи управління фінансовими ресурсами підприємства.....	33
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМІВ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
3.1. Удосконалення методичних підходів та використання міжнародного досвіду управління фінансовими ресурсами підприємства.....	40
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства	44
Висновки до розділу 3.....	48
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

У сучасних економічних умовах результати діяльності підприємства значною мірою залежать від того, наскільки ефективно воно здатне формувати, розподіляти та використовувати власні фінансові ресурси. Саме вони забезпечують безперервність виробничого процесу, фінансування поточної діяльності, виконання зобов'язань перед контрагентами, працівниками та державою, а також створюють основу для подальшого розвитку підприємства. За умов нестабільного ринкового середовища, посилення конкуренції та постійного зростання витрат питання управління фінансовими ресурсами набуває особливої ваги.

Необхідність дослідження цієї теми пояснюється тим, що сьогодні підприємствам недостатньо лише залучати фінансові ресурси у необхідному обсязі. Важливим стає забезпечення їх ефективного використання, підтримання належного рівня фінансової стійкості та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливо гостро ці питання проявилися в умовах воєнного стану в Україні. Підприємства змушені працювати в ситуації нестабільного попиту, порушення логістичних зв'язків, зростання вартості енергоресурсів і матеріалів, а також обмеженого доступу до фінансових ресурсів. За таких обставин саме ефективне управління фінансовими ресурсами стає одним із ключових чинників збереження стабільності діяльності підприємства та його конкурентних позицій на ринку.

Проблеми формування та використання фінансових ресурсів підприємств досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних підходів до фінансового менеджменту зробили Ф.Ф. Бутинець [9], Г.В. Савицька [41], О.М. Мельник [33], Л.В. Васюренко [11] та інші дослідники. У наукових працях розглядаються питання структури фінансових ресурсів, джерел їх формування, оцінки ефективності використання та забезпечення фінансової стійкості підприємств. Водночас сучасні економічні умови, пов'язані з кризовими

явищами та воєнними ризиками, потребують подальшого дослідження проблем удосконалення системи управління фінансовими ресурсами.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення напрямів удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

дослідити економічну сутність фінансових ресурсів підприємства та їх класифікацію;

розглянути особливості управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану;

проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами;

здійснити аналіз формування та використання фінансових ресурсів підприємства;

визначити основні проблеми управління фінансовими ресурсами;

розробити практичні напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовими ресурсами підприємства.

Предметом дослідження є удосконалення системи управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, статистичні дані та офіційні інформаційні ресурси. Основна увага у роботі приділена аналізу фінансової звітності та економічних показників діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2022 – 2024 роки.

Під час виконання роботи використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Для вивчення теоретичних засад формування фінансових ресурсів та узагальнення наукових підходів застосовано методи аналізу і синтезу. Метод порівняння дав змогу оцінити зміни фінансових

показників підприємства у динаміці. За допомогою економіко-статистичних методів було опрацьовано та систематизовано інформацію щодо фінансового стану підприємства, а також виявлено основні тенденції його розвитку. Для наочного подання результатів дослідження застосовано графічний метод, зокрема побудову таблиць, схем і діаграм. Узагальнення результатів дослідження та формування практичних рекомендацій здійснювалися за допомогою методів систематизації та узагальнення.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних підходів до управління фінансовими ресурсами підприємства та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх використання в сучасних умовах господарювання. У роботі уточнено сутність фінансових ресурсів підприємства та обґрунтовано їх значення у забезпеченні фінансової стабільності й результативності діяльності підприємства. Також систематизовано основні чинники, які впливають на формування та використання фінансових ресурсів в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. На основі проведеного аналізу діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» запропоновано напрями вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності підприємства з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми у сфері формування та використання фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», а також виявити резерви покращення фінансового стану підприємства. Запропоновані заходи щодо оптимізації структури фінансових ресурсів, удосконалення фінансового планування та контролю можуть бути використані для підвищення рівня фінансової стійкості, платоспроможності та загальної ефективності діяльності підприємства.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні

проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів», (Івано-Франківськ, 28-29 квітня 2026 року); V Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» до 210-ліття Львівської політехніки (Львів, 22 квітня 2026 р.).

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

1. Биба В.В., Пінчук Н.М., Хоролець І.В. Трансформація систем управління на засадах проєктного менеджменту в умовах нестабільного середовища / III Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів», Івано-Франківськ, 28-29 квітня 2026 року;

2. Биба В.В., Обух Е.В., Хоролець І.В. Удосконалення управління фінансовими ресурсами організації в контексті розвитку людського капіталу / V Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» до 210-ліття Львівської політехніки, Львів, 22 квітня 2026 р.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 28 таблиць, 15 рисунків, 50 джерел літератури, а також 3 додатки. Загальний обсяг роботи складає 60 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність фінансових ресурсів підприємства та їх класифікація

В сучасних умовах господарювання фінансові ресурси виступають одним з ключових складових ресурсного потенціалу підприємства та визначають можливості його функціонування і розвитку. Вони забезпечують безперервність виробничого процесу, виконання фінансових зобов'язань, інвестування та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Економічна сутність фінансових ресурсів підприємства розкривається через їх роль у процесі формування, розподілу та використання грошових коштів. У науковій літературі існують різні підходи щодо визначення «фінансові ресурси». Зокрема, фінансові ресурси розглядаються як сукупність грошових коштів, що перебувають у розпорядженні підприємства та використовуються для забезпечення його господарської діяльності [41].

У ринкових умовах питання формування та використання фінансових ресурсів набуває особливого значення. Це пояснюється тим, що підприємства постійно працюють в умовах конкуренції, змін ринкової кон'юнктури, коливання цін і нестабільності економічного середовища. Для українських підприємств ситуація додатково ускладнюється наслідками воєнного стану, інфляційними процесами та проблемами логістики. У таких умовах ефективне управління фінансовими ресурсами стає одним із головних факторів забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Сутність поняття «фінансові ресурси підприємства» у науковій літературі наведені в (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «фінансові ресурси підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Ф.Ф. Бутинець [9]	Фінансові ресурси – це грошові кошти, які перебувають у розпорядженні підприємства та використовуються для здійснення його господарської діяльності
Г.В. Савицька [41]	Фінансові ресурси – це сукупність власних і залучених коштів підприємства, що використовуються для фінансування його діяльності
О.М. Мельник [33]	Фінансові ресурси – це складова ресурсного потенціалу підприємства, що забезпечує рух і використання інших видів ресурсів
Л.В. Васюренко та ін. [11]	Фінансові ресурси – це система грошових фондів і фінансових активів, які формуються в процесі господарської діяльності
В.І. Пілявський [40]	Фінансові ресурси – це частина економічних ресурсів підприємства, яка використовується для забезпечення процесу виробництва та реалізації продукції

Примітка. Узагальнено автором за даними [9, 41, 33, 11, 40]

Незважаючи на певні відмінності у наведених визначеннях, більшість науковців розглядають фінансові ресурси як основу забезпечення діяльності підприємства. Вони формуються з різних джерел і використовуються для фінансування поточних витрат, інвестиційної діяльності, виконання фінансових зобов'язань та забезпечення подальшого розвитку.

Слід також зазначити, що фінансові ресурси тісно пов'язані з іншими елементами ресурсного потенціалу підприємства. За допомогою фінансових ресурсів підприємство має можливість залучати трудові, матеріальні, інформаційні та інші ресурси. Саме тому їх часто розглядають як універсальну форму забезпечення господарської діяльності [33].

Економічна сутність фінансових ресурсів проявляється і через функції, які вони виконують у діяльності підприємства. Насамперед йдеться про забезпечення безперервності виробничого процесу та фінансування поточних потреб підприємства. Крім цього, фінансові ресурси використовуються для розподілу доходів, формування резервів, здійснення інвестицій та контролю за

ефективністю використання коштів.

Важливим аспектом дослідження є класифікація фінансових ресурсів, яка дозволяє систематизувати їх за різними ознаками та підвищити ефективність управління ними.

Найчастіше фінансові ресурси класифікують за джерелами формування. За цією ознакою вони поділяються на власні, позикові та залучені.

Власні фінансові ресурси формуються безпосередньо в процесі діяльності підприємства. До них належать статутний капітал, прибуток та амортизаційні відрахування. Саме власні кошти забезпечують фінансову незалежність підприємства та є основою його стабільності.

Позикові фінансові ресурси підприємство отримує на умовах повернення. Найбільш поширеними серед них є банківські кредити та позики. Використання позикових коштів дозволяє розширювати діяльність підприємства, однак одночасно підвищує рівень фінансового ризику.

До залучених фінансових ресурсів зазвичай відносять кредиторську заборгованість, аванси отримані та інші поточні зобов'язання підприємства.

Класифікацію фінансових ресурсів підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація фінансових ресурсів підприємства

Ознака класифікації	Види фінансових ресурсів	Характеристика
За джерелами формування	Власні	Формуються за рахунок прибутку, статутного капіталу, амортизації
	Позикові	Банківські кредити, позики
	Залучені	Кредиторська заборгованість, аванси
За напрямками використання	Операційні	Використовуються у поточній діяльності
	Інвестиційні	Спрямовані на розвиток підприємства
	Фінансові	Пов'язані з обслуговуванням капіталу
За рівнем ліквідності	Високоліквідні	Грошові кошти
	Середньоліквідні	Дебіторська заборгованість
	Низьколіквідні	Довгострокові інвестиції
За термінами використання	Короткострокові	До 1 року
	Довгострокові	Понад 1 рік

Примітка. Узагальнено автором за даними [9, 41, 33, 11, 40]

Такий поділ є важливим для оцінки фінансової стійкості підприємства, оскільки співвідношення власних і позикових коштів визначає рівень його фінансової незалежності [11].

У практичній діяльності підприємства важливе значення має не лише обсяг фінансових ресурсів, а й структура джерел їх формування. Надмірна залежність від позикового капіталу може негативно впливати на фінансову стійкість підприємства та підвищувати ризик втрати платоспроможності. Водночас недостатній обсяг зовнішнього фінансування часто обмежує можливості розвитку та реалізації інвестиційних проєктів.

За напрямками використання фінансові ресурси класифікуються на:

- ресурси, що використовуються для операційної діяльності;
- ресурси, спрямовані на інвестиційну діяльність;
- ресурси, що забезпечують фінансову діяльність підприємства.

За формою існування фінансові ресурси можуть бути представлені у вигляді грошових коштів, фінансових інструментів, дебіторської заборгованості та інших фінансових активів.

Окремо варто виділити класифікацію за рівнем ліквідності:

- високоліквідні ресурси (грошові кошти та їх еквіваленти);
- середньоліквідні (дебіторська заборгованість);
- низьколіквідні (довгострокові фінансові інвестиції).

