

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу
підприємства»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-21
ХРИСТЕНКО Марія Юріївна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц. МОХОНЬКО Ганна Анатоліївна

(підпис)

Рецензент професор кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. ШЕВЧУК Олена Анатоліївна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студентка _____
(підпис)

Київ – 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
ХРИСТЕНКО Марії Юріївні**

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства»

керівник роботи к.е.н., доц. **МОХОНЬКО Ганна Анатоліївна**

затверджена наказом по університету від «29» травня 2026 р. № 2003-с

2. Термін подання студентом роботи 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління ресурсним потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання, нормативно-правові матеріали та аналітичні джерела з питань господарської діяльності підприємств, фінансова звітність, офіційні дані та показники діяльності АТ «Укрнафта», розрахунково-аналітичні матеріали,

сформовані на основі оцінювання ліквідності, фінансової стійкості, оборотності, прибутковості та віддачі ресурсів підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- дослідження економічної сутності ресурсного потенціалу підприємства, його структури та ролі у забезпеченні ефективності діяльності;
- узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства;
- формування теоретичної основи для подальшого аналізу та обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання ресурсів.

б) аналітична частина:

- надання економіко-управлінської характеристики діяльності АТ «Укрнафта»;
- аналіз стану, структури та динаміки ресурсного потенціалу підприємства;
- оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» та виявлення ключових проблем.

в) рекомендаційна частина:

- розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта»;
- економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- оцінка результативності впровадження запропонованих рекомендацій та визначення очікуваного економічного ефекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Сутність та структура ресурсного потенціалу
2. Організаційна структура та ключові показники АТ «Укрнафта»
3. Динаміка та структура активів і пасивів
4. Фінансові результати та операційні витрати
5. Ключові коефіцієнти ефективності
6. SWOT-аналіз
7. Заходи та економічний ефект
8. NPV, PI, термін окупності

6. Дата видачі завдання:

20 жовтня 2025 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Позначки керівника про виконання завдань
1	Збір і опрацювання наукових джерел, нормативних матеріалів та інформаційної бази дослідження	20.10.2025 – 31.10.2025	
2	Дослідження теоретичних засад ресурсного потенціалу підприємства, його структури та ролі у забезпеченні ефективності діяльності	01.11.2025 – 30.11.2025	
3	Узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	01.12.2025 – 31.12.2025	
4	Проведення економіко-управлінського аналізу діяльності АТ «Укрнафта»	01.01.2026 – 31.01.2026	
5	Аналіз стану, структури та динаміки ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта»	01.02.2026 – 28.02.2026	
6	Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» та виявлення ключових проблем	01.03.2026 – 31.03.2026	
7	Розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та економічне обґрунтування їх результативності	01.04.2026 – 30.04.2026	
8	Оформлення дипломної роботи, підготовка ілюстративного матеріалу та подання роботи до захисту	01.05.2026 – 30.05.2026	

Студент

Марія ХРИСТЕНКО

Керівник дипломної роботи

Ганна МОХОНЬКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства» містить 97 сторінок, 23 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 34 найменування.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад, проведення аналітичної оцінки та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства на прикладі АТ «Укрнафта».

Об'єктом дослідження є процес використання ресурсного потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень щодо оцінювання й підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта».

База дослідження – АТ «Укрнафта».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічний і метод теоретичного узагальнення – для розкриття сутності ресурсного потенціалу; аналіз і синтез – для дослідження його структури; порівняння, економіко-статистичний та коефіцієнтний аналіз – для оцінювання показників діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування запропонованих заходів та визначення їх прогнозованої результативності.

Результати роботи. За результатами дослідження визначено ключові проблеми використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» та розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності його використання. Проведене економічне обґрунтування підтвердило, що впровадження запропонованих рішень може забезпечити 2574,4 млн грн додаткового прямого фінансового ефекту.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані рекомендації можуть бути використані АТ «Укрнафта» та іншими вітчизняними підприємствами для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Ключові слова: ресурсний потенціал, ефективність, витрати, оборотні активи, прибутковість, АТ «Укрнафта».

ABSTRACT

The thesis entitled «Improving the Efficiency of Using an Enterprise's Resource Potential» contains 97 pages, 23 tables, and 10 figures. The list of references contains 34 items.

The purpose of the thesis is to summarize the theoretical foundations, conduct an analytical assessment, and develop practical recommendations for improving the efficiency of using the resource potential of an enterprise, using JSC Ukrnafta as a case study.

The object of the study is the process of using the resource potential of an enterprise.

The subject of the study is the set of theoretical, methodological, and practical provisions regarding the assessment and improvement of the efficiency of using the resource potential of JSC Ukrnafta.

The research base is JSC Ukrnafta.

Research methods. In the course of the study, general scientific and special research methods were used, in particular: the abstract-logical method and the method of theoretical generalization, for revealing the essence of resource potential; analysis and synthesis, for studying its structure; comparison, economic-statistical analysis, and ratio analysis, for assessing the company's performance indicators; SWOT analysis, for summarizing strengths and weaknesses, opportunities and threats; and the calculation-constructive method, for substantiating the proposed measures and determining their projected effectiveness.

Results of the study. The study identified the key problems in the use of the resource potential of JSC Ukrnafta and developed a set of measures aimed at improving the efficiency of its use. The economic justification confirmed that the implementation of the proposed solutions can provide an additional direct financial effect of UAH 2,574.4 million.

Recommendations for the application of the study results. The proposed recommendations may be used by JSC Ukrnafta and other domestic enterprises to improve the efficiency of using their resource potential.

Keywords: resource potential, efficiency, costs, current assets, profitability, JSC Ukrnafta.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства, його структура та роль у забезпеченні ефективності діяльності.....	12
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	22
Висновки до розділу 1	33
2 ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «УКРНАФТА»	35
2.1. Економіко-управлінська характеристика діяльності АТ «Укрнафта»	35
2.2. Аналіз стану та структури ресурсного потенціалу підприємства.....	43
2.3. Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» та виявлення ключових проблем.....	63
Висновки до розділу 2	74
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	76
3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта».....	76
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх результативності.....	82
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається зростанням ролі ресурсного потенціалу як базової передумови стабільного функціонування, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства. У сучасних умовах господарювання результативність діяльності підприємств безпосередньо залежить не лише від наявності достатнього обсягу матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, а насамперед від якості їх поєднання, рівня керованості та ефективності використання. Для вітчизняних підприємств ця проблема набуває особливого значення в умовах зростання витратного навантаження, ускладнення логістичних процесів, цінової нестабільності, посилення вимог до фінансової дисципліни та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. За таких умов саме ефективність використання ресурсного потенціалу визначає здатність підприємства зберігати прибутковість, підтримувати конкурентні позиції, забезпечувати безперервність операційної діяльності та формувати основу для подальшого розвитку.

Значущість дослідження посилюється тим, що для великих підприємств із масштабною виробничою та інвестиційною базою недостатньо лише нарощувати ресурсне забезпечення. Вирішального значення набуває підвищення віддачі наявних ресурсів, скорочення витратомісткості, прискорення їх оборотності та посилення внутрішнього контролю за результативністю використання кожної складової ресурсного потенціалу. Саме тому дослідження проблем підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства має не лише теоретичне, а й виразне прикладне значення, оскільки пов'язане з пошуком реальних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансових результатів і підвищення загальної ефективності діяльності.

Проблематика як формується ресурсний потенціал, як оцінити рівень його використання та як зробити це використання більш результативним знайшла широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників вагомий внесок у розвиток цієї тематики зробили О. В.

