НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК: 658.5:338.45](043.3)

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«_15_»___грудня___2025р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: Управління ресурсним потенціалом розвитку промислового підприємств

Виконав:
здобувач 2-го курсу, групи УВз-41мп
ЛІВШЕНКО Дмитро Вікторович _____

Науковий керівник:
доцентка кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц. МОХОНЬКО Ганна Анатоліївна _____

Рецензент:
завідувачка кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань

Здобувач _____

Київ – 2025 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Вікторія ДЕРГАЧОВА
«_01_»__квітня__ 2025 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію здобувача

ЛІВШЕНКО ДМИТРА ВІКТОРОВИЧА

1. Тема дисертації «Управління ресурсним потенціалом розвитку промислового підприємств»,
науковий керівник дисертації Мохонько Ганна Анатоліївна к.е.н., доцент, затверджені наказом по університету від 03.11.2025 р. № 4741-с

2. Строк подання студентом дисертації: 8 грудня 2025 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління ресурсним потенціалом розвитку ТОВ «Інтерстарч Україна»

4. Предмет дослідження: теоретичні засади та практичні положення з удосконалення управління ресурсним потенціалом розвитку промислового підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити економічну сутність, складові та класифікацію ресурсного потенціалу підприємства;
- проаналізувати концептуальні підходи до управління ресурсним потенціалом у сучасних умовах розвитку промислових підприємств;
- дослідити методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна»;
- проаналізувати фактори, що впливають на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна»;
- оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства на основі практичного аналізу.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити систему управління ресурсним потенціалом для забезпечення розвитку підприємства;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна»;
- провести економічне оцінювання очікуваного ефекту від впровадження заходів розвитку ресурсного потенціалу.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1) Трактування визначення «ресурсний потенціал підприємства» різними науковцями
2) Основні складові ресурсного потенціалу підприємства
3) Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства
4) Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.
5) Показники ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.
6) Динаміка фінансових ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» та оцінка їх використання за 2022-2024 рр.
7) Показники ефективності використання інноваційних ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.
8) Розрахунки інтегрального показника ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.
9) Проблеми та «вузькі місця» управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна»
10) Пропонована система управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна»
11) Пропонована програма заходів щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна»
12) Показники економічної ефективності запропонованих заходів
13) Прогноз зміни показників ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» після впровадження заходів розвитку (2026 р.)

8. Дата видачі завдання: 28 березня 2025 року.

9. Календарний план

№ з/п	*Назва етапів виконання магістерської дисертації*	*Строк виконання етапів магістерської дисертації*	*Примітка*
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.02.2025– 30.04.2025	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	01.05.2025 – 11.06.2025	
3.	Аналіз діяльності досліджуваного підприємства та промисловості	01.09.2025 – 15.09.2025	
4.	Аналіз цифрового ландшафту підприємства. на предмет виявлення можливостей впровадження електронної комерції	16.09.2025 – 30.09.2025	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.10.2025 – 11.10.2025	
6.	Розроблення рекомендації щодо удосконалення електронної комерції на промисловому підприємстві	12.10.2025 – 17.10.2025	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	18.10.2025 – 21.11.2025	
8.	Оформлення магістерської дисертації	22.11.2025 – 28.11.2025	

Здобувач Дмитро ЛІВШЕНКО

Науковий керівник Ганна МОХОНЬКО

РЕФЕРАТ

Лівшенко Д.В. Управління ресурсним потенціалом розвитку промислового підприємств – Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 108 сторінок, 30 таблиць, 14 рисунків, 4 формули, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 51 найменування.

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі ефективного управління ресурсним потенціалом промислових підприємств в умовах економічної нестабільності, посилення конкурентного тиску та обмеженості ресурсів.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження управління ресурсним потенціалом промислового підприємства та визначення шляхів його ефективного формування, використання і відтворення в умовах сучасної економічної нестабільності. Для досягнення поставлено мети у роботи визначено такі з**авдання:**

- розкрити економічну сутність, складові та класифікацію ресурсного потенціалу підприємства;
- проаналізувати концептуальні підходи до управління ресурсним потенціалом у сучасних умовах розвитку промислових підприємств;
- дослідити методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна»;
- проаналізувати фактори, що впливають на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна»;
- оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства;

- розробити систему управління ресурсним потенціалом для забезпечення розвитку підприємства;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна»;
- провести економічне оцінювання очікуваного ефекту від впровадження заходів розвитку ресурсного потенціалу.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства

Предмет дослідження становлять теоретичні засади та практичні положення з удосконалення управління ресурсним потенціалом розвитку промислового підприємства.

База дослідження - ТОВ «Інтерстарч Україна»

Методи дослідження, використані при написанні роботи, включають системний підхід, економічний та статистичний аналіз, методи групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки, прогнозування та SWOT-аналіз.

Наукова новизна полягає у розробленні авторської моделі формування та розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства в умовах нестабільності, що поєднує стратегічні підходи, інструменти управління та оцінювання ефективності. Удосконалено методичні підходи до діагностики ресурсного потенціалу шляхом інтеграції показників стійкості, відтворення та адаптивності.

Практичне значення роботи полягає у формуванні комплексу управлінських рішень і заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна», що можуть бути впроваджені у виробничу діяльність та використані як інструментарій для подальшого стратегічного розвитку.

Ключові слова: ресурсний потенціал, управління ресурсами, промислове підприємство, ефективність, стратегічний розвиток, економічна нестабільність, адаптивність, ТОВ «Інтерстарч Україна».

ABSRACT

Livshenko D.V. Management of the Resource Potential Development of an Industrial Enterprise – Qualification thesis submitted as a manuscript. The thesis comprises 108 pages, including 30 tables, 14 figures, 4 formulas, and 1 appendix. The list of references contains 51 sources.

Relevance of the topic. The relevance of the research is determined by the growing importance of effective management of the resource potential of industrial enterprises under conditions of economic instability, intensified competitive pressure, and limited availability of resources.

Connection of the research with scientific programs, plans, and topics. The master's thesis was prepared at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Kyiv) in accordance with the research plans of the Department of Enterprise Management within the scientific topic *"Strategic Management of Ukraine's Economic Recovery"* (State Registration No. 0123U101596).

The purpose of the qualification work is to study the management of the resource potential of an industrial enterprise and to identify ways for its effective formation, utilization, and reproduction under conditions of modern economic instability. To achieve this goal, the following objectives were **defined:**

- to reveal the economic essence, components, and classification of the enterprise's resource potential;
- to analyze conceptual approaches to managing resource potential in modern conditions of industrial enterprise development;
- to investigate methodological approaches and tools for evaluating the effectiveness of resource potential management;
- to provide a general description of the activities of LLC "Interstarch Ukraine";
- to analyze the factors influencing the effectiveness of resource potential management at LLC "Interstarch Ukraine";

- to assess the effectiveness of resource potential management of the enterprise;
- to develop a system for managing resource potential to ensure enterprise development;
- to propose measures aimed at improving the efficiency and development of the resource potential of LLC “Interstarch Ukraine”;
- to conduct an economic evaluation of the expected effects from the implementation of resource potential development measures.

The object of the research is the process of managing the resource potential of enterprise development.

The subject of the research comprises theoretical foundations and practical approaches to improving the management of the resource potential of an industrial enterprise.

The research base is LLC “Interstarch Ukraine”.

Research methods used in the study include a systems approach, economic and statistical analysis, grouping methods, graphical modeling of organizational structures, expert evaluation, forecasting methods, and SWOT analysis.

Scientific novelty lies in the development of an author’s model for the formation and development of the resource potential of an industrial enterprise under conditions of instability, which integrates strategic approaches, management tools, and efficiency assessment methods. Methodological approaches to diagnosing resource potential have been improved through the integration of sustainability, reproduction, and adaptability indicators.

Practical significance of the research consists in the development of a set of managerial decisions and measures aimed at improving the efficiency of resource utilization at LLC «Interstarch Ukraine», which can be implemented in production activities and used as a toolkit for further strategic development.

Keywords: resource potential, resource management, industrial enterprise, efficiency, strategic development, economic instability, adaptability, LLC «Interstarch Ukraine».

ЗМІСТ

ВСТУП..... 10

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... 13

1.1 Економічна сутність, складові та класифікація ресурсного потенціалу підприємства..... 13

1.2 Концептуальні підходи до управління ресурсним потенціалом у сучасних умовах розвитку промислових підприємств..... 23

1.3 Методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства..... 32

Висновки до 1 розділу..... 41

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРСТАРЧ УКРАЇНА»..... 43

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна»..... 43

2.2 Аналіз факторів, що впливають на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна»..... 49

2.3 Оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства..... 59

Висновки до 2 розділу..... 77

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРСТАРЧ УКРАЇНА»..... 79

3.1 Формування системи управління ресурсним потенціалом для забезпечення розвитку підприємства..... 79

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «ІНТЕРСТАРЧ УКРАЇНА»..... 85

3.3 Економічне оцінювання очікуваного ефекту від впровадження заходів розвитку ресурсного потенціалу..... 102

Висновки до 3 розділу..... 111

ВИСНОВКИ..... 112

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 118

ДОДАТКИ..... 124

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах економічної нестабільності та глобальної невизначеності управління ресурсним потенціалом промислових підприємств набуває особливої значущості. Динаміка ринкових умов, технологічні інновації, зростаюча конкуренція та обмеженість ресурсів вимагають від підприємств здатності ефективно формувати, використовувати та відтворювати наявні ресурси, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність.

Особливу актуальність тема набуває в умовах воєнних дій, які впливають на економіку, порушують логістичні ланцюги, обмежують доступ до фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, а також створюють нові виклики для стратегічного планування. У таких умовах здатність підприємства швидко адаптувати свій ресурсний потенціал до змін зовнішнього середовища стає критичною для забезпечення безперебійного функціонування та розвитку.

Сучасна економічна література підкреслює, що ефективне управління ресурсним потенціалом має системний характер і включає формування, оптимізацію, використання та відтворення ресурсів, що дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах кризи, а й нарощувати конкурентні переваги. Це робить дослідження процесів управління ресурсами актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки результати таких досліджень здатні слугувати основою для розробки стратегій підвищення ефективності промислових підприємств у складних соціально-економічних умовах.

Питанням управління ресурсним потенціалом підприємства присвячено праці багатьох науковців, серед яких варто відзначити дослідження І.О. Борисюк, Т.О. Сімкової, Н.М. Буняка, О.П. Ващенка, І.М. Дашко, В.О. Жмуденка, О.В. Кузьменко, О.В. Латишевої, А.М. Лисенка, А.С. Коряка, О.А. Материнської, А.О. Ярової, С.В. Писаренка, В.Г. Решетника, А.І. Ільченка, І.В. Причепи, Т.М. Вовк, Д.В. Смолича, І.В. Тимошук, Л.І. Чернишової, А.С. Бескубської, В.К. Прокоф’євої та інших учених.

Метою роботи є дослідження управління ресурсним потенціалом промислового підприємства та визначення шляхів його ефективного формування, використання і відтворення в умовах сучасної економічної нестабільності.

Для досягнення поставлено мети у роботи визначено такі завдання:

– розкрити економічну сутність, складові та класифікацію ресурсного потенціалу підприємства;

– проаналізувати концептуальні підходи до управління ресурсним потенціалом у сучасних умовах розвитку промислових підприємств;

– дослідити методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;

– надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна»;

– проаналізувати фактори, що впливають на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна»;

– оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства на основі практичного аналізу;

– розробити систему управління ресурсним потенціалом для забезпечення розвитку підприємства;

– запропонувати заходи щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна»;

– провести економічне оцінювання очікуваного ефекту від впровадження заходів розвитку ресурсного потенціалу.

Об’єкт дослідження є процес управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства.

Предмет дослідження становлять теоретичні засади та практичні положення з удосконалення управління ресурсним потенціалом розвитку промислового підприємства.

Методи дослідження, використані при написанні роботи, включають системний підхід, економічний та статистичний аналіз, методи групування, графічного моделювання організаційних структур, експертної оцінки, прогнозування та SWOT-аналіз. Для отримання аналітичної інформації були використані дані фінансової та бухгалтерської звітності підприємств, а також результати власних розрахунків.

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходів до формування та розвитку ресурсного потенціалу промислового підприємства в умовах нестабільності шляхом інтеграції стратегічних підходів, інструментів управління та системи діагностики, що включає показники стійкості, відтворення та адаптивності.

Теоретико-методологічною основою дослідження є звітні дані досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти, наукові публікації у фахових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та інформаційні ресурси Інтернету. Теоретичною базою дослідження слугують роботи провідних зарубіжних і вітчизняних вчених, присвячені питанням управління ресурсним потенціалом підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи містить 108 сторінок, 30 таблиць, 14 рисунків, 4 формули, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 51 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність, складові та класифікація ресурсного потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку української економіки, що перебуває під безпрецедентним тиском зовнішніх викликів, зокрема війни, питання ефективного використання та відновлення ресурсного потенціалу підприємств набуває надзвичайної актуальності. Воєнні дії призвели до втрати частини виробничих потужностей, руйнування інфраструктури, дефіциту кваліфікованих кадрів та фінансових ресурсів. Водночас саме ресурсний потенціал визначає здатність промислових підприємств адаптуватися до кризових обставин, зберігати конкурентоспроможність і формувати підґрунтя для повоєнного відновлення та сталого розвитку.

Таким чином, управління ресурсним потенціалом слід розглядати не лише як внутрішнє завдання кожного окремого підприємства, а й як стратегічний чинник забезпечення економічної безпеки держави. Це обумовлює потребу у глибшому теоретичному осмисленні його сутності, складових елементів і закономірностей формування.

Означення поняття «ресурсний потенціал» знаходить відображення в економічній науці з 70-80-х років XX століття, коли з’явилася значна кількість наукових публікацій, що намагалися систематизувати та пояснити це явище. Аналіз літератури свідчить про значні розбіжності у трактуванні змісту ресурсного потенціалу, його сутності та структурних елементів. Якщо на початковому етапі дослідники зосереджували увагу переважно на матеріально-фінансових ресурсах, то згодом спектр складових було суттєво розширено за рахунок трудового, інноваційного, інтелектуального та інформаційного потенціалу.

З метою узагальнення наукових підходів у табл.1.1 наведено найбільш поширені визначення «ресурсного потенціалу підприємства», що дозволяє простежити його еволюцію та різноманітність тлумачень.

Таблиця 1.1 – Трактування визначення «ресурсний потенціал підприємства» різними науковцями

Автор	Визначення поняття
1	2
Алієв Р.А.	«...сукупність можливостей підприємства» [1]
Причепа І.В., Вовк Т.М.	«...це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, у тому числі здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства» [30]
Борисюк І.О., Сімкова Т.О.	«...це не тільки сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства чи цілого регіону, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела» [4]
Буняк Н. М.	«...це можливості ресурсів, які можуть бути активізовані у процесі операційної діяльності підприємства» [5]
Дашко І. М.	«...є можливістю сукупних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, та визначається їх кількістю, якісними параметрами, складом, співвідношенням і відповідністю цілям, що вирішуються підприємством на тому чи іншому етапі розвитку» [10]
Жмуденко, В. О.	«...система взаємопов'язаних 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» [11]
Кузьменко О.В.	«...це комплексна категорія, що є основою матеріального відтворення в гармонійному поєднанні з продуктивними силами й виробничими відносинами, що збалансовує кількісні та якісні співвідношення ресурсів» [16]
Латишева О.В.	«…визначається не просто кількістю та якістю наявних ресурсів, які є у розпорядженні суб'єкту господарювання, а й їх оптимальним співвідношенням, відповідністю величини та складу ресурсів потребам вирішуваних завдань» [17]
Материнська О. А., Ярова А. О.	«…це сукупність ресурсів, що може бути залучена у виробничі процеси за наявних технологій і соціально-економічних відносин з метою реалізації тактичної мети отримання максимального прибутку підприємством в рамках стратегії підтримання екологічного балансу навколишнього середовища та розбудови механізмів гармонізації соціальних відносин» [21]

Продовження таблиці 1.1

1	2
Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І.	«…це економічна категорія, котра поєднує в єдину систему всі елементи ресурсів підприємства та відображає властивість забезпечити очікуваний результат підприємницької діяльності й адаптацію до сучасних викликів внаслідок формування раціональної структури ресурсного забезпечення, ефективного використання наявних ресурсів, враховуючи умови динамічного зовнішнього середовища через застосування відповідних засобів впливу» [28]

Джерело: систематизовано автором

Різноманіття підходів до тлумачення сутності ресурсного потенціалу підприємства засвідчує його складність як економічної категорії. Одні автори акцентують увагу на сукупності ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства, інші - на здатності працівників і менеджерів ефективно їх використовувати для досягнення стратегічних цілей. Деякі дослідники підкреслюють матеріально-речовий характер ресурсного потенціалу, тоді як інші розглядають його як інтегровану систему, що включає не лише наявні, але й потенційні та альтернативні ресурси, які можуть бути залучені в майбутньому.

З огляду на наведені трактування, можна виділити кілька ключових підходів до розуміння сутності ресурсного потенціалу підприємства:

– ресурсний підхід - ототожнення потенціалу з наявними ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими);

– функціональний підхід - розуміння потенціалу як можливості чи здатності ресурсів бути задіяними у процесі господарської діяльності;

– системний підхід - трактування ресурсного потенціалу як взаємопов’язаної системи елементів, що забезпечують виробничо-економічні процеси та розвиток підприємства;

– інтеграційний підхід - підхід, який поєднує кількісні, якісні, структурні та динамічні характеристики ресурсів, враховуючи їх відповідність стратегічним цілям і зовнішньому середовищу.

Отже, узагальнюючи наукові погляди, можна констатувати, що ресурсний потенціал підприємства - це не лише обсяг наявних ресурсів, але й їхня здатність

у комплексі забезпечити досягнення підприємницьких цілей за рахунок оптимального поєднання, ефективного використання та гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

З авторської точки зору, ресурсний потенціал доцільно визначати як інтегральну сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних та організаційних ресурсів підприємства, що в гармонійному поєднанні формують здатність забезпечувати його стале функціонування, розвиток і конкурентоспроможність в умовах динамічних економічних і соціальних трансформацій.

У науковій літературі немає однозначної думки і щодо структури ресурсного потенціалу підприємства. Різні дослідники по-різному визначають складові цієї категорії, наголошуючи на пріоритетності окремих видів ресурсів. На наш погляд, доцільно виокремлювати в складі ресурсного потенціалу підприємства такі основні складові - рис.1.1.

Рисунок 1.1 – Основні складові ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 10, 17, 30, 40]

Матеріальні ресурси - це фундаментальні елементи господарської діяльності підприємства, до яких належать виробничі потужності, обладнання, будівлі, сировина, матеріали, запаси готової продукції та інші речові активи. Вони формують виробничу спроможність підприємства, визначають рівень технологічного забезпечення та безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції [40]. На практиці ефективне управління матеріальними ресурсами передбачає планування потреб у сировині, контроль запасів, оптимізацію виробничих процесів і підтримку технічного стану обладнання. Наприклад, регулярне впровадження планово-попереджувальних ремонтів та модернізація машинного парку дозволяє знизити ймовірність аварійних простоїв та підвищити продуктивність виробництва. У промислових компаніях саме матеріальні ресурси часто є вихідним чинником конкурентоспроможності, оскільки без сучасних потужностей та якісної сировини неможливе стабільне виробництво конкурентної продукції [40].

Нематеріальні ресурси охоплюють нематеріальні активи, які не мають фізичної форми, але мають стратегічне значення для підприємства. До них належать ділова репутація, корпоративний бренд, інтелектуальна власність (патенти, торговельні марки, ліцензії, ноу-хау), інформаційні бази, програмне забезпечення та база даних клієнтів. У сучасних умовах розвитку економіки знань роль нематеріальних ресурсів постійно зростає, оскільки вони формують довгострокові конкурентні переваги та забезпечують диференціацію продукції на ринку. На практиці ефективне використання нематеріальних ресурсів включає захист інтелектуальної власності, розвиток бренду, систематичне накопичення та аналіз інформації для прийняття управлінських рішень, а також впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації бізнес-процесів [40].

Трудові ресурси - це сукупність працівників підприємства, які формують основу його діяльності. Вони включають чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційний рівень, досвід, мотивацію та здатність до інноваційної діяльності [42]. Ефективність використання трудових ресурсів значною мірою визначає результативність усіх інших складових потенціалу. На практиці

управління трудовими ресурсами передбачає системне планування чисельності та структури персоналу, підбір кваліфікованих фахівців, організацію навчання та підвищення кваліфікації, систему грейдування та матеріального стимулювання, а також розвиток корпоративної культури. Наприклад, впровадження програми наставництва та внутрішніх тренінгів дозволяє не лише передавати досвід, а й стимулювати персонал до самовдосконалення та професійного росту [42].

Інноваційні ресурси відображають потенціал підприємства у сфері науково-технічних розробок, впровадження нових технологій, модернізації обладнання та організації виробництва. Вони забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, формування нових ринкових ніш та підвищення конкурентоспроможності продукції. На практиці управління інноваційними ресурсами передбачає фінансування НДДКР, створення корпоративних інноваційних центрів, впровадження систем управління інноваційними ідеями та автоматизацію процесів розробки й оцінки проектів. Наприклад, застосування програмного забезпечення для управління інноваційними проектами дозволяє відслідковувати життєвий цикл ідей, оцінювати їхню ефективність та прискорювати впровадження у виробництво [42].

Фінансові ресурси - це грошові кошти та джерела фінансування, які підприємство може залучати для забезпечення своєї діяльності та розвитку. До них належать власний капітал, позикові кошти, кредити, інвестиції, гранти та інші фінансові інструменти [9, с.55]. Фінансові ресурси є основою стабільності підприємства, забезпечуючи можливість реалізації інвестиційних та інноваційних проектів. На практиці ефективне управління фінансовими ресурсами включає планування бюджету, впровадження фінансового контролінгу, диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію структури капіталу та використання факторингових операцій для управління дебіторською заборгованістю. Такі інструменти дозволяють підтримувати ліквідність підприємства, знижувати фінансові ризики та підвищувати ефективність інвестицій [9, с.55].

Управлінський потенціал - це здатність керівництва підприємства ефективно організовувати, координувати та контролювати використання всіх видів ресурсів [4, с.114]. Він включає систему управлінських методів, компетентність менеджерів, ефективність організаційної структури та корпоративної культури. Навіть за наявності значних матеріальних, трудових чи фінансових ресурсів без належного управління їх використання може бути нераціональним або недостатньо ефективним. На практиці розвиток управлінського потенціалу передбачає оптимізацію організаційної структури, впровадження ERP-систем, підвищення цифрових компетенцій керівників, розвиток корпоративної культури прозорості та командної взаємодії. Це дозволяє пришвидшити прийняття управлінських рішень, покращити координацію між підрозділами та підвищити загальну результативність діяльності підприємства [4, с.114].

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства доцільно розглядати не як просту сукупність окремих видів ресурсів, а як інтегровану систему, у якій кожен елемент відіграє важливу роль, але справжня ефективність проявляється лише у їхньому взаємозв’язку та взаємодоповненні. Раціональне поєднання матеріальних, нематеріальних, трудових, інноваційних, фінансових ресурсів та управлінського потенціалу формує основу стійкості підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність і створює умови для стратегічного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Проведений аналіз наукових джерел свідчить про наявність у науковій літературі декількох підходів до класифікації потенціалу підприємства за різними ознаками групування. У сучасних дослідженнях виділяються класифікаційні підходи, які дозволяють систематизувати потенціал підприємства з точки зору його структури, функціонального призначення та перспектив використання. Так, окремі науковці пропонують класифікувати потенціал підприємства за тимчасовими потребами, видами діяльності підприємства та сукупністю різних ресурсів [8].

В межах класифікації за тимчасовою ознакою потенціал підприємства

поділяється на фактичний та перспективний. Фактичний потенціал характеризує ресурси та можливості підприємства, які задіяні у поточних процесах і здатні забезпечити виконання завдань у короткостроковій перспективі. Перспективний потенціал відображає ресурси, здатні бути мобілізованими або розвиненими для досягнення стратегічних цілей і забезпечення довгострокового розвитку підприємства [8].

У межах класифікації за видами діяльності підприємства виділяють, зокрема, ресурсний та діючий потенціал. Ресурсний потенціал охоплює сукупність усіх наявних та потенційних ресурсів підприємства, включно з матеріальними, фінансовими, трудовими та нематеріальними активами, тоді як діючий потенціал характеризує реальний рівень їх використання у виробничому та управлінському процесі [12]. Такий поділ дозволяє оцінювати не лише наявність ресурсів, а й ефективність їх залучення у конкретних функціональних напрямках діяльності підприємства.

Окрім цього, у науковій практиці застосовуються й інші підходи до класифікації потенціалу підприємства, що ґрунтуються на більш деталізованих ознаках групування. Вони включають такі критерії, як види ресурсів, функціональні завдання, часові рамки використання, рівень залучення у виробничі процеси, а також відповідність стратегічним цілям розвитку. Візуально систематизація таких підходів представлена на рис. 1.2.

Отже, класифікація потенціалу підприємства не лише відображає різноплановість цього поняття, а й підкреслює необхідність оцінки його впливу на результати господарської діяльності. Саме тому доцільно розглянути взаємозв’язок між ресурсним потенціалом та ефективністю функціонування підприємства.

Взаємозв’язок між ресурсним потенціалом підприємства та результативністю його функціонування є однією з фундаментальних проблем сучасної економічної науки та практики управління. Саме від рівня сформованості, збалансованості та ефективності використання ресурсного потенціалу залежить здатність підприємства забезпечувати стабільні фінансові

результати, підтримувати конкурентні позиції на ринку та адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища.

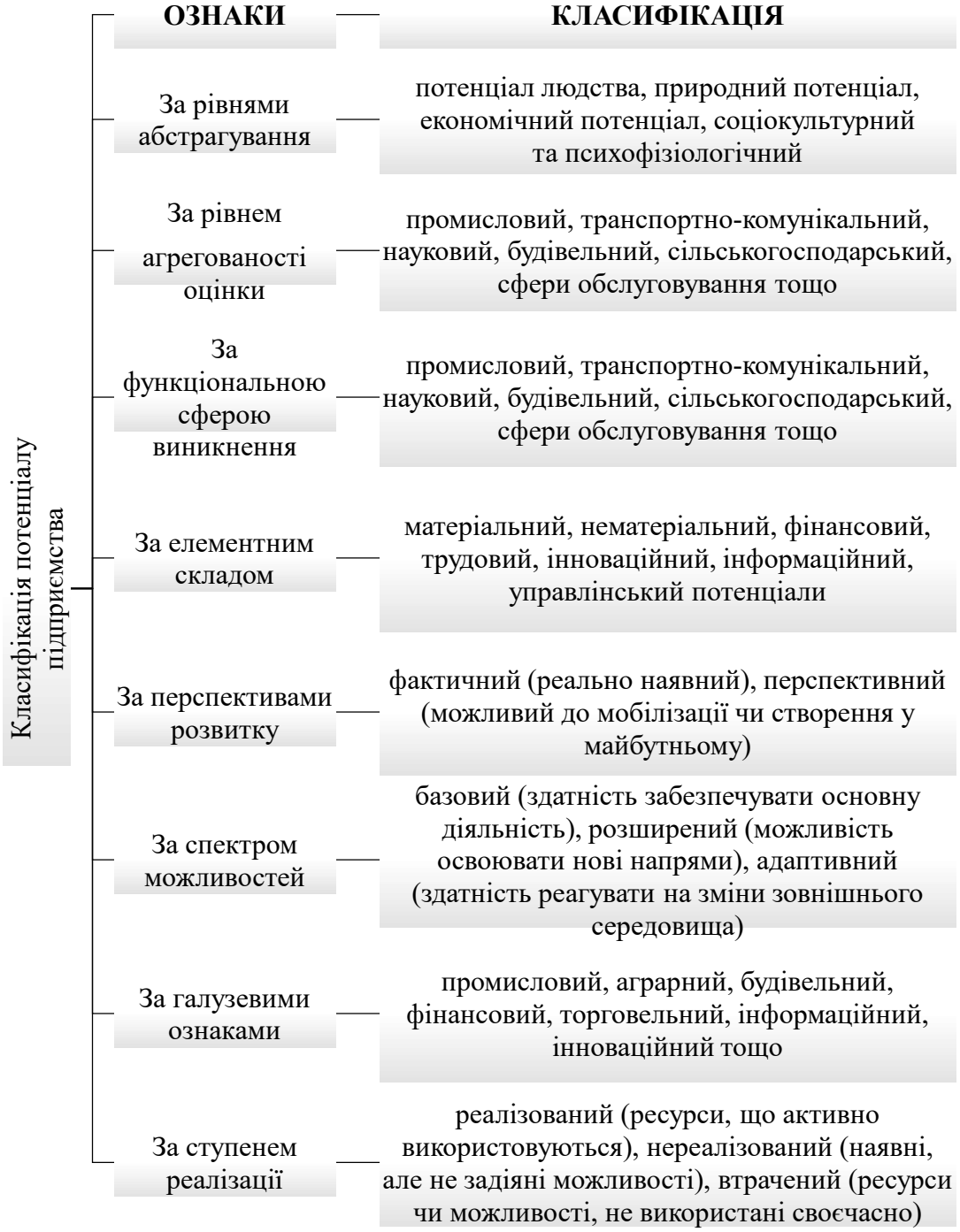


Рисунок 1.2 - Класифікація потенціалу підприємства за основними ознаками

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 10, 15, 16, 17, 30, 32]

Ресурсний потенціал виступає не лише як сукупність наявних матеріальних, фінансових, трудових, інноваційних та управлінських

можливостей, а й як інтегральна характеристика підприємства, що відображає його внутрішню силу, спроможність до розвитку та модернізації [36, с.59].