З позицій управління важливе значення має також поділ фінансових ресурсів за термінами використання короткострокові довгострокові.

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, особливого значення набуває ефективне формування структури фінансових ресурсів підприємства. Структура фінансових ресурсів відображена на рис. 1.1



Рисунок 1.1 – Структура фінансових ресурсів

Оптимальна структура фінансових ресурсів забезпечує зниження фінансових ризиків, підвищення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства [22].

Місце фінансових ресурсів у системі ресурсного потенціалу рис. 1.2.

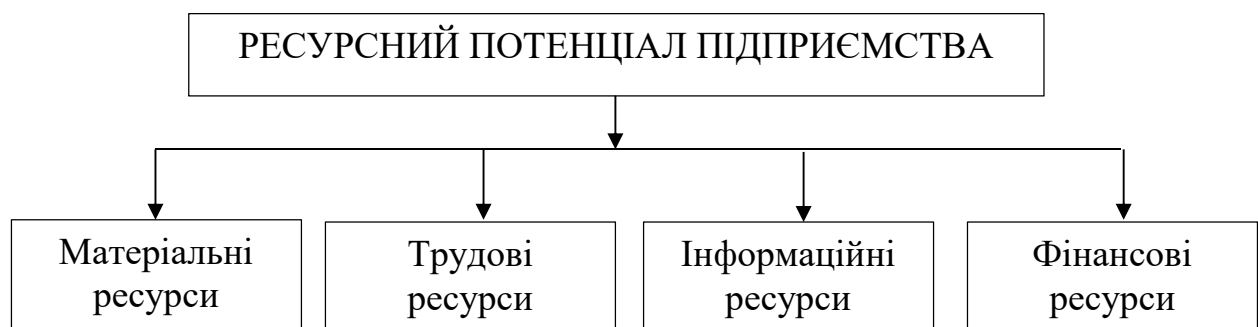


Рисунок 1.2 – Місце фінансових ресурсів у системі ресурсного потенціалу (розроблено автором на основі [22, 38])

Таким чином, фінансові ресурси підприємства є складною економічною категорією, яка відображає сукупність грошових коштів та фінансових активів, що формуються з різних джерел та використовуються для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Класифікація їх за різними ознаками дозволяє більш глибоко дослідити особливості формування та використання фінансових ресурсів і створює основу для побудови ефективної системи управління ними.

1.2 Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану

Функціонування підприємств в умовах воєнного стану супроводжується суттєвими трансформаціями економічного середовища, що впливає на всі аспекти фінансово-господарської діяльності. Зокрема, змінюються умови формування фінансових ресурсів, ускладнюється доступ до зовнішніх джерел фінансування, зростає рівень фінансових ризиків та невизначеності. У таких умовах система управління фінансовими ресурсами повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Однією з ключових особливостей є зростання фінансових ризиків, що пов'язані з нестабільністю ринку, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами та коливанням валютних курсів. У зв'язку з цим підприємства змушені приділяти більше уваги управлінню ризиками та формуванню фінансових резервів [20]. У табл. 1.3 наведено основні ризики управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану.

Таблиця 1.3 – Основні ризики управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану

Вид ризику	Характеристика
Фінансовий	Зростання витрат, нестача оборотних коштів
Кредитний	Неплатоспроможність контрагентів
Валютний	Коливання валютних курсів
Інфляційний	Знецінення грошових коштів
Логістичний	Порушення постачання ресурсів

Примітка. Розроблено автором за даними [20, 11, 8]

В умовах воєнного стану особливого значення набуває забезпечення ліквідності підприємства. Підприємства повинні постійно контролювати рух грошових коштів, уникати касових розривів та забезпечувати достатній рівень платоспроможності. Це досягається шляхом оптимізації витрат, прискорення

оборотності активів та ефективного управління дебіторською заборгованістю. Пріоритети управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану наведено на рис. 1.3.

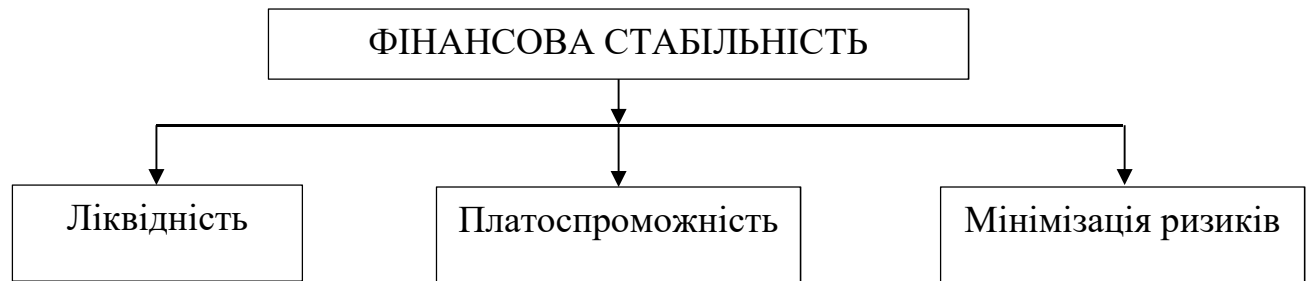


Рисунок 1.3 – Пріоритети управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану (розроблено автором на основі [20])

Ще однією важливою особливістю є обмеженість зовнішніх джерел фінансування. У кризових умовах підприємства змушені орієнтуватися переважно на внутрішні ресурси, що підвищує роль ефективного управління прибутком, амортизаційною політикою та витратами [11].

Важливим інструментом є адаптивне фінансове планування, яке передбачає використання сценарного підходу. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Порівняння управління фінансовими ресурсами у стабільних умовах та в умовах воєнного стану відображена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння управління фінансовими ресурсами у стабільних умовах та в умовах воєнного стану

Критерій	Стабільні умови	Воєнний стан
Мета управління	Максимізація прибутку	Збереження ліквідності
Планування	Довгострокове	Короткострокове
Джерела фінансування	Різноманітні	Обмежені
Ризики	Помірні	Високі
Контроль	Стандартний	Посилений
Логістичний	Порушення постачання ресурсів	

Примітка. Розроблено автором за даними [11, 18, 24]

Підприємства активно впроваджують інформаційні технології управління, що дозволяє підвищити ефективність фінансового аналізу та оперативність прийняття рішень [8].

Таким чином, управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного стану має адаптивний характер і спрямоване на забезпечення фінансової стійкості підприємства через мінімізацію ризиків, ефективне використання ресурсів та впровадження сучасних управлінських інструментів.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами

Ефективність управління фінансовими ресурсами значною мірою визначає результати діяльності підприємства, його фінансову стійкість та можливості подальшого розвитку. Саме тому важливим етапом фінансового менеджменту є проведення оцінки того, наскільки раціонально підприємство формує, розподіляє та використовує наявні фінансові ресурси.

У практиці господарювання не існує універсального показника, який би повною мірою характеризував якість управління фінансами підприємства. Для отримання об'єктивної оцінки необхідно аналізувати систему взаємопов'язаних показників, кожен з яких відображає окремий аспект фінансового стану та результативності діяльності. Тому сучасні методичні підходи базуються на комплексному аналізі ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та руху грошових потоків [41].

Найбільш поширеним інструментом оцінювання є коефіцієнтний аналіз. Його застосування дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й простежити зміни у динаміці та виявити проблемні напрями фінансового управління. Основні показники, які використовуються для такої оцінки, наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні показники оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами

Група показників	Показник	Формула	Характеристика
Ліквідність	Поточна ліквідність	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Платоспроможність
	Швидка ліквідність	$\frac{(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси})}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Швидкість покриття боргів
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$	Незалежність
	Лeverидж	$\frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	Ризик
Ділова активність	Оборотність активів	$\frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}}$	Ефективність
Рентабельність	ROA	$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Активи}}$	Прибутковість

Примітка. Розроблено автором за даними [41, 24]

Окрім наведених коефіцієнтів, важливим є аналіз грошових потоків, який дозволяє оцінити реальну платоспроможність підприємства. Структура грошових потоків підприємства включає в себе операційні, інвестиційні та фінансові грошові потоки (рис. 1.4)

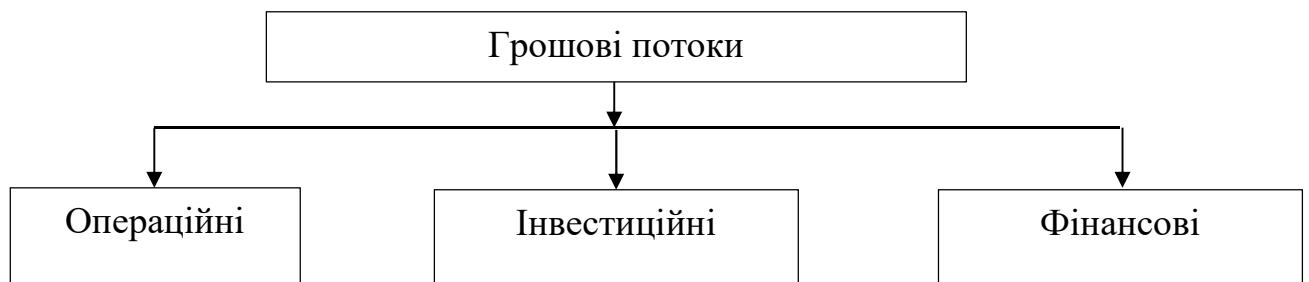


Рисунок 1.4 – Структура грошових потоків підприємства

Сучасні підходи передбачають використання інтегральної оцінки, яка узагальнює результати аналізу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами

Підхід	Сутність	Переваги
Коефіцієнтний	Аналіз фінансових показників	Простота
Грошових потоків	Аналіз cash-flow	Точність
Інтегральний	Узагальнення показників	Комплексність
Економіко-математичний	Моделювання	Прогнозування

Важливу роль відіграє бюджетування, яке дозволяє контролювати використання фінансових ресурсів та оцінювати відхилення (рис. 1.5).