Латишева, М. В. Шашина, А. О. Недзельський, І. В. Дем'янчук, О. Мельник, які розкривають економічну сутність ресурсного потенціалу, підходи до його структуризації, оцінювання та управлінського забезпечення. У працях цих авторів ресурсний потенціал розглядається як комплексна система, що поєднує сукупність ресурсів і можливостей підприємства щодо їх трансформації в економічний результат. Серед зарубіжних учених суттєвий інтерес становлять праці Е. Пенроуз, Дж. Барні, Р. Гранта, М. Портера, у яких обґрунтовано роль ресурсної бази підприємства у формуванні конкурентних переваг, стратегічної стійкості та результативності функціонування. Водночас значна частина наукових праць зосереджена переважно на загальнотеоретичних аспектах, тоді як питання практичного підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу конкретного підприємства потребує подальшого прикладного опрацювання. Саме це зумовлює вибір теми дипломної роботи та визначає її науково-практичну спрямованість.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад, проведення аналітичної оцінки та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність ресурсного потенціалу підприємства, його структуру та роль у забезпеченні ефективності діяльності;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрнафта»;
- здійснити аналіз структури та динаміки ресурсного потенціалу підприємства;
- оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» та виявити ключові проблеми;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства;

– здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх результативність.

Об'єктом дипломної роботи є процес формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Базою дослідження обрано акціонерне товариство «Укрнафта», яке є одним із провідних підприємств нафтогазового сектору України та характеризується значним масштабом активів, складною організаційною структурою, розвиненою виробничою інфраструктурою і вагомим ресурсним потенціалом. Саме це забезпечує належну аналітичну основу для дослідження, оцінювання результативності використання ресурсів та формування практичних рекомендацій управлінського характеру.

Для досягнення поставленої мети застосовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Абстрактно-логічний метод і метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття економічної сутності ресурсного потенціалу, систематизації наукових підходів та формування понятійного апарату дослідження. Методи аналізу і синтезу використано для вивчення структури ресурсного потенціалу та виявлення взаємозв'язків між його складовими. Метод порівняння забезпечив зіставлення показників діяльності підприємства у динаміці та дозволив виявити ключові тенденції зміни ефективності використання ресурсів. Економіко-статистичний метод застосовано під час аналізу фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта». Коефіцієнтний аналіз використано для оцінювання ліквідності, фінансової стійкості, оборотності, прибутковості та віддачі активів. Графічний метод і табличне подання даних забезпечили наочне представлення аналітичних результатів. SWOT-аналіз використано для узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері використання ресурсного потенціалу. Розрахунково-конструктивний метод застосовано при обґрунтуванні запропонованих заходів і визначенні прогностного економічного ефекту від їх упровадження.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління ресурсним потенціалом підприємства, економічного аналізу та підвищення ефективності діяльності, нормативно-правові матеріали, фінансова звітність АТ «Укрнафта», а також аналітичні дані, отримані в процесі опрацювання показників діяльності підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в роботі рекомендації орієнтовані на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» через посилення контролю за витратами, оптимізацію запасів і оборотних активів, підвищення віддачі виробничо-інвестиційної бази, запровадження системи КРІ та цифровізацію управління ресурсами. Запропоновані заходи забезпечують основу для зростання прибутковості, скорочення витратомісткості, прискорення оборотності ресурсів і зміцнення фінансової стійкості підприємства. Отримані результати мають прикладну цінність і можуть бути використані під час прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи використання ресурсного потенціалу на підприємствах із масштабною виробничою та фінансовою базою.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства, його структура та роль у забезпеченні ефективності діяльності

Ресурсний потенціал підприємства належить до базових економічних категорій, через які розкривається реальна спроможність суб'єкта господарювання забезпечувати безперервність операційної діяльності, досягати стратегічних цілей і підтримувати конкурентні позиції. У сучасній економічній науці ця категорія розглядається не ізольовано, а в тісному зв'язку з поняттями «потенціал підприємства» та «економічний потенціал». А. І. Орехова підкреслює, що економічний потенціал виступає основою прийняття стратегічних управлінських рішень і визначає програму дій підприємства на перспективу. Водночас О. Красноручський, Т. Маренич і Г. Прусова зазначають, що в науковій літературі досі немає єдиного підходу до чіткого розмежування категорій потенціалу підприємства, ресурсного, виробничого та економічного потенціалів, що ускладнює формування універсальної моделі їх трактування. Саме тому ресурсний потенціал підприємства доцільно трактувати як системоутворювальну частину загального потенціалу, яка поєднує ресурсну базу, здатність до її мобілізації та можливість трансформації ресурсів у конкретний економічний результат. [1, с. 39; 2, с. 115]

Зміст цієї категорії виходить за межі простого переліку активів або запасів, що перебувають у розпорядженні підприємства. У теоретичному сенсі ресурсний потенціал відображає не лише наявність матеріальних, фінансових чи трудових ресурсів, а й рівень їх придатності до практичного використання, якісні характеристики, ступінь збалансованості та відповідність цілям розвитку. На думку О. В. Латишевої, найпоширенішими елементами у визначеннях ресурсного потенціалу є «сукупність ресурсів» і «можливості», тобто поєднання фактичної ресурсної забезпеченості підприємства з його здатністю отримувати економічний

ефект. Авторка наголошує, що ресурсний потенціал характеризує реальні можливості підприємства щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей, а його склад і механізми формування істотно відрізняються залежно від галузі та сфери економічної діяльності. Таке трактування фіксує принципово важливий акцент: значущість має не стільки формальна наявність ресурсу, скільки управлінська спроможність перетворити його на фактор результативної діяльності. [3, с. 127]

Розвиток наукових підходів до визначення ресурсного потенціалу засвідчує перехід від статичного розуміння цієї категорії до динамічного. Якщо ранні підходи зосереджувалися переважно на обсягах ресурсів, то сучасні дослідження трактують ресурсний потенціал як змінну систему, чутливу до впливу зовнішнього середовища, технологічних змін, ринкової турбулентності та якості менеджменту. Д. В. Смолич та І. В. Тимошук виокремлюють два базові підходи до тлумачення цього поняття – ресурсний і результативний. Перший фокусується на сукупності ресурсів, якими володіє підприємство, другий – на здатності цих ресурсів забезпечувати конкретний господарський результат. У цьому контексті ресурсний потенціал постає не як застиглий фонд засобів, а як жива система, що змінюється разом із макроекономічними умовами, внутрішньою організацією підприємства та параметрами ринку. Саме така інтерпретація є найбільш продуктивною для аналізу ефективності діяльності, оскільки вона поєднує кількісну та якісну характеристики ресурсного забезпечення. [4, с. 77]

У таблиці 1.1 узагальнено ключові підходи сучасних українських авторів до розуміння економічної сутності ресурсного потенціалу підприємства та його ролі у формуванні результативності господарської діяльності. Узагальнення побудоване на підходах О. В. Латишевої, Д. В. Смолича та І. В. Тимошук, О. В. Донець, М. В. Шашиної та О. О. Кочерги.

Таблиця 1.1 – Узагальнення сучасних підходів до трактування ресурсного потенціалу підприємства

Автор	Змістовий акцент	Значення для оцінки ефективності
О. В. Латишева	Поєднання сукупності ресурсів і можливостей підприємства, орієнтованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей	Дає підстави оцінювати не лише обсяг ресурсів, а й їх відповідність цілям розвитку
Д. В. Смолич, І. В. Тимошук	Поєднання ресурсного і результативного підходів; ресурсний потенціал є змінною категорією	Орієнтує аналіз на зв'язок між ресурсною базою та кінцевим господарським результатом
О. В. Донець	Акцент на ресурсному обґрунтуванні розвитку, виявленні невикористаних можливостей та оцінці рівня використання окремих складових	Формує основу для управлінської діагностики резервів зростання
М. В. Шашина, О. О. Кочерга	Включення наявних і альтернативних джерел ресурсів, а також здатності персоналу ефективно їх застосовувати	Розширює оцінку до якісних параметрів управління, інноваційності та технологічного оновлення

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 6].