Чим вищий рівень організації та раціональності використання ресурсного потенціалу, тим більші шанси підприємства досягати стратегічних цілей з мінімальними витратами та максимальними результатами (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Взаємозв'язок ресурсного потенціалу з ефективністю діяльності підприємства

Складова ресурсного потенціалу	Вплив на ефективність діяльності підприємства
Матеріальні ресурси (основні фонди, виробничі потужності, сировина)	Забезпечують безперервність виробничого процесу, впливають на рівень собівартості продукції, якість товарів і послуг, визначають масштаби виробництва.
Фінансові ресурси	Визначають можливості фінансування операційної та інноваційної діяльності, впливають на ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість підприємства.
Трудові ресурси (персонал, його кваліфікація, мотивація, продуктивність праці)	Формують продуктивність праці, впливають на якість управлінських і виробничих рішень, забезпечують реалізацію стратегічних завдань підприємства.
Інноваційні ресурси (нові технології, ноу-хау, патенти)	Підвищують конкурентоспроможність підприємства, сприяють зниженню витрат і підвищенню якості продукції, забезпечують вихід на нові ринки.
Інформаційні ресурси (бази даних, цифрові системи, знання, аналітика)	Сприяють підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, адаптації до змін зовнішнього середовища.
Управлінський потенціал (система менеджменту, методи організації, корпоративна культура)	Забезпечує раціональне використання всіх видів ресурсів, впливає на стратегічний розвиток, адаптивність і стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 10, 17, 30, 36]

В умовах сучасних викликів, зокрема наслідків воєнних дій в Україні, питання ефективного використання ресурсного потенціалу набуває ще більшої актуальності. Підприємства, які здатні гнучко перебудовувати структуру своїх ресурсів, мобілізувати резерви та впроваджувати інноваційні рішення, отримують суттєві конкурентні переваги. Це підтверджує пряма залежність між станом ресурсного потенціалу та рівнем прибутковості, фінансової стійкості й

здатності підприємства зберігати свої позиції на ринку навіть за умов економічної нестабільності.

Таким чином, ресурсний потенціал можна розглядати як визначальний чинник забезпечення ефективності господарської діяльності промислового підприємства, а отже - як основу його довгострокового розвитку та зростання.

1.2 Концептуальні підходи до управління ресурсним потенціалом у сучасних умовах розвитку промислових підприємств

У сучасних умовах розвитку промислових підприємств управління ресурсним потенціалом набуває особливої актуальності, оскільки воно визначає здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін ринку, мобілізувати внутрішні ресурси та забезпечувати стійке зростання. В економічній літературі існує значна різноманітність поглядів на сутність управління ресурсним потенціалом підприємства, що свідчить про складність цього поняття та відсутність єдиного підходу до його трактування.

Кузьменко О.В. [16, с. 110] пропонує розглядати управління ресурсним потенціалом як системну діяльність, яка включає планування, координацію та контроль взаємодій між елементами системи управління з метою нарощення конкурентних переваг та прибутку підприємства. З одного боку, такий підхід підкреслює комплексність управлінського процесу, проте він більше відображає загальні принципи функціонування системи управління, ніж специфіку роботи саме з ресурсним потенціалом. Тобто, акцент на прибутковості і конкурентоспроможності важливий, але недостатньо конкретизує механізми оптимізації ресурсів.

Олійник Т.І. та Косенко А.О. [25] визначають управління ресурсним потенціалом як процес активного впливу на об’єкт управління з метою підвищення ефективності його функціонування та створення умов для розвитку. Такий підхід вказує на цільовий аспект управління і підкреслює динамічну природу процесу, однак він залишається надто загальним, не враховуючи

структурних особливостей ресурсів і їх взаємозв'язків у системі підприємства.

Латишева О.В. [17, с. 128] підкреслює специфіку управління ресурсним потенціалом, розглядаючи його як складну діяльність, спрямовану на раціональне використання ресурсів та забезпечення ефективного функціонування підприємства. Це визначення є більш точним у контексті економічної сутності ресурсного потенціалу, оскільки робить акцент на оптимізації використання ресурсів як ключового чинника конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Смолич Д. В. та Тимошук І. В.. [31] пропонують процесний підхід до управління ресурсним потенціалом, який передбачає прийняття і реалізацію управлінських рішень щодо раціонального використання, нарощення та оптимізації ресурсів для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку. На нашу думку, цей підхід є найбільш прагматичним, оскільки враховує не лише ефективність використання ресурсів, а й їх поступове відтворення та вдосконалення, що дозволяє підприємству підвищувати свою стійкість у довгостроковій перспективі.

Чупир О.М., Бурлака Є.О. та Бутенко О.П. [36, с. 22] акцентують увагу на комплексному підході, розглядаючи управління ресурсним потенціалом як реалізацію функцій управління для накопичення, трансформації та вдосконалення ресурсів із урахуванням змін зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє оцінювати управління ресурсами не лише в площині їхнього використання, а й у контексті адаптації підприємства до зовнішніх викликів, що є особливо актуальним для промислових підприємств в умовах сучасної економічної нестабільності та наслідків воєнних дій.

Таким чином, аналіз різних підходів показує, що незважаючи на різноманітність трактувань, усі вони підкреслюють значення раціонального використання ресурсів для забезпечення сталого розвитку підприємства. Майже всі автори виділяють три ключові стадії управління ресурсним потенціалом: формування ресурсів, їх ефективне використання та відтворення, що підкреслює цілісний та циклічний характер цього процесу. Водночас сучасні підходи все

більше акцентують увагу на необхідності інтеграції управлінських, інноваційних і адаптивних механізмів для досягнення стратегічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

На нашу думку, управління ресурсним потенціалом підприємства - це цілеспрямований і системний процес планування, організації, контролю та вдосконалення всіх видів ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, технічних та інноваційних) з метою забезпечення їх раціонального використання, нарощення потенціалу та досягнення стратегічних цілей. Такий підхід передбачає не лише оптимізацію наявних ресурсів, а й активне формування, відтворення та трансформацію ресурсного потенціалу у відповідності до змін зовнішнього середовища, що дозволяє підвищити ефективність діяльності, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства передбачає створення цілісної системи, яка забезпечує упорядкування процесів формування, оптимального використання та відтворення ресурсів на рівні, необхідному для безперебійного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Система управління ресурсним потенціалом, як і будь-яка економічна система, володіє певними характерними властивостями: структурністю, динамічністю, складністю, адаптивністю та пропорційністю [5, с.30].

У межах такої системи можна виділити дві взаємопов’язані підсистеми: керуючу та керовану. Керуюча підсистема представлена керівництвом підприємства, яке визначає стратегічні пріоритети розвитку ресурсного потенціалу, формулює цілі, завдання, функції, принципи та методи управління. Керована підсистема охоплює ресурси підприємства та пов’язані з ними процеси: формування ресурсної бази, оцінку вартості, визначення кількісної та якісної структури, впровадження технологій раціонального використання та оцінку ефективності застосування ресурсів [5, с.31].

Усі елементи системи управління ресурсним потенціалом перебувають у постійній взаємодії, взаємно впливають один на одного та формують інтегровану

модель, яка дозволяє забезпечити цілісне управління ресурсами підприємства. На рис. 1.3 представлено схему функціонування такої системи.

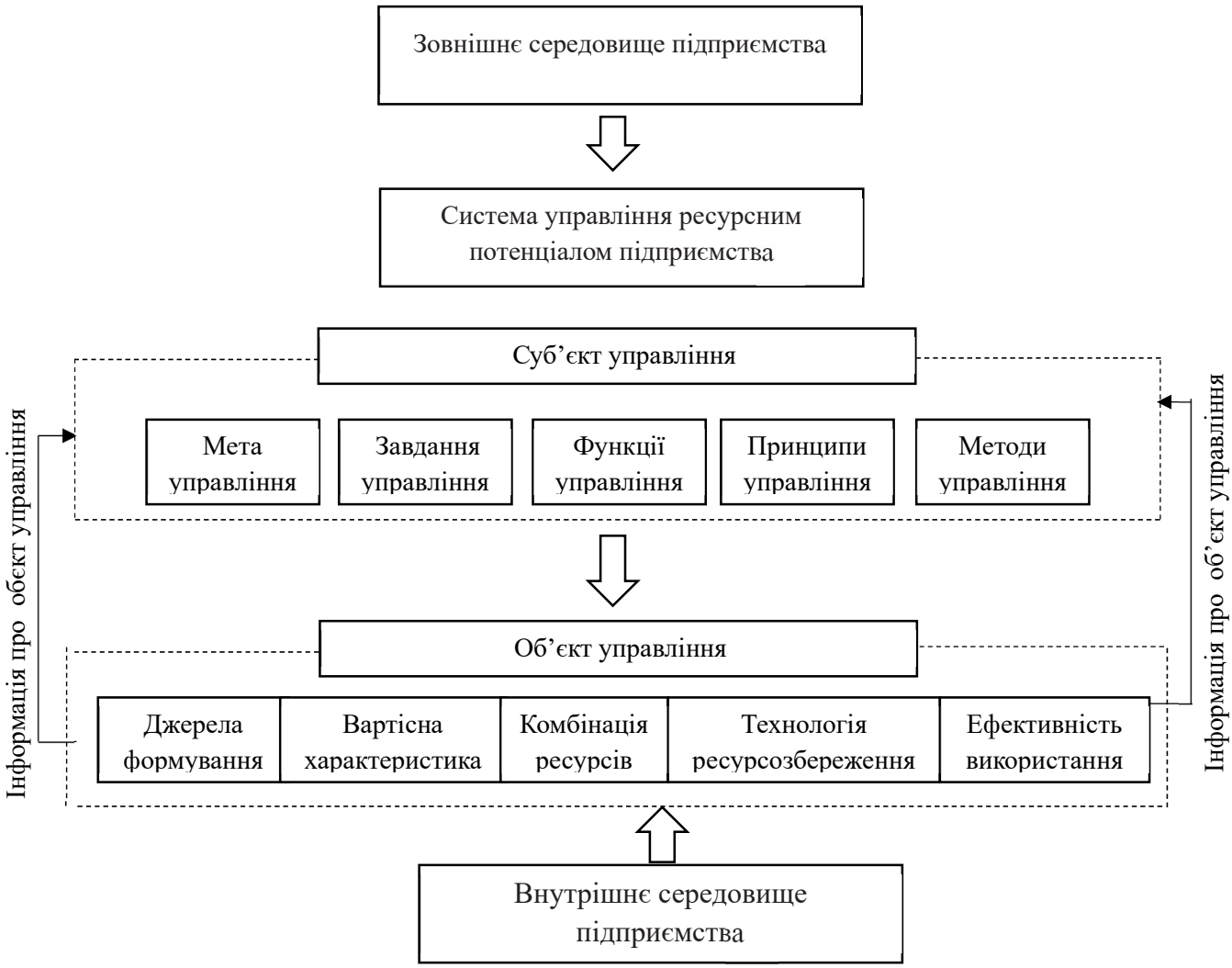


Рисунок 1.3 – Система управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: складено автором на основі [5, 11, 16]

Складові системи управління ресурсним потенціалом підприємства формують базу організаційно-економічного механізму, який забезпечує вплив на ключові фактори, від стану яких залежить результативність діяльності підприємства, а також його здатність переходити з одного функціонального стану в інший. До основних елементів цієї системи належать мета, завдання, принципи, функції та методи управління. Мета управління ресурсним потенціалом повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства і, на наш погляд, полягає у створенні та підтриманні оптимального рівня ресурсного потенціалу,

що забезпечує необхідні характеристики продукції або послуг, максимальну продуктивність ресурсів і адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [11, с.73].

Завдання управління ресурсним потенціалом можна розділити на три ключові напрямки: формування ресурсів, їх ефективне використання та відтворення (рис.1.4).

Рисунок 1.4 – Завдання управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [5, 11, 16]

Формування ресурсного потенціалу підприємства передбачає розробку стратегії його розвитку, яка враховує довгострокові цілі підприємства та пріоритети діяльності на ринку. На цьому етапі здійснюється планування структури ресурсів, що дозволяє визначити оптимальне співвідношення матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та технічних ресурсів, їх обсяг і якість. Одночасно проводиться акумуляція та комбінування ресурсів із врахуванням джерел їх формування та встановлюються ефективні канали

постачання [16, с.112]. Важливим аспектом є налагодження партнерських зв’язків, що забезпечує стабільне надходження необхідних матеріалів, фінансів і послуг для реалізації виробничих програм.

Використання ресурсного потенціалу полягає у визначенні пріоритетів його застосування, узгоджених із виробничою програмою та стратегічними цілями підприємства. На цьому етапі здійснюється оцінка ефективності використання ресурсів, включаючи аналіз продуктивності, матеріаломісткості, фінансових показників і технічного забезпечення [5, с.29]. Також проводиться аналіз структури ресурсного потенціалу для виявлення диспропорцій між складовими та резервів розвитку, а за потреби розробляються заходи щодо оптимізації ресурсів шляхом коригування їх кількісного, якісного та структурного складу відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Крім того, здійснюється моніторинг відповідності ресурсного потенціалу стратегічним завданням підприємства, що дозволяє своєчасно адаптувати систему управління до нових умов господарювання.

Відтворення ресурсного потенціалу зосереджене на виявленні джерел його поповнення, як внутрішніх, так і зовнішніх, із врахуванням фінансових та матеріальних можливостей підприємства. Воно включає нарощення потенціалу, що дозволяє збільшувати виробничі потужності та розширювати асортимент продукції, а також формування фінансової бази для відтворення ресурсів, включаючи планування інвестицій, кредитування та резервування коштів [17, с.129]. Важливою складовою є адаптація ресурсного потенціалу до змін технологій і ринкових умов, що забезпечує стійку конкурентоспроможність підприємства та його здатність до подальшого розвитку.

Основні функції менеджменту у сфері управління ресурсним потенціалом охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль. При цьому управління здійснюється відповідно до певних принципів, серед яких [21]:

- системність – управління розглядається як цілісна, складна та відкрита система, елементи якої взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем;
- економічність – ресурси використовуються раціонально з максимальною

віддачею;

- інноваційність – впровадження передових методів управління, враховуючи міжнародний досвід;
- безперервність – постійне формування, використання та відтворення ресурсів;
- цілеспрямованість – усі дії координуються з метою реалізації стратегічних пріоритетів;
- адаптивність – швидке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища;
- оптимальність – відповідність ресурсів завданням функціонування та розвитку підприємства.

Цей перелік принципів може доповнюватися іншими, головна вимога - їх взаємна узгодженість. Для реалізації управління ресурсним потенціалом застосовуються комплекс економічних, адміністративних, правових та соціально-психологічних методів, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування та розвиток підприємства.

Ефективність системи управління ресурсним потенціалом підприємства залежить не лише від результативності окремих її складових, а й від того, наскільки гармонійно вони взаємодіють між собою. Кожен елемент - планування, організація, мотивація та контроль - повинен доповнювати інші, забезпечуючи цілісність процесу управління. Наприклад, навіть при високому рівні ресурсної бази підприємства, недостатня координація між плануванням та контролем може призвести до нераціонального використання ресурсів, що безпосередньо впливає на фінансові та виробничі результати [5, с.31]. Тому регулярна оцінка узгодженості елементів системи, своєчасне внесення коректив і оптимізація процесів дозволяють підтримувати стабільний рівень ефективності управління ресурсним потенціалом та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процес управління ресурсним потенціалом підприємства починається з чіткого визначення його місії, яка окреслює основну мету існування компанії та

визначає стратегічні пріоритети діяльності (рис.1.5). Місія підприємства є фундаментом для побудови всіх управлінських рішень, оскільки вона формує орієнтири розвитку, визначає соціальні та економічні пріоритети та слугує базою для встановлення конкретних довгострокових і короткострокових цілей [1].

Рисунок 1.5 – Етапи управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 10, 17, 30]

Наступним важливим етапом є розробка стратегії діяльності підприємства, що включає визначення напрямів розвитку ресурсного потенціалу та забезпечення його відповідності виробничим, фінансовим і ринковим потребам. На цьому етапі здійснюється організація структури підприємства та встановлюється склад ресурсного потенціалу, який включає ключові елементи: матеріальні активи, фінансові ресурси, трудовий потенціал, інформаційні та технологічні засоби [1]. Стратегія повинна враховувати не лише поточні потреби

підприємства, а й перспективні зміни зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність управління ресурсами.

На основі місії формуються цілі підприємства, що стають основою для планування ресурсів, розподілу відповідальності між підрозділами та прийняття стратегічних рішень. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та узгодженими з наявними ресурсними можливостями, що дозволяє забезпечити збалансоване використання матеріальних, фінансових, трудових, інноваційних та управлінських ресурсів.

Управління ресурсним потенціалом полягає у комплексній координації, плануванні та оптимізації використання наявних ресурсів із метою підвищення їх ефективності та досягнення максимальних результатів. Одночасно проводиться оцінка результативності управління ресурсним потенціалом, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих процесів, оцінити ступінь реалізації ресурсної стратегії та визначити резерви підвищення продуктивності ресурсів. Досягнення ефективності управління ресурсним потенціалом є ключовим показником функціонування системи управління, оскільки відображає здатність підприємства реалізовувати свою стратегію та досягати цілей при оптимальному використанні ресурсів.

Контроль у системі управління ресурсним потенціалом виконує функцію постійного моніторингу стану ресурсів і процесів їх використання, оцінюючи відповідність фактичних показників встановленим стандартам та цільовим орієнтирам ефективності. Цей процес передбачає регулярну звітність, аналіз відхилень та своєчасне вжиття коригувальних заходів для запобігання ризикам і втратам [5, с.32].

Планування та визначення умов розвитку ресурсного потенціалу дозволяє підприємству підготуватися до майбутніх змін, прогнозувати потреби в ресурсах, визначати напрями нарощення потенціалу та формувати програми інвестиційного та кадрового розвитку. Планування є інтегральною складовою стратегії, оскільки забезпечує прогнозування як короткострокових, так і довгострокових потреб підприємства, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни

ринку та внутрішні потреби виробництва.

Завершальним етапом процесу управління ресурсним потенціалом є впровадження змін, що ґрунтуються на результатах оцінки, планування та контролю. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність і стійкість функціонування, але й підвищувати конкурентоспроможність, оптимізувати внутрішні процеси та адаптуватися до динамічних умов ринку. Ефективне впровадження змін передбачає залучення сучасних цифрових рішень, автоматизацію управлінських процесів та розвиток компетенцій персоналу, що забезпечує системність, прозорість та результативність у використанні всього ресурсного потенціалу підприємства [1; 5, с.32].

Таким чином, управління ресурсним потенціалом сучасного промислового підприємства слід розглядати як динамічний, системний і стратегічно спрямований процес, що охоплює весь спектр ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, технічних, інформаційних та інноваційних), їх формування, використання та відтворення. Ефективне управління забезпечує гармонійне поєднання стратегічного планування, контролю, мотивації та організації ресурсів, що є ключем до підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства в умовах сучасної економічної нестабільності та високої динаміки ринкових змін.

1.3 Методичні підходи та інструменти оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства

Ефективне управління ресурсним потенціалом промислового підприємства передбачає не лише наявність достатньої кількості матеріальних, фінансових, трудових та інноваційних ресурсів, але й обов’язкову їхню раціоналізацію та гармонійне поєднання в межах цілісної системи. Для того щоб оцінити реальний рівень сформованості та результативності використання ресурсного потенціалу, необхідно застосовувати відповідні методичні підходи та інструменти, які дозволяють кількісно й якісно виміряти його ефективність.

Актуальність цієї проблематики значно зросла в сучасних умовах трансформації національної економіки, посилення конкуренції та зростання впливу зовнішніх шоків, серед яких особливе місце посідають виклики воєнного часу. Українські підприємства опинилися у ситуації, коли доступ до багатьох ресурсів обмежений, а потреба у швидкій мобілізації та їхньому раціональному використанні є критичною умовою збереження конкурентоспроможності. Тому питання вибору адекватних методів і підходів до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом набуває першорядного значення.

Наукова література та практика управління пропонують різні підходи до вирішення цього завдання - від класичних методів фінансово-економічного аналізу до сучасних комплексних інструментів стратегічного менеджменту. Кожен із них має свої переваги та обмеження, залежно від мети дослідження, галузевої специфіки та рівня розвитку підприємства. Саме тому систематизація методичних підходів і визначення найбільш релевантних інструментів оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом становить важливий етап у розробці дієвої системи його управління.

Аналіз наукових публікацій з тематики оцінювання ресурсного потенціалу підприємств свідчить, що єдності у поглядах дослідників поки не досягнуто. Значна частина робіт акцентує увагу на окремих аспектах проблеми, зокрема на визначенні поточного стану чи вартості ресурсів, але при цьому майже не враховуються динамічні характеристики потенціалу та перспективи розвитку його складових.

У практиці управління найбільш поширеним підходом є орієнтація на фінансово-економічні результати діяльності підприємства як основний індикатор ефективності використання ресурсного потенціалу [39, с.125]. Такий підхід цілком відповідає економічній сутності даної категорії, проте для об’єктивності він має бути доповнений аналізом структури та співвідношення окремих ресурсних компонентів.

Серед різноманіття методів найбільшого поширення набув метод діагностики ресурсного потенціалу, який ґрунтується на системному, поетапному

та поелементному вивченні ресурсів підприємства [14, 41]. У межах комплексної оцінки враховуються всі види ресурсів, що інтегруються у єдиний узагальнений показник за допомогою експертних або рейтингових методів. Поетапна форма оцінювання передбачає виокремлення ключових критеріїв, які визначають здатність підприємства досягати стратегічних і тактичних цілей, з подальшою деталізацією їхніх характеристик. Це дає можливість поєднати загальне уявлення про ресурсний потенціал із глибинним аналізом найважливіших його складових.

Розвиток ресурсного потенціалу підприємства визначається не лише кількісним зростанням його складових, а й рівнем ефективності їх використання, що безпосередньо пов’язане з якісними характеристиками ресурсної бази. Якщо кількісні показники дають змогу оцінити обсяг та інтенсивність відтворення окремих видів ресурсів, то якісні параметри формують основу для визначення ефективності їх застосування у виробничо-господарській діяльності.

Комплексне врахування кількісних і якісних характеристик ресурсного потенціалу підприємства дозволяє:

- оцінити початковий рівень розвитку ресурсної бази;
- виявити диспропорції у структурі ресурсів;
- визначити пріоритетні напрями інвестування та оновлення ресурсів;
- окреслити межі допустимих виробничих, економічних і соціальних навантажень з урахуванням стратегічних орієнтирів підприємства [19, с.15].

Ключовою умовою ефективного управління ресурсним потенціалом є постійне зіставлення результатів діяльності підприємства з витратами, понесеними на їх досягнення. При цьому результат може мати не лише економічний вимір (зростання прибутковості, фінансової стійкості, підвищення продуктивності), але й соціальний - покращення умов праці, підвищення рівня життя працівників та задоволення потреб споживачів [11].

Звідси випливає, що оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом має на меті не просто зафіксувати обсяг наявних ресурсів, а й з’ясувати, яка їх частина реально використовується і наскільки повноцінно вона залучається до виробничих процесів. Тому система показників повинна

охоплювати: індикатори наявності, складу та стану ресурсів; індикатори ефективності їх використання; співвідношення між окремими елементами потенціалу та їх взаємодію в процесі створення доданої вартості.

Важливим аспектом є також розуміння ролі матеріальних елементів ресурсного потенціалу у взаємозв'язку з нематеріальними складовими (інноваційними, трудовими, управлінськими). Лише комплексний підхід дозволяє оцінити реальну силу підприємства, його здатність до стійкого розвитку та ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Загальноприйнятим у науковій літературі є розподіл методів оцінювання на формалізовані та неформалізовані (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Особливості та напрями застосування сучасних методів оцінювання ресурсного потенціалу підприємства

Метод	Особливості	Напрями застосування
1	2	3
Неформалізовані методи оцінювання		
Структурно-функціональне моделювання (IDEF0)	Дозволяє моделювати взаємозв'язки між складовими ресурсного потенціалу та функціями підприємства, відображає логіку потоків ресурсів	Планування виробничих процесів, оцінка ефективності використання ресурсів у функціональних підсистемах
Матричні методи	Включають побудову матриць взаємозв'язків між ресурсами, підрозділами, процесами; дають наочну оцінку взаємодії ресурсів	Виявлення слабких та надлишкових ресурсних зв'язків, оптимізація розподілу ресурсів
Евристичні методи	Використовують досвід експертів та наближені алгоритми для оцінки ресурсів в умовах невизначеності	Прийняття управлінських рішень у складних та динамічних умовах, оцінка ризиків
Формалізовані методи оцінювання		
Економіко-статистичний метод	Обчислення абсолютних та відносних показників (коефіцієнтів) використання ресурсів; дозволяє проводити порівняльний аналіз	Аналіз фінансових, матеріальних, трудових та технічних ресурсів, визначення тенденцій розвитку
Методи нечіткої логіки	Дозволяють оцінювати ресурсний потенціал при нечітких, неповних чи суперечливих даних; враховують експертні оцінки	Прийняття рішень у невизначених умовах, прогнозування ефективності використання ресурсів
Нормування	Визначення нормативних значень ресурсів, що забезпечують оптимальне функціонування підприємства	Контроль витрат ресурсів, планування потреб у матеріалах, трудових та фінансових ресурсах

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Інтегрального оцінювання	Побудова комплексного показника ефективності використання ресурсів на основі поєднання кількісних та якісних характеристик	Системна оцінка ресурсного потенціалу, визначення пріоритетів розвитку, оцінка ефективності управлінських рішень
Кореляційного аналізу	Виявлення взаємозв'язків між окремими ресурсами та показниками результативності діяльності	Оцінка впливу ресурсів на фінансові та виробничі результати, прогнозування ефекту від управлінських рішень
Таксономічний аналіз	Порівняння підприємства з іншими об'єктами за комплексом показників; класифікація та ранжування	Аналіз конкурентоспроможності, виявлення сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу
DEA-аналіз (Data Envelopment Analysis)	Оцінка ефективності використання ресурсів у виробничих підрозділах та підприємствах на основі порівняння вхідних та вихідних показників	Виявлення неефективних підрозділів, оптимізація розподілу ресурсів, планування розвитку

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 10, 15, 16, 17, 30, 32]

Неформалізовані методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства дозволяють здійснювати гнучкий аналіз у кількох напрямах. По-перше, вони сприяють упорядкуванню та систематизації ресурсів, що дає змогу чітко визначити їхні складові та взаємозв'язки між ними. По-друге, такі методи використовуються для оцінювання параметрів, які важко або неможливо виміряти за допомогою кількісних показників. По-третє, неформалізовані підходи дозволяють визначити відносну вагу окремих елементів ресурсного потенціалу при формуванні інтегральних показників.

До основних обмежень цих методів слід віднести високий рівень суб'єктивності результатів, оскільки вони значною мірою залежать від досвіду та суджень експертів. Водночас їхня перевага полягає в можливості врахування якісних аспектів ресурсного потенціалу, які не піддаються формалізованій оцінці. На відміну від них, формалізовані методи забезпечують більшу точність і об'єктивність оцінювання, базуючись на чітко визначених показниках та математичних розрахунках.

На підставі здійсненого аналізу можна виокремити систему ключових показників, які найбільш повно відображають рівень ефективності управління

ресурсним потенціалом підприємства. Зведено їх до таких основних груп - табл.1.4.