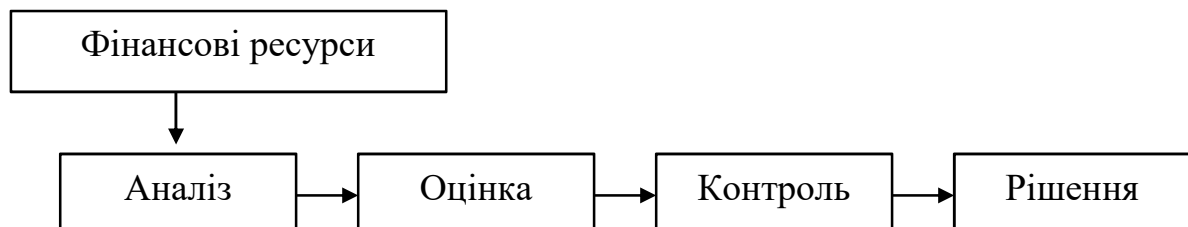


Рисунок 1.5 – Система оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами

Таким чином, оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами базується на комплексному використанні різних методів і показників. Поєднання фінансового аналізу, аналізу грошових потоків, інтегральних показників та сучасних інформаційних технологій забезпечує об'єктивну оцінку та сприяє підвищенню ефективності управління підприємством.

Висновки до розділу 1

У першому розділі бакалаврської роботи було розглянуто теоретичні аспекти формування та управління фінансовими ресурсами підприємства, що дозволило сформувати цілісне уявлення про їх економічну сутність, особливості функціонування в сучасних умовах та методичні підходи до оцінки

ефективності їх використання.

1. Проведений аналіз джерел показав, що фінансові ресурси є необхідною передумовою функціонування будь-якого підприємства. Вони формуються за рахунок власних, позикових та залучених джерел і забезпечують фінансування поточної діяльності, інвестиційних процесів та виконання фінансових зобов'язань. Саме від структури та достатності фінансових ресурсів залежить рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання та його здатність до подальшого розвитку.

2. Дослідження особливостей управління фінансовими ресурсами в умовах воєнного дозволило зробити висновок, що сучасне економічне середовище характеризується підвищеним рівнем ризиків, обмеженістю фінансових ресурсів та нестабільністю зовнішніх факторів.

Встановлено, що в таких умовах пріоритетами фінансового менеджменту стають забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Обґрунтовано необхідність застосування адаптивного фінансового планування, посилення контролю за грошовими потоками, оптимізації витрат та використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління фінансовими ресурсами.

3. У межах дослідження методичних підходів до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами визначено, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який передбачає використання системи взаємопов'язаних показників. Доведено, що оцінка ефективності має здійснюватися на основі аналізу ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства. Встановлено доцільність поєднання традиційних методів фінансового аналізу з аналізом грошових потоків, інтегральними показниками та сучасними аналітичними інструментами, що забезпечує більш об'єктивну оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження створює методичну основу для подальшого аналізу формування та використання фінансових ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

2.1. Організаційна та фінансово-економічна характеристика ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» є складовою частиною вертикально інтегрованої агропромислової структури Kernel, яка функціонує на ринку України та міжнародних аграрних ринках. Підприємство спеціалізується на переробці олійних культур і виробництві продукції, орієнтованої як на внутрішній ринок, так і на експорт. Завдяки інтеграції у структуру агрохолдингу підприємство має налагоджену систему постачання сировини, логістики та збуту готової продукції.

Організаційно ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» функціонує як приватне акціонерне товариство, що визначає особливості його корпоративного управління. Управлінська система підприємства побудована на принципах ієрархічності та централізації стратегічних рішень, що дозволяє забезпечувати узгодженість дій між різними рівнями управління та ефективний контроль за використанням ресурсів.

У структурі управління ключова роль належить загальним зборам акціонерів, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства та затверджують основні фінансові рішення. Наступним рівнем є наглядова рада, яка здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та забезпечує дотримання корпоративних інтересів. Оперативне управління здійснюється генеральним директором, який координує діяльність функціональних підрозділів підприємства.

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом. Такий підхід дозволяє поєднати централізоване управління із розподілом обов'язків між окремими службами та підрозділами.

До основних із них належать виробничі підрозділи, фінансово-економічний блок та комерційні служби. Така побудова забезпечує ефективну координацію виробничих і фінансових процесів, а також оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища.

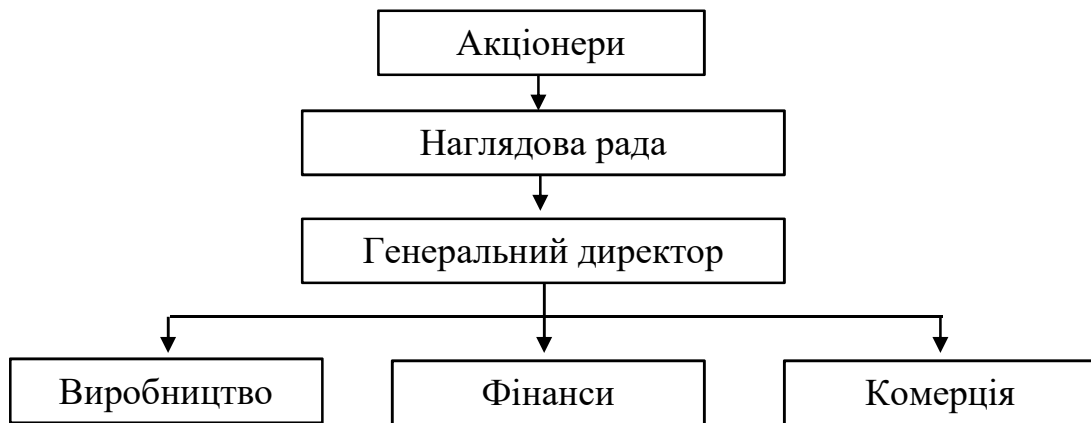


Рисунок 2.1 – Загальна структура управління підприємством (розроблено автором на основі)

Функціонування підприємства забезпечується через взаємодію кількох ключових підсистем. Виробничий напрям відповідає за технологічний процес переробки сировини та випуск готової продукції. Комерційна служба займається питаннями реалізації продукції, укладанням контрактів і організацією збуту. Водночас фінансово-економічний блок забезпечує планування фінансових ресурсів, контроль витрат, аналіз результатів діяльності та координацію фінансових потоків.

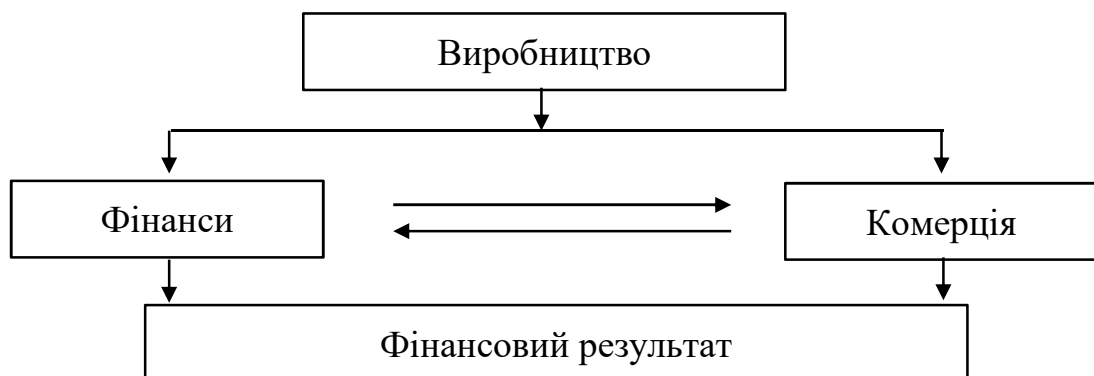


Рисунок 2.2 – Взаємодія ключових підсистем підприємства

Діяльність ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» значною мірою залежить від особливостей аграрного сектору. Підприємство працює в умовах сезонності сільськогосподарського виробництва, що впливає на нерівномірність надходження сировини та формування виробничих навантажень. Крім того, значний вплив мають зовнішні фактори, зокрема коливання цін на аграрну продукцію, валютні ризики та логістичні обмеження, які посилилися в умовах воєнного стану.

Важливою особливістю діяльності підприємства є його експортна орієнтація. Значна частина продукції реалізується на зовнішніх ринках, що підвищує залежність від світової ринкової кон'юнктури та валютних курсів. За таких умов особливого значення набуває фінансове планування та управління валютними ризиками.

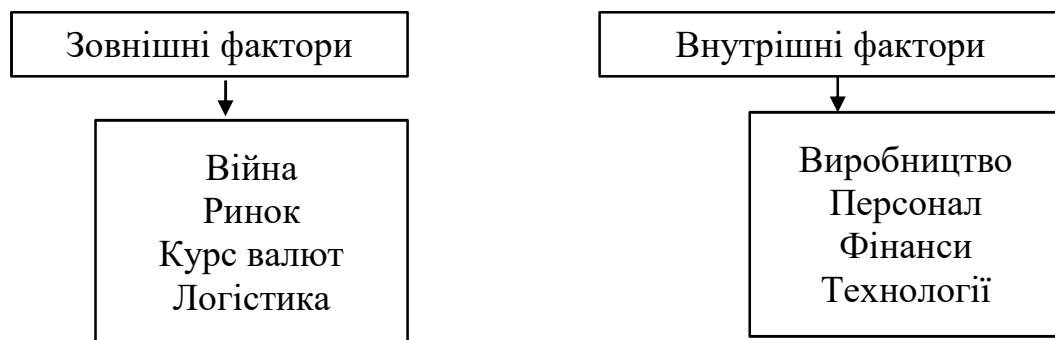


Рисунок 2.3 – Фактори впливу на діяльність підприємства

Організаційна побудова підприємства забезпечує ефективне поєднання централізованого стратегічного управління та децентралізованого оперативного виконання. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати стабільність виробничих і фінансових процесів навіть в умовах високої невизначеності.

Організаційна структура ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» має лінійно-функціональний характер, що дає чітке ієрархічне управління та розподіл відповідальностей (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Організаційно-управлінська структура ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Дана структура може бути ефективною з точки зору координації діяльності та контролю, однак може знижувати оперативність прийняття рішень та гнучкість реагування у кризових ситуаціях. Тому необхідно посилити горизонтальні взаємодії між підрозділами та в делегуванні управлінських повноважень.

Загалом ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» можна охарактеризувати як стабільно функціонуючий виробничий комплекс із розвиненою системою управління та високим рівнем інтеграції. Така організаційна модель створює основу для ефективного формування та використання фінансових ресурсів, що буде предметом подальшого аналізу у наступних підрозділах роботи.