Дані табл. 1.1 демонструють, що сучасне трактування ресурсного потенціалу ґрунтується на трьох взаємопов'язаних ознаках: по-перше, він має ресурсну основу; по-друге, характеризує внутрішні можливості підприємства; по-третє, безпосередньо пов'язаний із досягненням економічного результату. Це означає, що ресурсний потенціал не можна зводити до бухгалтерського переліку засобів виробництва, фінансових ресурсів чи персоналу. Його економічна сутність розкривається через здатність підприємства інтегрувати різні види ресурсів у єдину систему, забезпечувати їх узгоджене використання та формувати стійкий ефект у вигляді прибутковості, продуктивності, фінансової стійкості й конкурентоспроможності. Такий висновок узгоджується з підходом О. В. Донець, яка пов'язує дослідження ресурсного потенціалу з виявленням невикористаних можливостей, оптимізацією складу ресурсів і оцінюванням ризиків їх додаткового залучення. [5, с. 105; 6, с. 34]

Структура ресурсного потенціалу підприємства у сучасних дослідженнях подається як багатокомпонентна система. Найчастіше до її складу включають трудові, матеріальні, фінансові, нематеріальні та інформаційні ресурси. У статті, присвяченій теоретичним аспектам управління ресурсним потенціалом, прямо

визначено ключові види ресурсного потенціалу: трудові, фінансові, матеріальні, нематеріальні та інформаційні ресурси. О. В. Донець, аналізуючи ресурсний потенціал у контексті економічної безпеки, додатково акцентує увагу на виробничому, трудовому, фінансовому та інформаційному потенціалах як тих елементах, через які найвиразніше проявляється ефективність використання ресурсів. О. В. Латишева підкреслює, що в українській науковій традиції основними елементами ресурсного потенціалу є кадровий, матеріальний, фінансовий та інформаційний потенціали, а в контексті сталого розвитку до цієї структури обґрунтовано додаються соціальна та екологічна складові. Це свідчить про розширення класичної моделі ресурсного потенціалу: підприємство оцінюється вже не лише за обсягом ресурсів, а й за здатністю забезпечувати соціальну стійкість, екологічну відповідальність і довгострокову адаптивність. [3; 5; 7]

Кожна складова ресурсного потенціалу виконує окрему функцію, але реальна ефективність формується лише за умови їх системної взаємодії. Матеріальна складова визначає техніко-технологічну базу виробництва; трудова – рівень професійної компетентності, інтенсивність і продуктивність праці; фінансова – можливість безперервного фінансування операційної та інвестиційної діяльності; інформаційна – швидкість обробки даних, якість аналітики та обґрунтованість управлінських рішень; нематеріальна – інтелектуальний капітал, ділову репутацію, управлінські знання й організаційні компетенції. М. В. Шашина та О. О. Кочерга наголошують, що ресурсний потенціал охоплює не весь обсяг конкретного ресурсу, а саме ту його частину, яка реально залучена у виробничий процес з урахуванням економічної доцільності та науково-технічного прогресу. Дослідники також підкреслюють взаємодоповнюваність ресурсів: збільшення одного ресурсу в системі потребує відповідного узгодження з іншими. Це означає, що структура ресурсного потенціалу має не механічний, а синергетичний характер. [6, с. 34]

Роль ресурсного потенціалу у забезпеченні ефективності діяльності підприємства є визначальною, оскільки саме він формує матеріальну, фінансову й

організаційну основу для досягнення результатів. У науковій літературі цей зв'язок простежується у двох площинах. По-перше, ресурсний потенціал є базою економічного потенціалу підприємства, а отже безпосередньо впливає на здатність суб'єкта господарювання створювати додану вартість, підтримувати платоспроможність і реалізовувати стратегію розвитку. По-друге, рівень використання ресурсного потенціалу виступає показником якості управління, оскільки демонструє, наскільки раціонально підприємство перетворює наявні ресурси на обсяг виробництва, дохід, прибуток і конкурентні переваги. Д. В. Смолич та І. В. Тимошук наголошують, що правильно вибудована схема управління ресурсами забезпечує стабільно високу якість продукції, оптимізацію витрат і високі результати господарської діяльності, тоді як неефективне використання ресурсів знижує якість, продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. [2; 4]

Отже, ресурсний потенціал підприємства слід розглядати як комплексну економічну категорію, що поєднує наявні та потенційно доступні ресурси, можливості їх мобілізації, компетентність персоналу та здатність системи управління забезпечувати результативне використання кожної складової. Його структура має багаторівневий характер і охоплює щонайменше матеріальну, трудову, фінансову, інформаційну та нематеріальну компоненти, а в сучасних умовах доповнюється соціальними, екологічними й цифровими параметрами. Саме через ресурсний потенціал розкривається реальна спроможність підприємства до стабільного функціонування, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування довгострокової ефективності. Такий підхід переводить аналіз із площини простого обліку ресурсів у площину системного управління результатом.

Важливою характеристикою ресурсного потенціалу є його безпосередній зв'язок із категорією ефективності діяльності підприємства. У сучасних наукових підходах ефективність розглядається не лише як співвідношення результату та витрат, а як здатність підприємства забезпечувати стійке досягнення економічних цілей за умов збалансованого використання всіх наявних ресурсів. О. Мельник підкреслює, що для побудови ефективної стратегії управління необхідно

враховувати сукупний потенціал ресурсів, внутрішні та зовнішні ризики, а саме підприємство слід розглядати як цілісну систему, у межах якої функціонують взаємопов'язані ресурси. Такий підхід означає, що ефективність не виникає автоматично внаслідок самого факту наявності матеріальних, трудових чи фінансових ресурсів. Вона формується лише тоді, коли підприємство забезпечує їх структурну узгодженість, обирає релевантні показники оцінювання та підпорядковує використання ресурсів досягненню стратегічного результату. Саме тому ресурсний потенціал у теоретичному аспекті слід розглядати як основу не лише виробничої спроможності, а й управлінської результативності підприємства. [8]

Управлінський аспект цієї категорії виявляється через те, що ресурсний потенціал характеризує межі й можливості розвитку підприємства у конкретний момент часу. І. В. Дем'янчук наголошує, що ресурсний потенціал формується завдяки комплексному поєднанню фінансових, матеріальних, нематеріальних, інформаційних, кадрових, технічних і технологічних ресурсів, а вирішальне значення має не тільки їх кількість і якість, а й оптимальне співвідношення, яке відповідає завданням підприємства. Це положення має принципове значення для розуміння економічної природи ефективності: навіть значний за обсягом ресурсний потенціал не забезпечує високих результатів, якщо між його елементами існують диспропорції. Надмірне накопичення запасів, недостатня гнучкість фінансової структури, слабка кваліфікація персоналу або низький рівень інформаційного забезпечення знижують загальну результативність системи. Відповідно, роль ресурсного потенціалу полягає в тому, що він створює функціональну основу для стабільної операційної діяльності, інвестиційного розвитку, збереження платоспроможності та формування конкурентних переваг. [2; 9]

У табл. 1.2 відображено взаємозв'язок між основними складовими ресурсного потенціалу підприємства та тими результативними параметрами, через які проявляється їх вплив на загальну ефективність діяльності. Таке узагальнення дає змогу показати, що кожна складова має власну сферу впливу, але кінцевий ефект формується лише в межах єдиної системи управління. Підхід до

комплексного оцінювання ресурсів і узагальнення висновків щодо їх використання прямо підтримується у працях М. В. Шашиної, А. О. Недзельського та О. Мельник, які пов'язують оцінку ресурсного забезпечення з системним економічним аналізом і добором релевантних показників.

Таблиця 1.2 – Вплив складових ресурсного потенціалу на результати діяльності підприємства

Складова ресурсного потенціалу	Економічний зміст впливу	Основні результати, що формуються
Матеріальна	Визначає технічну забезпеченість, виробничі можливості, рівень технологічної оснащеності	Обсяг виробництва, фондівіддача, собівартість, якість продукції
Трудова	Відображає професійний рівень персоналу, продуктивність праці, здатність до адаптації та інновацій	Продуктивність праці, трудомісткість, швидкість виконання процесів, якість управлінських рішень
Фінансова	Забезпечує ліквідність, платоспроможність, інвестиційну активність і стійкість фінансування	Рентабельність, фінансова стійкість, оборотність капіталу, інвестиційні можливості
Інформаційна	Формує аналітичну базу управління, швидкість обробки даних, якість контролю та планування	Точність планування, оперативність реагування, зниження ризиків, обґрунтованість рішень
Нематеріальна та інноваційна	Охоплює знання, компетенції, управлінські практики, репутацію, цифрові рішення	Конкурентоспроможність, гнучкість, інноваційність, довгострокова стійкість

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 6; 7; 10].