Таблиця 1.4 - Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Показники	Зміст показника / формула
1	2
Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів	
Матеріаломісткість продукції	Вартість матеріалів на одиницю продукції: $M_p = C_m / Q$, де C_m - вартість використаних матеріалів, Q - обсяг продукції
Матеріаловіддача	Виручка на одиницю витрачених матеріалів: $M_v = B / C_m$, де В - виручка від продажу продукції
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	Відношення фактичного обсягу виробництва до максимально можливого: $К_v = Qф / Qмакс$
Коефіцієнт оборотності запасів	Скільки разів за період оборотилися запаси: $К_о = С_о / Сср$, де $С_о$ - собівартість реалізованої продукції, Сср - середня вартість запасів
Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів	
Рентабельність активів (ROA)	Віддача на загальні активи: ROA = ЧП / А, де ЧП - чистий прибуток, А - середня вартість активів
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Віддача на власний капітал: ROE = ЧП / ВК, де ВК - середній власний капітал
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Частка власного капіталу у загальних активах: $К_а = ВК / А$
Коефіцієнт поточної ліквідності	Здатність погасити короткострокові зобов'язання: $К_l = Ак / Зк$, де Ак - оборотні активи, Зк - короткострокові зобов'язання
Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості	Дебіторська: Кд = В / ДЗ, Кредиторська: Кк = С / КЗ, де ДЗ - середня дебіторська заборгованість, КЗ - кредиторська
Оцінка ефективності використання трудових ресурсів	
Продуктивність праці	Вартість продукції на одного працівника: Пп = В / Чп, де Чп - чисельність персоналу
Фондовіддача заробітної плати	Виручка на одиницю зарплати: Фз = В / ФЗП, де ФЗП - фонд заробітної плати
Середня заробітна плата	Зср = ФЗП / Чп
Коефіцієнт плинності кадрів	Частка звільнених у періоді: Кп = Чз / Чср, де Чз - кількість звільнених, Чср - середня чисельність
Коефіцієнт використання робочого часу	Частка фактичного часу роботи від наявного: Кв = Тф / Тн, де Тф - фактично відпрацьований час, Тн - номінальний фонд часу
Оцінка ефективності використання технічних ресурсів	
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Відношення вартості нового обладнання до загальної вартості: Ко = Внов / Ос, де Внов - вартість нових основних засобів, Ос - загальна вартість основних засобів
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Частка списаних основних засобів: Кв = Виб / Ос

Продовження таблиці 1.4

1	2
Коефіцієнт зносу основних фондів	Відношення нарахованого зносу до балансової вартості: Кз = З / Ос
Фондовіддача	Виручка на одиницю вартості основних засобів: Фо = В / Ос
Фондомісткість	Вартість основних засобів на одиницю продукції: Фм = Ос / Q
Фондоозброєність	Кількість основних засобів на одного працівника: Фз = Ос / Чп
Рентабельність основних засобів	Відношення прибутку до вартості основних засобів: Ро = П / Ос, де П - прибуток від продукції

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 10, 15, 16, 17, 30, 32, 39]

Для об’єктивної оцінки стану управління ресурсним потенціалом підприємства важливо враховувати не лише окремі показники використання матеріальних, трудових чи фінансових ресурсів, а й їх сукупний вплив на кінцеві результати діяльності. Саме тому доцільно застосовувати інтегральний підхід, який забезпечує комплексне відображення ефективності управління всією системою ресурсів.

Сутність інтегрального підходу полягає у формуванні єдиного узагальненого показника - інтегрального коефіцієнта ефективності управління ресурсним потенціалом, що поєднує в собі оцінку основних складових ресурсної бази підприємства (рис.1.6).

Інтегральний коефіцієнт ефективності управління ресурсним потенціалом значення може бути визначене за формулою [39]:

$$Іеф=(Кфр*ФР)+(Кмр*МР)+(Ктр*ТР)+(Ктех*ТехР) \quad (1.1)$$

де Іеф - інтегральний показник ефективності управління ресурсами;

Кфр, Кмр, Ктр, Ктех - вагові коефіцієнти, що відображають значущість кожної групи ресурсів;

ФР - рівень ефективності використання фінансових ресурсів;

МР - рівень ефективності використання матеріальних ресурсів;

ТР - показники ефективності використання трудових ресурсів;

ТехР - ефективність застосування технічних ресурсів.

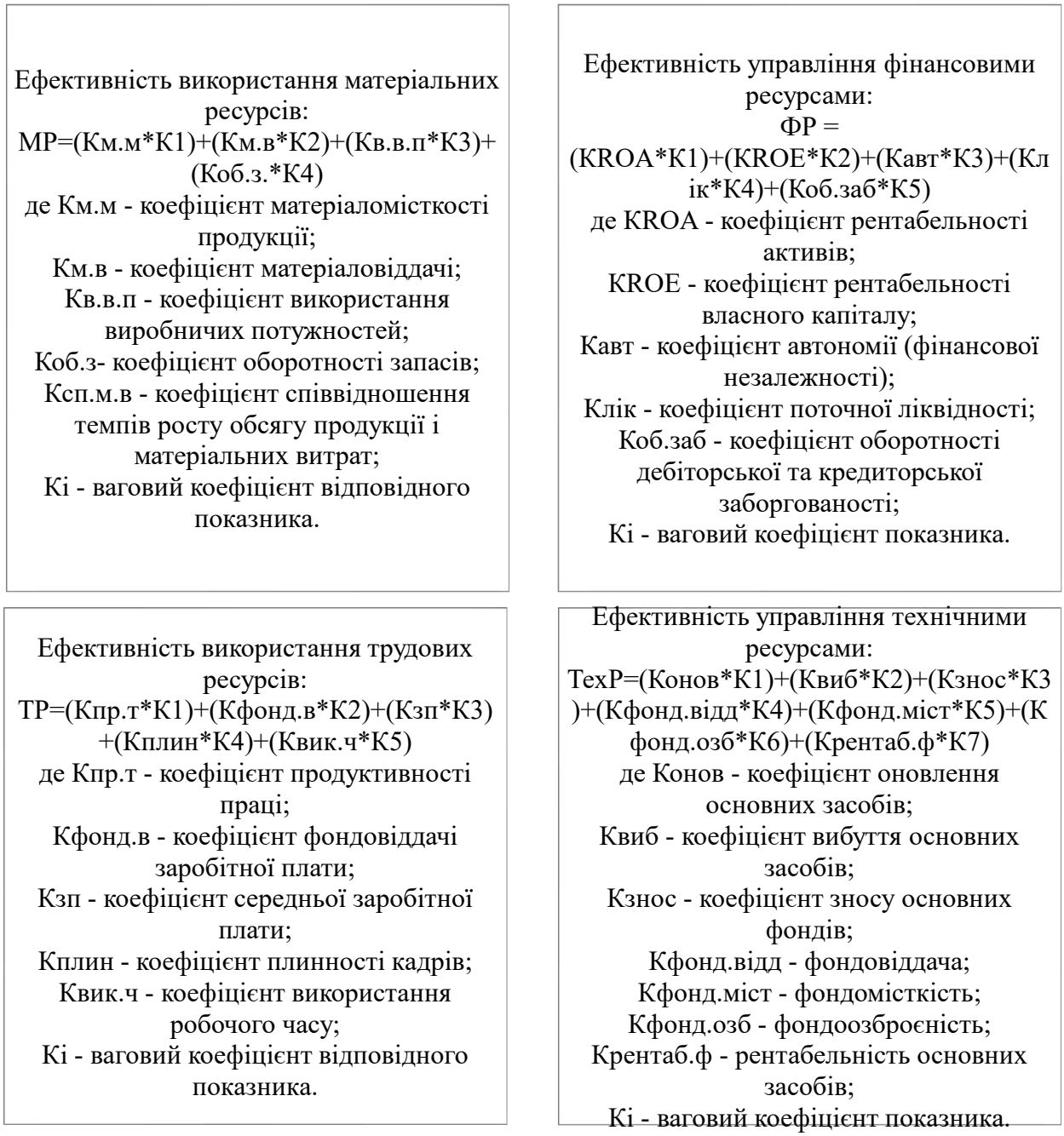


Рисунок 1.6 – Інтегральна оцінка ефективності управління ресурсами

Джерело: складено автором на основі [39]

Для того щоб визначити ступінь впливу окремих параметрів на загальну ефективність управління ресурсним потенціалом, доцільно розрахувати коефіцієнти значимості. Вони відображають вагу кожного показника в інтегральній оцінці й формуються на основі експертного методу.

Розрахунок коефіцієнта значимості окремого параметра здійснюється за формулою [39]:

$$ki = \frac{(m*n)-Ri}{0.5*m*n*(n-1)} \quad (1.2)$$

де ki - коефіцієнт значимості і-го параметра;

m - кількість експертів, залучених до оцінювання;

n - загальна кількість параметрів, що аналізуються;

Rij - ранг, який j-й експерт присвоїв і-му параметру.

Таким чином, значення коефіцієнтів визначаються через ранжування параметрів експертами: чим вищий середній ранг, тим більш значущим визнається параметр у загальній системі управління ресурсним потенціалом. Це дозволяє надати кожному показнику відповідну «вагу» та врахувати специфіку діяльності підприємства при побудові інтегрального показника.

Проведений аналіз сучасних концептуальних підходів до управління ресурсним потенціалом підприємства дозволяє констатувати, що ефективне управління ресурсами є комплексним і багаторівневим процесом, який охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль за використанням матеріальних, фінансових, трудових, технічних та інноваційних ресурсів. Наукова література демонструє широкий спектр підходів до визначення стратегічних пріоритетів, методів оцінки та засобів оптимізації ресурсного потенціалу, що свідчить про багатогранність цього поняття та необхідність його інтегрованого розгляду.

Особливої актуальності питання управління ресурсним потенціалом набуває у сучасних умовах, коли промислові підприємства стикаються з високою динамікою зовнішнього середовища, змінами попиту, технологічними інноваціями та наслідками воєнних дій в Україні. У таких умовах ефективне використання наявних ресурсів і мобілізація внутрішніх резервів стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та стабільності функціонування підприємства.

Системний підхід до управління ресурсним потенціалом передбачає не лише оцінку його кількісних характеристик, а й якісних параметрів, інтеграцію окремих ресурсів у єдину модель, що забезпечує досягнення стратегічних цілей

підприємства з мінімальними витратами та максимальним ефектом. Реалізація концептуальних підходів дозволяє підприємствам підвищити гнучкість управлінських рішень, забезпечити раціональне використання ресурсів та адаптуватися до нестабільних економічних умов.

Таким чином, сучасні підходи до управління ресурсним потенціалом спрямовані на забезпечення інтегрованого розвитку підприємства, підвищення його ефективності та стійкості, а також на створення передумов для інноваційного та стратегічного зростання в умовах сучасних викликів.

Висновки до розділу 1

Ресурсний потенціал підприємства виступає ключовим фактором його стабільного функціонування, адаптивності та розвитку в умовах динамічних економічних і соціальних трансформацій. Проведений аналіз наукових підходів показує, що ресурсний потенціал слід розглядати не лише як сукупність наявних матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних та організаційних ресурсів, а як інтегровану систему, здатну забезпечувати ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства. Структура ресурсного потенціалу охоплює матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові, інноваційні та управлінські ресурси, кожен із яких виконує певну функцію, але справжня ефективність проявляється у взаємодії та гармонійному поєднанні всіх складових. Розуміння класифікаційних підходів дозволяє оцінювати не лише обсяг наявних ресурсів, а й їхню мобілізаційну здатність, ефективність використання та відповідність стратегічним цілям. У сучасних умовах, зокрема за наслідками воєнних дій, здатність підприємства гнучко управляти своїм ресурсним потенціалом, мобілізувати внутрішні резерви та впроваджувати інноваційні рішення визначає його конкурентоспроможність, фінансову стабільність та довгострокові перспективи розвитку. Таким чином, ресурсний потенціал є визначальним чинником ефективності господарської діяльності та основою стратегічного зростання промислового підприємства.

Управління ресурсним потенціалом сучасного промислового підприємства виступає ключовим фактором його стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Аналіз існуючих концептуальних підходів показує, що процес управління ресурсами є системним, комплексним і циклічним, охоплюючи формування, ефективне використання та відтворення всіх видів ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових, технічних, інформаційних та інноваційних. Сучасні підходи акцентують увагу не лише на оптимізації наявних ресурсів, а й на інтеграції управлінських, адаптивних та інноваційних механізмів, що дозволяють підприємству ефективно реагувати на динаміку зовнішнього середовища, зміни ринку та технологічні інновації. Важливим є поєднання стратегічного планування, організації, контролю та мотивації ресурсів, що забезпечує гармонійний розвиток підприємства, підвищення продуктивності та максимізацію результатів його діяльності.

Управління ресурсним потенціалом підприємства є складним і багаторівневим процесом, який передбачає не лише наявність достатніх обсягів матеріальних, фінансових, трудових і технічних ресурсів, а й їх ефективне поєднання та раціональне використання. Для оцінки рівня розвитку ресурсного потенціалу застосовуються різноманітні методичні підходи та інструменти, які дозволяють аналізувати як кількісні, так і якісні характеристики ресурсів. Це забезпечує більш комплексне розуміння здатності підприємства досягати стратегічних та оперативних цілей, оптимізувати використання ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Сучасні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу включають як формалізовані методи, що забезпечують точність і об’єктивність, так і неформалізовані, що дають змогу враховувати якісні характеристики та специфіку діяльності підприємства. Інтеграція різних підходів дозволяє не лише контролювати ефективність використання наявних ресурсів, а й планувати їхнє вдосконалення, визначати пріоритетні напрямки розвитку та адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРСТАРЧ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтерстарч Україна» (ТОВ «Інтерстарч Україна») - український виробник і постачальник крохмалепродуктів та інгредієнтів для харчової та нехарчової промисловості. Компанія була заснована 26 липня 2012 року.

ТОВ «Інтерстарч Україна» є юридичною особою приватної форми власності. Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Алма-Атинська, буд. 8. Основним видом діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна» є виробництво крохмалів і крохмальних продуктів (КВЕД 10.62).

Загальні відомості про ТОВ «Інтерстарч Україна» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про ТОВ «Інтерстарч Україна»

Назва показника	Відомості про підприємство
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтерстарч Україна»
Скорочена назва	ТОВ «Інтерстарч Україна»
Код ЄДРПОУ	38307757
Дата реєстрації	26 липня 2012 року
Розмір статутного капіталу, грн	10 000 000 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Види діяльності за КВЕД	10.62 - Виробництво крохмалю та крохмальних продуктів; інші пов’язані види діяльності
Контактна інформація	Тел.: (044) 351-77-68 ; (044) 351-73-92 E-mail: info@interstarch.com.ua, веб-сайт: www.interstarch.com.ua

ТОВ «Інтерстарч Україна» є провідним виробником та постачальником інгредієнтів для харчової та нехарчової промисловості, пропонуючи широкий спектр продукції, отриманої з кукурудзи та пшениці. Асортимент підприємства

налічує понад 40 позицій, серед яких нативні та модифіковані крохмалі, різноманітні сиропи (глюкозні, мальтозні, глюкозно-фруктозні), безглютенові суміші для хлібопекарської промисловості, глютен, кукурудзяна олія, кормові інгредієнти, а також продукція, виготовлена за індивідуальними специфікаціями замовників. Основними напрямами використання продукції є харчова промисловість, виробництво кормів та промислові галузі, що потребують крохмальних інгредієнтів.

Для забезпечення стабільної якості продукції підприємство проводить регулярне тестування на власних виробничих лабораторіях та в незалежних сертифікованих центрах контролю якості. Сировина, що використовується у виробництві, вирощується відповідно до міжнародних стандартів і підлягає додатковому контролю перед переробкою, що гарантує безпеку та високі споживчі характеристики кінцевої продукції.

Підприємство активно співпрацює з мережею сільськогосподарських партнерів, що дозволяє контролювати весь виробничий ланцюг від вирощування зернових культур до переробки сировини. Загальний земельний банк партнерських господарств перевищує 50 тисяч гектарів, а щорічний обсяг переробки кукурудзи складає понад 600 тисяч тонн, що забезпечує стабільну ресурсну базу для виробництва.

Виробництво здійснюється на трьох сучасних підприємствах: ПрАТ «ДНІПРОВСЬКИЙ КПК» та завод ТОВ «Інтеркорн Корн Процесінг Індастрі» в Україні, а також «Interstarch GMBH» у Німеччині. Усі виробничі потужності сертифіковані за міжнародними стандартами якості та безпеки харчових продуктів, серед яких FSSC 22000, ECOVADIS Bronze, а також стандарти Halal і Halal MUI. Завдяки оптимізованій логістичній системі, компанія здійснює постачання продукції більш ніж у 70 країн світу, забезпечуючи високий рівень сервісу та довготривалі партнерські відносини.

Організаційна структура управління ТОВ «Інтерстарч Україна» має лінійно-функціональний тип (рис.2.1), що поєднує централізоване прийняття управлінських рішень з чітким розподілом функціональних обов’язків між

підрозділами. Така структура забезпечує ефективність управління на підприємстві великого масштабу, дозволяє контролювати виробничі та адміністративні процеси та підтримує прозорість функціонування всіх служб.

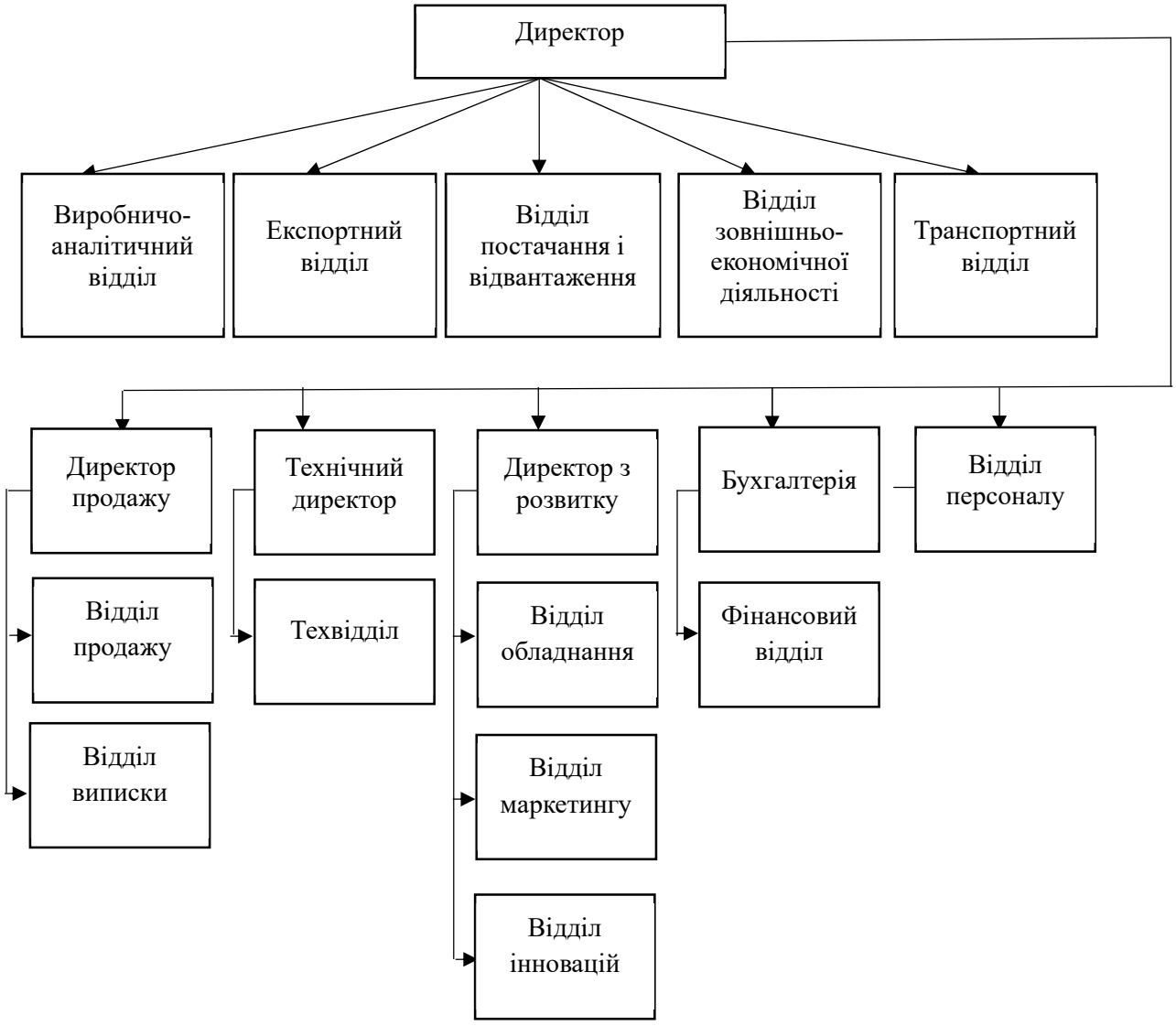


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Інтерстарч Україна»

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Верхівку управлінської вертикалі становить директор підприємства, який виконує стратегічне керівництво, формує основні напрями розвитку компанії, ухвалює ключові рішення та видає обов’язкові для виконання нормативно-

розпорядчі документи. Йому підпорядковані керівники функціональних підрозділів, відповідальні за планування, організацію та контроль виробничих, технологічних та адміністративних процесів.

Кадровий потенціал підприємства формується на основі штатного розпису та посадових інструкцій, які детально визначають права, обов'язки та зони відповідальності співробітників. Такий підхід сприяє підвищенню злагодженості роботи підрозділів, забезпечує ефективну координацію між різними напрямами діяльності та дозволяє підтримувати баланс інтересів між персоналом і власниками.

Функціональні підрозділи підприємства включають виробничі цехи, відділи забезпечення якості, збуту, логістики, фінансово-економічний та адміністративний блоки. Кожен підрозділ відповідає за конкретні процеси, що забезпечує спеціалізацію та оптимізацію ресурсів, а також дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та вимоги клієнтів.

Проведемо аналіз показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр. (табл. 2.2).

У 2022 році ТОВ «Інтерстарч Україна» отримало чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 6553585 тис. грн, який у 2023 році зріс на 1356352 тис. грн (+20,7 %) і досягнув 7909937 тис. грн. Це зростання пояснюється адаптацією компанії до нових реалій, відновленням частини виробничих і логістичних процесів, а також підвищенням попиту на продукцію в умовах перебудови ринків. Проте вже у 2024 році темпи зростання доходу суттєво уповільнилися - він склав 8080 295 тис. грн, що лише на 170358 тис. грн (+2,2 %) більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про стабілізацію обсягів виробництва на фоні обмежених можливостей розширення ринків збуту.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Інтерстарч Україна» у 2022 році становила 4253873 тис. грн, у 2023 році вона навіть знизилася до 4 176 463 тис. грн (-1,8 %), що позитивно вплинуло на прибутковість. Проте у 2024 році собівартість різко зросла до 5460918 тис. грн (+30,8 %), що пов'язано

з інфляційними процесами, зростанням цін на сировину та енергоносії, а також ускладненням логістики під час війни. Це негативно позначилося на рівні валового прибутку: якщо у 2023 році він зріс більш ніж у півтора раза й становив 3733474 тис. грн (+62,3 % до 2022 року), то вже у 2024 році скоротився до 2619377 тис. грн (-29,8 %).

Таблиця 2.2 - Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показник	Рік			Відхилення			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6553585	7909937	8080295	1356352	20,7	170358	2,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4253873	4176463	5460918	-77410	-1,8	1284455	30,8
Валовий прибуток	2299712	3733474	2619377	1433762	62,3	-1114097	-29,8
Інші операційні доходи	185029	105159	149692	-79870	-43,2	44533	42,3
Адміністративні витрати	190100	426114	528457	236014	124,2	102343	24,0
Витрати на збут	756887	831260	957689	74373	9,8	126429	15,2
Інші операційні витрати	44101	8913	54350	-35188	-79,8	45437	509,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	1493653	2572346	1228573	1078693	72,2	-1343773	-52,2
Інші фінансові доходи	0	9471	7059	9471	0	-2412	-25,5
Фінансові витрати	139249	183780	201089	44531	32,0	17309	9,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	591817	2092420	599845	1500603	253,6	-1492575	-71,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	63121	377121	108036	314000	497,5	-269085	-71,4
Чистий фінансовий результат	528696	1715299	491809	1186603	224,4	-1223490	-71,3

Джерело: складено та розраховано автором

Операційні витрати ТОВ «Інтерстарч Україна» у воєнний період демонструють стійке зростання. Адміністративні витрати у 2022 році були на

рівні 190100 тис. грн, а у 2023 році вони зросли до 426114 тис. грн (+124,2 %), що пов'язано з необхідністю зміцнення управлінських функцій в умовах кризового середовища. У 2024 році ця тенденція продовжилася - показник зріс до 528457 тис. грн (+24 %). Витрати на збут також поступово зростали: з 756887 тис. грн у 2022 році до 831260 тис. грн у 2023 році (+9,8 %) та до 957689 тис. грн у 2024 році (+15,2 %). Це свідчить про збільшення маркетингової та логістичної складової, необхідної для утримання ринку в умовах жорсткої конкуренції.

Значними виявилися коливання у фінансових результатах діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна». У 2022 році фінансовий результат від операційної діяльності становив 1493653 тис. грн, у 2023 році він зріс до 2572346 тис. грн (+72,2 %), але вже у 2024 році скоротився більш ніж удвічі - до 1228573 тис. грн (-52,2 %). Аналогічна тенденція спостерігається і в чистому прибутку: з 528696 тис. грн у 2022 році він зріс до рекордних 1715299 тис. грн у 2023 році (+224,4 %), проте у 2024 році знизився до 491809 тис. грн (-71,3 %) (рис.2.2).

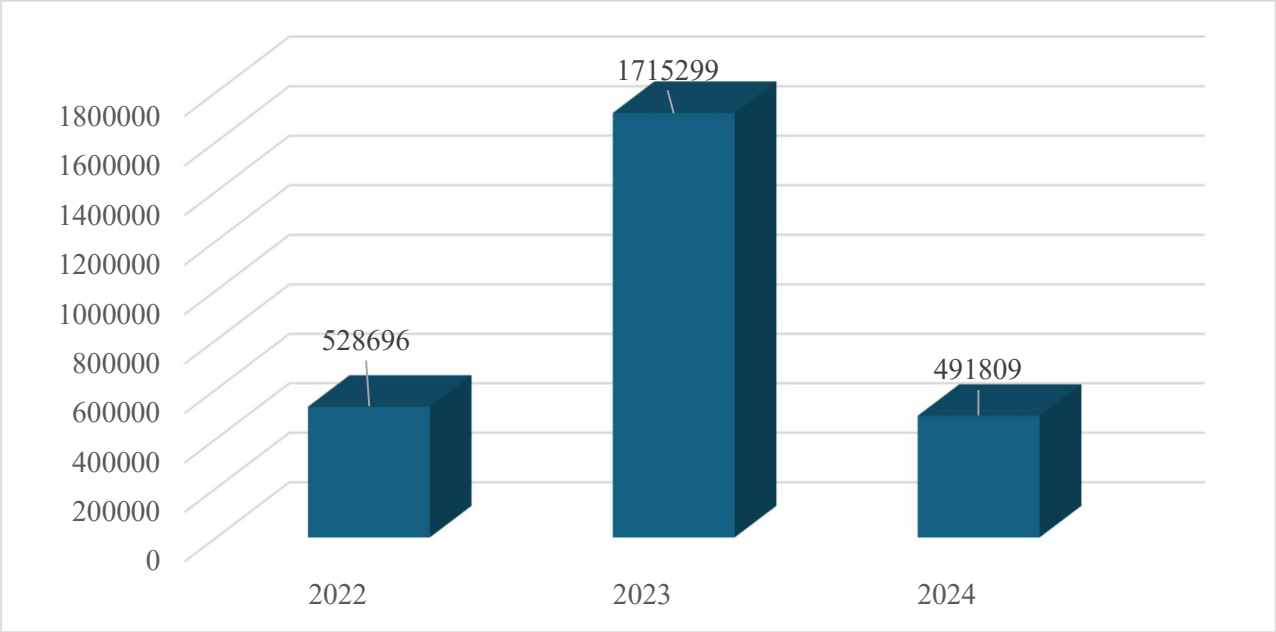


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого прибутку ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр., тис.грн

Джерело: складено та розраховано автором

Загалом динаміка показників демонструє високу вразливість підприємства до зовнішніх факторів воєнного часу: валютних коливань, зростання витрат на енергоресурси та сировину, логістичних проблем і нестабільності ринкової кон'юнктури. Водночас фінансові результати свідчать, що ТОВ «Інтерстарч Україна» має достатній ресурсний потенціал для адаптації та збереження прибутковості навіть в умовах глибокої економічної турбулентності.

2.2 Аналіз факторів, що впливають на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна»

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства є ключовим чинником забезпечення його стійкого розвитку, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. У сучасних умовах розвитку промислових підприємств особливого значення набуває комплексна оцінка факторів, що впливають на ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових, технологічних та інформаційних ресурсів. Це обумовлено не лише економічною нестабільністю, а й змінами в зовнішньому середовищі, включаючи наслідки воєнних дій, що потребують від підприємства гнучкості та оперативності у прийнятті управлінських рішень.

Для дослідження внутрішніх чинників ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» доцільно застосувати концептуальний підхід, який дозволяє оцінити взаємодію ключових складових організації. Одним із найбільш практичних інструментів для такого аналізу є модель McKinsey 7S, яка розглядає підприємство як цілісну систему, де сім взаємопов'язаних елементів впливають на ефективність функціонування та розвиток ресурсного потенціалу.

Використання моделі 7S дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а й оцінити, наскільки внутрішня організаційна структура, управлінські процеси та кадровий потенціал відповідають стратегічним цілям розвитку. Такий підхід створює підґрунтя для подальшого

комплексного аналізу ресурсного потенціалу, виявлення резервів підвищення ефективності управління та формування практичних рекомендацій щодо його оптимізації.