Оцінимо основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2022 – 2024 рр. у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2022	2023	2024	2024 до 2022		2024 до 2023	
					Абсолютне	Темп прирост у, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Капітал підприємства								
Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн	1489067,5	1534907	1476104	-12963,5	-0,87	-58803	-3,83
Середня вартість власного капіталу	тис. грн	191675,5	151546	134522,5	-57153	-29,82	-17023,5	-11,23
2.Ресурси підприємства								
2.1.Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	1202247,5	1162450	1137811,5	-64436	-5,36	-24638,5	-2,12
2.2.Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн	5915,5	10281,5	10500	4584,5	77,50	218,5	2,13
2.3.Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	251479	326146	290104	38625	15,36	-36042	-11,05
2.4.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	531	545	573	42	7,91	28	5,14
3.Економічні показники								
3.1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	1531166	1279523	1436519	-94647	-6,18	156996	12,27
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	1820939	1619610	1765639	-55300	-3,04	146029	9,02
3.3. Операційні витрати	тис. грн	993487	1165531	1401085	407598	41,03	235554	20,21
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн	159408	222187	263758	104350	65,46	41571	18,71
3.5. Середньомісячна заробітна плата 1прац.	грн	25016,9	33973,5	38359,2	13342,27	53,33	4385,67	12,91
4. Фінансові результати								
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	59685	184436	157726	98041	164,26	-26710	-14,48
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	114927	123341	44070	-70857	-61,65	-79271	-64,27
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	-130222	36757	-74121	56101	-43,08	-110878	-301,65
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-107273	27016	-61062	46211	-43,08	-88078	-326,02

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис. грн/ особу	3429,3	2971,8	3081,4	-347,8692	-10,14	109,63	3,69
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,46	0,49	0,51	0,051	11,22	0,02	4,70
5.5. Фондовіддача	грн/ грн	1,51	1,39	1,55	0,04	2,45	0,16	11,38
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	6,09	3,92	4,95	-1,14	-18,67	1,03	26,22
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	59,13	91,76	72,70	13,58	22,96	-19,06	-20,77
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,04	0,12	-0,09	-0,13	-318,18	-0,21	-172,78
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	54,56	71,96	79,35	24,79	45,44	7,39	10,27
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-8,75	2,39	-5,02	3,72	-42,58	-7,42	-309,68
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-55,97	17,83	-45,39	10,57	-18,89	-63,22	-354,62
6.3. Рентабельність продукції	%	11,57	10,58	3,15	-8,42	-72,81	-7,44	-70,28

Примітка: розраховано автором

Фінансово-економічна характеристика діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» здійснюється на основі аналізу основних показників, що відображають динаміку капіталу, ресурсне забезпечення, результати господарської діяльності та ефективність використання ресурсів підприємства за 2022 - 2024 рр.

Аналізуючи динаміку капіталу підприємства, слід зазначити, що середня вартість сукупного капіталу у 2024 році становила 1476104 тис. грн, що на 12963,5 тис. грн (0,87%) менше порівняно з 2022 роком та на 58803 тис. грн (3,83%) менше порівняно з 2023 роком. Така тенденція свідчить про певне скорочення загального обсягу фінансових ресурсів підприємства. Водночас середня вартість власного капіталу має більш виражену негативну динаміку. За досліджуваний період вартість власного капіталу зменшилась на 57153 тис. грн (29,82%), що є свідченням зниження фінансової незалежності підприємства.

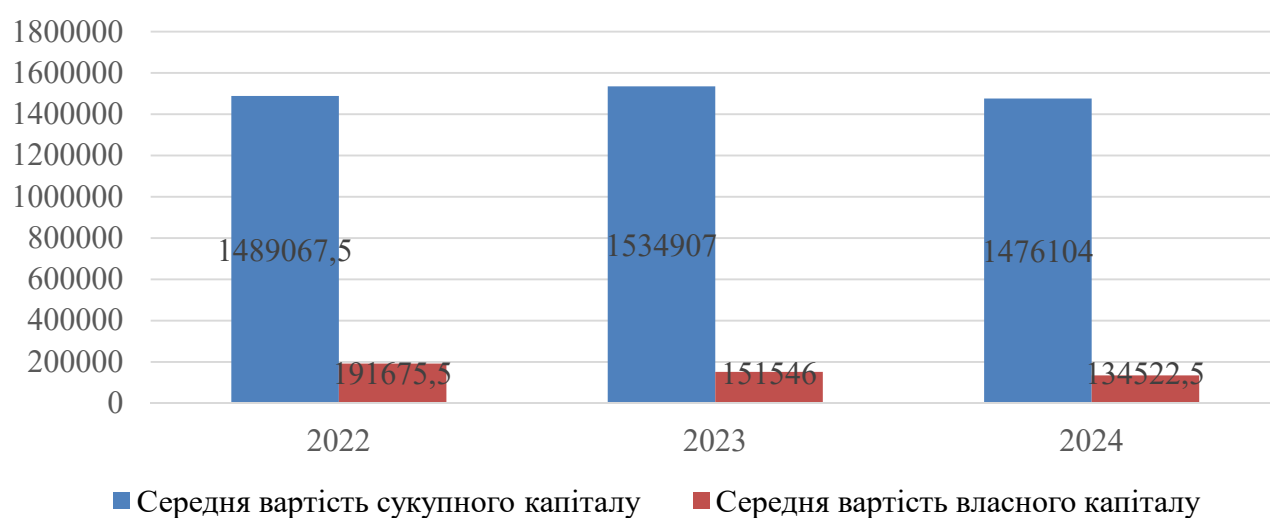


Рисунок 2.5 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022 – 2024 рр.

Дослідження ресурсного потенціалу показало, що середньорічна вартість основних засобів поступово зменшується і у 2024 році становить 1137811,5 тис. грн, що на 5,36% менше, ніж у 2022 році. Це може свідчити про недостатній рівень оновлення основних фондів або їх вибуття. Водночас спостерігається значне зростання вартості нематеріальних активів на 77,5% у 2024 році порівняно

з 2022 роком, що може бути пов'язано з цифровізацією діяльності або придбанням програмного забезпечення.

Середні залишки оборотних засобів у 2024 році зросли на 15,36% порівняно з 2022 роком, однак порівняно з 2023 роком спостерігається їх скорочення на 11,05%, що свідчить про нестабільність у формуванні оборотного капіталу. Позитивною тенденцією є зростання чисельності персоналу з 531 особи у 2022 році до 573 осіб у 2024 році, що становить приріст на 7,91%, що може свідчити про розширення діяльності підприємства.

Аналіз економічних показників діяльності показує, що чистий дохід у 2024 році становив 1436519 тис. грн, що на 6,18% менше порівняно з 2022 роком, однак на 12,27% більше порівняно з 2023 роком. Аналогічна тенденція характерна і для обсягу реалізованої продукції. Це свідчить про часткове відновлення діяльності підприємства після спаду у 2023 році.

Водночас спостерігається суттєве зростання операційних витрат, які у 2024 році перевищили рівень 2022 року на 41,03%. Така динаміка є негативною та може бути пов'язана зі зростанням вартості сировини, енергоресурсів та логістичних витрат. Аналогічно зростає фонд оплати праці, який збільшився на 65,46%, а середньомісячна заробітна плата на 53,33%, що відображає як інфляційні процеси, так і підвищення соціальних стандартів.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються нестабільністю. Валовий прибуток у 2024 році зріс порівняно з 2022 роком на 164,26%, однак порівняно з 2023 роком зменшився на 14,48%. Прибуток від операційної діяльності має негативну динаміку у 2024 році він зменшився на 61,65% порівняно з 2022 роком. Особливо негативною є ситуація з чистим прибутком: у 2024 році підприємство отримало збиток у розмірі 61062 тис. грн, що свідчить про зниження загальної ефективності діяльності.

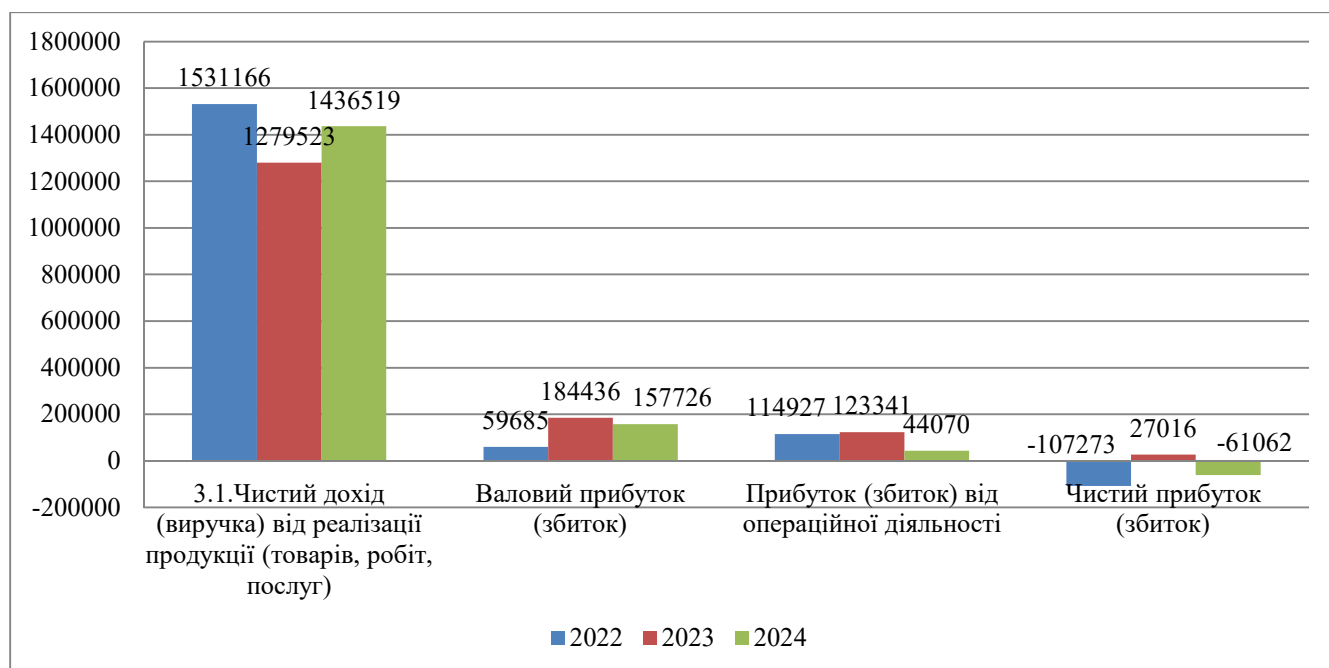


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових результатів діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022 – 2024 рр.

Оцінка ефективності використання ресурсів показує, що продуктивність праці у 2024 році знизилась на 10,14% порівняно з 2022 роком, що свідчить про зменшення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас коефіцієнт зносу основних засобів зріс до 0,51, що вказує на поступове старіння виробничої бази підприємства.

Показник фондівдачі у 2024 році має позитивну динаміку та становить 1,55 грн/грн, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Однак коефіцієнт обіговості оборотних засобів знизився порівняно з 2022 роком, а середній період їх обороту збільшився, що є негативною тенденцією та свідчить про уповільнення обігу капіталу.