Наведені в табл. 1.2 положення підтверджують, що оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу не може обмежуватися аналізом лише одного напрямку, наприклад фінансових результатів або обсягів виробництва. М. В. Шашина та А. О. Недзельський визначають оцінювання ефективності управління ресурсами як комплексний процес, який передбачає систематизацію результатів економічного аналізу та формування узагальнюючих висновків про використання ресурсів на підприємстві. Саме комплексність є визначальною ознакою якісного дослідження ресурсного потенціалу, оскільки вона дозволяє виявити не лише рівень забезпеченості ресурсами, а й диспропорції між ними, напрями розвитку та допустимі навантаження на господарську систему. Таким чином, у теоретичному плані ефективність використання ресурсного потенціалу

виступає інтегральною характеристикою, яка поєднує показники продуктивності, прибутковості, стійкості та адаптивності підприємства. [10, с. 126]

Суттєвого значення набуває питання критеріїв, через які оцінюється ефективність використання ресурсного потенціалу. О. Мельник обґрунтовує, що в умовах управління на основі ресурсного підходу підприємство не потребує надмірної кількості розрізнених коефіцієнтів; для якісного моніторингу достатньо сформулювати обмежену, але змістовну систему цільових показників, кожен із яких має бути пов'язаний із конкретним управлінським рішенням. Авторка прямо зазначає, що надмірний розрахунок усіх можливих коефіцієнтів ускладнює зосередження на дійсно корисній інформації, а вибір показників повинен відображати умови функціонування конкретного підприємства. Цей висновок є принциповим для дослідження ресурсного потенціалу, оскільки підтверджує необхідність не формального, а аналітично обґрунтованого підходу до оцінки. У контексті кваліфікаційної роботи це означає, що ресурсний потенціал слід аналізувати через систему узагальнюючих показників, які найбільш точно характеризують рівень забезпеченості підприємства ресурсами, їх віддачу та здатність генерувати прибуток. [8]

Ефективність підприємства в економічній науці розглядається як узагальнююча характеристика результативності господарської діяльності, що відображає співвідношення отриманого результату та ресурсів, витрачених на його досягнення. Водночас сучасне трактування цієї категорії є ширшим, ніж просте зіставлення результату і витрат. О. Мельник підкреслює, що ефективність доцільно оцінювати в контексті стратегічних цілей підприємства, його здатності зберігати стійкість, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати раціональне використання ресурсної бази. У такому розумінні ефективність відображає не лише фінансовий результат, а й якість управління ресурсами, узгодженість внутрішніх процесів і спроможність підприємства до довгострокового розвитку [8].

У науковій літературі сформувалися кілька основних підходів до розуміння ефективності підприємства. По-перше, результативний підхід пов'язує її з досягненням конкретних економічних результатів, насамперед доходу, прибутку,

рентабельності та зростання вартості підприємства. По-друге, ресурсний підхід акцентує увагу на тому, наскільки раціонально підприємство використовує наявні трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. М. В. Шашина та А. О. Недзельський наголошують, що оцінка ефективності управління ресурсами повинна мати комплексний характер і спиратися на систему взаємопов'язаних показників, які відображають не тільки кінцевий результат, а й рівень віддачі кожної ресурсної складової [10]. По-третє, управлінський підхід розглядає ефективність як наслідок якості координації, контролю, планування та своєчасного коригування використання ресурсів. І. В. Дем'янчук підкреслює, що навіть значний за обсягом ресурсний потенціал не забезпечує високої ефективності за наявності диспропорцій між його елементами або недостатньої узгодженості управлінських рішень [9].

Отже, ефективність підприємства є інтегральною характеристикою перетворення ресурсного потенціалу у стійкий економічний результат. Узагальнену логіку цього впливу подано на рисунку 1.1 [8–10].

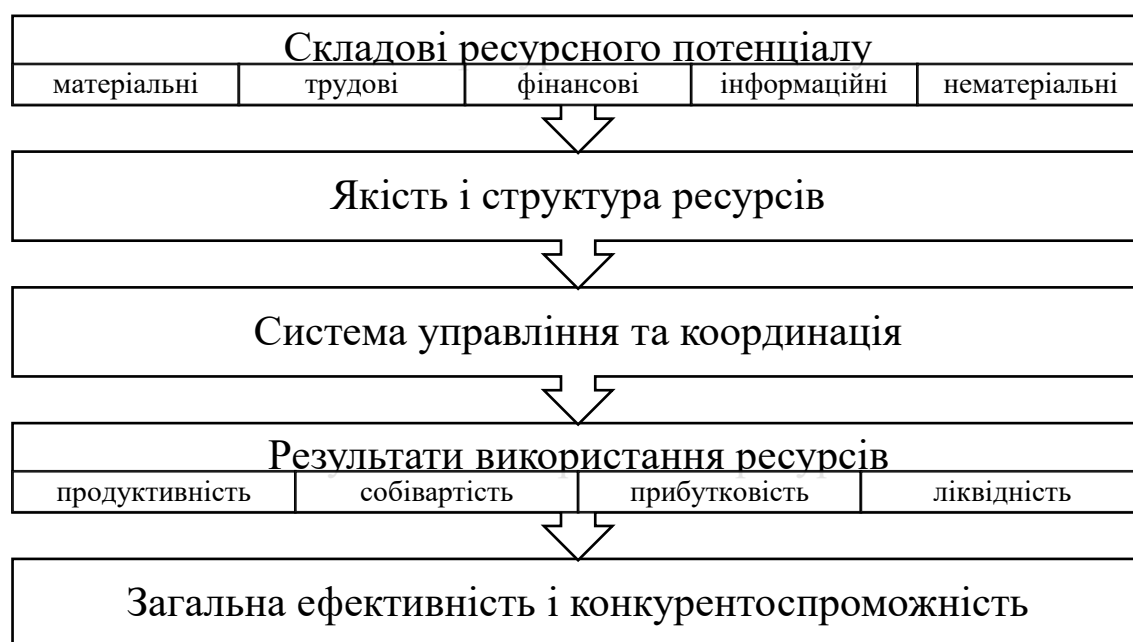


Рисунок 1.1 – Логіка впливу ресурсного потенціалу на ефективність діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових підходів О. О. Мельник, І. В. Дем'янчук, М. В. Шашиної та А. О. Недзельського [8; 9; 10].

Узагальнена логіка, закладена в рисунку 1.1, відображає сучасний погляд на ресурсний потенціал як на систему, де між наявністю ресурсів і кінцевою ефективністю завжди існує проміжна управлінська ланка. Саме якість координації, контролю, аналізу та перерозподілу ресурсів визначає, чи буде сформований реальний економічний ефект. Такий підхід узгоджується з висновками М. В. Шашиної та А. О. Недзельського про те, що оцінка ефективності управління ресурсами повинна мати комплексний характер і може бути отримана через систематизацію результатів аналізу, а також з підходом О. Мельник, яка пов'язує ресурсний потенціал із вибором стратегічних альтернатив і досягненням стійкого стану підприємства. Отже, у структурі досліджуваної категорії вирішальним є не лише обсяг ресурсів, а й якість управління їх рухом, поєднанням і відтворенням. [10, с. 126]

Окремого значення в сучасних умовах набуває цифровий вимір використання ресурсного потенціалу. У публікації М. В. Шашиної та О. О. Кочерги наголошено, що цифровізація вже стала невід'ємною частиною сучасної економічної діяльності, а використання цифрових інструментів дає змогу оптимізувати різні види ресурсів, скорочувати витрати, покращувати якість продукції та послуг і швидше реагувати на зміни ринкового середовища. Водночас автори акцентують, що цифрова трансформація вимагає інвестицій, перепідготовки персоналу та зміни організаційної культури. Для теорії ресурсного потенціалу це означає, що інформаційна та інноваційна складові більше не мають допоміжного характеру. Вони перетворилися на повноцінний чинник ефективності, який визначає швидкість адаптації підприємства, якість управлінської аналітики, точність прогнозування та рівень конкурентоспроможності. Саме тому сучасне трактування ресурсного потенціалу включає не лише традиційні матеріальні та фінансові елементи, а й цифрові інструменти, аналітичні системи, інтелектуальний капітал і здатність персоналу працювати в нових технологічних умовах. [6]