Отже, подальший аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Інтерстарч Україна» буде здійснено через призму концепції McKinsey 7S, що дозволяє системно оцінити взаємозв'язок усіх ключових елементів організації та визначити фактори, які безпосередньо впливають на ефективність управління ресурсами підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз ТОВ «Інтерстарч Україна» за допомогою матриці McKinsey «7 S»

Елемент McKinsey 7S	Опис для ТОВ «Інтерстарч Україна»
1	2
1. Стратегія	+: Підприємство має чітко визначені стратегічні пріоритети, орієнтуючись на якість продукції, розвиток інноваційних технологій та розширення експортного ринку більш ніж у 70 країнах світу. Стратегія спрямована на забезпечення стабільності виробництва, підтримку конкурентоспроможності та довгострокове зростання ресурсного потенціалу. -: Часткова залежність від зовнішніх постачальників сировини та коливань на зерновому ринку обмежує гнучкість у реалізації стратегічних планів. Крім того, продуктовий портфель має обмежену диверсифікацію, що може ускладнювати адаптацію до зміни споживчих потреб.
2. Структура	+: Лінійно-функціональна організаційна структура дозволяє поєднувати централізоване керівництво з чітким розподілом функціональних обов'язків між підрозділами, що забезпечує ефективність управління та контроль виконання завдань. -: Надмірна бюрократизація та складна адміністративна ієрархія інколи уповільнюють оперативне прийняття рішень та знижують гнучкість підприємства у реагуванні на ринкові зміни.
3. Системи	+: Підприємство використовує сучасні виробничі, логістичні та технологічні системи, забезпечені сертифікацією міжнародних стандартів (FSSC 22000, Halal, ECOVADIS Bronze). Це сприяє стабільності процесів, контролю якості продукції та ефективному управлінню ресурсами. -: Відсутність інтегрованої цифрової системи управління ресурсами на всіх виробничих майданчиках та часткова роз'єднаність інформаційних потоків може обмежувати оперативність прийняття рішень та точність планування ресурсів.
4. Стиль управління	+: Директор підприємства здійснює стратегічне керівництво, забезпечує прозорість процесу ухвалення рішень та координацію діяльності підрозділів. Такий стиль сприяє підтримці дисципліни, узгодженості дій та виконанню корпоративних стандартів. -: Недостатнє делегування повноважень на середньому рівні управління інколи гальмує оперативне реагування на виробничі та ринкові виклики, що може знижувати ефективність використання ресурсного потенціалу.

Продовження таблиці 2.3

1	2
5. Працівники	+: Кадровий склад характеризується високою кваліфікацією, чітким визначенням посадових обов'язків та наявністю системи мотивації, що забезпечує злагоджену роботу підрозділів та відповідальне ставлення до виконання завдань. -: Існує потреба у регулярному підвищенні кваліфікації та навчанні персоналу, зокрема щодо впровадження нових технологій і сучасних методів управління, що впливає на загальну гнучкість підприємства.
6. Навички	+: Персонал володіє високим рівнем технічних та виробничих навичок, а також досвідом управління великими обсягами виробництва, що забезпечує стабільну продуктивність та ефективність ресурсного потенціалу. -: Недостатній розвиток навичок у сфері цифрового менеджменту та аналітики даних обмежує можливості підприємства щодо впровадження сучасних управлінських практик та ефективного аналізу ресурсів.
7. Спільні цінності	+: Основні цінності підприємства включають орієнтацію на високу якість продукції, безпеку та відповідальне ставлення до клієнтів і партнерів. Корпоративна культура формує дисциплінованість та відповідальність персоналу. -: Необхідно активніше розвивати інноваційну корпоративну культуру та залучати працівників до формування стратегічних цілей підприємства, щоб підвищити мотивацію та підтримати довгостроковий розвиток.

Джерело: складено автором

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Інтерстарч Україна» за моделлю McKinsey 7S дозволяє зробити кілька важливих висновків. Підприємство має чітко сформовану стратегію розвитку, що орієнтована на якість продукції та розширення експортного ринку, а також ефективну лінійно-функціональну структуру управління, яка забезпечує централізацію та прозорість процесів.

Наявність сучасних виробничих і логістичних систем, висококваліфікованого персоналу та усталеної корпоративної культури створює сильну основу для ефективного управління ресурсним потенціалом.

Разом із тим, аналіз виявив низку обмежень і резервів для підвищення ефективності управління ресурсами. До них належать часткова залежність від зовнішніх постачальників сировини, недостатній розвиток цифрового управління, обмежене делегування повноважень на середньому рівні, а також потреба у формуванні більш інноваційної корпоративної культури та підвищенні кваліфікації працівників у сфері сучасних технологій.

Виявлені сильні та слабкі сторони створюють основу для подальшого

детального аналізу ресурсного потенціалу підприємства. Зокрема, системна оцінка взаємозв'язку всіх елементів організації дозволяє визначити ключові фактори, що безпосередньо впливають на ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових і технологічних ресурсів.

Здійснимо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» за допомогою PEST-методології (табл. 2.4). Оцінювання проводилося трьома експертами відділу маркетингу за напрямом впливу: «+» - позитивний, «-» - негативний (загрозливий) вплив.

Результати проведеного PEST-аналізу дозволяють комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна».

Політичні фактори мають значний вплив на діяльність підприємства: державна політика у сфері харчової безпеки та програми підтримки агропромислових експортерів створюють позитивні умови для розвитку виробничих потужностей та експорту продукції, проте геополітична нестабільність і воєнні ризики разом із високим податковим навантаженням виступають як суттєві загрози, що можуть обмежувати інвестиційну активність і збільшувати ризики переривання постачання сировини. Загальна оцінка політичних факторів свідчить про переважання негативного впливу зовнішнього середовища, що потребує стратегічного планування та гнучкої адаптації підприємства.

Економічні фактори також суттєво впливають на ресурсний потенціал підприємства. Коливання валютних курсів, зростання цін на сировину та енергоносії, нестабільність економіки та обмежена платоспроможність клієнтів створюють додаткові виклики для фінансового планування та управління виробничими ресурсами. Висока вага цих факторів у загальній структурі аналізу підтверджує необхідність постійного моніторингу ринкових умов та застосування механізмів хеджування ризиків.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ТОВ «Інтерстарч Україна»

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Напрям впливу	Експерти (ймовірність пливу)				Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3	4		
1. Політичні								
Державна політика у сфері харчової безпеки	0,067	+	4	5	3	4	4	0,25
Податкове навантаження на виробництво	0,071	-	4	4	3	3	3,5	0,34
Геополітична напруга та воєнні ризики	0,08	-	5	5	5	5	5	0,40
Державні програми підтримки агропромислових експортерів	0,033	+	3	2	3	3	2,75	0,10
ВСЬОГО								1,09
2. Економічні								
Стан економіки та інфляційні процеси	0,071	-	5	3	4	5	4,25	0,30
Коливання валютних курсів та ціни на імпорт	0,067	-	4	4	3	4	3,75	0,25
Зростання цін на сировину та енергоносії	0,08	-	5	3	4	3	3,75	0,30
Платоспроможність клієнтів на внутрішньому ринку	0,054	-	5	4	3	2	3,5	0,19
ВСЬОГО								1,04
3. Технологічні								
Впровадження автоматизованих виробничих процесів	0,079	+	3	3	2	3	2,75	0,22
Доступ до сучасних технологій пакування та зберігання	0,075	+	2	3	1	2	2	0,15
Використання ІТ-рішень для управління логістикою та збутом	0,075	+	1	2	1	2	1,5	0,11
ВСЬОГО								0,48
4. Соціальні								
Зростання попиту на безглютенові та здорові продукти	0,08	+	4	2	3	3	3	0,24
Нестача кваліфікованих кадрів та трудова міграція	0,046	-	2	3	1	2	2	0,09
Професійна підготовка та навички персоналу	0,025	+	2	1	1	2	1,5	0,04
Звички споживачів та зміна попиту на крохмалепродукти	0,033	-	3	2	2	2	2,25	0,07
ВСЬОГО								0,44

Джерело: складено автором

Технологічні чинники забезпечують потенціал для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Впровадження

автоматизованих виробничих процесів, доступ до сучасних технологій пакування та використання ІТ-рішень у логістиці створюють можливості для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат, проте часткова відсутність інтегрованих цифрових систем управління ресурсами обмежує повну ефективність цих інновацій.

Соціальні фактори формують кадрову та споживчу основу діяльності підприємства. Зростання попиту на безглютенові та здорові продукти стимулює розширення асортименту продукції та розвиток нових напрямів діяльності, водночас нестача кваліфікованих кадрів, трудова міграція та потреба у підвищенні кваліфікації персоналу створюють додаткові виклики для управління людськими ресурсами. Зміни споживчих звичок також впливають на планування виробництва та управління запасами.

Загалом, PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище для ТОВ «Інтерстарч Україна» є одночасно джерелом можливостей та ризиків. Позитивні фактори відкривають перспективи для розвитку виробничих потужностей, експорту та впровадження нових технологій, тоді як негативні чинники вимагають активної адаптації, підвищеної уваги до фінансового і кадрового планування та формування гнучкої стратегії управління ресурсним потенціалом. Отримані висновки створюють підґрунтя для подальшого аналізу внутрішнього середовища підприємства та визначення ключових факторів, що безпосередньо впливають на ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових та технологічних ресурсів.

Для аналізу факторів конкуренції на ринку, в якому функціонує ТОВ «Інтерстарч Україна», використаємо модель М. Портера (табл.2.5).

Проведений аналіз п’яти сил М. Портера показує, що ринкове середовище для ТОВ «Інтерстарч Україна» характеризується значним рівнем конкуренції та помірною загрозою з боку нових учасників і продуктів-замінників. Висока внутрішньо-галузева конкуренція та нестабільність постачальників формують ключові ризики для ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. У той же час наявність чіткої стратегії, високої якості продукції та

налагодженої логістики дозволяє знизити негативний вплив зовнішніх загроз і утримувати конкурентні переваги на ринку.

Таблиця 2.5 - Аналіз п’яти сил М. Портера для ТОВ «Інтерстарч Україна»

Параметр	Рівень	Опис
Продукти-замінники «ціна-якість»	Середній	На ринку крохмалепродуктів існують альтернативи у вигляді крохмалів та сиропів інших виробників, які можуть конкурувати за ціною або специфічними властивостями продукту. Це стимулює підприємство постійно вдосконалювати якість продукції та диференціювати асортимент.
Загроза нестабільності постачальників	Високий	Підприємство залежить від постачання високоякісної сировини - кукурудзи та пшениці. Зміни на аграрному ринку, погодні умови та геополітичні фактори можуть впливати на стабільність поставок і ціни.
Рівень внутрішньо-галузевої конкуренції	Високий	На ринку крохмалепродуктів присутні як великі міжнародні, так і локальні виробники. Конкуренція проявляється у ціновій політиці, якості продукції та розвитку дистрибуційних мереж.
Рівень появи нових гравців	Середній	Високі бар’єри входу, пов’язані з необхідністю значних інвестицій у виробничі потужності, сертифікацію та логістичну систему, обмежують масовий прихід нових конкурентів, але невеликі нішеві компанії все ж можуть з’являтися.
Ринкова влада споживача	Середній	Клієнти підприємства мають можливість обирати між кількома постачальниками, що змушує компанію підтримувати високу якість, гнучкість у постачанні та індивідуальний підхід до замовлень.

Джерело: складено автором

Отримані результати підкреслюють необхідність інтегрованого підходу до управління ресурсами та адаптації бізнес-процесів до умов високої конкуренції, що є основою для подальшого аналізу внутрішнього потенціалу підприємства.

Основними конкурентами ТОВ «Інтерстарч Україна» на ринку України є: ТОВ «Крохмаль Плюс» (13,7%), ПрАТ «Український крохмальний комбінат» (14,1%), ТОВ «НатурКрохмаль» (7,9%), ТОВ «Кукурудзяний світ» (5,3%) та інші компанії (рис. 2.3). Ці підприємства формують основу конкуренції у вітчизняному фармацевтичному секторі.

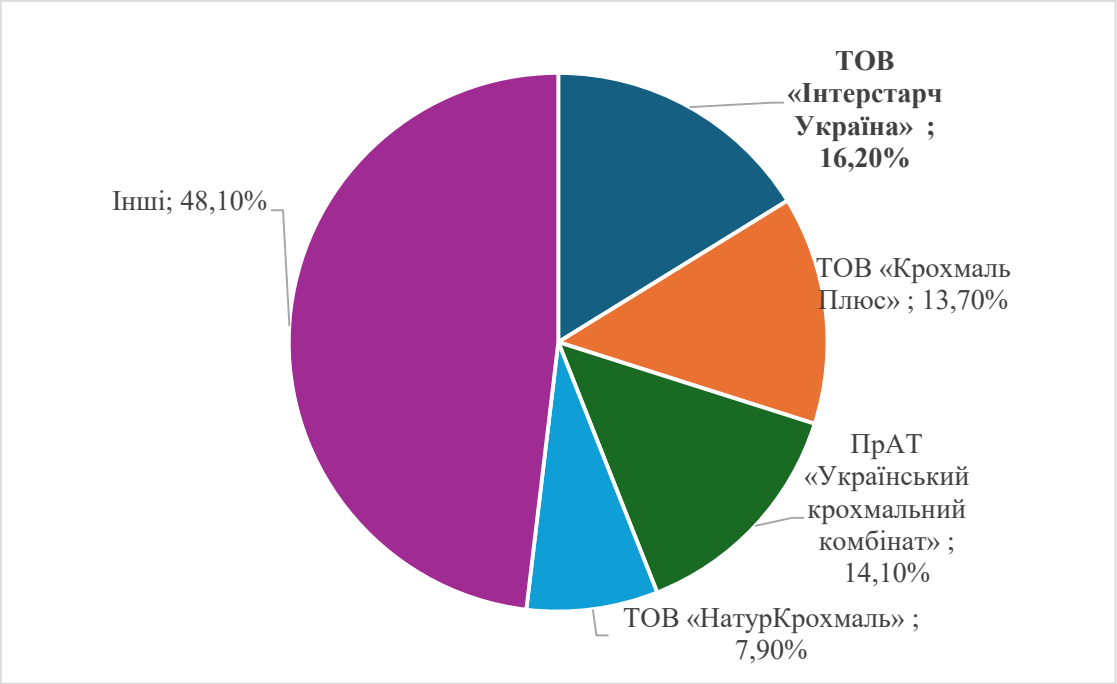


Рисунок 2.3 – Частка ринку ТОВ «Інтерстарч Україна» та його основних конкурентів, станом на 01.09.2025 р.

Джерело: складено автором

Конкурентне середовище, у якому функціонує ТОВ «Інтерстарч Україна», включає як українських виробників з аналогічним асортиментом крохмалепродуктів та інгредієнтів для харчової промисловості, так і міжнародних компаній із масштабними виробничими потужностями та налагодженою системою постачання. Велика кількість конкурентів на ринку зумовлює необхідність постійного удосконалення стратегій управління ресурсним потенціалом та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

Для мінімізації впливу конкурентів компанія активно застосовує комплекс заходів, серед яких: оптимізація цінової політики для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках; розширення асортименту шляхом випуску спеціалізованих крохмалепродуктів та інгредієнтів під власним брендом; підвищення якості продукції відповідно до міжнародних стандартів сертифікації (FSSC 22000, Halal, ECOVADIS Bronze); а також активне маркетингове просування, зокрема у сегменті продуктів для харчової та нехарчової промисловості.

Ключовими перевагами ТОВ «Інтерстарч Україна», що дозволяють протистояти конкурентному тиску, є висока якість продукції, широка номенклатура товарів (понад 40 позицій), налагоджені партнерські зв’язки з постачальниками сировини та клієнтами, ефективна логістична система, яка забезпечує швидке та стабільне постачання продукції, а також високий рівень кваліфікації та професійних навичок персоналу. Усі ці фактори формують стійкі конкурентні переваги підприємства та сприяють зміцненню його позицій на ринку, забезпечуючи не лише стабільність діяльності, а й можливості для подальшого розвитку та розширення присутності на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Використовуючи SWOT - аналіз підприємства маємо можливість виявити слабкі та сильні сторони ТОВ «Інтерстарч Україна» та визначити загрози і можливості підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Інтерстарч Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широкий асортимент продукції (понад 40 позицій), що задовольняє потреби харчової, кормової та промислової галузей. Висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами (FSSC 22000, Halal, ECOVADIS Bronze). Сучасні виробничі потужності та обладнання на трьох заводах, що забезпечують стабільне та ефективне виробництво. Налагоджені партнерські зв’язки із постачальниками сировини та клієнтами на внутрішньому та міжнародному ринках (понад 70 країн). Кваліфікований персонал із чітко визначеними посадовими обов’язками та мотиваційною системою. Висока ефективність логістики та системи постачання сировини. Сильний бренд та довіра клієнтів на внутрішньому та міжнародному ринках.	Часткова залежність від зовнішніх постачальників сировини та коливання цін на зернові. Обмежена диверсифікація продуктового портфеля, особливо у вузькоспеціалізованих сегментах. Недостатній рівень цифровізації та інтеграції систем управління ресурсами на всіх виробничих майданчиках. Обмежена делегованість повноважень на середньому рівні управління, що уповільнює прийняття оперативних рішень. Потреба у регулярному підвищенні кваліфікації персоналу для роботи з новими технологіями та аналітичними інструментами. Складність масштабування виробництва через обмеження потужностей та ресурсів. Невелика частка інноваційної продукції у загальному портфелі товарів.

Продовження таблиці 2.6

Можливості	Загрози
Розширення асортименту продукції під власним брендом та вихід на нові нішеві ринки (безглютенові, функціональні продукти). Впровадження сучасних цифрових технологій для автоматизації управління ресурсним потенціалом та логістики. Залучення інвестицій для розширення виробничих потужностей і модернізації обладнання. Підвищення ефективності маркетингових заходів для збільшення частки ринку та посилення бренду на міжнародному рівні. Розвиток нових технологій обробки сировини та покращення якості продукції. Вихід на нові міжнародні ринки та диверсифікація географії експорту. Можливість інтеграції вертикально пов'язаних ланцюгів постачання для зниження ризиків і оптимізації витрат.	Геополітична нестабільність та воєнні ризики, що можуть впливати на постачання сировини та логістику. Коливання валютних курсів та економічна нестабільність в Україні. Підвищення цін на сировину та енергоносії. Посилення конкуренції як від українських виробників, так і від міжнародних компаній. Нестача кваліфікованих кадрів через трудову міграцію та демографічні тенденції. Зростання вимог до екологічності та сертифікації продукції, що потребує додаткових витрат. Швидкі зміни ринкових тенденцій та попиту на крохмалепродукти та функціональні інгредієнти.

Джерело: складено автором

До сильних сторін компанії відносяться широкий асортимент продукції, висока якість товарів, сучасні виробничі потужності, кваліфікований персонал та налагоджена система логістики і партнерських відносин. Ці фактори забезпечують стабільність виробництва, підтримку конкурентних переваг та можливість розширення на внутрішньому та міжнародному ринках.

Водночас на підприємстві існують певні слабкі сторони, які можуть обмежувати ефективність управління ресурсним потенціалом. До них належать часткова залежність від постачальників сировини, обмежена диверсифікація продуктового портфеля, недостатній рівень цифровізації та делегування повноважень, а також потреба у постійному підвищенні кваліфікації персоналу. Усунення або мінімізація цих недоліків дозволить підвищити гнучкість підприємства та оперативність прийняття управлінських рішень.

Аналіз зовнішніх можливостей свідчить про перспективи розвитку через розширення асортименту, впровадження цифрових технологій, залучення інвестицій та вихід на нові міжнародні ринки. Водночас існують загрози, пов'язані з геополітичною нестабільністю, коливанням валютних курсів,

зростанням цін на сировину, посиленням конкуренції та нестачею кваліфікованих кадрів, які потребують продуманих управлінських рішень і адаптивної стратегії.

Отже, SWOT-аналіз демонструє, що ефективне управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» потребує інтегрованого підходу: використання сильних сторін і можливостей, усунення внутрішніх слабкостей та мінімізації ризиків зовнішнього середовища.

2.3 Оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства

Ресурсний потенціал є фундаментальною основою функціонування будь-якого підприємства, адже саме від ефективності його використання залежить конкурентоспроможність, фінансова стійкість і перспективи подальшого розвитку. Для ТОВ «Інтерстарч Україна», що працює в умовах динамічного та висококонкурентного середовища, управління ресурсами має стратегічне значення. В умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та зростаючого впливу глобалізаційних процесів особливої актуальності набуває комплексна оцінка, яка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ресурсного потенціалу, виявити проблеми його використання та окреслити напрями вдосконалення системи управління.

Аналіз ефективності управління ресурсами доцільно проводити за ключовими елементами, що формують основу діяльності підприємства: трудові, виробничі, фінансові та інформаційні ресурси. Кожен із цих компонентів має власну специфіку, однак їх гармонійна взаємодія забезпечує стабільність виробничого процесу та досягнення стратегічних цілей.

Проаналізуємо динаміку трудових ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр. в табл.2.7.

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Інтерстарч Україна» у 2022-2024 рр. свідчить про стійке зростання чисельності працівників. Так,

середньооблікова чисельність персоналу зросла зі 142 осіб у 2022 р. до 159 осіб у 2023 р., а у 2024 р. - вже до 190 осіб. Загалом за два роки приріст склав 48 осіб, або 33,8%, що пояснюється розширенням виробничих потужностей та зростанням обсягів діяльності підприємства.

Таблиця 2.7 - Динаміка та структура персоналу ТОВ «Інтерстарч Україна» за категоріями, 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення			
							2023/2022		2024/2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, у тому числі:	142	100	159	100	190	100	17	12,0	31	19,5
допоміжні робітники	12	8,5	13	8,2	15	7,9	1	8,3	2	15,4
основні робітники	111	78,2	121	76,1	146	76,8	10	9,0	25	20,7
фахівці	6	4,2	9	5,7	11	5,8	3	50,0	2	22,2
керівники	13	9,2	16	10,1	18	9,5	3	23,1	2	12,5

Джерело: складено на основі даних підприємства

Структурний аналіз показує, що найбільшу частку у складі персоналу стабільно займають основні робітники - понад три чверті штату (78,2% у 2022 р., 76,1% у 2023 р. та 76,8% у 2024 р.). Хоча їхня питома вага не зазнала суттєвих змін, абсолютна чисельність зросла з 111 до 146 осіб, тобто на 31,5%. Це свідчить про збереження виробничої спеціалізації компанії та акцент на безперебійному забезпеченні виробничих процесів.

Допоміжні робітники складають відносно невелику частку персоналу - від 7,9% до 8,5% у різні роки. Їхня кількість зросла з 12 до 15 осіб (на 25%), проте темпи приросту значно нижчі, ніж у основних робітників. Це пояснюється тим, що підприємство впроваджує автоматизовані технології, що знижують потребу у значному числі допоміжного персоналу.

Частка фахівців поступово зростала: з 4,2% у 2022 р. до 5,7% у 2023 р. і 5,8% у 2024 р. У кількісному вимірі це +5 осіб (зростання майже вдвічі). Така тенденція свідчить про посилення ролі аналітичної, технічної та інноваційної

складових у діяльності компанії, адже фахівці відповідають за впровадження нових технологій, контроль якості та оптимізацію процесів.

Кількість керівників також зросла - з 13 до 18 осіб (+38,5%). Їхня частка у загальній структурі змінювалася від 9,2% у 2022 р. до 10,1% у 2023 р., а у 2024 р. становила 9,5%. Це зростання є закономірним, адже розширення штату потребує більшої кількості управлінських кадрів для забезпечення координації та контролю.

Загалом можна зробити висновок, що кадрова політика ТОВ «Інтерстарч Україна» у 2022-2024 рр. була спрямована на збільшення чисельності працівників відповідно до масштабування виробництва. Найбільш динамічно зростав сегмент основних робітників та фахівців, що свідчить про збереження виробничої орієнтації підприємства з одночасним підвищенням рівня професіоналізації персоналу.

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр. наведена в табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +,-	
				2023/2022	2024/2023
Продуктивність праці	56903,5	50819,5	42527,9	-6084	-8291,6
Плинність кадрів	18,3	14,7	13,6	-3,6	-1,1
Коефіцієнт використання робочого часу	0,73	0,82	0,81	0,09	-0,01
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,68	0,81	0,75	0,13	-0,06

Джерело: складено на основі даних підприємства

Продуктивність праці має негативну динаміку: з 56,9 тис. грн у 2022 р. вона знизилася до 50,8 тис. грн у 2023 р., а у 2024 р. - ще більше, до 42,5 тис. грн. Загалом за два роки падіння становило понад 13 тис. грн на одного працівника, або майже 25%. Така тенденція пояснюється випереджальними темпами

зростання чисельності персоналу порівняно з динамікою чистого доходу підприємства, а також впливом зовнішніх факторів воєнного часу, що знижують ефективність виробництва.

Водночас інші показники свідчать про поступове зміцнення кадрового потенціалу. Зокрема, плинність кадрів зменшилася з 18,3% у 2022 р. до 13,6% у 2024 р., що говорить про зростання стабільності колективу, підвищення рівня мотивації та більш ефективне використання кадрової політики. Це особливо важливо в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили на українському ринку.

Коефіцієнт використання робочого часу демонструє зростання з 0,73 у 2022 р. до 0,82 у 2023 р., хоча у 2024 р. він дещо знизився до 0,81. Така тенденція свідчить, що підприємство змогло налагодити більш ефективний розподіл робочого часу, проте залишається певний резерв у його раціоналізації.

Коефіцієнт трудової дисципліни також поліпшився: у 2022 р. він становив лише 0,68, у 2023 р. зріс до 0,81, а у 2024 р. - знизився до 0,75. Незважаючи на невелике погіршення останнього року, загальна тенденція демонструє покращення організації праці та дотримання трудової дисципліни.

Таким чином, аналіз показує, що, попри зниження продуктивності праці, кадрова політика ТОВ «Інтерстарч Україна» спрямована на стабілізацію та утримання персоналу, покращення дисципліни та підвищення ефективності використання робочого часу. Це свідчить про зміцнення кадрового ресурсу, що є фундаментом для довгострокового розвитку підприємства, але водночас вимагає впровадження заходів щодо зростання продуктивності праці, у тому числі за рахунок цифровізації та модернізації виробництва.

Проведемо аналіз ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр. в табл.2.9.

Аналіз показників ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр. свідчить про неоднорідну динаміку їх розвитку. По-перше, коефіцієнт зносу основних засобів у 2022 р. складав 49,8%, у 2023 р. зріс до 60,3%, що свідчить про значне старіння виробничих потужностей. Проте у 2024 р. показник різко знизився до 35,8%, тобто

на 24,5 п.п. Це пояснюється оновленням основних фондів і введенням у дію нового обладнання, що позитивно вплинуло на виробничий потенціал.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання виробничих ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +,-	
				2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	49,8	60,3	35,8	10,5	-24,5
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	1,5	0,86	2,09	-0,64	1,23
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	58,0	66,5	72,8	8,5	6,3
Частка основних засобів в обігових коштах, %	38,2	35,6	36,3	-2,6	0,7
Ефективність використання основних засобів	4,12	5,04	5,37	0,92	0,33

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт оновлення основних засобів демонструє позитивну тенденцію: у 2022 р. він становив 1,5%, у 2023 р. дещо знизився (0,86%), однак у 2024 р. зріс до 2,09%. Це підтверджує активізацію інвестиційної діяльності підприємства та спрямованість на модернізацію виробничої бази. Водночас коефіцієнт використання виробничих потужностей стабільно зростав: з 58,0% у 2022 р. до 66,5% у 2023 р. і 72,8% у 2024 р. Загальне зростання за два роки склало 14,8 п.п., що свідчить про більш ефективне завантаження обладнання та раціональне використання виробничих площ.

Частка основних засобів в обігових коштах у 2022 р. становила 38,2%, у 2023 р. знизилася до 35,6%, а в 2024 р. піднялася до 36,3%. Хоча динаміка є незначною, але вона показує відносну стабільність співвідношення між необоротними й оборотними активами підприємства.

Найбільш позитивною є динаміка ефективності використання основних засобів (фондовіддачі). Якщо у 2022 р. вона складала 4,12, то у 2023 р. - уже 5,04, а в 2024 р. - 5,37. Зростання показника свідчить про те, що кожна гривня,

вкладена в основні засоби, приносить більше доходу, що є ознакою підвищення результативності використання виробничих ресурсів.