Значне зростання операційних витрат на 1 грн реалізованої продукції на 45,44% підтверджує зниження ефективності господарської діяльності підприємства.

Аналіз показників рентабельності свідчить про загальне погіршення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність сукупного капіталу у 2024 році становить (-5,02%), що вказує на збитковість використання ресурсів.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо рентабельності власного капіталу, яка у 2024 році є від'ємною (-45,39%). Рентабельність продукції також суттєво знизилась з 11,57% у 2022 році до 3,15% у 2024 році.

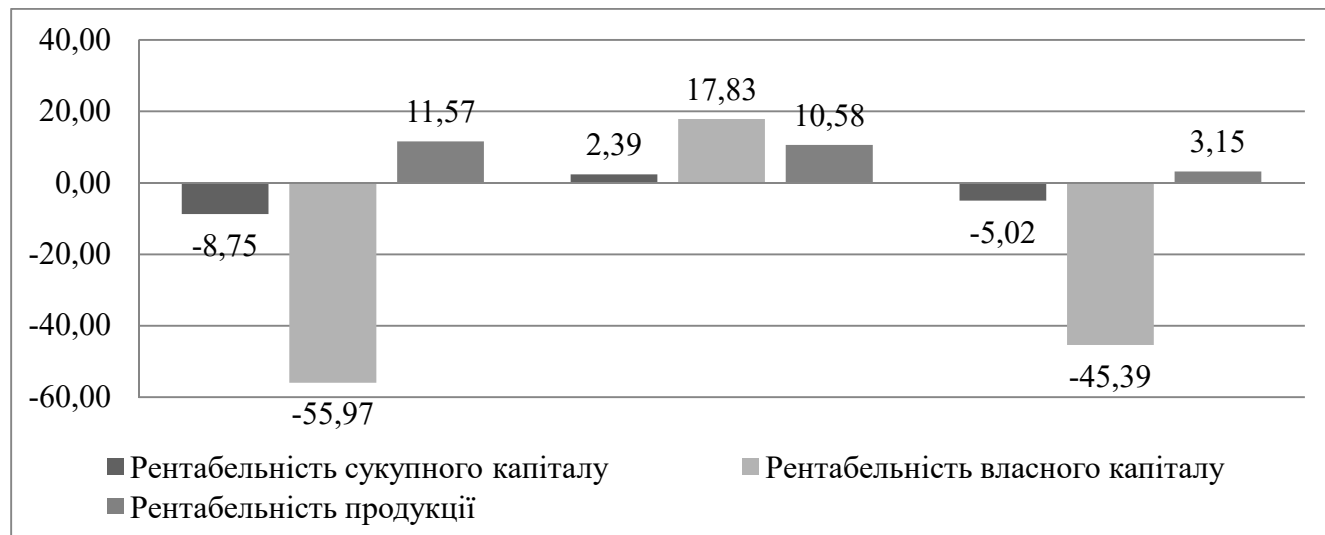


Рисунок 2.7 Динаміка показників рентабельності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022 – 2024 рр.

Таким чином, фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. До позитивних слід віднести часткове відновлення доходів, зростання фондівіддачі та збільшення чисельності персоналу. Водночас негативними є скорочення власного капіталу, зростання витрат, погіршення фінансових результатів та зниження показників рентабельності.

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства, що обумовлює доцільність проведення більш глибокого аналізу їх формування та використання у наступному підрозділі.

2.2. Ретроспективний аналіз фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп»

Ретроспективний аналіз фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» передбачає дослідження їх формування, структури, динаміки та ефективності використання у 2022–2024 роках. Такий підхід дозволяє виявити ключові тенденції розвитку підприємства та визначити проблемні аспекти управління фінансовими ресурсами.

Ретроспективний аналіз фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» передбачає дослідження їх динаміки, структури та ефективності використання у 2022 – 2024 роках.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових ресурсів підприємства

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	Темп приросту, %
Сукупний капітал, тис. грн	1489067,5	1534907	1476104	-12963,5	-0,87
Власний капітал, тис. грн	191675,5	151546	134522,5	-57153	-29,82
Позиковий капітал, тис. грн	1297392	1383361	1341581,5	+44189,5	+3,41

Примітка: розраховано автором

Як видно з наведених даних, загальний обсяг фінансових ресурсів підприємства має тенденцію до незначного скорочення. Водночас найбільш суттєві зміни відбулися у структурі капіталу: власний капітал за досліджуваний період зменшився майже на 30%, тоді як позиковий капітал зріс. Це свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Для більш глибокої оцінки структури фінансових ресурсів доцільно розглянути їх співвідношення (табл. 2.6).

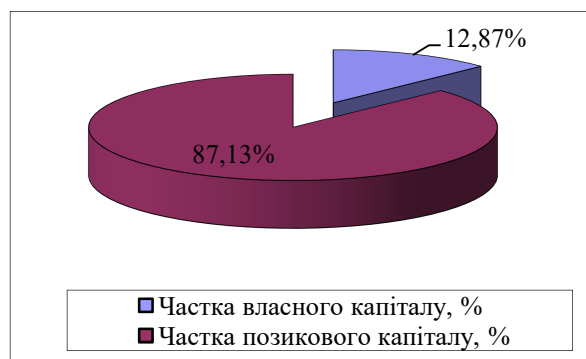
Таблиця 2.6 – Структура фінансових ресурсів

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Частка власного капіталу, %	12,87	9,87	9,11
Частка позикового капіталу, %	87,13	90,13	90,89

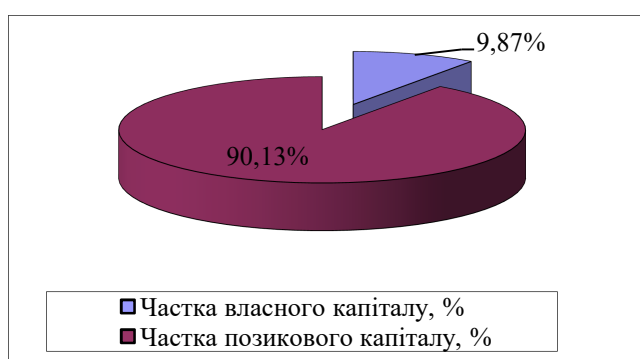
Примітка: розраховано автором

Аналіз структури фінансових ресурсів показує, що у 2024 році частка позикового капіталу перевищує 90%, що є критично високим рівнем. Така ситуація свідчить про низьку фінансову автономію підприємства та підвищений ризик втрати платоспроможності.

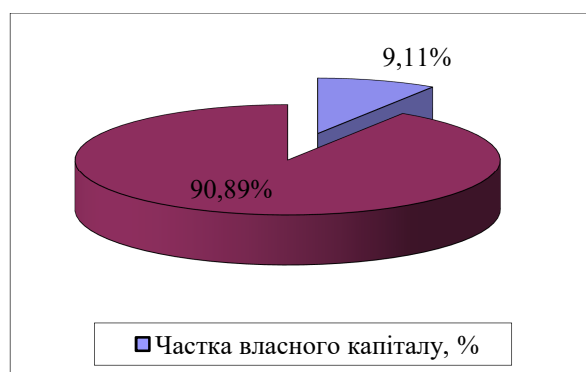
У 2024 році понад 90% фінансових ресурсів сформовано за рахунок зобов'язань, що є критичним показником.



2022 рік



2023 рік



2024 рік

Рисунок 2.8 – Структура фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» за 2022 – 2024 рр.

Наступним етапом є оцінка ефективності використання фінансових ресурсів через показники їх оборотності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники оборотності фінансових ресурсів

Показник	Рік			Відхилення 2024 - 2022
	2022	2023	2024	
Коеф. обіговості оборотних засобів	6,09	3,92	4,95	-1,14
Період обороту, днів	59,13	91,76	72,70	+13,57
Фондовіддача	1,51	1,39	1,55	+0,04

Аналіз показує, що у 2023 році відбулося різке уповільнення оборотності оборотних засобів, що негативно вплинуло на ліквідність підприємства. У 2024 році спостерігається часткове відновлення цього показника, проте він не досяг рівня 2022 року. Збільшення періоду обороту свідчить про уповільнення кругообігу капіталу.

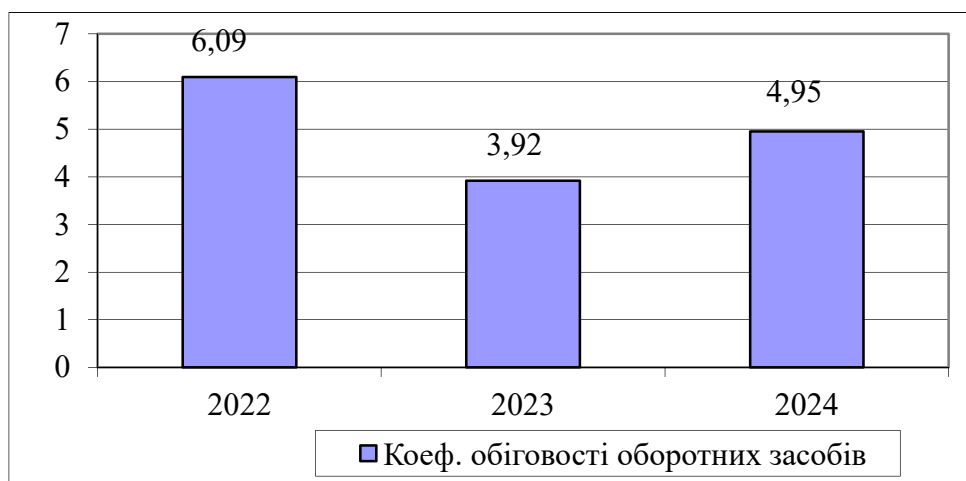


Рисунок 2.9 – Динаміка оборотності оборотних засобів підприємства за 2022 – 2024 рр.

Водночас позитивною тенденцією є зростання фондовіддачі, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Спостерігається уповільнення оборотності ресурсів, що означає неефективне їх використання. Водночас фондовіддача має позитивну динаміку.

Важливим аспектом аналізу є оцінка прибутковості використання

фінансових ресурсів (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Показники прибутковості фінансових ресурсів

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Чистий прибуток, тис. грн	-107273	27016	-61062
Рентабельність капіталу, %	-8,75	2,39	-5,02
Рентабельність власного капіталу, %	-55,97	17,83	-45,39

Примітка: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці, фінансові результати підприємства є нестабільними. У 2023 році підприємству вдалося отримати прибуток, однак у 2024 році воно знову стало збитковим. Від’ємні значення рентабельності капіталу та власного капіталу підтверджують неефективність використання фінансових ресурсів.