Отже, у теоретичному вимірі ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства визначається ступенем збалансованості його структури, якістю управління кожною складовою та здатністю підприємства трансформувати

наявні ресурси у стійкий економічний результат. Ресурсний потенціал виступає одночасно матеріальною основою господарської діяльності, аналітичною базою стратегічного управління та критерієм реальної спроможності підприємства до розвитку. Саме через нього розкривається рівень внутрішньої організації підприємства, ефективність прийняття рішень, здатність до адаптації та потенціал нарощування конкурентних переваг. У зв'язку з цим дослідження ресурсного потенціалу не зводиться до опису окремих видів ресурсів, а передбачає цілісне вивчення механізму їх взаємодії, віддачі та управлінського перетворення у фінансові й виробничі результати.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є ключовим елементом аналітичного забезпечення управління, оскільки саме через нього визначається, наскільки повно підприємство трансформує наявні ресурси у виробничі, фінансові та ринкові результати. У сучасній економічній науці це оцінювання розглядається не як вузька процедура розрахунку окремих коефіцієнтів, а як системний процес діагностики стану ресурсної бази, її структури, віддачі та впливу на кінцеву результативність діяльності. М. В. Шашина та А. О. Недзельський наголошують, що оцінка ефективності управління ресурсами характеризується комплексністю і формується через систематизацію результатів комплексного економічного аналізу. Такий підхід фіксує принципову методичну позицію: оцінюванню підлягає не окремий ресурс сам по собі, а вся система його використання, включаючи внутрішні зв'язки між матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними компонентами. [10, с. 126]

Методична база оцінювання спирається на багатоваріантність наукових підходів до тлумачення самої категорії ефективності. І. Ахновська та Д. Мудрик зазначають, що в теоретико-методичному полі нині використовуються підходи,

орієнтовані на результат, оптимізацію, витрати, досягнення цілей та динаміку, а також ті, що базуються на альтернативній вартості, продуктивності виробничих факторів і врахуванні споживчих запитів. Це означає, що ефективність використання ресурсного потенціалу не зводиться лише до співвідношення «результат/витрати». Вона охоплює відповідність результату поставленим цілям, здатність підприємства підтримувати позитивну динаміку, раціонально комбінувати ресурси та забезпечувати стійкість функціонування у змінному середовищі. Саме тому методика оцінювання повинна поєднувати декілька аналітичних ракурсів, а не обмежуватися одним критерієм. [11]

У прикладному аспекті методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу формуються на стику ресурсного, результативного, діагностичного та інтегрального підходів. Ресурсний підхід зосереджується на кількісній і якісній оцінці наявних ресурсів та рівня забезпеченості підприємства; результативний – на тому, який економічний ефект генерує їх використання; діагностичний – на виявленні диспропорцій, резервів і критичних зон; інтегральний – на узагальненні часткових результатів в єдиний висновок. У 2025 році окреме дослідження Н. С. Скопенко, В. В. Левченка та І. А. Зоренка прямо присвячене саме методичним підходам до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств, що підтверджує актуальність цієї проблематики в сучасній українській науковій думці. [10; 11; 12]

У табл. 1.3 узагальнено основні методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, їх зміст, аналітичне призначення та практичне значення для управлінських висновків. Зміст таблиці сформовано на основі сучасних українських публікацій, у яких ефективність розглядається як багатовимірна категорія, а оцінка ресурсів – як комплексна аналітична процедура.

Таблиця 1.3 – Основні методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Методичний підхід	Сутність підходу	Основний аналітичний інструментарій	Управлінське значення
Ресурсний	Оцінює склад, обсяг, структуру та якість ресурсного забезпечення підприємства	Аналіз структури активів, забезпеченості ресурсами, технічного стану, кадрового складу	Дає змогу визначити рівень ресурсної бази та виявити структурні диспропорції
Витратний	Визначає, якою ціною підприємство формує та використовує ресурси	Аналіз собівартості, матеріаломісткості, трудомісткості, витратомісткості	Виявляє резерви скорочення витрат і підвищення економності використання ресурсів
Результативний	Фокусується на віддачі ресурсів через результати діяльності	Показники прибутку, рентабельності, продуктивності, фондовіддачі, оборотності	Показує, наскільки ресурси трансформуються у фінансовий і виробничий результат
Діагностичний	Поєднує оцінку ресурсів і результатів для виявлення слабких місць та резервів	Комплексний економічний аналіз, рейтингові й експертні методи, порівняння динаміки	Дозволяє виявити причини втрати ефективності та обґрунтувати напрями покращення
Інтегральний	Узагальнює часткові показники в єдиний індикатор	Нормування показників, вагові коефіцієнти, інтегральний індекс	Формує цілісну оцінку рівня використання ресурсного потенціалу та спрощує порівняння

Джерело: складено автором на основі [10; 11; 12; 13; 14].

Зміст табл. 1.3 демонструє, що жоден із наведених підходів не забезпечує повного аналітичного результату ізольовано. Ресурсний підхід дозволяє оцінити вихідну базу, але не відображає повною мірою кінцеву віддачу; результативний фіксує наслідки використання ресурсів, проте без пояснення внутрішніх причин; витратний виявляє економність, але не показує стратегічну якість структури ресурсів; інтегральний дає узагальнений висновок, однак потребує правильного добору показників і ваг. Саме тому у сучасній методиці переважає комбінований підхід, за якого підприємство одночасно аналізує ресурсне забезпечення, ефективність використання окремих складових, загальний економічний результат і внутрішні резерви зростання. Такий висновок прямо узгоджується з підходом

М. В. Шашиної та А. О. Недзельського, які визначають діагностику ресурсного потенціалу як комплексний, системний і поетапний процес. [10; 13]

У межах даного дослідження оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства доцільно здійснювати на основі системи взаємопов'язаних індикаторів, які відображають не лише наявність і структуру ресурсів, а передусім результативність їх використання. І. Аберніхіна та І. Сокиринська підкреслюють, що аналітична цінність оцінювання формується саме через систематизацію показників за функціональними блоками, кожен з яких характеризує окремий аспект віддачі ресурсної бази [14]. З огляду на це, у роботі доцільно виокремити чотири основні групи індикаторів.

Першу групу становлять показники фінансових результатів, які відображають загальну економічну віддачу ресурсного потенціалу. До них належать виручка від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, прибуток (збиток) від операційної діяльності та підсумковий чистий прибуток (збиток). Саме ці показники дають змогу встановити, чи трансформується наявна ресурсна база підприємства у дохід і прибуток, а також оцінити, як змінюється співвідношення між результатом і витратами в динаміці [10].

Другу групу формують індикатори витратного забезпечення діяльності, які дають змогу оцінити, якою мірою зростання результатів супроводжується збільшенням ресурсних витрат. У цьому контексті аналітичне значення мають матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати. Саме через ці показники виявляється рівень витратомісткості діяльності, зміна навантаження на окремі елементи ресурсного потенціалу та причини зниження або підвищення прибутковості [11].

Третю групу становлять показники фінансової стійкості та ліквідності, які характеризують здатність підприємства підтримувати безперервність господарської діяльності та виконувати поточні зобов'язання. До них доцільно віднести поточну й абсолютну ліквідність, коефіцієнт автономії, а також коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. Такі індикатори показують

якість фінансового забезпечення ресурсного потенціалу та рівень його внутрішньої стійкості [10; 14].

Четверта група охоплює показники прибутковості та ділової активності, через які безпосередньо вимірюється ефективність використання активів і капіталу. У межах цього підходу доцільно аналізувати рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, чисту маржу, рентабельність операційних витрат, оборотність загальних активів, робочого капіталу та дебіторської заборгованості. Саме ця група індикаторів дозволяє виявити рівень віддачі ресурсної бази, швидкість її обороту та якість управління сформованим потенціалом підприємства.