Проведемо аналіз динаміки фінансових ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр. в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка фінансових ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» та оцінка їх використання за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +,-	
				2023/2022	2024/2023
Фінансові ресурси, тис. грн					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6553585	7909937	8080295	1356352	170358
Чистий фінансовий результат	528696	1715299	491809	1186603	-1223490
Активи	5490938	7086818	7686291	1595880	599473
Власний капітал	913894	2629193	2627180	1715299	-2013
Поточні зобов’язання	3735941	1489105	5049882	-2E+06	3560777
Грошові кошти	156308	452955	553969	296647	101014
Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги)	1145568	1039707	721618	-105861	-318089
Запаси	524152	1100526	897895	576374	-202631
Ефективність використання фінансових ресурсів					
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,47	4,76	1,52	3,29	-3,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,91	3,12	0,99	2,21	-2,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,30	0,11	0,26	-0,19
Рентабельність активів, %	9,6	24,2	6,4	14,6	-17,8
Рентабельність власного капітал,%	57,8	65,2	18,7	7,4	-46,5
Рентабельність продажу,%	8,1	21,7	6,1	13,6	-15,6
Коефіцієнт оборотності капіталу	1,19	1,12	1,05	-0,07	-0,07

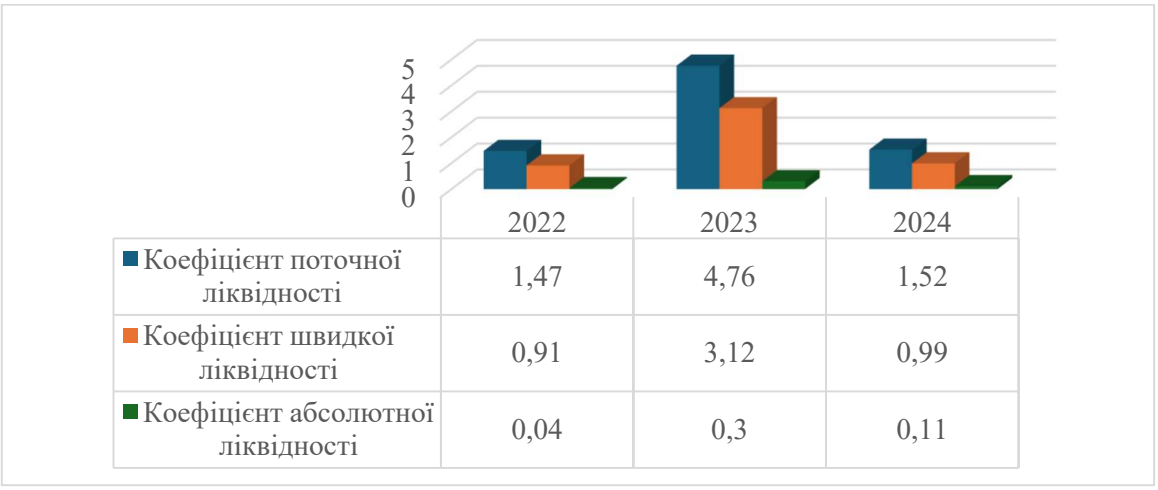
Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2023 році спостерігається значне зростання фінансових ресурсів

ТОВ «Інтерстарч Україна», що проявляється у збільшенні чистого доходу від реалізації продукції на 1356352 тис. грн (+20,7%) порівняно з 2022 роком. При цьому чистий фінансовий результат зріс більш ніж утричі, досягнувши 1 715 299 тис. грн, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію фінансових потоків. Загальні активи підприємства зросли на 1 595 880 тис. грн, а власний капітал зріс майже втричі, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та зростання потенціалу для розвитку. Позитивною тенденцією є також збільшення грошових коштів на 296647 тис. грн, що підвищує ліквідність і забезпечує фінансову гнучкість.

Водночас у 2024 році відбувається певне зниження фінансових показників ТОВ «Інтерстарч Україна». Чистий фінансовий результат зменшився на 1223490 тис. грн, що свідчить про зростання витрат та коливання ринку. Поточні зобов'язання зросли на 3560777 тис. грн, що негативно вплинуло на ліквідність підприємства. Хоча чистий дохід від реалізації продукції продовжив рости, темпи зростання значно сповільнилися (+170358 тис. грн). Дебіторська заборгованість та запаси ТОВ «Інтерстарч Україна» зменшилися, що може свідчити про активнішу роботу з клієнтами та оптимізацію виробничих запасів.

Щодо коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Інтерстарч Україна», у 2023 році спостерігалося їх різке підвищення (рис.2.4).



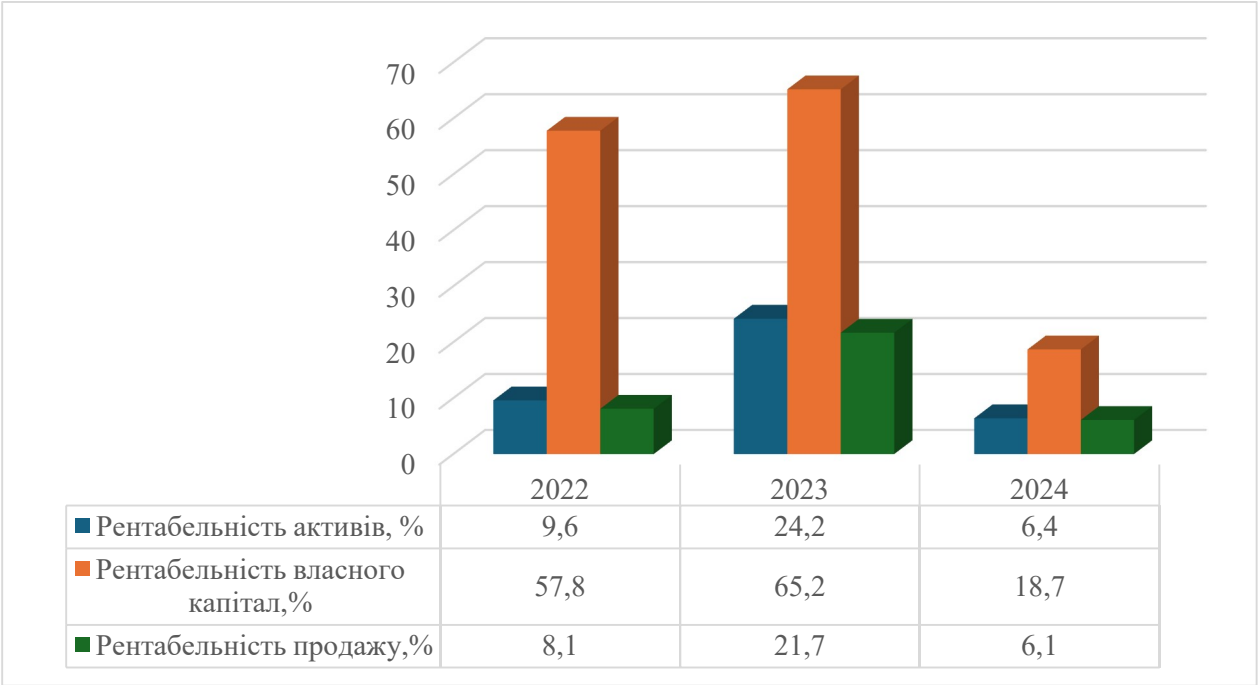
	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,47	4,76	1,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,91	3,12	0,99
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,3	0,11

Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено та розраховано автором

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році зріс на 4,76, швидкої на 3,12, а абсолютної на 0,30, що говорить про високу здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Проте у 2024 році ці показники знизилися до 1,52; 0,99 та 0,11 відповідно, що вказує на певні ризики у забезпеченні ліквідності та необхідність оптимізації управління оборотними коштами.

Рентабельність активів ТОВ «Інтерстарч Україна» у 2023 році зросла до 24,2%, а рентабельність власного капіталу - до 65,2%, проте у 2024 році ці показники знизилися до 6,4% та 18,7% відповідно, що відображає вплив зовнішніх економічних та геополітичних чинників (рис.2.5).



	2022	2023	2024
Рентабельність активів, %	9,6	24,2	6,4
Рентабельність власного капітал,%	57,8	65,2	18,7
Рентабельність продажу,%	8,1	21,7	6,1

Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр., %

Джерело: складено та розраховано автором

Рентабельність продажу також показує коливання: зростання у 2023 році до 21,7% і зниження у 2024 році до 6,1%.

Коефіцієнт оборотності капіталу ТОВ «Інтерстарч Україна» демонструє помірне зниження з 1,19 у 2022 році до 1,05 у 2024 році, що свідчить про незначне уповільнення обороту фінансових ресурсів і потребує уваги з боку менеджменту

для підвищення ефективності їх використання.

Таким чином, аналіз показує, що ТОВ «Інтерстарч Україна» здатне ефективно управляти фінансовими ресурсами за умов стабільності ринку та оптимізації витрат, проте війна та економічна нестабільність створюють ризики для підтримання високого рівня рентабельності та ліквідності у 2024 році. Підприємству необхідно посилити управління оборотними коштами та контролювати зростання поточних зобов'язань для забезпечення стійкого розвитку.

Інноваційні ресурси підприємства включають сукупність технологічних, науково-технічних, організаційних та інформаційних засобів, що забезпечують здатність компанії створювати нові продукти та вдосконалювати виробничі процеси. У випадку ТОВ «Інтерстарч Україна» ключовими інноваційними ресурсами є:

– сучасне виробниче обладнання на трьох заводах, що дозволяє випускати понад 40 видів продукції з високою точністю та стабільністю якості;

– дослідницькі та лабораторні потужності, що забезпечують тестування продукції та розробку нових крохмалепродуктів і функціональних сумішей;

– ІТ-рішення та цифрові системи управління (логістика, планування виробництва, контроль якості), що оптимізують виробничі процеси та скорочують витрати часу і ресурсів;

– патентно-ліцензійний потенціал, включаючи власні рецептурні розробки та технології модифікації крохмалю;

– кваліфікований персонал у сфері R&D та технічного обслуговування обладнання, що забезпечує ефективне впровадження інноваційних рішень.

Ефективне використання інноваційних ресурсів впливає на зростання виробничої продуктивності, скорочення витрат, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Динаміка показників ефективності використання інноваційних ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр. свідчить про поступове нарощування

інноваційного потенціалу підприємства та активне впровадження нових технологій у виробничі процеси.

Таблиця 2.11 – Показники ефективності використання інноваційних ресурсів ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +,-	
				2023/2022	2024/2023
Кількість нових продуктів/розробок, шт	5	7	11	2	4
Частка продукції, виготовленої за новими технологіями, %	18	25	33	7	8
Витрати на НДДКР, тис. грн	12563,2	14859,6	17653,5	2296,4	2793,9
Коефіцієнт впровадження інновацій (%)	36	49	58	13	9

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Кількість нових продуктів і розробок демонструє стабільне зростання: якщо у 2022 році було впроваджено 5 нових продуктів, то у 2023 році їх стало 7, а у 2024 році - вже 11. Це свідчить про ефективну роботу відділу R&D та здатність підприємства реагувати на зміни ринку та потреби споживачів.

Частка продукції, виготовленої за новими технологіями, також показує позитивну тенденцію: вона зросла з 18% у 2022 році до 25% у 2023 році та до 33% у 2024 році. Це підтверджує, що інновації впроваджуються не лише у вигляді окремих розробок, а й інтегруються у масове виробництво, підвищуючи технологічний рівень продукції.

Витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) за три роки збільшилися з 12563,2 тис. грн до 17 653,5 тис. грн. Це зростання свідчить про систематичне інвестування у розвиток технологій і підтримку інноваційних процесів на підприємстві.

Коефіцієнт впровадження інновацій, який відображає частку успішно реалізованих розробок від загальної кількості, зріс з 36% у 2022 році до 49% у 2023 році і до 58% у 2024 році. Це свідчить про покращення організаційної та

технологічної спроможності підприємства ефективно переводити наукові розробки у практичне застосування.

Загалом, аналіз показників демонструє, що інноваційні ресурси ТОВ «Інтерстарч Україна» використовуються ефективно, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, розширенню асортименту та впровадженню сучасних технологій у виробничі процеси.

Проведемо аналіз управлінського потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна».

На ТОВ «Інтерстарч Україна» функціонує лінійно-функціональна структура управління (див.рис. 2.1). Її особливістю є чіткий розподіл повноважень і відповідальності між керівниками різних рівнів управління, а також поєднання принципів єдиноначальності та функціональної спеціалізації. Така структура дозволяє забезпечити оперативність у прийнятті рішень на виробничому рівні та водночас - централізований контроль з боку вищого керівництва. Лінійно-функціональна модель на ТОВ «Інтерстарч Україна» передбачає, що кожен підрозділ має свого безпосереднього керівника, який відповідає за виконання виробничих завдань, а функціональні служби (економічна, бухгалтерська, кадрова, маркетингова тощо) здійснюють методичне, інформаційне та аналітичне забезпечення діяльності підприємства. Такий підхід створює систему взаємодії, у якій управлінські рішення формуються з урахуванням спеціалізованих рекомендацій, але остаточне слово залишається за лінійним керівником.

Для оцінки ефективності чинної організаційної структури управління ТОВ «Інтерстарч Україна» проведемо розрахунок відповідних показників в таблиці 2.12.

Аналізуючи дані таблиці 2.12, можна зробити висновок, що організаційна структура управління ТОВ «Інтерстарч Україна» загалом характеризується достатнім рівнем ефективності, хоча спостерігаються певні коливання окремих показників упродовж 2022-2024 років.

Коефіцієнт ланковості протягом аналізованого періоду залишається незмінним (0,85), що свідчить про стабільність кількості рівнів управління та

оптимальну побудову ієрархії. Це означає, що структура не перевантажена проміжними ланками, а управлінські рішення передаються без значних затримок.

Таблиця 2.12 – Показники оцінки ефективності організаційної структури управління ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +,-	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт ланковості	0,85	0,85	0,85	0	0
Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління	1,89	2,67	2,45	0,78	-0,22
Коефіцієнт рівня стабільності управлінських кадрів	0,05	0,05	0,05	0	0
Коефіцієнт сумісності зв'язків	0,71	0,75	0,63	0,04	-0,12
Коефіцієнт надійності організаційної структури	0,41	0,54	0,49	0,13	-0,05
Коефіцієнт дублювання функцій	0,47	0,58	0,63	0,11	0,05
Коефіцієнт рівня керованості	0,17	0,19	0,18	0,02	-0,01
Ефективність праці апарату управління	13,74	15,41	14,59	1,67	-0,82

Джерело: складено та розраховано автором на основі інформації підприємства

Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління зріс із 1,89 у 2022 році до 2,67 у 2023 році, що свідчить про підвищення результативності роботи управлінського апарату. Проте у 2024 році спостерігається незначне зниження показника до 2,45, що може бути наслідком адаптації до нових умов господарювання або перерозподілу функцій між підрозділами.

Коефіцієнт рівня стабільності управлінських кадрів залишається на рівні 0,05 упродовж трьох років. Це демонструє сталий кадровий склад, що позитивно впливає на безперервність управлінських процесів та накопичення досвіду.

Коефіцієнт сумісності зв'язків зріс у 2023 році (0,75) порівняно з 2022 (0,71), однак знизився до 0,63 у 2024 році. Така тенденція може свідчити про певні труднощі у взаємодії між підрозділами або про посилення вертикальної підлеглості на шкоду горизонтальній комунікації. Коефіцієнт надійності організаційної структури демонструє позитивну динаміку у 2023 році (0,54 проти 0,41 у 2022 році), що означає зростання стійкості структури до зовнішніх і внутрішніх впливів. У 2024 році незначне зниження до 0,49 є природним, враховуючи певні організаційні зміни.

Коефіцієнт дублювання функцій поступово зростає (з 0,47 до 0,63), що свідчить про часткове перетинання обов'язків між підрозділами. Це може бути як наслідком розширення діяльності, так і сигналом потреби в уточненні посадових інструкцій. Коефіцієнт рівня керованості коливається у межах 0,17-0,19, що є прийнятним рівнем для підприємства середнього масштабу, забезпечуючи оптимальне навантаження на керівників. Ефективність праці апарату управління зросла з 13,74 у 2022 році до 15,41 у 2023 році, проте у 2024 році знизилась до 14,59. Це може бути пов'язано зі збільшенням управлінських завдань, що потребують додаткового часу або ресурсів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що організаційна структура управління ТОВ «Інтерстарч Україна» є достатньо стабільною, функціональною та ефективною, однак підприємству варто посилити взаємодію між підрозділами, оптимізувати розподіл управлінських функцій і зменшити дублювання завдань, щоб підвищити гнучкість системи управління в умовах динамічного ринкового середовища.

Для формування узагальненого уявлення про стан управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» проведемо оцінювання ефективності його використання на основі інтегрального показника (табл.2.13).

Проведемо розрахунок інтегрального коефіцієнт ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» використовуючи формулу 1.1.

Іеф 2022 = (75,9*0,35) + (66,12*0,25) + (57000,1*0,2) + (247,15*0,2) = 11492,56.

Іеф 2023 = (104,94*0,35) + (70,29*0,25) + (50920,2*0,2)+(280,14*0,2) = 10294,37.

Іеф 2024 = (39,24*0,35) + (78,88*0,25) + (42632,5*0,2) + (279,78*0,2) = 8615,91.

Таблиця 2.13 – Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.

Група ресурсів	Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Матеріальні ресурси (вага 0,25)	Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	58,0	66,5	72,8
	Коефіцієнт оборотності запасів	8,12	3,79	6,08
Фінансові ресурси (вага 0,35)	Рентабельність активів (ROA), %	9,6	24,2	6,4
	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	57,8	65,2	18,7
	Коефіцієнт автономії	0,17	0,37	0,34
	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,47	4,76	1,52
	Оборотність дебіторської заборгованості	5,72	7,61	11,20
	Оборотність кредиторської заборгованості	1,14	2,80	1,08
Трудові ресурси (вага 0,20)	Продуктивність праці	56903,5	50819,5	42527,9
	Середня зарплата, тис.грн	12,2	14,6	17,4
	Плинність кадрів, %	18,3	14,7	13,6
	Коефіцієнт використання робочого часу	0,73	0,82	0,81
Технічні ресурси (вага 0,20)	Коефіцієнт оновлення ОЗ, %	1,5	0,86	2,09
	Коефіцієнт вибуття ОЗ	2,3	1,4	1,9
	Коефіцієнт зносу ОЗ, %	49,8	60,3	35,8
	Фондовіддача	4,12	5,04	5,37
	Фондомісткість	0,004	0,003	0,005
	Фондоозброєність	167,16	128,75	223,00
	Рентабельність основних засобів	22,27	83,79	11,61

Джерело: складено та розраховано автором

Оскільки отримані значення мають різні одиниці виміру та є несумірними в абсолютному вигляді, для інтерпретації пропонується провести нормування за формулою:

$$\text{Inorm} = \frac{\text{Іеф} - \text{Imin}}{\text{Imax} - \text{Imin}} \quad (2.1)$$

де Imax = 11492,56 (найкращий рік),

Imin = 8615,91 (найнижчий рівень).

Відповідно до загальноприйнятої шкали рівнів ефективності:

0-0,3 - низький рівень,

0,3-0,7 - середній рівень,

0,7-1,0 -високий рівень.

Таким чином:

$$\text{Inorm2022} = \frac{11492,56-8615,91}{11492,56-8615,91} = 1,0$$

$$\text{Inorm2023} = \frac{10294,37-8615,91}{11492,56-8615,91} = 0,58$$

$$\text{Inorm2024} = \frac{8615,91-86\ \ ,91}{11492,56-8615,91} = 0,0$$

Таблиця 2.14 – Розрахунки інтегрального показника ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» за 2022-2024 рр.

Група ресурсів	Вага	2022	2023	2024
Фінансові ресурси	0,35	26,57	36,73	13,73
Матеріальні ресурси	0,25	16,53	17,57	19,72
Трудові ресурси	0,20	11400,03	10184,04	8526,50
Технічні ресурси	0,20	49,43	56,03	55,96
Інтегральний Іеф	-	11492,56	10294,37	8615,91
Нормований Іеф	-	1,0	0,58	0,0
Рівень ефективності		Високий	Середній	Низький

Джерело: складено та розраховано автором

Розраховані значення інтегрального показника ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» свідчать про стійку тенденцію до його зниження протягом 2022-2024 рр. Так, Іеф зменшився з 11492,56 у 2022 році до 10294,37 у 2023 році та до 8615,91 у 2024 році, що демонструє поступове погіршення здатності підприємства ефективно поєднувати та використовувати фінансові, матеріальні, трудові та технічні ресурси в рамках єдиної системи управління.

Структурний аналіз компонентів інтегрального показника засвідчив, що найбільш вагомий внесок у загальну ефективність формують трудові ресурси, що

зумовлено високими абсолютними значеннями показників продуктивності праці та витрат на оплату праці. Саме ця група ресурсів найбільш чутлива до змін у внутрішньому середовищі підприємства та зовнішніх економічних чинників, що й зумовлює її вирішальний вплив на інтегральний показник.

Зниження Іеф у 2023-2024 рр. відбулося насамперед за рахунок зменшення ефективності використання фінансових і трудових ресурсів, що корелює зі зниженням рентабельності, нестабільністю фінансових результатів та падінням продуктивності праці. Натомість показники ефективності використання матеріальних і технічних ресурсів залишалися відносно стабільними або демонстрували помірне зростання, що вказує на продовження інвестицій у модернізацію виробництва, оновлення обладнання та підвищення технічного потенціалу підприємства.

Узагальнені результати інтегрального оцінювання свідчать про те, що 2022 рік характеризувався високою ефективністю управління ресурсним потенціалом, тоді як у 2023 році рівень ефективності знизився до середнього, а у 2024 році - до низького. Така динаміка є індикатором системних проблем у сфері управління ресурсами та сигналізує про необхідність посилення координації між підрозділами, оптимізації витрат, модернізації механізмів мотивації персоналу та розширення використання цифрових інструментів управління.

У цілому зниження інтегрального показника Іеф у 2023-2024 рр. підкреслює потребу у вдосконаленні системи управління трудовими та фінансовими ресурсами, підвищенні гнучкості організаційних процесів і розширенні інноваційної активності. Реалізація цих заходів дозволить підприємству забезпечити відновлення та зростання ефективності, зміцнити конкурентні позиції на ринку та сформувати передумови для стійкого розвитку в умовах мінливої економічної ситуації.

Проведена оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом розвитку ТОВ «Інтерстарч Україна» дала змогу визначити ключові тенденції у використанні трудових, виробничих, фінансових, інноваційних та управлінських ресурсів підприємства (табл.2.15).

У сфері трудових ресурсів простежується стабільне зростання чисельності персоналу, насамперед основних робітників, що свідчить про розширення виробничих потужностей. Разом з тим, зниження продуктивності праці вимагає підвищення ефективності системи мотивації, удосконалення навчання кадрів та впровадження сучасних методів управління персоналом.

Таблиця 2.15 – Проблеми та «вузькі місця» управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна»

Сфера ресурсного потенціалу	Виявлені проблеми / «вузькі місця»	Потенційні наслідки	Необхідні управлінські дії
Трудові ресурси	Зниження продуктивності праці; недостатньо ефективна система мотивації; потреба у підвищенні кваліфікації; обмежене впровадження сучасних HR-підходів	Зростання витрат на персонал, зниження конкурентоспроможності	Оптимізація системи мотивації; програми розвитку персоналу; автоматизація HR-функцій
Виробничі ресурси	Хоч оновлення обладнання є, але темпи модернізації ще недостатні; можливі технологічні втрати	Ризик уповільнення виробничого зростання	Прискорення технічного переоснащення, впровадження енергоефективних технологій
Фінансові ресурси	Нестабільність рентабельності у 2024 р.; вплив зовнішніх ринкових ризиків; обмежена швидкість обороту коштів	Зниження прибутковості, фінансова вразливість	Диверсифікація фінансування; розширення застосування факторингу; контроль витрат
Інноваційні ресурси	Потреба у розширенні масштабів інновацій; залежність від зовнішніх технологій	Ризик втрати ринкових позицій у довгостроковій перспективі	Підсилення НДДКР; розвиток внутрішніх технологічних компетенцій
Управлінські ресурси	Дублювання функцій; недостатня взаємодія між підрозділами; частково неефективний розподіл повноважень	Сповільнення управлінських процесів, помилки координації	Оптимізація оргструктури; впровадження системи процесного управління; цифровізація контролю
Логістико-інфраструктурний компонент	Залежність від постачальників; ризики поставок у воєнний період	Перебої виробництва, подорожчання сировини	Диверсифікація постачальників; збільшення страхових запасів

Джерело: складено автором

Аналіз виробничих ресурсів показав поступове підвищення коефіцієнтів оновлення основних засобів і використання виробничих потужностей, що свідчить про активізацію інвестицій у модернізацію виробництва. Водночас зниження коефіцієнта зносу демонструє позитивні зрушення у технічному стані обладнання, що створює базу для подальшого підвищення ефективності діяльності.

Фінансові ресурси підприємства використовуються достатньо раціонально: у 2023 році зафіксовано суттєве зростання чистого фінансового результату та показників рентабельності, хоча у 2024 році їхнє зниження свідчить про певну нестабільність ринку та вплив зовнішніх факторів. Підприємство демонструє прийнятний рівень ліквідності, що забезпечує його платоспроможність навіть в умовах підвищених ризиків воєнного періоду.

Використання інноваційних ресурсів характеризується позитивною динамікою: зростає кількість нових розробок, збільшується частка продукції, виготовленої за новими технологіями, а витрати на НДДКР мають стійку тенденцію до підвищення. Це свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на інноваційний розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз управлінського потенціалу підтвердив, що організаційна структура підприємства є раціональною та забезпечує ефективне управління ресурсами. Водночас виявлені ознаки дублювання функцій і незначне зниження ефективності управлінського апарату вимагають корекції системи розподілу повноважень і посилення міжфункціональної взаємодії.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Інтерстарч Україна» має достатньо потужний ресурсний потенціал, здатний забезпечити стійкий розвиток підприємства у середньостроковій перспективі. Однак для підвищення його ефективності доцільно вдосконалити механізми управління персоналом, оптимізувати фінансові потоки, посилити інноваційну активність і вдосконалити управлінські процеси з урахуванням викликів сучасного ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Інтерстарч Україна» - український виробник і постачальник крохмалепродуктів та інгредієнтів для харчової та нехарчової промисловості. Фінансові показники 2022-2024 рр. демонструють адаптивність підприємства в умовах воєнної та економічної нестабільності: хоча темпи зростання доходу уповільнилися, а собівартість і операційні витрати зросли, компанія зберегла прибутковість і здатність реагувати на ринкові виклики. Отже, ТОВ «Інтерстарч Україна» володіє достатнім ресурсним потенціалом для підтримки стабільної діяльності та подальшого розвитку навіть в умовах динамічного та кризового зовнішнього середовища.

Проведений аналіз факторів, що впливають на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна», дозволив виявити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що формують конкурентоспроможність і стійкість підприємства. Внутрішні сильні сторони, такі як широкий асортимент продукції, сучасні виробничі потужності, кваліфікований персонал та налагоджена система логістики, створюють основу для ефективного використання ресурсного потенціалу, тоді як наявні слабкі сторони - часткова залежність від постачальників, обмежена цифровізація, недостатнє делегування повноважень та потреба у підвищенні кваліфікації персоналу - потребують удосконалення. Зовнішні фактори, оцінені за допомогою PEST-аналізу та моделі Портера, показують, що політична та економічна нестабільність, коливання цін на сировину, високий рівень конкуренції та ризики постачання впливають на ефективність управління ресурсами, водночас технологічні та ринкові можливості відкривають шляхи для оптимізації процесів, впровадження інновацій і розширення ринкової присутності.

Проведена оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» дозволила виявити основні тенденції у використанні трудових, виробничих, фінансових, інноваційних та управлінських ресурсів. Чисельність основних робітників зростає, що відображає розширення

виробничих потужностей, проте зниження продуктивності праці потребує вдосконалення мотивації та підвищення кваліфікації персоналу. Виробничі ресурси демонструють позитивну динаміку: зростають коефіцієнти оновлення основних засобів і використання потужностей, зменшується знос обладнання. Фінансові ресурси використовуються раціонально, підприємство підтримує достатню ліквідність, хоча 2024 р. відзначився певною нестабільністю. Інноваційна діяльність активізується: зростає кількість нових розробок, частка продукції за новими технологіями та витрати на НДДКР. Аналіз управлінського потенціалу показав раціональну організаційну структуру, проте потребує оптимізації розподілу повноважень та посилення міжфункціональної взаємодії. Загалом, підприємство має потужний ресурсний потенціал, здатний забезпечити стабільний розвиток, але його ефективність можна підвищити через удосконалення управління персоналом, фінансовими потоками, інноваціями та процесами управління.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ТОВ «ІНТЕРСТАРЧ УКРАЇНА»

3.1 Формування системи управління ресурсним потенціалом для забезпечення розвитку підприємства

Сучасне економічне середовище України формується під впливом комплексних викликів: наслідків воєнного стану, глобальної інфляційної нестабільності, енергетичних обмежень та міграції трудових ресурсів. За офіційними оцінками Державна служба статистики України, обсяг зайнятого населення скоротився більш ніж на 15 % порівняно з довоєнним періодом, що спричинило гострий дефіцит кваліфікованих кадрів у промисловості та аграрному секторі. Додатково, перебої з постачанням сировини та зростання вартості енергоресурсів на 30-40 % призводять до збільшення собівартості виробництва та зниження маржі підприємств. У таких умовах ефективне управління ресурсним потенціалом перестає бути «опцією для розвитку» - це питання економічної стійкості та конкурентного виживання.