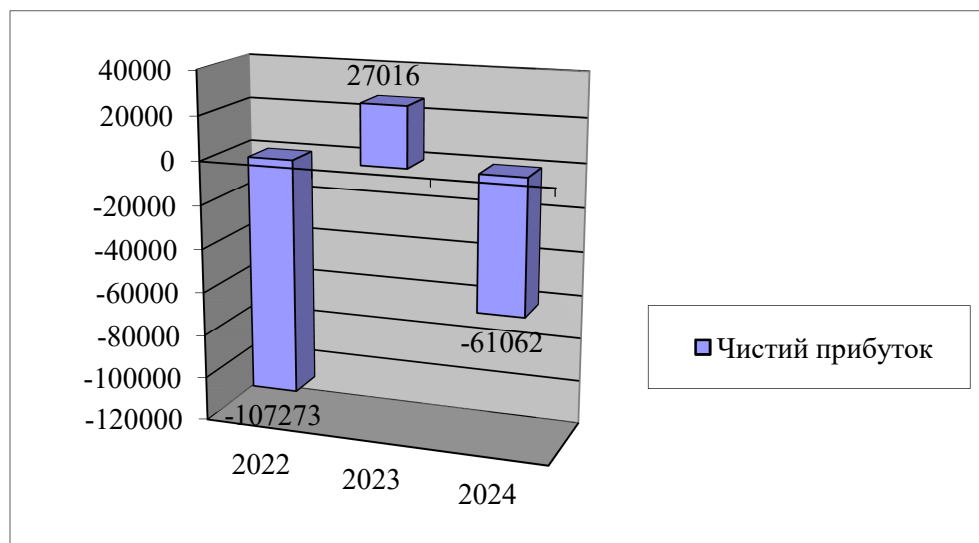


Рисунок 2.10 – Динаміка чистого прибутку ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у 2022 – 2024 рр.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що у 2022–2024 роках діяльність ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» характеризується рядом негативних тенденцій у сфері формування та використання фінансових ресурсів.

До основних проблем належать суттєве скорочення власного капіталу, надмірна залежність від позикових джерел фінансування, уповільнення оборотності оборотних засобів, зниження прибутковості та наявність збитків.

Разом з тим, спостерігаються і окремі позитивні зрушення, зокрема часткове відновлення оборотності у 2024 році та зростання фондівіддачі.

Отже, результати ретроспективного аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства, що обумовлює доцільність проведення поглибленого аналізу та розробки практичних рекомендацій у наступному підрозділі.

2.3. Оцінка джерел формування, ефективності використання та системи управління фінансовими ресурсами підприємства

Узагальнення результатів попередніх етапів дослідження вимагає не лише аналізу динаміки фінансових ресурсів, але й оцінки якості їх формування та ефективності управління ними. Такий підхід дозволяє визначити рівень фінансової стійкості підприємства, ступінь його незалежності від зовнішніх джерел фінансування, а також результативність використання наявного ресурсного потенціалу.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в період воєнного стану, значення ефективного управління фінансовими ресурсами суттєво зростає, оскільки саме фінансова гнучкість визначає здатність підприємства адаптуватися до кризових викликів.

Формування фінансових ресурсів підприємства здійснюється за рахунок власного та позикового капіталу. Співвідношення цих джерел є ключовим індикатором фінансової стійкості та незалежності суб'єкта господарювання.

Для більш глибокої оцінки доцільно використовувати систему відносних показників, що дозволяють визначити рівень фінансового ризику та ступінь залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	Формула	Рік			Норматив
		2022	2023	2024	
Коеф. автономії	Власний капітал / Сукупний капітал	0,13	0,10	0,09	>0,5
Коеф. фінансової залежності	Позиковий / Сукупний	0,87	0,90	0,91	<0,5
Коеф. фінансового ризику	Позиковий / Власний	6,77	9,13	9,98	<1

Примітка. Розраховано автором

Аналіз наведених показників дозволяє зробити висновок про суттєве погіршення структури джерел фінансових ресурсів підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, коефіцієнт автономії має стійку тенденцію до зниження і у 2024 році становить лише 0,09, що є критично низьким значенням.

Це означає, що лише незначна частина активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу, тоді як переважна частка формується за рахунок позикових коштів. Відповідно, підприємство втрачає фінансову незалежність і стає вразливим до змін умов кредитування.

Зростання коефіцієнта фінансової залежності до 0,91 та коефіцієнта фінансового ризику майже до 10 свідчить про надмірне боргове навантаження. Така ситуація може бути наслідком як недостатньої прибутковості діяльності, так і необхідності фінансування поточних витрат за рахунок зовнішніх джерел.

Можна стверджувати, що структура джерел фінансових ресурсів підприємства є незбалансованою, що негативно впливає на його фінансову стійкість.

Ефективність використання фінансових ресурсів визначається здатністю підприємства забезпечувати максимальний фінансовий результат при наявному обсязі ресурсів. Для цього застосовується система показників, що характеризують прибутковість, оборотність та витратомісткість діяльності.

Таблиця 2.10 – Узагальнена оцінка ефективності використання фінансових ресурсів

Показник	Рік			Оцінка
	2022	2023	2024	
Рентабельність капіталу, %	-8,75	2,39	-5,02	низька
Рентабельність власного капіталу, %	-55,97	17,83	-45,39	критична
Обіговість оборотних засобів	6,09	3,92	4,95	зниження
Витрати на 1 грн продукції	54,56	71,96	79,35	негативна

Результати оцінки свідчать про те, що ефективність використання фінансових ресурсів підприємства є нестабільною та загалом низькою. Особливо негативною є динаміка показників рентабельності, які у 2024 році знову набувають від’ємного значення.

Це свідчить про те, що підприємство не лише не отримує достатнього прибутку, але й зазнає збитків, що безпосередньо впливає на зменшення власного капіталу.

Окрему увагу слід приділити показнику оборотності оборотних засобів. Його зниження порівняно з 2022 роком свідчить про уповільнення кругообігу капіталу, що може бути пов’язано з накопиченням запасів, затримками у реалізації продукції або ускладненнями логістичних процесів.

Зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції є ще одним негативним фактором, який свідчить про підвищення витратомісткості діяльності та зниження загальної ефективності господарювання.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансові ресурси підприємства використовуються недостатньо ефективно, що потребує удосконалення підходів до управління ними.

Для узагальнення результатів доцільно застосувати інтегральний підхід, який дозволяє комплексно оцінити стан управління фінансовими ресурсами підприємства.

Таблиця 2.11 – Інтегральна оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами

Критерій	Оцінка (1 - 5)
Фінансова стійкість	1
Структура капіталу	2
Рентабельність	1
Оборотність	2
Управління витратами	1
Середній бал	1,4

Примітка: розраховано автором

Інтегральна оцінка дозволяє зробити узагальнюючий висновок про стан системи управління фінансовими ресурсами підприємства. Отримане значення 1,4 свідчить про низький рівень ефективності управління, що є критичним для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Найбільш проблемними аспектами є низька прибутковість діяльності, неефективне управління витратами та слабка фінансова стійкість.

Це вказує на те, що існуюча система управління має переважно реактивний характер і не забезпечує стратегічного планування фінансової діяльності.

Для систематизації результатів проведеного дослідження доцільно виділити основні проблеми, що стримують ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства.

Таблиця 2.12 – Основні проблеми управління фінансовими ресурсами

Проблема	Причина	Наслідок
Висока частка позикового капіталу	недостатність власних ресурсів	фінансова залежність
Зниження власного капіталу	збитковість діяльності	втрата стійкості
Уповільнення оборотності	неефективне управління активами	дефіцит ліквідності
Зростання витрат	інфляційні процеси	зниження прибутку
Низька рентабельність	неефективне управління	загальна збитковість

Примітка: розраховано автором

Систематизація виявлених проблем дозволяє зробити висновок, що більшість із них має взаємопов'язаний характер. Зокрема, зростання витрат призводить до зниження прибутковості, що, у свою чергу, зменшує власний капітал і підвищує залежність від позикових джерел.

Таким чином, проведена оцінка показала, що система формування та використання фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» характеризується низьким рівнем фінансової стійкості, високою залежністю від позикового капіталу та недостатньою ефективністю використання ресурсів.

Існуюча система управління фінансовими ресурсами не забезпечує стабільного розвитку підприємства, що проявляється у зниженні рентабельності, зростанні витрат та уповільненні оборотності капіталу. Виявлені проблеми обумовлюють необхідність розробки заходів щодо удосконалення системи управління фінансовими ресурсами, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі бакалаврської роботи було здійснено комплексний аналіз формування та використання фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», що дозволило оцінити стан фінансового забезпечення підприємства, ефективність його господарської діяльності та якість управління фінансовими ресурсами.

1. У процесі дослідження організаційної характеристики підприємства встановлено, що ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» є складовою частиною вертикально інтегрованої агропромислової структури, діяльність якої має експортну орієнтацію та функціонує в умовах високої залежності від зовнішніх факторів. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, однак потребує підвищення гнучкості в умовах нестабільного середовища.

2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022 – 2024 роки показав наявність суперечливих тенденцій. З одного боку, спостерігається часткове відновлення обсягів реалізації продукції у 2024 році після спаду у 2023 році, а також зростання окремих показників ефективності використання основних засобів. З іншого боку, виявлено негативні тенденції, зокрема скорочення власного капіталу, зростання операційних витрат та нестабільність фінансових результатів.

3. Ретроспективний аналіз фінансових ресурсів підприємства дозволив встановити, що їх формування характеризується високою залежністю від позикових джерел. Частка позикового капіталу перевищує 90%, що свідчить про низький рівень фінансової автономії та підвищені ризики фінансової нестійкості. При цьому спостерігається зниження власного капіталу, що обмежує можливості самофінансування діяльності підприємства.

Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів показала, що підприємство функціонує в умовах зниження результативності господарської діяльності. Зокрема, відзначено уповільнення оборотності оборотних засобів, зростання витрат на одиницю продукції та нестабільність показників рентабельності. Це свідчить про неефективне використання наявних фінансових ресурсів.

Проведена оцінка системи управління фінансовими ресурсами дозволила встановити, що вона має недостатній рівень ефективності та носить переважно реактивний характер. Відсутність належного стратегічного підходу до управління фінансами призводить до зростання витрат, зниження прибутковості та погіршення фінансової стійкості підприємства. Узагальнення результатів аналізу дало змогу виділити основні проблеми у сфері управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп», а саме: висока залежність від позикового капіталу, скорочення власного капіталу, зниження ефективності використання ресурсів, зростання витрат та нестабільність фінансових результатів.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства,

зокрема у напрямі оптимізації структури капіталу, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження сучасних підходів до фінансового планування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМІВ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення методичних підходів та використання міжнародного досвіду управління фінансовими ресурсами підприємства

Результати проведеного у другому розділі аналізу свідчать про наявність суттєвих проблем у сфері формування та використання фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Зокрема, встановлено високий рівень залежності підприємства від позикового капіталу, зниження частки власних фінансових ресурсів, зростання витратомісткості діяльності, уповільнення оборотності оборотних засобів та нестабільність фінансових результатів.