Методичне ядро оцінювання становить система показників, яка повинна відображати як стан ресурсної бази, так і результати її використання. І. Аберніхіна та І. Сокиринська підкреслюють, що оцінювання ефективності використання ресурсів потребує систематизації показників, а сам аналіз має спиратися на найбільш поширені й аналітично значущі індикатори. Авторки пропонують групувати такі показники у три ключові блоки: відносні показники ділової активності, показники ефективності управління ресурсами та показники ефективності використання активів для генерації прибутку. Така класифікація є методично сильною, оскільки вона дозволяє поєднати аналіз швидкості руху ресурсів, тривалості їх обороту та кінцевої прибутковості. [14]

У табл.1.4 узагальнено ключові індикатори, за якими можна визначити, наскільки результативно підприємство використовує свій ресурсний потенціал, методику їх розрахунку та аналітичне значення в системі економічного аналізу.

Таблиця 1.4 – Основні показники оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Показник	Методика розрахунку	Значення
1	2	3
Поточна ліквідність	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Оцінює спроможність підприємства покрити поточну заборгованість за рахунок своїх оборотних коштів; значення понад 1 свідчить про прийнятний рівень платоспроможності

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Абсолютна ліквідність	$\frac{\text{Грошові кошти} + \text{їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	Відображає частку поточних зобов'язань, яка може бути погашена негайно; зростання показника означає посилення миттєвої платоспроможності
Коефіцієнт автономії	$\frac{(\text{Власний капітал})}{\text{Валюта балансу}}$	Показує частку активів, сформованих за рахунок власного капіталу; вище значення означає вищу фінансову незалежність
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Необоротні активи}}$	Визначає рівень забезпечення необоротних активів власними джерелами фінансування; значення понад 1 характеризує стійкішу структуру капіталу
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \times 100\%$	Характеризує ефективність використання всіх активів підприємства; зростання показника означає підвищення віддачі ресурсної бази
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середній власний капітал}} \times 100\%$	Відображає ефективність використання власного капіталу; більше значення означає вищу результативність для власників
Чиста маржа	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100\%$	Показує частку чистого прибутку в чистому доході; зростання свідчить про підвищення загальної прибутковості діяльності
Рентабельність операційних витрат	$\frac{\text{Прибуток від операційної діяльності}}{\text{Операційні витрати}} \times 100\%$	Характеризує віддачу операційних витрат; збільшення показника означає вищу ефективність поточної діяльності
Оборотність загальних активів	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середня вартість активів}}$	Показує швидкість обігу активів; зростання свідчить про інтенсивніше використання ресурсного потенціалу
Оборотність робочого капіталу	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середній чистий робочий капітал}}$	Характеризує ефективність використання робочого капіталу; більше значення означає швидше вивільнення коштів із обороту
Оборотність дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}}$	Відображає швидкість погашення дебіторської заборгованості; зростання показника означає прискорення розрахунків із дебіторами

Джерело: складено автором на основі [10; 11; 14].

Наведені у табл. 1.4 показники охоплюють ключові аспекти оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: ліквідність,

фінансову стійкість, прибутковість і ділову активність. Їх застосування забезпечує комплексний підхід до аналізу, оскільки дає змогу встановити не лише обсяг і структуру ресурсної бази, а й результативність її використання в процесі господарської діяльності. Саме через ці індикатори ресурсний потенціал набуває вимірюваного економічного змісту та стає основою для подальшого аналітичного оцінювання діяльності підприємства.

Перша група показників охоплює відносні індикатори ділової активності, насамперед коефіцієнти оборотності. Через них оцінюється швидкість трансформації активів, запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та власного капіталу в дохід. У межах методики оцінювання ресурсного потенціалу ці коефіцієнти мають особливе значення, оскільки показують інтенсивність використання наявних ресурсів. Якщо оборотність прискорюється, це свідчить про підвищення віддачі ресурсної бази; якщо уповільнюється – про накопичення надлишкових запасів, нераціональне відволікання коштів або зниження операційної ефективності. Відповідно, коефіцієнти оборотності виконують функцію первинної діагностики того, наскільки ефективно підприємство залучає свої ресурси в господарський оборот. [14]

Друга група включає показники ефективності управління ресурсами, тобто насамперед тривалість обороту окремих елементів активів. На відміну від коефіцієнтів оборотності, які показують інтенсивність руху ресурсів у відносному виразі, тривалість обороту дає часову характеристику використання ресурсного потенціалу. Саме через ці показники управлінська система отримує відповідь на питання, скільки днів ресурси перебувають у виробничо-комерційному циклі, де відбувається їх уповільнення і на якому етапі формуються затримки. Для підприємства це має безпосереднє практичне значення, оскільки надмірна тривалість обороту означає втрату ліквідності, зростання витрат на утримання ресурсів і зниження загальної гнучкості функціонування. [14]

Третя група показників пов'язана з оцінкою здатності активів і всієї ресурсної бази генерувати прибуток. І. Аберніхіна та І. Сокиринська відносять до цього блоку показники рентабельності, які у межах методичного оцінювання є

завершальним аналітичним рівнем. Саме вони демонструють, чи перетворюється ресурсний потенціал у фінансовий результат, і наскільки економічно виправданим є існуючий формат його використання. У цьому контексті рентабельність активів, власного капіталу, операційної діяльності та продажів виступає не лише показником прибутковості, а й узагальнюючим індикатором якості управління ресурсами, адже вона інтегрує вплив структури активів, швидкості їх обороту, витратомісткості та управлінських рішень. [14]

Одним із найбільш змістовних сучасних підходів є метод діагностики ресурсного потенціалу. М. В. Шашина та А. О. Недзельський підкреслюють, що саме цей підхід є найпоширенішим у практиці оцінювання, оскільки він спирається на комплексність, системність і поетапність. Його зміст полягає в тому, що в межах одного аналітичного циклу досліджуються всі основні ресурси підприємства, після чого результати інтегруються в єдиний висновок за допомогою експертного та рейтингового методів. Значення цього підходу полягає в тому, що він дозволяє не лише зафіксувати поточний рівень ресурсного забезпечення, а й виявити диспропорції між окремими видами ресурсів, встановити межі допустимого навантаження на підприємство та визначити реальні напрями розвитку ресурсної бази. [10, с. 126]

Логічним продовженням діагностичного підходу є використання інтегрального показника. За даними сучасних українських досліджень, інтегральний показник ресурсного потенціалу забезпечує комплексну оцінку рівня ресурсного забезпечення, узагальнюючи трудові, матеріально-технічні, фінансові та інформаційні складові в одному індикаторі. Саме на цьому ґрунтується інтегральний підхід: часткові показники попередньо нормуються, приводяться до зіставного вигляду, зважуються за ступенем значущості, а далі об'єднуються в єдину аналітичну величину. Перевага такого підходу полягає в тому, що він створює цілісне уявлення про рівень використання ресурсного потенціалу, спрощує динамічне порівняння за роками та дає змогу зіставляти різні підприємства або структурні одиниці за єдиною логікою оцінювання. [5, с. 105; 10, с. 126; 13]

Практична реалізація методики оцінювання повинна будуватися як послідовна аналітична процедура. На першому етапі визначається мета оцінювання: контроль поточного стану, пошук резервів підвищення ефективності, підготовка управлінського рішення або порівняння динаміки. На другому етапі формується система показників, яка охоплює забезпеченість ресурсами, інтенсивність їх використання, часові параметри обороту та кінцеву результативність. На третьому етапі здійснюється порівняльний аналіз у динаміці, а також виявляються структурні зрушення і дисбаланси. На завершальному етапі формулюються узагальнюючі висновки, які мають показати не лише рівень ефективності, а й конкретні причини його зростання або зниження. Саме така поетапність відповідає системному характеру діагностики, про який пишуть М. В. Шашина та А. О. Недзельський, і узгоджується з класифікаційною логікою показників, запропонованою І. Аберніхіною та І. Сокиринською. [10, с. 126; 14]