Результати комплексного аналізу ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» показали наявність низки системних проблем, що стримують розвиток підприємства. Серед них найбільш критичними є:

- зниження продуктивності праці (-25,3 % за 2022-2024 рр.);
- нестабільність фінансових результатів та падіння рентабельності у 2024 р.;
- обмежена цифровізація управлінських та виробничих процесів;
- надмірна централізація рішень та дублювання функцій між підрозділами;
- необхідність активнішого оновлення виробничих потужностей;
- зростання зовнішніх ризиків (воєнні, логістичні, цінові).

У зв’язку з цим виникає потреба у формуванні цілісної моделі управління ресурсним потенціалом, яка дозволить оптимізувати використання всіх груп ресурсів і забезпечити стійкий розвиток підприємства. Запропонована система включає п’ять взаємопов’язаних підсистем (рис. 3.1), кожна з яких виконує окремі функції та вирішує конкретні проблеми ТОВ «Інтерстарч Україна» (табл.3.1).

Рисунок 3.1 – Пропонована система управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна»

Джерело: складено автором

Таблиця 3.1 – Взаємозв'язок проблем управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» з елементами запропонованої моделі та очікуваними результатами:

Проблема ТОВ «Інтерстарч Україна»	Елемент моделі управління ресурсним потенціалом (рис. 3.1)	Очікуваний ефект від впровадження
Зниження продуктивності праці; потреба у посиленні мотивації	Підсистема управління персоналом та розвитком компетенцій	Зростання продуктивності на 10-12%; зниження плинності; підвищення кваліфікації персоналу
Недостатній рівень цифровізації та автоматизації процесів	Підсистема інноваційного розвитку та цифрових технологій	Автоматизація обліку й контролю; підвищення точності управлінських рішень; скорочення витрат часу
Зношеність частини обладнання, нерівномірне використання виробничих потужностей	Технічна та технологічна модернізація	Зменшення простоїв; підвищення коефіцієнта використання потужностей до 80%; покращення якості продукції
Дублювання функцій і перевантаженість керівників	Оптимізація організаційної структури	Скорочення часу ухвалення рішень; усунення дублювання; підвищення керованості
Фінансова нестабільність 2024 року, падіння рентабельності	Підсистема фінансового контролінгу та бюджетування	Стабілізація грошових потоків; підвищення рентабельності активів; зниження фінансових ризиків
Обмежена інноваційна активність, потреба в нових продуктах	Підсистема НДДКР та продуктових інновацій	Збільшення кількості нових розробок; розширення асортименту; зростання частки інноваційної продукції
Повільні інформаційні потоки між підрозділами	Впровадження ERP-системи та інтегрованого інформаційного середовища	Єдина база даних; оперативність комунікацій; синхронізація управлінських процесів
Залежність від зовнішніх ризиків (логістичних, ринкових, воєнних)	Стратегічне планування та ризик-менеджмент	Підвищення стійкості підприємства; диверсифікація ринків; покращення прогнозованості діяльності
Нестача повноважень у середньої ланки менеджменту	Делегування, перерозподіл управлінських функцій	Підвищення оперативності рішень; зростання відповідальності; зменшення навантаження на топменеджмент

Джерело: складено автором

Основними принципами формування системи управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» повинні стати системність, адаптивність,

інноваційність та результативність. Дотримання цих принципів у процесі побудови управлінської моделі дозволить забезпечити цілісність та узгодженість усіх процесів використання ресурсів, підвищити ефективність управлінських рішень і зміцнити конкурентні позиції підприємства у складних економічних умовах.

1. Системність. У майбутньому система управління ресурсним потенціалом підприємства повинна базуватися на цілісному підході, що передбачатиме тісну взаємодію між усіма видами ресурсів - трудовими, матеріально-технічними, фінансовими, інформаційними та інноваційними. Замість фрагментарних рішень, що часто створюють дисбаланс у роботі підприємства, управління відбуватиметься комплексно. Це дасть змогу уникнути типових проблем, коли оптимізація одного процесу (наприклад, закупівель чи енергоспоживання) призводить до збоїв у виробництві або кадрових дефіцитів. Як показує досвід Nestle S.A., системне планування ресурсів дозволяє стабільно підтримувати виробництво навіть за умов кризи. Аналогічний підхід пропонується адаптувати до структури та потреб ТОВ «Інтерстарч Україна».

2. Адаптивність. Запропонована система управління ресурсами також буде побудована на принципі адаптивності, що забезпечить здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, енергетичних викликів та коливань ринку сировини. Підприємство зможе оперативно коригувати обсяги закупівель, виробничі плани та кадрові стратегії, не допускаючи втрат ефективності. Досвід Карлсберг Україна у перебудові логістичних ланцюгів і впровадженні альтернативних джерел енергії у 2022-2023 рр. довів ефективність адаптивних рішень. Такий підхід пропонується інтегрувати в управлінську систему ТОВ «Інтерстарч Україна».

3. Інноваційність. Система управління ресурсним потенціалом також передбачатиме активне використання інноваційних технологій і сучасних управлінських інструментів. Це стосуватиметься як цифрових рішень (наприклад, ERP-систем, автоматизованого моніторингу запасів та

енергоспоживання), так і нових організаційних методів. Інноваційність дасть змогу не лише зменшити витрати та підвищити точність управлінських рішень, а й забезпечити стратегічну гнучкість підприємства. Такі підходи вже показали свою ефективність на багатьох європейських харчових підприємствах, які змогли мінімізувати вплив енергетичної кризи завдяки впровадженню технологічних рішень.

4. Результативність. Управління ресурсним потенціалом буде орієнтоване на досягнення вимірюваних економічних та соціальних показників. Йдеться не лише про зростання прибутку, а й про підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, зменшення енергозалежності та підвищення рівня залученості персоналу. Результативність стане ключовим критерієм оцінювання управлінських рішень. Кожен крок у системі управління буде підкріплений конкретними індикаторами ефективності - від ROI до показників використання ресурсів.

Запропонована система управління ресурсним потенціалом підприємства ґрунтується на інтеграції п’яти ключових підсистем, які взаємодіють між собою та утворюють єдиний стратегічно-операційний контур управління. Кожна з них виконує чітко визначену функцію, але водночас є гнучкою до адаптації в умовах мінливого економічного середовища.

Планування ресурсного забезпечення є вихідною точкою всієї системи. Саме на цьому етапі визначаються обсяги та структура трудових, матеріально-технічних, фінансових та інноваційних ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства. Планування охоплює прогнозування потреб у сировині, енергоресурсах, кадровому складі, технологічних інноваціях, а також розробку відповідних бюджетів і графіків постачання. На відміну від фрагментарного підходу, інтегроване планування дозволяє бачити всю картину ресурсних потоків - від моменту формування потреби до кінцевої реалізації виробленої продукції, що знижує ризики дефіциту, надлишків або нераціонального використання активів.

Організація використання ресурсів забезпечує ефективну реалізацію

розроблених планів у практичній діяльності. На цьому рівні формуються чіткі механізми координації між структурними підрозділами, визначаються відповідальні особи, канали комунікації та алгоритми прийняття рішень. Важливо, що організаційна підсистема не обмежується лише технічним розподілом ресурсів - вона передбачає створення узгоджених бізнес-процесів, що дозволяють максимально точно й оперативно реагувати на зміни попиту, логістичні обмеження чи виробничі перебої. Злагоджена організація дає змогу підприємству діяти як єдиний механізм, мінімізуючи витрати часу та матеріальних ресурсів.

Мотивація та розвиток персоналу виступають одним з найвагоміших елементів системи, адже саме людський фактор є ключовим драйвером ефективності використання всіх інших видів ресурсів. Ця підсистема передбачає не лише створення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників, а й забезпечення можливостей для професійного росту, перекваліфікації, участі у внутрішніх інноваційних процесах. Підприємство формує сучасну корпоративну культуру, яка базується на відкритій комунікації, командній взаємодії та довірі. Висока залученість персоналу підвищує продуктивність, скорочує плинність кадрів і стимулює інноваційний розвиток.

Контроль та оцінювання ефективності слугують запобіжним механізмом, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно вносити коригування. Ця підсистема передбачає постійний моніторинг ключових індикаторів ефективності використання ресурсів: виробничої продуктивності, рівня витрат, фінансових показників, рентабельності, рівня використання обладнання, енергоспоживання тощо. Важливим аспектом є впровадження автоматизованих систем обліку та аналітики, які дозволяють отримувати актуальні дані в режимі реального часу. Це суттєво підвищує точність управлінських рішень і знижує ризик накопичення неефективних витрат.

Регулювання та удосконалення - це найбільш гнучка та адаптивна підсистема, яка забезпечує динамічний розвиток усієї системи управління. Вона

орієнтована на постійне вдосконалення механізмів планування, організації, мотивації та контролю з урахуванням змін зовнішнього середовища, зокрема політичних, економічних, технологічних та ринкових факторів. Сюди входить впровадження цифрових інструментів управління, автоматизація процесів, розширення можливостей аналітики та оптимізація управлінських процедур. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати конкурентну гнучкість та оперативно реагувати на виклики, не руйнуючи базових управлінських структур.

У сукупності ці п’ять підсистем створюють цілісну модель стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Вони не існують ізольовано, а утворюють замкнений цикл - від планування до коригування та вдосконалення. Саме завдяки такій системній побудові ТОВ «Інтерстарч Україна» буде здатне забезпечити сталий розвиток, підвищити ефективність використання наявних ресурсів і посилити свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках навіть за умов високої турбулентності середовища.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна»

Ефективне використання та розвиток ресурсного потенціалу є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерстарч Україна» в умовах динамічного ринкового середовища. Проведена оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом дала змогу виявити низку напрямів, за якими ТОВ «Інтерстарч Україна» може підвищити результативність своєї діяльності. Основна мета розробки заходів - забезпечити стабільний розвиток підприємства, підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання виробничих потужностей, посилити фінансову стійкість та активізувати інноваційний розвиток.

Пропоновані заходи щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» наведено на рис.3.2.

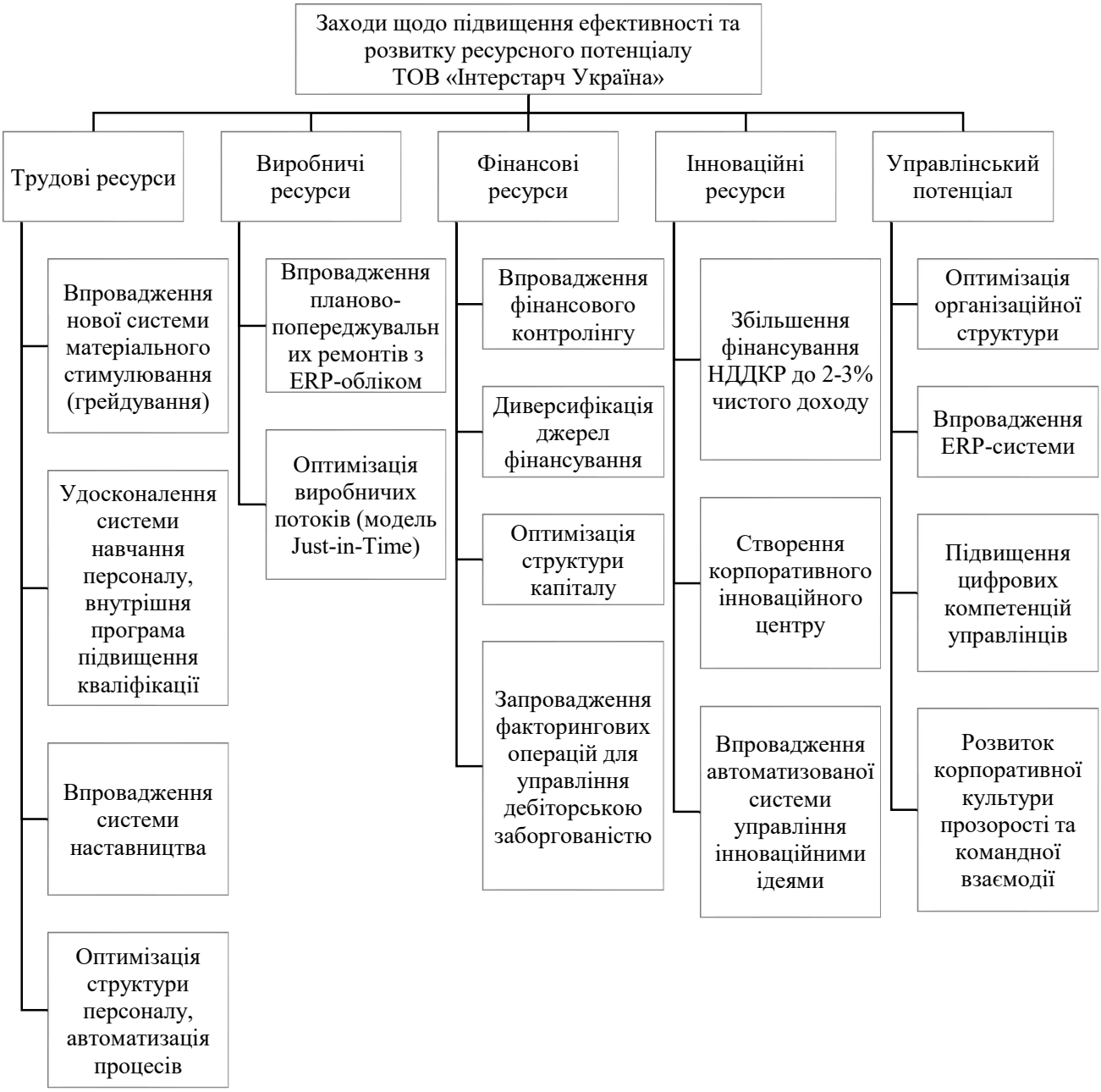


Рисунок 3.2 – Пропоновані заходи щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна»

Джерело: складено автором

Пропонована програма заходів щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» наведена в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Пропонована програма заходів щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна»

Напрям	Заходи	Термін реалізації	Відповідальний	Вартість, тис.грн
1	2	3	4	5
Трудові ресурси	Впровадження нової системи матеріального стимулювання (грейдування)	3-6 місяців	Відділ персоналу	856,9
	Удосконалення системи навчання персоналу, внутрішня програма підвищення кваліфікації	6-12 місяців	Відділ персоналу, керівники підрозділів	465,2
	Впровадження системи наставництва	3-6 місяців	Відділ персоналу, старші співробітники	480,0
	Оптимізація структури персоналу, автоматизація процесів	12-18 місяців	Керівник виробництва, відділ персоналу	312,5
Виробничі ресурси	Впровадження планово-попереджувальних ремонтів з ERP-обліком	6-12 місяців	Технічний відділ	200,0
	Оптимізація виробничих потоків (модель Just-in-Time)	6-12 місяців	Керівник виробництва, консультанти	256,9
Фінансові ресурси	Впровадження фінансового контролінгу	6-12 місяців	Фінансовий відділ	120,5
	Диверсифікація джерел фінансування	12-24 місяці		-
	Оптимізація структури капіталу			-
	Запровадження факторингових операцій для управління дебіторською заборгованістю	6-12 місяців		-
Інноваційні ресурси	Збільшення фінансування НДДКР до 2-3% чистого доходу	Постійно	Генеральний директор, директор з розвитку	Залежить від доходу
	Створення корпоративного інноваційного центру	12-18 місяців		3600,0
	Впровадження автоматизованої системи управління інноваційними ідеями	6-12 місяців	ІТ-фахівець, відділ персоналу	217,4

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Управлінський потенціал	Оптимізація організаційної структури	6-12 місяців	Генеральний директор, відділ персоналу	-
	Впровадження ERP-системи	12-18 місяців	ІТ-фахівець, фінансовий відділ	2470,5
	Підвищення цифрових компетенцій управлінців	6-12 місяців	Відділ персоналу, керівники підрозділів	515,2
	Розвиток корпоративної культури прозорості та командної взаємодії	Постійно	Генеральний директор, відділ персоналу	-
Всього				9495,1

Джерело: складено автором

Для наглядного відображення строків реалізації запропонованих заходів використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомого Діаграми Ганта (рис. 3.3).

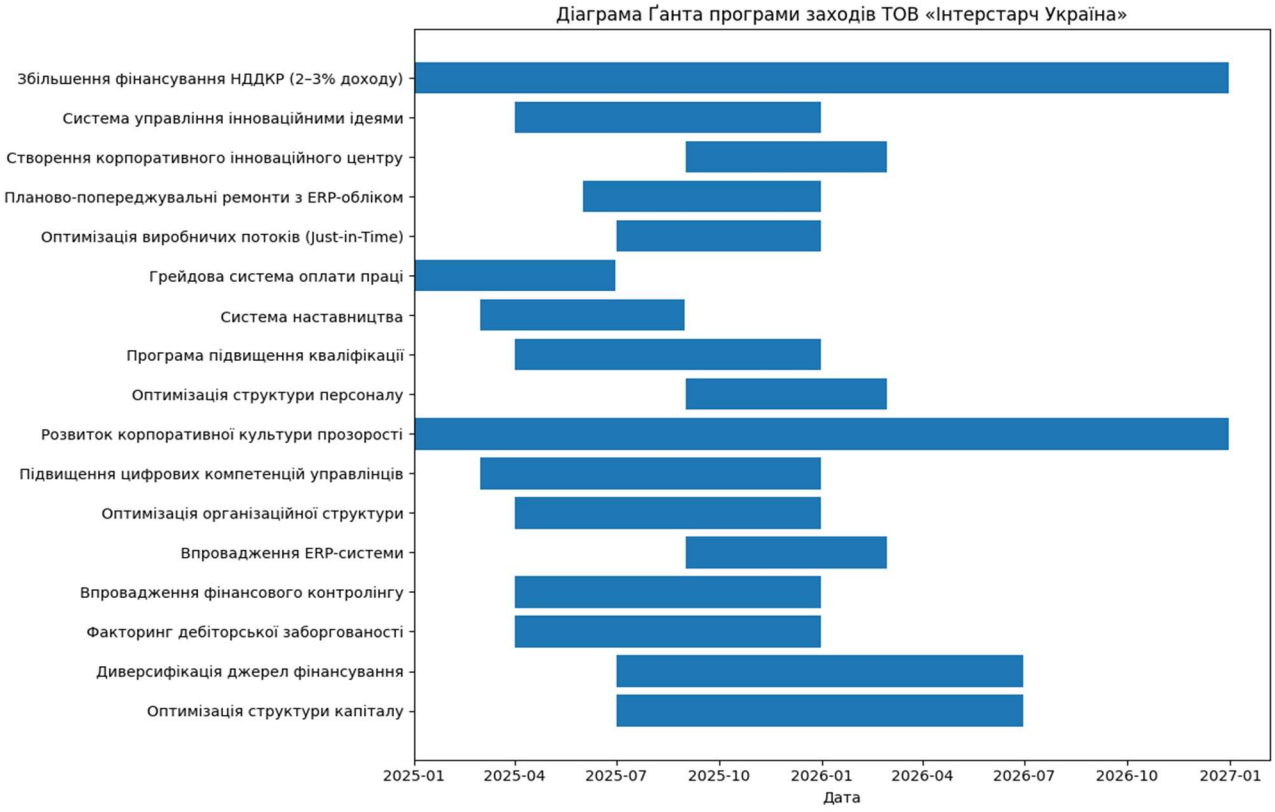


Рисунок 3.3 – Діаграма Ганта, щодо строків реалізації запропонованих заходів підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна»

Джерело: сформовано автором за допомогою Google Colab

Далі представимо матрицю відповідальності реалізації запропонованих заходів підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна», яка визначає ступінь відповідальності кожного члена команди за ту чи іншу задачу (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця відповідальності за реалізацію програми розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна»

Заходи / Учасники процесу	Генеральний директор	HR / відділ персоналу	Керівники підрозділів	Фінансовий департамент	Бухгалтерія	Технічний відділ	Виробництво	ІТ-відділ	Відділ НДДКР	Маркетинг
1. Впровадження системи грейдування	A	R	C	C	-	-	-	I	-	-
2. Програма підвищення кваліфікації персоналу	A	R	R	-	-	-	C	I	-	-
3. Запуск системи наставництва	I	R	R	-	-	-	C	-	-	-
4. Оптимізація структури персоналу (автоматизація процесів)	A	R	C	-	-	-	R	I	-	-
5. Планово-попереджувальні ремонти з ERP-обліком	I	-	-	-	-	R	C	R	-	-
6. Оптимізація виробничих потоків (Just-in-Time)	I	C	R	-	-	C	R	-	-	-
7. Впровадження системи фінансового контролінгу	A	-	I	R	R	-	-	-	-	-
8. Диверсифікація джерел фінансування	A	-	C	R	C	-	-	-	-	-
9. Оптимізація структури капіталу	A	-	I	R	C	-	-	-	-	-
10. Факторинг дебіторської заборгованості	I	-	-	R	R	-	-	-	-	-
11. Збільшення фінансування НДДКР (2-3% доходу)	A	-	I	R	C	-	-	-	R	C
12. Створення корпоративного інноваційного центру	A	C	C	R	C	-	-	I	R	C
13. Впровадження системи управління інноваційними ідеями	I	R	C	-	-	-	-	R	R	C
14. Оптимізація організаційної структури	A	R	C	C	-	-	-	-	-	-
15. Впровадження ERP-системи	A	C	I	R	C	-	-	R	-	-
16. Підвищення цифрових компетенцій управлінців	I	R	R	-	-	-	-	C	-	-
17. Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій	A	R	C	-	-	-	-	C	-	R

Ролі вказують вид участі підрозділу в роботі: R - відповідальний виконавець; A - той, хто затверджує та несе кінцеву відповідальність; C -консультант/експерт, залучений у процес; I - (поінформований учасник)

Джерело: складено автором

Розглянемо запропоновані заходи більш детально.

Для вдосконалення управління трудовими ресурсами, як одного з ключових елементів ресурсного потенціалу підприємства, пропонується

комплексна програма, спрямована на підвищення ефективності використання людського капіталу, зміцнення кадрового резерву та посилення мотиваційних механізмів. Сучасна економічна ситуація в країні, зокрема зумовлена воєнним станом, супроводжується нестачею кваліфікованих працівників, високою міграцією кадрів і підвищеною конкуренцією за трудові ресурси. За цих умов ефективне управління персоналом уже не є просто бажаним інструментом, а перетворюється на умову виживання підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Насамперед пропонується запровадити нову систему матеріального стимулювання на основі грейдування. Цей підхід дозволить структурувати весь персонал за рівнями відповідальності, кваліфікації та внеску у виробничий процес. Для кожного рівня буде визначено відповідний діапазон оплати праці, бонуси та додаткові переваги. Перехід між грейдами відбуватиметься через систему оцінювання результативності, що стимулюватиме працівників до професійного зростання. Така модель забезпечить прозорість винагороди, зменшить суб’єктивізм у прийнятті кадрових рішень та підвищить мотивацію персоналу до досягнення кращих результатів.

Приклад присвоєння грейдів за посадами ТОВ «Інтерстарч Україна» наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Приклад присвоєння грейдів за посадами ТОВ «Інтерстарч Україна»

№ п/п	Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	Грейд	Опис грейда
1	2	3	4	5
1	Директор підприємства	185	10	Вищий рівень управління, стратегічне планування, ухвалення ключових рішень, відповідальність за фінансово-економічні результати та розвиток підприємства.
2	Заступник директора	170	9	Координація діяльності всіх структурних підрозділів, підтримка директора у стратегічному та оперативному управлінні.
3	Головний інженер виробництва	165	8	Організація технологічних процесів, контроль виробничих потужностей, впровадження технічних інновацій та підвищення ефективності виробництва.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
4	Керівник відділу логістики	160	8	Організація та контроль логістичних процесів, управління складською інфраструктурою, оптимізація маршрутів та витрат на транспортування.
5	Головний бухгалтер	155	8	Організація бухгалтерського обліку, складання звітності, управління фінансовими потоками, забезпечення дотримання податкового законодавства.
6	Керівник відділу кадрів	150	7	Управління кадровими процесами, підбір та адаптація персоналу, впровадження програм навчання і розвитку, контроль дотримання трудового законодавства.
7	Інженер-технолог	140	7	Розробка та вдосконалення технологічних процесів, контроль за якістю продукції, впровадження стандартів виробництва.
8	Бухгалтер	130	6	Ведення обліку фінансових операцій, складання звітності, забезпечення точності облікових процесів.
9	Спеціаліст з персоналу	125	6	Оформлення кадрової документації, організація внутрішнього навчання, участь у підборі персоналу.
10	Економіст	120	5	Фінансовий аналіз діяльності підприємства, планування витрат, розробка економічних прогнозів та обґрунтування управлінських рішень.
11	Майстер виробничої дільниці	115	5	Організація робочих процесів на виробництві, контроль за виконанням виробничих планів, дотримання техніки безпеки.
12	Оператор виробничої лінії	105	4	Виконання технологічних операцій на виробничому обладнанні, контроль якості продукції, дотримання стандартів.
13	Комірник	105	4	Прийом, зберігання та видача товарів, ведення складського обліку, участь у інвентаризаціях.
14	Лаборант	100	4	Проведення лабораторних аналізів продукції, контроль відповідності стандартам, фіксація даних та участь у виробничому контролі якості.
15	Водій-експедитор	90	3	Забезпечення доставки продукції, відповідальність за збереження товару та технічний стан транспортних засобів.
16	Сторож/охоронець	70	2	Забезпечення охорони об’єктів підприємства, контроль доступу, запобігання несанкціонованим діям.
17	Прибиральник	60	1	Підтримання чистоти та санітарного стану виробничих і адміністративних приміщень.

Джерело: складено автором

Наступний етап у встановленні посадових окладів та розрахунку «вилок» окладів - аналіз регіонального ринкового рівня оплати праці. В результаті отримуємо скориговану таблицю 3.5 грейдів посад і професій ТОВ «Інтерстарч Україна».

Таблиця 3.5 – Присвоєння грейдів посадам та професіям ТОВ «Інтерстарч Україна»

№ з/п	Найменування посади, професії	№ грейду	Мінімальний рівень (грн)	Середній рівень (грн)	Максимальний рівень (грн)
1	Директор підприємства	10	36000	50000	64000
2	Заступник директора	9	29500	40000	50500
3	Головний інженер виробництва	8	24000	33000	42000
4	Керівник відділу логістики	8	23000	32000	41000
5	Головний бухгалтер	8	23000	31500	40000
6	Керівник відділу кадрів	7	20500	28500	36500
7	Інженер-технолог	7	19500	27500	35500
8	Бухгалтер	6	17500	24500	31500
9	Спеціаліст з персоналу	6	16000	22500	29000
10	Економіст	5	14500	20500	26500
11	Майстер виробничої дільниці	5	14000	20000	26000
12	Оператор виробничої лінії	4	12500	17500	22500
13	Комірник	4	12000	17000	22000
14	Лаборант	4	11500	16500	21500
15	Водій-експедитор	3	11000	15000	19000
16	Сторож/охоронець	2	9500	12500	15500
17	Прибиральник	1	8500	10500	12500

Джерело: складено автором

Переваги впровадження системи грейдування в ТОВ «Інтерстарч Україна» полягають у підвищенні прозорості, керованості та мотиваційної ефективності роботи персоналу. Передусім, грейди забезпечують чітке структурування вимог до посад і прозоре формування рівнів оплати праці, що підвищує справедливість винагороди та зміцнює довіру працівників до керівництва. Крім того, зрозуміла логіка кар’єрних сходинок стимулює професійний розвиток: співробітники чітко бачать, які компетенції та результати необхідні для переходу на вищий рівень. Це підсилює мотивацію, покращує продуктивність і формує здорову конкуренцію. Система грейдів також дозволяє вибудувати гнучку та диференційовану мотивацію: новачкам - базові вимоги, досвідченим фахівцям - амбітніші задачі та розширені стимули. Такий підхід сприяє утриманню ключових працівників.

Окрім цього, грейдування створює прозорі кар’єрні траєкторії, що підсилює стабільність та корпоративну культуру, а також робить підприємство більш привабливим для кваліфікованих кандидатів на ринку праці. У підсумку це знижує плинність кадрів, підвищує ефективність роботи та зміцнює конкурентоспроможність компанії.

Також важливим напрямом вдосконалення управління трудовими ресурсами ТОВ «Інтерстарч Україна» стане удосконалення системи навчання персоналу. У межах внутрішньої програми підвищення кваліфікації планується впровадити гнучку модель корпоративного навчання, що поєднуватиме практичні тренінги, менторські сесії та короткі цільові курси. Особливу увагу пропонується приділити розвитку як технічних компетенцій, так і управлінських та комунікативних навичок. Це дозволить не лише підвищити рівень професіоналізму працівників, а й сформувати кадровий резерв, готовий до виконання нових завдань без залучення додаткових зовнішніх ресурсів.