Виявлені тенденції свідчать про недостатню ефективність існуючої системи управління фінансовими ресурсами, яка не забезпечує належного рівня фінансової стійкості та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал підприємства. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах воєнного стану, коли підприємства функціонують в умовах підвищених ризиків, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та нестабільного зовнішнього середовища.

У таких умовах підприємству недостатньо лише підтримувати поточну діяльність. Важливим завданням стає побудова більш гнучкої системи фінансового управління. Це дозволить швидше реагувати на зміни ринку, знижувати ризики та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Досвід міжнародних компаній свідчить про те, що стабільність підприємства значною мірою залежить від правильно сформованої структури капіталу. Надмірне використання кредитних ресурсів у короткостроковому періоді може підтримувати діяльність підприємства, однак у перспективі це призводить до зростання фінансових ризиків та підвищення витрат на обслуговування боргу.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що система управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» потребує суттєвого вдосконалення. Насамперед це пов'язано зі значною залежністю підприємства від позикового капіталу, зростанням навантаження на оборотні кошти та нестабільністю фінансових результатів упродовж останніх років. Додатковий негативний вплив мають зовнішні фактори: воєнний стан, логістичні труднощі, коливання валютного курсу та загальна економічна нестабільність.

У таких умовах підприємству недостатньо лише підтримувати поточну діяльність. Важливим завданням стає побудова більш гнучкої системи фінансового управління, яка дозволить швидше реагувати на зміни ринку, знижувати ризики та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Як показав аналіз у розділі 2, для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» характерною є надмірна залежність від позикового капіталу, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

У міжнародній практиці оптимальна структура капіталу формується на основі балансування між власними та позиковими джерелами фінансування з урахуванням вартості капіталу та рівня ризику.

Для ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» доцільним є поступове збільшення частки власного капіталу. Це може бути забезпечено за рахунок реінвестування прибутку, обмеження залучення короткострокових кредитів та більш раціонального використання фінансових ресурсів.

Основні напрями вдосконалення структури капіталу підприємства відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрями оптимізації структури капіталу підприємства

Проблема	Запропонований підхід	Очікуваний результат
1	2	3
Висока частка позикового капіталу	збільшення частки власного капіталу	підвищення фінансової стійкості
Зменшення власного капіталу	реінвестування прибутку	зміцнення фінансової незалежності
Високий фінансовий ризик	оптимізація боргового навантаження	зниження ризиків

У провідних компаніях застосовується концепція оптимальної структури капіталу, яка передбачає мінімізацію середньозваженої вартості капіталу та забезпечення фінансової рівноваги. Для досліджуваного підприємства доцільним є поступове зменшення боргового навантаження та нарощення власного капіталу шляхом ефективного управління прибутком.

Однією з ключових проблем підприємства є уповільнення оборотності оборотних засобів, що призводить до заморожування фінансових ресурсів.

У міжнародній практиці широко використовуються такі інструменти як управління запасами (Just-in-Time), оптимізація дебіторської заборгованості, прискорення обігу грошових коштів.

Таблиця 3.2 – Напрями підвищення ефективності управління оборотними активами

Проблема	Інструмент	Результат
повільна оборотність	оптимізація запасів	вивільнення коштів
висока дебіторська забор	кредитна політика	підвищення ліквідності
дефіцит грошових коштів	cash-flow планування	стабільність

Впровадження зазначених підходів дозволить підприємству скоротити тривалість операційного циклу та підвищити ліквідність.

Проведений аналіз показав, що система управління фінансовими ресурсами підприємства має реактивний характер, що знижує ефективність управлінських рішень.

У міжнародній практиці застосовуються такі інструменти: бюджетування; фінансове прогнозування; контролінг.

Таблиця 3.3 – Напрями вдосконалення фінансового управління

Проблема	Інструмент	Результат
відсутність планування	бюджетування	контроль витрат
нестабільність прибутку	прогнозування	стабільність
зростання витрат	контролінг	оптимізація

Запровадження системи бюджетування дозволить підприємству більш ефективно планувати доходи і витрати, а також контролювати їх виконання.

Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові рішення (ERP-системи, аналітичні платформи), що дозволяє підвищити якість управління фінансовими ресурсами.

Таблиця 3.4 – Використання цифрових інструментів

Інструмент	Призначення	Ефект
ERP-системи	інтеграція даних	прозорість
ВІ-аналітика	аналіз показників	швидкість рішень
автоматизація	зниження витрат	ефективність

Впровадження таких інструментів сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та зниженню фінансових ризиків.

Таким чином, удосконалення системи управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» має здійснюватися на основі комплексного підходу, що передбачає оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності використання оборотних активів, впровадження сучасних методів фінансового планування та використання цифрових технологій.

Запропоновані напрями безпосередньо спрямовані на вирішення проблем, виявлених у другому розділі, та створюють основу для підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства.

3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства

Результати проведеного у другому розділі аналізу свідчать про наявність системних проблем у сфері управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Зокрема, встановлено критично низьку частку власного капіталу, високий рівень фінансової залежності від позикових ресурсів, зростання витратомісткості діяльності, уповільнення оборотності оборотних засобів, а також зниження показників прибутковості.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексу практичних заходів, спрямованих на оптимізацію структури фінансових ресурсів, підвищення ефективності їх використання та покращення фінансових результатів підприємства.

Однією з ключових проблем підприємства є надмірна залежність від позикового капіталу, що підтверджується його домінуючою часткою у структурі фінансових ресурсів (понад 90% у 2024 році). Така ситуація створює підвищені фінансові ризики та знижує рівень фінансової стійкості підприємства.

З метою вирішення цієї проблеми пропонується здійснити оптимізацію структури капіталу шляхом поступового збільшення частки власних фінансових ресурсів. Це може бути досягнуто через реінвестування прибутку, обмеження залучення короткострокових кредитів та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Для оцінки можливого ефекту від реалізації зазначених заходів здійснено прогноз змін у структурі капіталу підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розрахунок оптимізації структури капіталу

Показник	Факт 2024	Прогноз
Власний капітал, тис. грн	134522,5	200000
Позиковий капітал, тис. грн	1341581,5	1200000
Частка власного капіталу, %	9,11	14,29

Як видно з таблиці, реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити частку власного капіталу з 9,11% до 14,29%. Хоча це не є ідеальним значенням, проте свідчить про позитивну тенденцію до зміцнення фінансової незалежності підприємства та зниження ризику втрати платоспроможності.

Наступною суттєвою проблемою є значне зростання операційних витрат, які у 2024 році перевищили рівень 2022 року більш ніж на 40%. Це безпосередньо вплинуло на формування збиткового фінансового результату.

У сучасних умовах господарювання одним із найбільш ефективних напрямів підвищення прибутковості є оптимізація витрат без зниження обсягів виробництва. До таких заходів належать оптимізація логістичних процесів, зниження енергоспоживання та автоматизація виробничих і управлінських процесів.

Оцінимо можливий економічний ефект від скорочення операційних витрат на 10% (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок економії операційних витрат

Показник	Значення
Операційні витрати 2024, тис. грн	1401085
Очікуване скорочення, %	10
Економія, тис. грн	140108,5

Отримані результати свідчать, що навіть часткове скорочення витрат дозволить підприємству отримати економію у розмірі понад 140 млн грн, що є суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності.

Важливим напрямом підвищення ефективності використання фінансових ресурсів є прискорення їх оборотності. Як показав аналіз, середній період обороту оборотних засобів у 2024 році становив 72,7 днів, що свідчить про уповільнення обігу капіталу та відволікання значних фінансових ресурсів з господарського обороту.

З метою покращення ситуації пропонується скорочення дебіторської заборгованості, оптимізація рівня запасів та впровадження системи управління грошовими потоками.

Ефект від прискорення оборотності представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Ефект від прискорення оборотності

Показник	Факт	Прогноз
Період обороту, днів	72,7	60
Вивільнення коштів, тис. грн	-	≈ 50000

Як видно з таблиці, скорочення тривалості обороту на 12,7 днів дозволить вивільнити близько 50 млн грн оборотних коштів. Це, у свою чергу, зменшить потребу у залученні позикового капіталу та підвищить ліквідність підприємства.

Зниження ефективності використання фінансових ресурсів проявляється у збитковості діяльності підприємства у 2024 році. У зв'язку з цим важливим завданням є досягнення позитивного фінансового результату.

Основними чинниками покращення фінансових результатів будуть зниження витрат, що в свою чергу вплине підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації фінансової структури.

Оцінимо прогнозований фінансовий результат за умови реалізації запропонованих заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогноз фінансового результату

Показник	Значення
Чистий результат 2024, тис. грн	-61062
Економія витрат	+140108
Очікуваний результат	+79046

Як свідчать розрахунки, підприємство має реальні можливості перейти від збиткової діяльності до прибуткової. Отримання прибутку у розмірі близько 79 млн грн дозволить не лише покращити фінансовий стан, але й створить основу для подальшого розвитку підприємства.

Важливим елементом підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами є впровадження системи бюджетування. На відміну від існуючого підходу, який має переважно реактивний характер, бюджетування дозволяє забезпечити плановість, контроль та прогнозованість фінансових процесів.

Основні результати впровадження системи бюджетування узагальнено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Очікуваний ефект від впровадження бюджетування

Напрямок	Результат
Планування доходів і витрат	підвищення прогнозованості
Контроль виконання	зниження перевитрат
Управління грошовими потоками	підвищення ліквідності

Таким чином, впровадження бюджетування дозволить підприємству перейти до більш ефективної моделі фінансового управління, що забезпечить стабільність діяльності та зниження ризиків.

Для систематизації отриманих результатів узагальнимо економічний ефект від запропонованих заходів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Загальний економічний ефект

Захід	Результат
Оптимізація структури капіталу	підвищення стійкості
Зниження витрат	+140108 тис. грн
Прискорення оборотності	+50000 тис. грн
Підвищення прибутковості	+79046 тис. грн

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише усунути виявлені проблеми, але й забезпечити довгострокове підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, розроблені практичні рекомендації мають комплексний характер та спрямовані на вирішення ключових проблем управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Їх реалізація забезпечить зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат та покращення фінансових результатів.