У сучасних умовах визначальним є також динамічний вимір оцінювання. І. Ахновська та Д. Мудрик прямо виділяють динамічний підхід як один із базових у розумінні ефективності, що має особливе значення для підприємств, які функціонують в умовах нестабільного ринку, інфляційного тиску, технологічних змін і зростання вартості ресурсів. Це означає, що разовий зріз показників не дає повної картини. Методично правильною є оцінка, яка фіксує тенденції за кілька періодів, дозволяє простежити зміну віддачі ресурсів, оцінити стійкість позитивних зрушень і встановити, чи пов'язані зміни ефективності з поліпшенням управління, структурними трансформаціями або зовнішніми чинниками. У результаті динамічний аналіз перетворює оцінювання з формальної констатації на інструмент реального стратегічного управління. [10, с. 126; 11]

Окремого методичного значення набуває послідовність проведення оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. У сучасному управлінському аналізі така оцінка здійснюється не як одноразовий розрахунок, а як поетапна аналітична процедура, спрямована на формування обґрунтованого висновку про стан, структуру та віддачу ресурсів. На першому етапі визначається склад ресурсного потенціалу та уточнюється перелік його

ключових компонентів, що підлягають дослідженню. Йдеться про виокремлення матеріальної, трудової, фінансової, інформаційної та нематеріальної складових, кожна з яких має власні параметри оцінки та по-різному впливає на кінцеву результативність діяльності. На другому етапі формується система показників, які відображають як рівень забезпеченості підприємства ресурсами, так і результативність їх використання. На третьому етапі проводиться аналітичне зіставлення отриманих значень у динаміці, у структурному розрізі та в контексті цільових орієнтирів підприємства. Завершальним етапом є інтерпретація результатів, виявлення диспропорцій, резервів підвищення ефективності та формування управлінських висновків. Саме така логіка забезпечує перехід від формального розрахунку коефіцієнтів до системного управлінського аналізу.

У межах методичного забезпечення оцінювання особливе місце займає добір релевантних аналітичних індикаторів. Ефективність використання ресурсного потенціалу не може бути повноцінно охарактеризована одним універсальним показником, оскільки різні складові ресурсної системи формують різні за економічним змістом результати. З цієї причини аналітична база має охоплювати декілька груп показників. Перша група характеризує ресурсну забезпеченість і дає змогу оцінити, яким є фактичний обсяг, структура та якість ресурсної бази підприємства. Друга група відображає показники віддачі ресурсів, тобто показує, наскільки результативно підприємство перетворює наявні ресурси у дохід, прибуток, виробничий обсяг або інші результати діяльності. Третя група індикаторів виконує діагностичну функцію і дозволяє виявити проблемні зони: надмірне накопичення запасів, уповільнення оборотності активів, зниження продуктивності праці, зростання витратомісткості чи погіршення фінансової стійкості. У підсумку саме поєднання цих трьох груп показників формує цілісну картину реального стану використання ресурсного потенціалу підприємства.

Найбільш поширеними в аналітичній практиці є показники ліквідності, фінансової стійкості, оборотності, рентабельності, фондівіддачі, матеріаломісткості та продуктивності праці. Їх застосування має не механічний, а змістовно обґрунтований характер. Так, показники ліквідності та фінансової

стійкості відображають здатність підприємства підтримувати безперервність фінансування операційної діяльності, виконувати поточні зобов'язання та зберігати фінансову рівновагу. Показники оборотності характеризують швидкість руху ресурсів у господарському циклі, а отже дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє запасами, дебіторською заборгованістю, оборотними активами та капіталом загалом. Рентабельність відображає кінцеву економічну віддачу ресурсів, оскільки показує, який прибуток формується в розрахунку на активи, власний капітал, витрати або обсяг реалізації. Фондовіддача дає можливість оцінити ефективність використання основних засобів і виробничої бази, тоді як матеріаломісткість демонструє рівень витрат ресурсів на одиницю результату. Продуктивність праці, своєю чергою, характеризує ефективність трудової складової та рівень організації виробничих і управлінських процесів. Саме через ці індикатори ресурсний потенціал набуває вимірюваного економічного змісту.

Важливою ознакою методично правильної оцінки є поєднання кількісного та якісного аспектів аналізу. Кількісний підхід дає змогу зафіксувати зміни у динаміці показників і визначити масштаб відхилень, однак сам по собі він не розкриває причин зниження або зростання ефективності. Якісний аспект аналізу спрямований на пояснення того, чому саме сформувався певний рівень результативності: чи пов'язаний він зі структурними диспропорціями, неефективним управлінням запасами, недостатньою віддачею активів, слабкою координацією ресурсних потоків або недосконалістю внутрішнього контролю. У такому підході оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу перетворюється на інструмент обґрунтування управлінських рішень, а не лише на спосіб фіксації поточного стану підприємства. Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства ґрунтуються на системності, поетапності, комплексності та аналітичній релевантності показників. Саме такий підхід створює належну теоретичну основу для подальшого аналізу ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» у другому розділі роботи.

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства мають комплексний, багатокритеріальний і прикладний характер. Їх методична цінність полягає в поєднанні оцінки ресурсної бази, витратомісткості, інтенсивності використання ресурсів, часових параметрів обороту, прибутковості та інтегрального рівня результативності. Найбільш повну аналітичну картину забезпечує поєднання ресурсного, результативного, діагностичного та інтегрального підходів, оскільки саме така комбінація дозволяє не лише виміряти стан ресурсного потенціалу, а й виявити причини його неефективного використання, визначити внутрішні резерви та обґрунтувати напрями підвищення результативності діяльності підприємства. Для подальшого аналітичного дослідження підприємства цей підхід є базовим, оскільки забезпечує логічний перехід від теоретичного осмислення ресурсного потенціалу до його практичної оцінки за системою конкретних показників.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного аналізу встановлено, що ресурсний потенціал підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає сукупність наявних і потенційно доступних ресурсів, можливості їх мобілізації, рівень збалансованості структури та здатність підприємства трансформувати їх у стійкий економічний результат. Його зміст розкривається через взаємодію матеріальної, трудової, фінансової, інформаційної, нематеріальної та інноваційної складових, кожна з яких виконує окрему функцію в забезпеченні господарської діяльності. Матеріальна складова формує техніко-технологічну базу підприємства, трудова визначає якість кадрового забезпечення та продуктивність праці, фінансова забезпечує платоспроможність і стійкість фінансування, інформаційна створює аналітичну основу управління, а нематеріальна та інноваційна складові посилюють адаптивність, конкурентоспроможність і довгострокову стійкість підприємства.

Узагальнення наукових підходів засвідчило, що ресурсний потенціал не можна ототожнювати лише з наявністю ресурсів або їх кількісним обсягом.

Визначальне значення має не сам факт володіння матеріальними, фінансовими чи трудовими ресурсами, а здатність підприємства ефективно поєднувати їх у межах єдиної управлінської системи. Саме збалансованість структури ресурсного потенціалу, узгодженість його складових, якість управлінських рішень і здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища визначають реальну результативність використання ресурсів. У цьому контексті ресурсний потенціал виступає не статичною характеристикою підприємства, а динамічною системою, яка змінюється під впливом ринкових умов, технологічного розвитку, фінансових обмежень і стратегічних пріоритетів.

У результаті узагальнення методичних підходів обґрунтовано, що оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує ресурсний, витратний, результативний, діагностичний та інтегральний напрями аналізу. Ресурсний підхід дає змогу визначити склад, обсяг і структуру ресурсної бази підприємства; витратний – оцінити економність використання ресурсів; результативний – встановити рівень їх віддачі; діагностичний – виявити проблемні зони та резерви зростання; інтегральний – сформувати узагальнену оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу. Поєднання цих підходів забезпечує перехід від формального розрахунку окремих коефіцієнтів до системного аналізу результативності ресурсного забезпечення підприємства.