Ще одним інструментом стане система наставництва, яка відіграватиме роль внутрішнього механізму адаптації та передачі знань. За кожним новим працівником буде закріплено досвідченого фахівця, який допомагатиме швидко опанувати виробничі процеси, адаптуватися до корпоративної культури та ефективно включитися в командну роботу. Наставники отримуватимуть додаткові стимули за успішне виконання своїх функцій, що сприятиме формуванню стабільного ядра кваліфікованих кадрів.

Паралельно з цим пропонується здійснити оптимізацію структури персоналу та автоматизацію частини процесів управління. Такий підхід передбачає детальний аналіз функціональних обов’язків працівників, усунення дублювання ролей, а також упровадження сучасних цифрових інструментів для більш ефективного адміністрування трудових ресурсів. Зокрема, пропонується запровадження спеціалізованої системи управління персоналом на базі Bitrix24 або Zoho People, що дозволяє вести електронний табель обліку робочого часу, відстежувати завантаженість працівників, планувати зміни та контролювати виконання завдань у режимі реального часу. Завдяки такому рішенню можна

централізовано фіксувати відпустки, лікарняні, понаднормові години, а також формувати автоматизовані звіти для керівництва. Крім того, система дає змогу інтегрувати процеси кадрового адміністрування з фінансовим обліком, що суттєво зменшує ризик помилок і прискорює прийняття управлінських рішень.

Автоматизація рутинних операцій дозволить ТОВ «Інтерстарч Україна» вивільнити значну частину адміністративного часу, підвищити точність управління персоналом та сфокусувати ресурси на розвитку стратегічних напрямів діяльності підприємства, таких як залучення кваліфікованих кадрів, розробка програм мотивації та побудова корпоративної культури. У перспективі це забезпечить гнучкість управлінських процесів, прозорість внутрішніх комунікацій та підвищення загальної ефективності кадрового потенціалу.

Загалом реалізація цих заходів у сфері управління трудовими ресурсами дасть змогу ТОВ «Інтерстарч Україна» створити ефективну, гнучку та мотивовану команду, здатну оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати стабільне зростання продуктивності праці та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. У перспективі це підвищить конкурентоспроможність ТОВ «Інтерстарч Україна», зменшить витрати на утримання персоналу та зміцнить його позиції на ринку праці.

Для покращення управління виробничими ресурсами ТОВ «Інтерстарч Україна» пропонується впровадити комплексний підхід, спрямований на підвищення надійності обладнання, оптимізацію використання виробничих потужностей та зниження операційних витрат. Першим кроком є запровадження системи планово-попереджувальних ремонтів із цифровим обліком, що дозволить перейти ТОВ «Інтерстарч Україна» від реактивного до проактивного управління технічним станом устаткування. Такий підхід передбачає складання календарного графіка обслуговування машин і механізмів, визначення критичних точок зносу, а також фіксацію всіх ремонтних заходів у єдиній системі. Для ефективної реалізації цього рішення доцільним є використання ERP-модуля технічного обслуговування - наприклад, на базі SAP ERP або Odoo. Ці системи дозволяють вести електронний облік обладнання,

планувати ремонти, відстежувати історію технічного обслуговування та автоматично формувати заявки на запчастини. Така цифрова координація дає змогу уникнути незапланованих простоїв, скоротити витрати на аварійні ремонти та продовжити життєвий цикл основних виробничих фондів.

Другим важливим напрямом є оптимізація виробничих потоків ТОВ «Інтерстарч Україна» шляхом упровадження моделі Just-in-Time. Ця модель базується на принципі постачання матеріалів і комплектуючих точно в момент, коли вони потрібні у виробничому процесі, що дозволяє суттєво знизити витрати на зберігання та уникнути надлишкових запасів. Практична реалізація може включати впровадження системи штрих-кодування або QR-ідентифікації матеріалів, інтегрованої з ERP-платформою, що дасть змогу відстежувати кожен етап руху ресурсів у реальному часі. Внаслідок таких змін підприємство отримає більш гнучку виробничу систему, здатну оперативно реагувати на зміни попиту, мінімізувати втрати часу та ресурсів, а також забезпечити стабільно високу якість продукції при зниженні собівартості.

Для покращення управління фінансовими ресурсами ТОВ «Інтерстач Україна» пропонується впровадити стратегічно виважений комплекс заходів, спрямований на підвищення фінансової стабільності, оптимізацію грошових потоків та ефективніше використання капіталу підприємства. Передусім варто запровадити систему фінансового контролінгу - інструмент, який дозволить не просто «фіксувати цифри», а управляти фінансами в реальному часі. Така система охоплює планування, моніторинг та аналіз відхилень від запланованих показників. На практиці доцільним буде використання спеціалізованих рішень на базі SAP ERP або 1С:Підприємство для формування консолідованої звітності, контролю виконання бюджетів та прогнозування руху грошових коштів. Це дозволить керівництву швидко реагувати на фінансові ризики та ухвалювати зважені рішення.

Другим напрямом удосконалення є диверсифікація джерел фінансування. Наразі більшість підприємств сильно залежать від власних коштів або банківського кредитування, що обмежує їхню гнучкість. Рекомендовано

розширити фінансову базу за рахунок залучення альтернативних джерел - наприклад, партнерських інвестицій, грантів на інноваційні проєкти чи лізингових програм. Така стратегія знизить фінансові ризики та забезпечить більшу стійкість у періоди коливань ринку.

Окрему увагу варто приділити оптимізації структури капіталу. Йдеться про досягнення раціонального співвідношення між власними й залученими ресурсами, що дасть змогу зменшити вартість капіталу та підвищити рентабельність діяльності. Це передбачає аналіз поточного боргового навантаження, визначення оптимальних обсягів кредитування й переорієнтацію фінансових потоків у пріоритетні напрями.

Ще одним дієвим механізмом підвищення фінансової стійкості є впровадження факторингових операцій для ефективного управління дебіторською заборгованістю (рис. 3.4). Застосування факторингу дає змогу швидко трансформувати заборгованість покупців у реальні грошові надходження, що суттєво зменшує ризик прострочених або невиконаних платежів і забезпечує більшу гнучкість фінансових потоків підприємства. Додатковою перевагою є зниження адміністративних витрат: передавши функції контролю та стягнення платежів факторинговій компанії, підприємство може зосередитись на стратегічних завданнях замість рутинного моніторингу оплат.

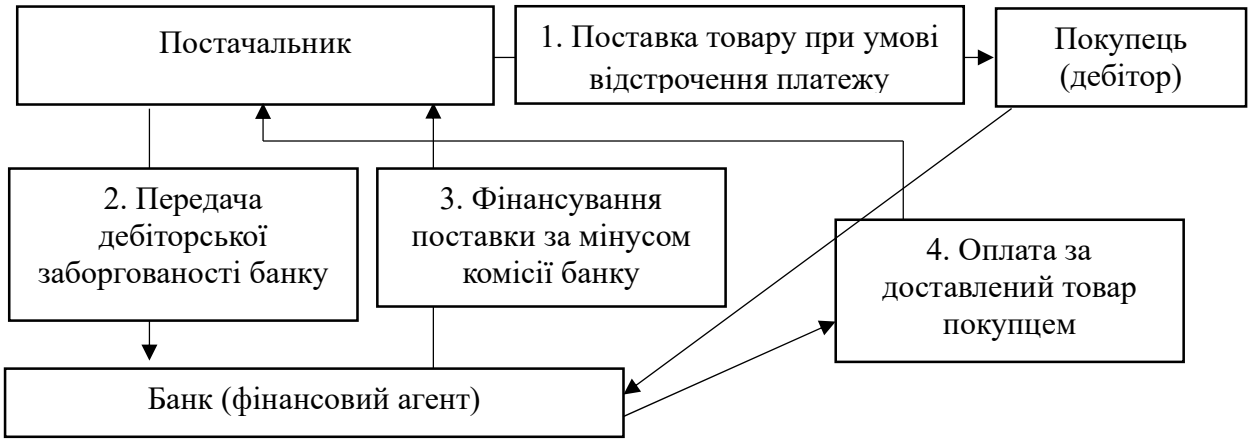


Рисунок 3.4 - Схема факторингу [8]

Для здійснення факторингових операцій договір ТОВ «Інтерстач Україна» пропонується укласти з банком «Укрексімбанк», який пропонує до 95%

фінансування за ставкою 20-22% річних без комісії за управління дебіторським боргом, що забезпечить максимальне фінансування при конкурентоспроможній ставці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Умови надання факторингу провідними банками України в 2025 році

Банк	Макс. обсяг факторингу,% суми поставки	Ставка в гривнях, річних	Комісія за управління дебіторським боргом та за обслуговування, % суми боргу
Укрексімбанк	До 95%	20-22%	-
Райффайзен Банк Аваль	80 - 90%	15-15,5%	0,5 - 1%
ОТП Банк	До 80%	12,5-17%	0,5 - 3,2%
Унікредитбанк	75%	19-21%	0,5 - 1,5%

Джерело: побудовано автором за даними відкритих джерел

Ефективність застосування факторингових операцій для ТОВ «Інтерстач Україна» при розрахунках постачальника і покупця за надану продукцію наведена в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок ефективності факторингової операції для ТОВ «Інтерстач Україна»

Показники	Дата	Сума, тис.грн.
А. Без використання факторингу:		
Надано послуг покупцю	На 01.01.2025	8080295,00
Проведена часткова оплата за товари/послуги	На 01.01.2025	7358677,00
Втрати від інфляції (при рівні 0,5% на місяць)	На 01.01.2025	40401,48
Залишок заборгованості покупця (сума дебіторської заборгованості на початок 2025 року)	На 01.01.2025	721618,00
Втрати від переплати за послуги (немає можливості придбати за фактом, за передоплатою, оптом) - 1,5% від оборотних коштів	На 01.01.2025	113543,43
Загальна сума втрат:		875562,91
Б. З використанням факторингу:		
Надано послуг покупцю	На 01.01.2025	8080295,00
Отримано 90% суми оплати від банку	На 05.01.2025	7272265,50
Розрахунок зроблений повністю (за мінусом суми дисконту 5%)	На 01.01.2025	404014,75
Сума дисконту (2,5% від суми грошового зобов'язання)	На 01.01.2025	404014,75
Втрати від інфляції (при рівні 0,5% на місяць)	На 01.01.2025	2020,07
Оплата послуг банку (1% від суми грошового зобов'язання)	На 01.01.2025	80802,95
Загальна сума витрат і втрат	На 01.01.2025	486837,77
Економічний ефект за умови використання факторингу		388725,13

Джерело: скадено та розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Таким чином, для ТОВ «Інтерстарч Україна» факторинг є економічно вигідним інструментом фінансування, оскільки дозволить значно скоротити втрати, пов’язані з дебіторською заборгованістю, інфляцією та обмеженими можливостями оперативного використання коштів. Як показує розрахунок, загальна сума витрат і втрат при використанні факторингу становить 486837,77 тис. грн, що на 388725,13 тис. грн менше, ніж у випадку без факторингового фінансування. Це свідчить про підвищення ліквідності підприємства, зменшення фінансових ризиків і можливість оперативного інвестування у виробничі та інноваційні потреби. Тобто застосування факторингу дозволить ТОВ «Інтерстарч Україна» ефективніше управляти грошовими потоками, підтримувати стабільність фінансового стану та зміцнювати свою конкурентну позицію на ринку.

Таким чином, системний підхід до управління фінансовими ресурсами - через контролінг, диверсифікацію фінансування, оптимізацію капіталу та факторинг - дозволить ТОВ «Інтерстач Україна» підвищити фінансову гнучкість, зменшити ризики та створити міцну базу для подальшого стратегічного розвитку.

Для вдосконалення управління інноваційними ресурсами ТОВ «Інтерстарч Україна» пропонується комплекс заходів, який дозволить системно стимулювати науково-дослідну та інноваційну діяльність, а також ефективно інтегрувати нові ідеї у виробничі та комерційні процеси підприємства.

Перш за все, планується збільшення фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) до 2-3% чистого доходу компанії. Це дозволить забезпечити сталість ресурсів для розробки нових продуктів, вдосконалення технологій і створення конкурентних переваг на ринку крохмалепродуктів та інгредієнтів для харчової та нехарчової промисловості.

Одним із ключових елементів пропонованої стратегії є створення корпоративного інноваційного центру. Центр виконуватиме роль платформи для міждисциплінарної взаємодії фахівців, тестування нових технологій та прототипування продуктів. Завдяки такому підходу підприємство зможе скоротити цикл впровадження інновацій від концепції до комерційного

застосування, а також підвищити якість і надійність інноваційних рішень.

Для забезпечення системності та прозорості управління інноваційними ідеями пропонується впровадження автоматизованої системи обліку та моніторингу інновацій. Наприклад, можна використати програму Idea Management System або Brightidea, яка дозволяє співробітникам подавати свої пропозиції онлайн, автоматично присвоювати кожному проекту пріоритетність, відстежувати стадії реалізації і збирати аналітичні дані щодо ефективності інновацій. Через систему можна буде визначати найбільш перспективні розробки, планувати ресурси для їх реалізації, контролювати терміни виконання та забезпечувати зворотний зв’язок співробітникам, які подали ідеї.

Інтеграція такої автоматизованої платформи з корпоративною ERP-системою дозволить створити єдину базу даних щодо інноваційних проектів, забезпечити прозорість процесу ухвалення рішень та покращити комунікацію між різними підрозділами. Це не лише підвищить ефективність використання інноваційних ресурсів, а й стимулюватиме персонал до активної участі в розвитку підприємства, формуючи культуру інноваційності та проактивного підходу до вдосконалення продуктів і процесів.

Для вдосконалення управління управлінським потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» пропонується комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських рішень, покращення координації підрозділів та розвиток професійних компетенцій керівників. Перш за все, планується оптимізація організаційної структури, що передбачає перегляд функціональних обов’язків, усунення дублювання процесів та вдосконалення комунікаційних потоків між підрозділами. Така реорганізація дозволить забезпечити більш гнучке управління ресурсами, пришвидшити прийняття рішень і підвищити оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

Одночасно пропонується впровадження ERP-системи для інтеграції всіх ключових бізнес-процесів у єдину цифрову платформу. Це дозволить автоматизувати облік виробничих, фінансових і трудових ресурсів, контролювати

виконання планів та KPI підрозділів, а також підвищить прозорість управлінської інформації. Наприклад, можна використати систему SAP Business One або Microsoft Dynamics 365, які забезпечують модульне управління фінансами, виробництвом, логістикою та персоналом, одночасно інтегруючи аналітику і звітність в реальному часі.

Важливим напрямом є підвищення цифрових компетенцій управлінців, що дозволить ефективно користуватися сучасними інструментами аналізу, планування і прийняття рішень. Передбачається проведення внутрішніх тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та навчання роботі з ERP-системою і аналітичними платформами, що сприятиме розвитку навичок цифрового управління та підвищенню продуктивності керівного складу. Крім того, пропонується розвиток корпоративної культури прозорості та командної взаємодії, що включає впровадження регулярних комунікаційних практик, спільних нарад, оцінювання роботи за об’єктивними показниками та стимулювання ініціативності співробітників. Такий підхід формує середовище довіри, сприяє колективній відповідальності та мотивації персоналу, а також зменшує ризики конфліктів і непорозумінь у процесі прийняття управлінських рішень.

Впровадження цих заходів дозволить підприємству створити сучасну, прозору та ефективну систему управління, яка забезпечить стійкість діяльності ТОВ «Інтерстарч Україна», підвищить продуктивність персоналу та сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Отже, для ТОВ «Інтерстарч Україна» було запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових, виробничих, фінансових, інноваційних та управлінських ресурсів. Кожен напрям передбачає конкретні практичні інструменти та цифрові рішення, які дозволяють оптимізувати процеси, підвищити продуктивність персоналу, забезпечити раціональний розподіл ресурсів і створити умови для інноваційного розвитку компанії.

Зокрема, управління трудовими ресурсами буде вдосконалюватися через впровадження системи грейдування, удосконалення програм навчання та наставництва, а також оптимізацію структури персоналу з автоматизацією рутинних процесів. Це дозволить підвищити мотивацію працівників, прозорість кар'єрного росту та ефективність управлінських рішень.

У сфері виробничих ресурсів пропонується впровадження планово-попереджувальних ремонтів з ERP-обліком та оптимізація виробничих потоків за моделлю Just-in-Time, що дозволить зменшити простої обладнання, підвищити продуктивність і знизити операційні витрати.

Щодо фінансових ресурсів, заходи передбачають впровадження фінансового контролінгу, диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію структури капіталу та використання факторингових операцій для ефективного управління дебіторською заборгованістю, що підвищить ліквідність і фінансову мобільність підприємства.

Вдосконалення інноваційних ресурсів включає збільшення фінансування НДДКР, створення корпоративного інноваційного центру та впровадження автоматизованої системи управління інноваційними ідеями, що дозволить ефективно відстежувати пропозиції співробітників, прискорювати реалізацію інновацій та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

У сфері управлінського потенціалу запропоновано оптимізацію організаційної структури, впровадження ERP-системи, підвищення цифрових компетенцій управлінців та розвиток корпоративної культури прозорості й командної взаємодії, що забезпечить оперативність прийняття рішень, ефективну координацію підрозділів та стійкий розвиток компанії в умовах сучасного ринку.

У сукупності ці заходи створюють цілісну систему управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна», спрямовану на підвищення ефективності, продуктивності та інноваційної активності підприємства, а також на зміцнення його позицій на внутрішньому та міжнародному ринках.

3.3 Економічне оцінювання очікуваного ефекту від впровадження заходів розвитку ресурсного потенціалу

Оцінка ефективності реалізації заходів розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» має комплексний характер, оскільки охоплює не лише фінансові результати, а й соціально-організаційні та інноваційні ефекти, які створюють основу для сталого розвитку підприємства. Впровадження системи матеріального стимулювання з елементами грейдування, комплексного навчання персоналу та наставництва сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійних компетенцій та формуванню мотиваційного середовища, де кожен працівник відчуває свою значущість і цінність внеску. Завдяки цьому зменшується плинність кадрів, підвищується залученість персоналу, а управлінські рішення приймаються на основі достовірної та актуальної інформації.

Оптимізація структури персоналу та автоматизація рутинних процесів дозволяє раціональніше використовувати трудові ресурси, підвищити ефективність виробництва та знизити адміністративні навантаження. Впровадження планово-попереджувальних ремонтів та оптимізація виробничих потоків за моделлю Just-in-Time забезпечує більш стабільну роботу обладнання, скорочує простої та зменшує витрати на обслуговування виробничих потужностей. Це підвищує коефіцієнт використання обладнання та створює умови для більш ефективного виконання виробничих планів.

Реалізація заходів у сфері фінансового менеджменту, включаючи систему фінансового контролінгу, диверсифікацію джерел фінансування та оптимізацію структури капіталу, підвищує рентабельність активів, стабілізує грошові потоки та знижує залежність від зовнішніх зобов’язань. Паралельно впровадження факторингових операцій для управління дебіторською заборгованістю прискорює обіг коштів і зменшує ризики неплатежів.

Інноваційні ініціативи, зокрема збільшення фінансування НДДКР, створення корпоративного інноваційного центру та автоматизованої системи

управління інноваційними ідеями, сприяють підвищенню частки інноваційної продукції та стимулюють розвиток нових технологічних рішень. Це дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни ринку, збільшувати обсяг конкурентоспроможної продукції та зміцнювати позиції на ринку.

Підвищення ефективності управлінського потенціалу через оптимізацію організаційної структури, впровадження ERP-системи, розвиток цифрових компетенцій керівників та формування культури прозорості забезпечує більш швидке прийняття управлінських рішень, координацію діяльності підрозділів та підвищує узгодженість процесів.

У комплексі ці заходи формують інтегроване ресурсне середовище, яке сприяє стабільному розвитку ТОВ «Інтерстарч Україна», підвищенню продуктивності та ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової стійкості, стимулюванню інновацій та покращенню управлінських процесів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства та створює фундамент для довгострокового зростання його вартості.

Щодо економічної ефективності впровадження заходів розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна», слід зазначити, що точний розрахунок впливу на фінансові результати потребує більш детального аналізу з урахуванням специфіки виробничої діяльності підприємства та коливань попиту на продукцію. Водночас можливо виокремити орієнтовні прогнози щодо зміни ключових показників діяльності, які очікуються в результаті реалізації запропонованих заходів.

Оцінка ефективності управлінських, виробничих та інноваційних заходів має комплексний характер, оскільки результат діяльності підприємства залежить від великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів: зміни попиту на продукцію, коливань цін на сировину, конкурентної політики на ринку, рівня технологічної оснащеності та макроекономічних умов. Тому для прогнозування можливих результатів доцільним є поєднання методу експертних оцінок і сценарного аналізу.

Метод експертних оцінок базується на думці фахівців із стратегічного

управління та виробничого менеджменту, які володіють практичним досвідом у відповідних сферах. Використання кількох експертів дозволяє мінімізувати суб'єктивність окремої думки та отримати узгоджені прогнози шляхом усереднення оцінок. У даному випадку до аналізу залучено п'ятьох експертів, що підвищує достовірність прогнозу щодо змін продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей, рентабельності та інноваційного потенціалу підприємства.

Прогнозування ключових фінансових показників ТОВ «Інтерстарч Україна» здійснювалося за участю п'яти експертів у сфері стратегічного управління та фінансового менеджменту (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозний річний економічний ефект від впровадження заходів ТОВ «Інтерстарч Україна» з урахуванням експертних оцінок

Напрям	Інвестиції, тис. грн	Частка інвестицій, %	Прогнозне зростання чистого доходу, %	Прогнозний річний економічний ефект, тис. грн	Частка в загальному ефекті, %	Співвідношення «ефект / інвестиції»
Трудові ресурси	2114,6	22,3	0,018%	1691,5	24,6	0,80
Виробничі ресурси	456,9	4,8	0,004%	370,3	5,4	0,81
Фінансові ресурси	120,5	1,3	0,001%	86,2	1,3	0,72
Інноваційні ресурси	3817,4	40,2	0,032%	2695,6	39,2	0,71
Управлінський потенціал	2985,7	31,4	0,025%	2024,7	29,5	0,68
Разом	9495,1	100	0,08%	6868,3	100	-

Джерело: розраховано автором на основі програми заходів та прогнозного ефекту

Найбільший внесок у формування економічного ефекту забезпечують інноваційні ресурси (39,2 %) та трудові ресурси (24,6 %). Саме ці напрями генерують найвищу додану вартість через модернізацію технологій, удосконалення компетенцій персоналу та впровадження сучасних мотиваційних інструментів. Значним є вплив заходів у сфері управлінського

потенціалу (29,5 %), що підкреслює важливість цифровізації управлінських процесів і розвитку корпоративної культури.

Порівняно менший, проте стратегічно важливий ефект дають заходи у напрямі виробничих ресурсів (5,4 %) та фінансових ресурсів (1,3 %), що пов'язано з їх специфікою та нижчим рівнем інвестиційного навантаження.

У цілому співвідношення «ефект / інвестиції» коливається у межах 0,68-0,81, що демонструє достатньо високу ефективність вкладень.

Розрахуємо термін окупності проекту за формулою 3.1:

$$\text{Строк окупності} = \frac{\text{Розмір вкладень}}{\text{Чистий річний прибуток}} \quad (3.1)$$

9495,1/6868,3 = 1,4 року.

Отже, інвестиції окупляться протягом приблизно півтора року, що для промислового підприємства в умовах воєнної економіки є швидким та фінансово обґрунтованим показником. Такий термін окупності свідчить про високу результативність запропонованих заходів, їхню здатність формувати стабільний додатковий грошовий потік та підвищувати загальну фінансову стійкість ТОВ «Інтерстарч Україна».

Далі розрахуємо показник чистої приведеної вартості (NPV) за формулою 3.2:

$$NPV = -IC + \sum Nt{=}0\ CFt/(1 + i)t, \quad (3.2)$$

де IC - сума початкових інвестицій;

N - число періодів (місяців, кварталів, років), за які потрібно розрахувати оцінюваний проект;

t - відрізок часу, для якого необхідно розрахувати чисту теперішню вартість;

i - розрахункова ставка дисконтування для оцінюваного варіанту вкладення інвестицій;

CFt - очікуваний грошовий потік (чистий) за встановлений часовий період.

За один період візьмемо 1 рік. Розрахуємо NPV для кількості періодів - 3. Очікується, що за рахунок інвестицій у перший рік компанія отримає приріст доходу у 1% (6868,0 тис.грн.).

В подальшому вплив буде зменшуватися мінімум на 5%, а отже зменшуватиметься й надходження коштів: другий рік - 6524,9 тис. грн., третій рік - 6198,4 тис. грн. Ставку дисконтування візьмемо 25%.

1 рік: $6868,0 / (1 + 0,25)^1 = 5494,64$ тис. грн

2 рік: $6524,9 / (1 + 0,25)^2 = 4175,9$ тис. грн

3 рік: $6198,4 / (1 + 0,25)^3 = 3173,6$ тис. грн

Отже, NPV = -9495,1+5494,64+4175,9+3173,6=3349,04 тис. грн

Отже, чиста приведена вартість проєкту позитивна й становить близько 2593,5 тис.грн, тобто проєкт створює додану вартість для ТОВ «Інтерстарч Україна» за ставки дисконту 25%.

IRR або внутрішня норма прибутковості - це ставка відсотка, при якій приведена вартість всіх грошових потоків інвестиційного проекту (тобто NPV) дорівнює нулю. Розрахуємо внутрішню норму доходності (IRR) за формулою 3.3:

$$\text{IRR} = \sum_{t=0}^{n} \frac{\text{CFt}}{(1+\text{IRR})t} \quad (3.3)$$

де N - число періодів (місяців, кварталів, років), за які потрібно розрахувати оцінюваний проект;

CFt - очікуваний грошовий потік (чистий) за встановлений часовий період.

Дане значення доходності проекту було визначено за допомогою функції IRR у Excel. У результаті розрахунків отримано IRR становить близько 48,3%, що перевищує встановлену ставку дисконту 25%, а також будь-які реалістичні альтернативні варіанти інвестування в аналогічних умовах. Це свідчить про високу інвестиційну привабливість програми розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» та її здатність генерувати значно більший прибуток порівняно з витратами на реалізацію.

У табл. 3.9 наведемо зведені показники економічної ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.9 – Показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Зведений бюджет, тис.грн	9495,1
Строк окупності, років	1,4
Чиста приведена вартість (NPV), тис.грн	3349,04
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	48,3

Джерело: складено автором

Підрахунок показників економічної ефективності показав, що запропоновані заходи розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» є фінансово обґрунтованими та забезпечують суттєвий економічний ефект у коротко- та середньостроковій перспективі. Отримані результати засвідчують, що впровадження комплексу заходів не лише є економічно доцільним, але й формує стійку основу для зростання ресурсного потенціалу підприємства. Проєкт гарантує підвищення операційної ефективності, поліпшення управління фінансовими потоками, посилення трудового та інноваційного потенціалу, а також зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Інтерстарч Україна» на внутрішньому й міжнародному ринках.

Здійснимо прогноз зміни показників ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» після впровадження заходів розвитку в табл.3.9. Прогноз сформовано на основі: підвищення продуктивності праці на 8-12%, зниження плинності на 10-15%, зростання інноваційної активності, покращення використання потужностей, зростання коефіцієнтів ліквідності, ROA/ROE, підвищення фондовіддачі та зменшення зносу ОЗ.

Прогноз зміни показників ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» після впровадження запропонованих заходів свідчить про суттєве покращення ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових і технічних ресурсів підприємства.

Завдяки оптимізації виробничих потоків, запровадженню системи планово-попереджувальних ремонтів та цифрових рішень очікується підвищення коефіцієнта використання потужностей до 80-82 %, а також

збільшення оборотності запасів на 12-15 %, що поліпшить виробничу гнучкість та зменшить обсяг заморожених оборотних коштів.

Таблиця 3.10 – Прогноз зміни показників ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» після впровадження заходів розвитку (2025 р.)