Отримані розрахунки підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів та свідчать про наявність значного резерву підвищення ефективності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі бакалаврської роботи було обґрунтовано теоретико-методичні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення процесу формування і використання фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» з урахуванням проблем, виявлених у процесі аналітичного дослідження.

У ході дослідження встановлено, що ключовими недоліками системи управління фінансовими ресурсами підприємства є надмірна залежність від позикового капіталу, зниження частки власних фінансових ресурсів, зростання операційних витрат, уповільнення оборотності оборотних засобів та нестабільність фінансових результатів. Це зумовлює необхідність комплексного вдосконалення фінансового менеджменту підприємства.

1. Визначено, що підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами має здійснюватися на основі сучасних підходів, які широко застосовуються у міжнародній практиці. До них віднесено оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотними активами, впровадження системи фінансового планування та контролю, а також використання цифрових технологій у фінансовому менеджменті. Встановлено, що застосування зазначених підходів дозволяє підвищити фінансову стійкість підприємства, знизити ризики та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

2. Розроблено конкретні практичні заходи щодо підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Зокрема, запропоновано оптимізувати структуру капіталу шляхом збільшення частки власних фінансових ресурсів, що сприятиме зміцненню фінансової незалежності

підприємства. Обґрунтовано доцільність зниження операційних витрат, що дозволяє сформувати значний резерв підвищення прибутковості діяльності.

Крім того, доведено ефективність заходів, спрямованих на прискорення оборотності оборотних засобів, що забезпечує вивільнення фінансових ресурсів та підвищення ліквідності підприємства. Важливим напрямом удосконалення визначено впровадження системи бюджетування, яка забезпечує підвищення рівня фінансового планування, контролю та прогнозування діяльності підприємства.

Проведені розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить отримати суттєвий економічний ефект, зокрема забезпечити скорочення витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення позитивного фінансового результату. Встановлено, що підприємство має реальні можливості перейти від збиткової діяльності до прибуткової, що є ключовим показником ефективності управління фінансовими ресурсами.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі заходи мають комплексний характер, є економічно обґрунтованими та спрямовані на підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективності діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» у сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення науково-прикладного завдання, що полягає в удосконаленні системи управління фінансовими ресурсами підприємства на прикладі ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп».

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. У першому розділі досліджено теоретичні основи управління фінансовими ресурсами підприємства. Встановлено, що фінансові ресурси є сукупністю грошових коштів, які формуються у процесі господарської діяльності та використовуються для забезпечення функціонування і розвитку підприємства. Узагальнено підходи до класифікації фінансових ресурсів за джерелами формування, напрямками використання та формами залучення, що дозволяє більш повно оцінити їх роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства.

2. Визначено, що в умовах воєнного стану управління фінансовими ресурсами підприємства характеризується підвищеним рівнем ризиків, нестабільністю зовнішнього середовища, обмеженим доступом до фінансових ресурсів та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. Це зумовлює потребу у підвищенні гнучкості фінансового управління та впровадженні адаптивних механізмів реагування на кризові явища.

3. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами, які базуються на використанні системи показників, що відображають структуру капіталу, ефективність використання ресурсів, оборотність та прибутковість діяльності підприємства. Доведено, що комплексний підхід до оцінювання дозволяє виявити проблемні аспекти та визначити напрями підвищення ефективності фінансового управління.

4. У другому розділі проведено аналіз формування та використання фінансових ресурсів ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп». Встановлено, що підприємство функціонує в умовах високої залежності від зовнішніх факторів, зокрема

коливань цін, валютних ризиків та логістичних обмежень, що значною мірою впливає на формування фінансових ресурсів.

5. Аналіз фінансово-економічних показників показав, що у досліджуваному періоді спостерігається зниження середньої вартості власного капіталу та незначне скорочення сукупного капіталу, що свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства. Водночас відзначено зростання операційних витрат, що негативно вплинуло на фінансові результати діяльності.

6. Ретроспективний аналіз фінансових ресурсів дозволив встановити, що у структурі капіталу підприємства домінує позиковий капітал, частка якого перевищує 90%, що є критичним рівнем. Така ситуація свідчить про високий рівень фінансового ризику та зниження фінансової незалежності підприємства.

Виявлено, що ефективність використання фінансових ресурсів підприємства знижується, про що свідчить уповільнення оборотності оборотних засобів, зростання витратомісткості діяльності та погіршення показників рентабельності. У 2024 році підприємство отримало збиток, що підтверджує необхідність удосконалення системи управління фінансовими ресурсами.

7. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємства на основі сучасних методичних підходів та міжнародного досвіду. Визначено, що ключовими напрямками є оптимізація структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотними активами, впровадження системи бюджетування та використання цифрових технологій.

Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності формування та використання фінансових ресурсів підприємства, які передбачають зниження операційних витрат, прискорення оборотності оборотних засобів та підвищення рівня фінансового планування. Доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити вивільнення фінансових ресурсів та підвищення ліквідності підприємства.

8. Проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів, зокрема можливість отримання значного економічного

ефекту за рахунок зниження витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Встановлено, що підприємство має потенціал переходу від збиткової до прибуткової діяльності.

Отже, мету бакалаврської роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. Запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та можуть бути використані у практичній діяльності ПрАТ «ПОЕЗ-Кернел Груп» для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та забезпечення сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 липня 2022 року № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
3. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
4. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04 липня 2022 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
5. Аберніхіна І., Сокиринська І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 171-184. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2020_3_13
6. Баган Н.В. Напрями підвищення ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. С. 190-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_3_28
7. Баган Н.В. Теоретичні основи ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 282-287. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3_49
8. Биба В.В. Інформаційні технології в управлінні ресурсами / В.В. Биба, Н.М. Пінчук, В.С. Каралкін // *Ефективна економіка* – 2024. – №2.
9. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Житомир : ПП «Рута», 2020. 672 с.
10. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.

11. Васюренко Л.В., Наголюк О.Є., Бережна Ю.Г. Управлінські та облікові аспекти формування ресурсного потенціалу підприємства. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 57-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_2_13
12. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
13. Вініченко І.І., Дідур К.М., Дідур О.В. Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни. *Агросвіт*. 2023. № 16. С. 20-27.
14. Вініченко І.І., Кобець Є.А., Серeda О.О. Формування інструментів регулювання ефективного використання земельно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 4-9.
15. Вовк М.О., Батюк Б.Б., Гірняк Н.А., Кислюк Л.В. Маркетингова стратегія інноваційного безпекового розвитку в контексті управління ресурсозбереженням та технологічної реструктуризації конкурентоспроможного підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 95-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_1_14
16. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
17. Гаврильченко О.В. Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: механізми, інструментарій, стратегії: монографія. Харків: «Смугаста типографія», 2021. 302 с.
18. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
19. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
20. Гудзь Ю.Ф., Бугайчук М.С. Стратегія розвитку промислового підприємства на основі сценарного управління ресурсним забезпеченням. *Економіка і управління*. 2023. № 1. С. 55-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2023_1_10

21. Дерій В.А. Внутрішній контроль і аудит : навч. посіб. Тернопіль : КНЕУ, 2021. 284 с.

22. Жигалкевич Ж.М., Єфімова Л.І. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 12(2). С. 71-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_12\(2\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_12(2)__11)

23. Захаров І.К., Шарко Б.В. Визначна роль конкурентоспроможності та управління ресурсами в діяльності підприємств агробізнесу. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. С. 277-286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_2_23

24. Іванів С.І. Вплив інвестицій на ефективність використання ресурсного потенціалу сільськогосподарськими підприємствами. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2021. Вип. 17(1). С. 115-127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17\(1\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2021_17(1)__14)

25. Іванів С.І. Економічна сутність та архітектоніка ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств: теоретичний аспект. Вісник аграрної науки. 2021. № 5. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vaan_2021_5_13

26. Калініченко Л.Л., Чупир О.М., Сичова О.Є., Бурлака Є.О. Оптимізація планування як засіб підвищення ефективності управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66(спецвип.дод. 2). С. 28-29.

27. Краєвська А.С., Безсмертна О.В., Шварц І.В. Логістичні моделі оптимізації процесу забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Innovation and Sustainability. 2022. Iss. 4. С. 22-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_4_4

28. Кулініч Т.В., Маринчук-Міккельсен В.В., Панюс У.О. Аналізування і прогнозування забезпеченості та використання ресурсів вітчизняного сільськогосподарського підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 69-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(2\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(2)__13)

29. Лисенко А. М. Аналітична оцінка ресурсно-виробничого складника економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. 2022. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/1d4b596b-9e21-4396-8ba0-20c4473dced0>

30. Ліщинська В.В. Оцінка ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 50. С. 118-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_50_12

31. Лопушинська О.В. Особливості оцінки ефективності менеджменту ресурсозберігаючого розвитку підприємств агропродовольчої сфери в контексті сталого розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 160-165. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(2)__29)

32. Маркіна І.А., Зось-Кіор М.В., Сьомич М.І. Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_4_12

33. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23(2). С. 17-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23(2)__5)

34. Менеджмент і адміністрування: підручник для магістрів. Колектив авторів: д.е.н., проф. З.І. Галушка, д.е.н., доц.А.А. Антохов, к.е.н., доц. В.М. Запужляк; к.е.н., доц. Б.Д. Сторощук, к.е.н., доц. Ю.О. Терлецька, к.е.н., доц. Т.Р. Заволічна, к.е.н., ас. І.Я. Кузьмук Чернівці, 2021. 437 с.

35. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

36. Молнар О.С., Бобіта В.В., Дорчинець В.В. Матеріально-технічні ресурси підприємств та ефективність їх використання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 76-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_4_13

37. Навроцька Т.А., Бабій Л.І., Чорна О.Ю., Лопушинська О.В. Основи ресурсозбереження на підприємстві: управлінський аспект. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 2. С. 15-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_2_4

38. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

39. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.

40. Пілявський В.І. Ресурси та фактори виробництва: їх поєднання і обмеженість на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 195-200. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(2\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(2)_35)

41. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2019. 654 с.

42. Сенчук І.І. Особливості трансформації ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 4. С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_4_6

43. Серeda О.О. Стан ефективності використання земельно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 126-130.

44. Смолич Д.В. Оптимізація управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом упровадження ERP-системи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 64-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_166_13

45. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної

безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

46. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.

47. Трохимець О.І. Менеджмент агропродовольчої сфери України в контексті ресурсозбереження. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 484-490. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_88

48. Федірець О.В., Даценко О.В., Кекало Є.О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 69-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2021_166_14

49. Харченко Ю.А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_13

50. Храпкіна В.В., Бондаренко Г.С. Управління ресурсозбереженням підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 3. С. 51-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_10

ДОДАТКИ