Показник	2024	Прогноз 2025	Зміна
Матеріальні ресурси (зростання ефективності ~ +10%)			
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	72,8	80-82	+8-9
Коефіцієнт оборотності запасів	6,08	6,8-7,1	+12-15%
Фінансові ресурси (зростання ефективності ~ +12-20%)			
ROA, %	6,4	8,0-9,2	+1,6-2,8
ROE, %	18,7	22-25	+3-6
Коефіцієнт автономії	0,34	0,36-0,38	+0,02-0,04
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,52	1,7-1,9	+12-25%
Оборотність дебіторської заборгованості	11,2	12-13	+7-16%
Оборотність кредиторської заборгованості	1,08	1,3-1,4	+20-30%
Трудові ресурси (зростання продуктивності ~ +10%, стабілізація персоналу)			
Продуктивність праці	42527,9	46500-48000	+9-13%
Середня зарплата, тис. грн	17,4	19-20,5	+1,6-3,1
Плинність кадрів, %	13,6	10-11	-2,6-3,6
Коефіцієнт використання робочого часу	0,81	0,84-0,86	+0,03-0,05
Технічні ресурси (покращення технічного стану, інвестиції в ОЗ)			
Коефіцієнт оновлення ОЗ, %	2,09	2,3-2,6	+0,21-0,51
Коефіцієнт вибуття ОЗ	1,9	1,7-1,8	-0,1-0,2
Коефіцієнт зносу ОЗ, %	35,8	30-32	-4-6
Фондовіддача	5,37	5,8-6,0	+8-12%
Фондомісткість	0,005	0,0047-0,0048	-4-6%
Фондоозброєність	223	230-240	+7-17
Рентабельність основних засобів	11,61	13-15	+1,4-3,4

Джерело: складено автором

У фінансовому аспекті підприємство демонструватиме зростання рентабельності та підвищення ліквідності: ROA прогнозується на рівні 8-9 %, ROE - 22-25 %, коефіцієнт поточної ліквідності - до 1,9. Очікуване прискорення оборотності дебіторської заборгованості є прямим наслідком впровадження факторингових інструментів і системи фінансового контролінгу, що дозволить зміцнити фінансову стабільність підприємства. У сфері трудових ресурсів завдяки грейдуванню, наставництву та системному навчанню прогнозується

зростання продуктивності праці на 9-13 % і скорочення плинності персоналу до 10-11 %, що створює стійке кадрове підґрунтя для реалізації стратегічних цілей. Інвестиції у технічну модернізацію та впровадження ERP-систем забезпечать зниження зносу основних засобів до 30-32 %, збільшення фондовіддачі до 5,8-6,0 та підвищення рентабельності основних засобів до 13-15 %. Це свідчить про відчутне покращення технічного рівня виробництва та підвищення його економічної віддачі.

Проведемо розрахунок прогнозного інтегрального показника ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» використовуючи формулу 1.1.

Іеф 2026 = (48,12*0,35)+(87,95*0,25)+(47281,1*0,2)+(291,1*0,2) = 9553,07.

Динаміка інтегрального коефіцієнт ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» наведена на рис.3.4.

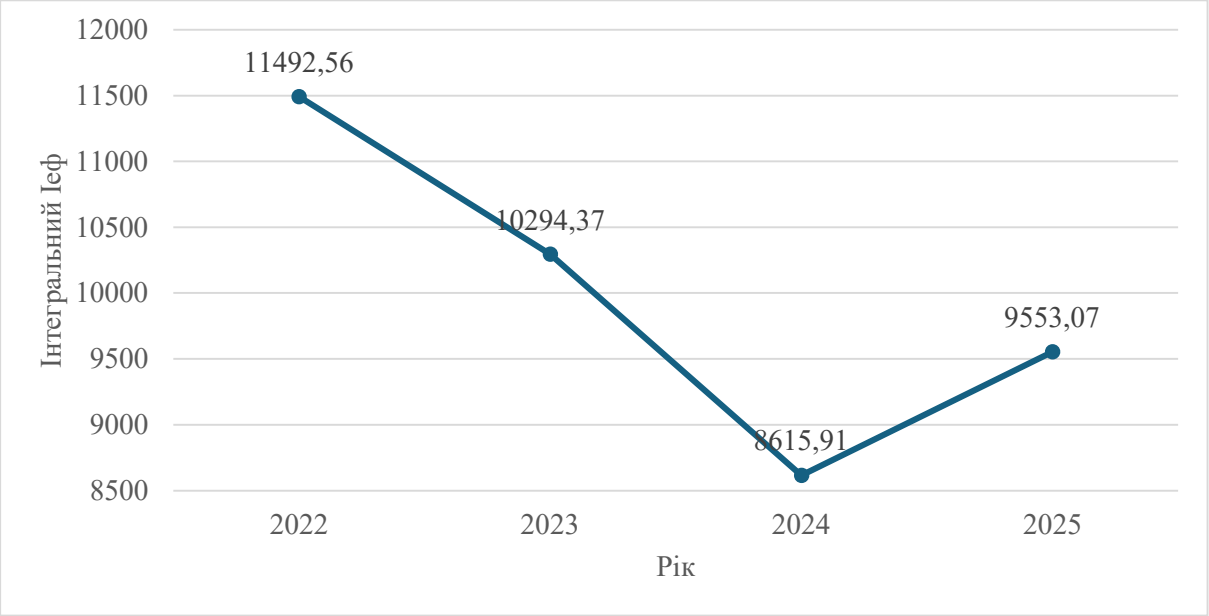


Рисунок 3.4 – Динаміка інтегрального коефіцієнт ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна»

Джерело: складено автором

Запропонована програма заходів передбачає низку організаційних, фінансових та технологічних змін, що супроводжуються певними ризиками (табл.3.11).

Таблиця 3.11 – Основні ризики впровадження запропонованих заходів розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна»

Напрям	Потенційний ризик	Ймовірність	Можливі наслідки	Способи мінімізації
Трудові ресурси	Опір персоналу впровадженню грейдування та змін у мотивації	Середня	Зниження продуктивності, конфлікти, плинність кадрів	Комунікаційна кампанія, залучення працівників до розробки грейдів, пілотний запуск
	Низька ефективність навчальних програм	Низька	Витрати без приросту кваліфікації	Чіткі KPI навчання, адаптація програм під потреби виробництва
Виробничі ресурси	Недостатній ефект від запровадження ЛІТ через воєнні ризики та логістику	Середня	Збої у виробництві, затримки постачання	Резервний запас критичної сировини, альтернативні маршрути поставок
	Високі витрати на модернізацію	Низька	Тимчасове зростання собівартості	Графік розподілу витрат, пошук грантів/партнерств
Фінансові ресурси	Непередбачувані коливання валютного курсу	Висока	Зниження ефекту від контролінгу	Хеджування валютних ризиків, диверсифікація валюти платежів
	Уповільнення обороту дебіторської заборгованості	Середня	Дефіцит ліквідності	Факторинг, штрафи за прострочення
Інноваційні ресурси	Низька окупність НДДКР	Середня	Неотримання очікуваного продуктового ефекту	Технологічний аудит, тестування MVP, партнерство з університетами
	Ризик невдачі інноваційних проєктів	Середня	Втрачені інвестиції	Портфельний підхід до інновацій, пріоритезація
Управлінський потенціал	Складнощі впровадження ERP-системи	Висока	Збої в управлінських процесах, незадоволеність персоналу	Поступова інтеграція модулів, навчання, техпідтримка
	Перевантаження менеджерів у період змін	Середня	Зниження якості управлінських рішень	Розподіл навантаження, делегування, коучинг

Джерело: складено автором

Найбільш істотними є ризики опору персоналу, складності впровадження цифрових систем, нестабільності логістики та валютних коливань. Водночас усі ризики мають передбачуваний характер і можуть бути мінімізовані за рахунок ефективної комунікації, поетапного впровадження, диверсифікації ресурсів та посилення управлінського контролю. У цілому ризиковий профіль проєкту оцінюється як прийнятний, а запропоновані заходи - такими, що здатні забезпечити стійкий розвиток ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна».

Узагальнено прогноз демонструє, що реалізація ініційованих заходів сприятиме істотному зміцненню ресурсного потенціалу підприємства, підвищенню його ефективності та формуванню інтегрованої моделі розвитку, орієнтованої на інноваційність, гнучкість та стійкість до зовнішніх викликів.

Висновки до розділу 3

Формування системи управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» є ключовим чинником забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Пропонована система інтегрує п’ять підсистем: планування ресурсного забезпечення, організацію використання ресурсів, мотивацію та розвиток персоналу, контроль ефективності та регулювання й удосконалення. Основними принципами системи є системність, адаптивність, інноваційність та результативність. Вони дозволяють забезпечити комплексне управління трудовими, матеріально-технічними, фінансовими та інноваційними ресурсами, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та використовувати цифрові інструменти для підвищення точності управлінських рішень. Запровадження системи дає змогу прогнозувати потреби підприємства, оптимізувати використання ресурсів, мотивувати персонал, підвищувати ефективність управлінських процесів і зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Вона створює умови для сталого розвитку та інноваційного зростання ТОВ «Інтерстарч Україна», дозволяючи ефективно адаптуватися до сучасних

викликів економіки.

У результаті проведеного аналізу ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових, виробничих, фінансових, інноваційних та управлінських ресурсів підприємства. Зокрема, рекомендується: вдосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, запровадити комплексну програму навчання та наставництва, оптимізувати структуру персоналу і автоматизувати рутинні процеси; впровадити планово-попереджувальні ремонти та оптимізацію виробничих потоків за моделлю Just-in-Time; підвищити ефективність фінансових ресурсів через фінансовий контролінг, диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію структури капіталу та використання факторингових операцій; розвивати інноваційний потенціал шляхом збільшення фінансування НДДКР, створення корпоративного інноваційного центру та впровадження автоматизованої системи управління інноваційними ідеями; підвищити ефективність управлінського апарату через оптимізацію організаційної структури, впровадження ERP-системи, розвиток цифрових компетенцій керівників та формування корпоративної культури прозорості й командної взаємодії.

Прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження запропонованого комплексу заходів забезпечить підвищення ефективності використання всіх складових ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна». Розрахований прогнозний інтегральний показник ефективності підтверджує позитивну динаміку та демонструє, що запропоновані управлінські, фінансові, інноваційні та організаційні рішення здатні забезпечити комплексний розвиток ресурсного потенціалу. Таким чином, програма заходів створює стратегічні умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкого функціонування в середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Ресурсний потенціал підприємства є визначальним фактором його стабільного функціонування, адаптивності та розвитку в умовах постійних економічних і соціальних змін. Аналіз наукових підходів свідчить, що його не слід розглядати лише як сукупність наявних матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних та організаційних ресурсів, а як інтегровану систему, здатну забезпечувати ефективне досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні складові ресурсного потенціалу - матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові, інноваційні та управлінські ресурси - виконують певні функції, але їхня реальна ефективність проявляється лише у взаємодії та гармонійному поєднанні. Класифікаційні підходи дозволяють оцінювати не лише обсяг ресурсів, а й їхню мобілізаційну здатність, ефективність використання та відповідність стратегічним завданням. Особливо важливою є здатність підприємства гнучко управляти ресурсним потенціалом, мобілізувати внутрішні резерви та впроваджувати інновації, що визначає його конкурентоспроможність, фінансову стійкість та перспективи довгострокового розвитку.

Управління ресурсним потенціалом сучасного промислового підприємства є комплексним, системним і циклічним процесом, що охоплює формування, ефективне використання та відтворення всіх видів ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових, технічних, інформаційних та інноваційних. Сучасні підходи акцентують увагу не лише на оптимізації наявних ресурсів, а й на впровадженні управлінських, адаптивних та інноваційних механізмів, які забезпечують своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища, ринку та технологій. Поєднання стратегічного планування, організації, контролю та мотивації ресурсів забезпечує гармонійний розвиток підприємства, підвищення продуктивності та максимізацію результатів його діяльності.

Оцінка рівня розвитку ресурсного потенціалу здійснюється за допомогою різних методичних підходів та інструментів, що дозволяють аналізувати як кількісні, так і якісні характеристики ресурсів. Це дає змогу комплексно

оцінювати здатність підприємства досягати стратегічних та оперативних цілей, оптимізувати використання ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Сучасні методи включають як формалізовані підходи, що забезпечують точність і об’єктивність оцінки, так і неформалізовані, які враховують специфіку діяльності та якісні характеристики ресурсів. Інтеграція різних методик дозволяє не лише контролювати ефективність використання ресурсів, а й планувати їхнє вдосконалення, визначати пріоритетні напрями розвитку та адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

ТОВ «Інтерстарч Україна» є українським виробником і постачальником крохмалепродуктів та інгредієнтів для харчової і нехарчової промисловості. Фінансові показники за 2022-2024 рр. свідчать про здатність підприємства адаптуватися до умов воєнної та економічної нестабільності: попри уповільнення темпів зростання доходів та збільшення собівартості й операційних витрат, компанія зберегла прибутковість і здатність реагувати на ринкові виклики. Це свідчить про достатній ресурсний потенціал для підтримки стабільної діяльності та подальшого розвитку навіть у кризових умовах.

Аналіз факторів, що впливають на ефективність управління ресурсним потенціалом, дозволив виділити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємства. До сильних сторін належать широкий асортимент продукції, сучасні виробничі потужності, кваліфікований персонал та налагоджена логістика, що створюють основу для ефективного використання ресурсів. Водночас слабкі сторони, такі як часткова залежність від постачальників, обмежена цифровізація, недостатнє делегування повноважень та потреба у підвищенні кваліфікації персоналу, потребують вдосконалення. Зовнішні чинники, оцінені за допомогою PEST-аналізу та моделі Портера, демонструють вплив політичної та економічної нестабільності, коливання цін на сировину, високого рівня конкуренції та ризиків постачання на ефективність управління ресурсами, водночас технологічні та ринкові можливості відкривають шляхи для оптимізації процесів, впровадження інновацій та розширення ринкової присутності.

Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом показала, що чисельність основних робітників зростає, відображаючи розширення виробничих потужностей, проте зниження продуктивності праці вимагає вдосконалення мотиваційних механізмів та підвищення кваліфікації персоналу. Виробничі ресурси демонструють позитивну динаміку: збільшуються коефіцієнти оновлення основних засобів і використання потужностей, зменшується знос обладнання. Фінансові ресурси використовуються раціонально, підприємство підтримує належний рівень ліквідності, хоча у 2024 р. спостерігалася певна нестабільність. Інноваційна діяльність активізується: зростає кількість нових розробок, частка продукції за новими технологіями та витрати на НДДКР. Аналіз управлінського потенціалу свідчить про раціональну організаційну структуру, проте потребує оптимізації розподілу повноважень та посилення міжфункціональної взаємодії. Загалом ТОВ «Інтерстарч Україна» має потужний ресурсний потенціал, що забезпечує стабільний розвиток, проте підвищення його ефективності можливе через вдосконалення управління персоналом, фінансовими потоками, інноваційною діяльністю та управлінськими процесами.

Формування системи управління ресурсним потенціалом ТОВ «Інтерстарч Україна» є ключовим елементом забезпечення стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах високої економічної турбулентності. Запропонована система управління ресурсним потенціалом інтегрує п’ять взаємопов’язаних підсистем: планування ресурсного забезпечення, організацію використання ресурсів, мотивацію та розвиток персоналу, контроль та оцінювання ефективності, а також регулювання та удосконалення. Основними принципами побудови системи виступають системність, адаптивність, інноваційність та результативність. Системний підхід забезпечує взаємодію всіх ресурсів і мінімізує ризики дисбалансу; адаптивність дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища; інноваційність передбачає використання цифрових інструментів, ERP-систем та автоматизованого моніторингу; результативність орієнтує діяльність на

досягнення конкретних економічних та соціальних показників. Впровадження цієї системи на практиці дає можливість прогнозувати потреби підприємства в ресурсах, координувати діяльність структурних підрозділів, мотивувати персонал на досягнення високих результатів, оперативно контролювати використання ресурсів та постійно вдосконалювати управлінські процеси. Запропонована система управління ресурсним потенціалом створює умови для забезпечення стратегічного розвитку підприємства, оптимізації використання ресурсів та посилення його конкурентних позицій на ринку. Вона дозволяє ТОВ «Інтерстарч Україна» не лише ефективно адаптуватися до складних економічних та соціальних викликів, а й використовувати наявні ресурси як основу для сталого зростання та інноваційного розвитку.

У результаті проведеного аналізу ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна» запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових, виробничих, фінансових, інноваційних та управлінських ресурсів підприємства. Зокрема, рекомендується: вдосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, запровадити комплексну програму навчання та наставництва, оптимізувати структуру персоналу і автоматизувати рутинні процеси; впровадити планово-попереджувальні ремонти та оптимізацію виробничих потоків за моделлю Just-in-Time; підвищити ефективність фінансових ресурсів через фінансовий контролінг, диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію структури капіталу та використання факторингових операцій; розвивати інноваційний потенціал шляхом збільшення фінансування НДДКР, створення корпоративного інноваційного центру та впровадження автоматизованої системи управління інноваційними ідеями; підвищити ефективність управлінського апарату через оптимізацію організаційної структури, впровадження ERP-системи, розвиток цифрових компетенцій керівників та формування корпоративної культури прозорості й командної взаємодії.

Прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження запропонованого комплексу заходів забезпечить суттєве підвищення ефективності використання

всіх складових ресурсного потенціалу ТОВ «Інтерстарч Україна». Очікуване зростання продуктивності праці, покращення виробничої гнучкості, підвищення ліквідності та рентабельності, а також модернізація технічної бази формують реальне підґрунтя для зміцнення операційної стабільності підприємства. Розрахований прогнозний інтегральний показник ефективності (9553,07) підтверджує позитивну динаміку та демонструє, що запропоновані управлінські, фінансові, інноваційні та організаційні рішення здатні забезпечити комплексний розвиток ресурсного потенціалу. Таким чином, програма заходів створює стратегічні умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкого функціонування в середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Р.А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 54-59.

2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адапційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці. Маркетинг. ВИПУСК* № 2(76). 2020. URL: http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/2_76_2020_ukr/23.pdf

3. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia fructuosa*. 2022. № 1 (141). С. 58-68.

4. Борисюк І.О., Сімкова Т.О. Формування системи управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 114-119. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/23.pdf

5. Буняк Н. М. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2. С. 28-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_2_7.

6. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.*2019. No 11. С. 104-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_2_16

7. Виробничі ресурси, їх види та характеристика. https://studfile.net/preview/9966153/

8. Гривківська О., Тепловський О. (2025). Ресурсний потенціал у формуванні ефективності діяльності підприємства. *Розвиток міста*, (2 (06), 29-34. https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-4

9. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 55-58.

10. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2019. № 6. Том 1. С. 38-41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/

wp-content/uploads/2021/01/9-13.pdf

11. Жмуденко, В. О., Ліщук, Р. (2021). Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства. *Економічний простір*, (165), 70-75. https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-12

12. Завора, О. (2024). Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*, (66). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70

13. Калина Т. Є., Ступень Р. М., Арзуманян Т. Ю. Земельно-ресурснии потенціал підприємств агробізнесу в умовах цифрових трансформаціи . *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 421 - 425

14. Когут М. В. Поняття та значення логістичного потенціалу як чинника розвитку регіону. Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: ПНТУ, 2023. Т. (2(89). С. 16-22. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2929/2327

15. Краснорyцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024 рік. Том 9. № 2. С. 113-121.

16. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2019. No 1(40). С. 110-115.

17. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2018. No 3(53). С. 126-130.

18. 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.

19. Мазур, О., Мазур, Д. ., Бетлінський, О. (2024). Економічна сутність та склад ресурсного потенціалу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *334*(5), 14-19. https://doi.org/10.31891/2307-5740-

2024-334-2

20. Масюк Ю., Шкода А. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. (34). 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/994/953

21. Материнська О. А., Ярова А. О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: https://nauka.kushnir.mk.ua

22. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. No 12-1. С. 167-174.

23. Назаренко І.М. Діагностично-управлінські аспекти в системі розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 23-28.

24. Нестеров Д. О., Перерва П. Г. Інформаційний потенціал підприємства: складові та особливості визначення. Майбутнє - аудит : матеріали Міжнар. наук.практ. інтернет-конф. Кривий Ріг. 2024. С. 131-133. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/bbfc1914-051e-435a-a4252e781328ca23/content

25. 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

26. Оптимізація структури ресурсного потенціалу підприємства та шляхи її підвищення. URL: http://eworks.com.ua/work/1932_Optimizaciya_stryktyri_resyrsnogo_potencialy_pidpriemstva_ta_shlyahi_ii_pi

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

28. 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.

29. 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

30. Причепа І.В., Вовк Т.М. Ресурсний потенціал: сутність та роль у забезпеченні стійкого функціонування машинобудівних підприємств за умов кризи. Молодь в науці : дослідження, проблеми, перспективи : 2021 : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців. Вінниця, 2021. URL: http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33922/86603.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

31. Смолич Д. В., Тимошук І. В., Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. № 153. 2020. С.75-82

32. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка.* 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039

33. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. (2024). Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*, (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47

34. Фертас Н. Визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Підприємництво та інновації. №10. 2019. С. 5761. URL: http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/234/223 (

35. Хацевська І., Масляєва О. Особливості діяльності зернопереробної галузі України „Економічні проблеми модернізації та інвестиційноінноваційного розвитку аграрних підприємств: матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти 29-30 квітня 2024 р.: Дніпро : ДДАЕУ, 2024- С.160-163

36. 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*. Випуск 6 (23). 2019. URL:

http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/23_2019/66.pdf

37. Чупир О.М., Бурлака Є.О., Бутенко О.П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту) : монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.

38. Шабатура Т.С. Комплементарність механізмів реалізації економічного потенціалу агропродовольчих підприємств: монографія / Т.С. Шабатура: ОДАУ. Одеса ТЕС, 2019. 388 с. ISBN 978-677-7711-24-6. URL: http://dl.handle.net/123456789/3117

39. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. No 9. С. 81-88.

40. Шашина М. В., Недзельський А. О. (2023). Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*, (1), 125-132. https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17

41. Швиданенко Г. О. Управління ресурсами підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с

42. Шевчук Н. А., Процюк Ю. Д. (2022). Методичні підходи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства в еко-індустріальному парку. *Economic Synergy*, (4), 32-41. https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-3

43. Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 4 (26). С. 37-44.

44. Яковлєва Ю. Ю. Формування та розвиток ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНТ ННІ Бізнесу і менеджменту ХНТУСГ.* ВИП. 1. 2021. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4022/1/Visnik%20%20SNT_V.%2012021-31-33.pdf

45. Tulchynska S., Shevchuk N., Kleshchov A., Kryshtopa I.,

Zaburmekha Ye. (2021). The Role of Higher Education Institutions in the Development of EcoIndustrial Parks in Terms of Sustainable Development. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 21 (10), p. 317-323.

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

47. Budzishevsky S. Labor and other resource sin the process of cost formation. Economic and Philosophical newspaper. 2022. № 46. P. 7.

48. Roos G., Pike S., Fernstrom L. Managing Intellectual Capital in Practice. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2021. P. 396.

49. Xie Z. Achieving Financial Sustainability through Revenue Diversification: A Green Pathway for Financial Institutions in Asia. New Trends in Corporate Finance for Sustainability. 2022, № 14 (6). URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3512

50. Obadire A. M. Basel III Capital Regulations and Bank Efficiency: Evidence from Selected African Countries. J. Financial Stud. 2022. № 10 (3). URL: https://www.mdpi.com/2227-7072/10/3/57

51. Pernall K. Market governance, financial innovation, and financial instability: lessons from banks' adoption of shareholder value management. Theory and Society. 2020. № 49. P. 277-306.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2022-2024 рр.

Clarity Project

Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРСТАРЧ УКРАЇНА"
М. КИЇВ, ВУЛ. АЛМА-АТИНСЬКА, БУД. 8
(ТОВ "ІНТЕРСТАРЧ УКРАЇНА")
Код за ЄДРПОУ: 38307757

Дата звіту	10.06.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Пухова Людмила Олександрівна
КАТОТТГ	UA80000000000479391
Кількість працівників	190

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2.00	1.00
первісна вартість	1001	10.00	10.00
накопичена амортизація	1002	8.00	9.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	642.00	5 031.00
Основні засоби	1010	20 471.00	42 370.00
первісна вартість	1011	51 605.00	65 946.00
знос	1012	31 134.00	23 576.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 176.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		343.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Відстрочені податкові активи	1045	27 157.00	68 984.00
Усього за розділом I	1095	57 448.00	116 729.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 100 526.00	897 895.00
Виробничі запаси	1101	445 475.00	400 869.00
Незавершене виробництво	1102	40 819.00	20 976.00
Готова продукція	1103	613 955.00	476 050.00
Товари	1104	277.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 039 707.00	721 618.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 765 623.00	1 724 408.00
з бюджетом	1135	133 633.00	121 615.00
з нарахованих доходів	1140	179.00	1 019.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 481 600.00	3 542 062.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	41 711.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	452 955.00	553 969.00
Рахунки в банках	1167	450 297.00	553 969.00
Витрати майбутніх періодів	1170	334.00	1 238.00
Інші оборотні активи	1190	13 102.00	5 738.00
Усього за розділом II	1195	7 029 370.00	7 569 562.00
Баланс	1300	7 086 818.00	7 686 291.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 629 183.00	2 627 170.00
Усього за розділом I	1495	2 629 193.00	2 627 180.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 968 520.00	9 229.00
Усього за розділом II	1595	2 968 520.00	9 229.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	393 887.00	691 579.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 450.00	3 113 272.00
товари, роботи, послуги	1615	499 892.00	153 744.00
розрахунками з бюджетом	1620	26 539.00	38 750.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	26 539.00	38 744.00
розрахунками з оплати праці	1630		0.00
за одержаними авансами	1635	71 047.00	395 688.00
Поточні забезпечення	1660	35 289.00	61 868.00
Інші поточні зобов'язання	1690	459 001.00	594 981.00
Усього за розділом III	1695	1 489 105.00	5 049 882.00
Баланс	1900	7 086 818.00	7 686 291.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 080 295.00	7 909 937.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 460 918.00	4 176 463.00
Валовий: прибуток	2090	2 619 377.00	3 733 474.00
Інші операційні доходи	2120	149 692.00	105 159.00
Адміністративні витрати	2130	528 457.00	426 114.00
Витрати на збут	2150	957 689.00	831 260.00
Інші операційні витрати	2180	54 350.00	8 913.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 228 573.00	2 572 346.00
Інші фінансові доходи	2220	7 059.00	9 471.00
Інші доходи	2240	14 806.00	24 262.00
Фінансові витрати	2250	201 089.00	183 780.00
Інші витрати	2270	449 504.00	329 879.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	599 845.00	2 092 420.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-108 036.00	-377 121.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	491 809.00	1 715 299.00

Сукупний дохід

Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНТЕРСТАРЧ УКРАЇНА"
М. КИЇВ, ВУЛ. АЛМА-АТИНСЬКА, БУД. 8
(ТОВ "ІНТЕРСТАРЧ УКРАЇНА")

Код за ЄДРПОУ: 38307757

Дата звіту	30.04.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Пухова Людмила Олександрівна
КАТОТТГ	UA80000000000479391
Кількість працівників	159

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3.00	2.00
первісна вартість	1001	10.00	10.00
накопичена амортизація	1002	7.00	8.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005		642.00
Основні засоби	1010	23 737.00	20 471.00
первісна вартість	1011	47 379.00	51 605.00
знос	1012	23 642.00	31 134.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 176.00	9 176.00
Відстрочені податкові активи	1045	29 153.00	27 157.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	62 069.00	57 448.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	524 152.00	1 100 526.00
Виробничі запаси	1101	153 571.00	445 475.00
Незавершене виробництво	1102	113 926.00	40 819.00
Готова продукція	1103	253 306.00	613 955.00
Товари	1104	3 349.00	277.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 145 568.00	1 039 707.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 741 056.00	1 765 623.00
з бюджетом	1135	392 395.00	133 633.00
з нарахованих доходів	1140		179.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 348 155.00	2 481 600.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	98 771.00	41 711.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	156 308.00	452 955.00
Рахунки в банках	1167	156 308.00	450 297.00
Витрати майбутніх періодів	1170	189.00	334.00
Інші оборотні активи	1190	22 275.00	13 102.00
Усього за розділом II	1195	5 428 869.00	7 029 370.00
Баланс	1300	5 490 938.00	7 086 818.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
І. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	913 884.00	2 629 183.00
Усього за розділом I	1495	913 894.00	2 629 193.00
Інші довгострокові зобов’язання	1515	841 103.00	2 968 520.00
Усього за розділом II	1595	841 103.00	2 968 520.00
Ш. Поточні зобов’язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	488 931.00	393 887.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов’язаннями	1610	2 162 294.00	3 450.00
товари, роботи, послуги	1615	472 584.00	499 892.00
розрахунками з бюджетом	1620	58 029.00	26 539.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	58 029.00	26 539.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	29 049.00	71 047.00
Поточні забезпечення	1660	16 284.00	35 289.00
Інші поточні зобов’язання	1690	508 770.00	459 001.00
Усього за розділом III	1695	3 735 941.00	1 489 105.00
Баланс	1900	5 490 938.00	7 086 818.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 909 937.00	6 553 585.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 176 463.00	4 253 873.00
Валовий: прибуток	2090	3 733 474.00	2 299 712.00
Інші операційні доходи	2120	105 159.00	185 029.00
Адміністративні витрати	2130	426 114.00	190 100.00
Витрати на збут	2150	831 260.00	756 887.00
Інші операційні витрати	2180	8 913.00	44 101.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 572 346.00	1 493 653.00
Інші фінансові доходи	2220	9 471.00	
Інші доходи	2240	24 262.00	6 835.00
Фінансові витрати	2250	183 780.00	139 249.00
Інші витрати	2270	329 879.00	769 422.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 092 420.00	591 817.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-377 121.00	-63 121.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 715 299.00	528 696.00

Сукупний дохід