Встановлено, що ефективність використання ресурсного потенціалу повинна оцінюватися через систему взаємопов'язаних показників, які характеризують фінансові результати, витратомісткість, ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність, оборотність активів і здатність ресурсної бази генерувати прибуток. Саме системне поєднання показників забезпеченості, оборотності, витратомісткості та прибутковості формує об'єктивну основу для аналітичної оцінки й прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

2 ПЕРЕДУМОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «УКРНАФТА»

2.1. Економіко-управлінська характеристика діяльності АТ «Укрнафта»

АТ «Укрнафта» є акціонерним товариством, зареєстрованим в Україні, і здійснює господарську діяльність у нафтогазовому секторі. Ідентифікаційний код юридичної особи (ЄДРПОУ) – 00135390, юридична адреса – 04053, м. Київ, провулок Несторівський, будинок 3–5. Відповідно до даних офіційного інформаційного ресурсу емітента, товариство зареєстроване 31.03.1994. Основним видом економічної діяльності АТ «Укрнафта» визначено 06.10 – добування сирої нафти, що відповідає профілю компанії як нафтогазовидобувного підприємства. Поряд із видобувним напрямом, компанія позиціонує себе як учасник повного ланцюга створення вартості в галузі, поєднуючи виробничі та збутові компоненти, зокрема роздрібний сегмент паливного ринку (мережа АЗС). [15; 16]

У табл. 2.1 подано узагальнений паспорт АТ «Укрнафта», який фіксує ключові ідентифікаційні та профільні характеристики підприємства.

Таблиця 2.1 – Паспорт АТ «Укрнафта»

Показник	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство «Укрнафта»
Скорочена назва	АТ «Укрнафта»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	00135390
Юридична адреса (місцезнаходження)	04053, Україна, м. Київ, провулок Несторівський, будинок 3–5
Дата державної реєстрації	31.03.1994
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	06.10 – Добування сирої нафти
Додаткові види діяльності (окремі)	06.20; 19.20; 46.71; 47.30 (та ін.)
Профіль діяльності (узагальнено)	Нафтогазовидобування та суміжні напрями; розвиток ланцюга «видобуток – переробка – збут», включно з роздрібною мережею АЗС
Статутний капітал	13 557 127,50 грн

Джерело: складено автором на основі [15; 16; 22; 23].

Структуру власності АТ «Укрнафта» подано у вигляді схеми (рис. 2.1), яка відображає ключових власників корпоративних прав та інституційну модель контролю. Відповідно до наведених у схемі даних, контроль у товаристві має виражений державний характер, а відомості про кінцевого бенефіціарного власника у статусі фізичної особи відсутні.

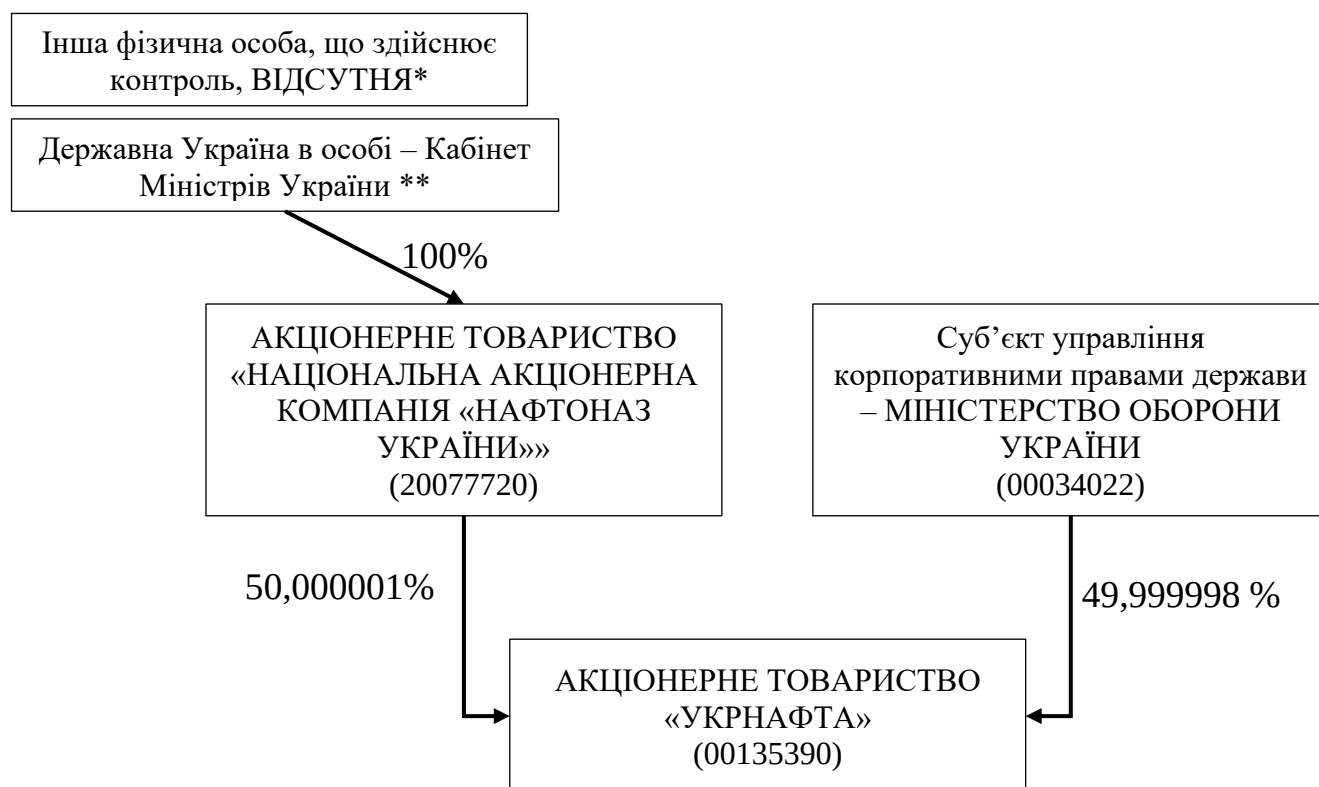


Рисунок 2.1 – Структура власності АТ «Укрнафта» (станом на 19.11.2025)

Джерело: складено автором на основі даних щодо структури власності АТ «Укрнафта» з YouControl [23].

Примітка: Відсутній КБВ (фізична особа) АТ «УКРНАФТА». Не впливає на прийняття рішень у АТ «УКРНАФТА»

Наведена структура власності свідчить про домінування держави як кінцевого власника корпоративних прав товариства. Перша частина пакета акцій АТ «Укрнафта» належить АТ «НАК «Нафтогаз України» у розмірі 50,000001%. При цьому «Нафтогаз України» у схемі представлено як суб'єкт, що перебуває у 100% державній власності в особі Кабінету Міністрів України. Отже, частка в АТ «Укрнафта», яка формально закріплена за АТ «НАК «Нафтогаз України»,

фактично є компонентом державного контролю та реалізується через інституційні механізми управління державними активами.

Друга частина корпоративних прав у схемі визначена як така, що перебуває під управлінням держави через відповідний орган: 49,999998% корпоративних прав віднесено до блоку «суб'єкт управління корпоративними правами держави – Міністерство оборони України». У цій конфігурації держава виступає не лише кінцевим власником, а й активним учасником корпоративного управління, оскільки управління корпоративними правами здійснюється уповноваженим органом, який представляє інтереси держави як акціонера. Така модель означає, що управлінські рішення, пов'язані зі стратегічними цілями розвитку компанії, інвестиційними програмами, пріоритетами фінансування та контролем за використанням ресурсів, формуються в середовищі публічної відповідальності й інституційного нагляду.

Співвідношення часток, близьке до паритету, має самостійну управлінську інтерпретацію. З одного боку, пакет 50,000001% забезпечує формальну перевагу одного акціонера у процесах прийняття рішень, що ухвалюються простою більшістю, і задає домінантний вектор координації управлінських позицій. З іншого боку, наявність значного другого пакета в 49,999998% підсилює роль узгодження інтересів у питаннях, де потрібні консолідовані рішення акціонерів або де управлінські наслідки мають високий рівень чутливості для держави. У практичному вимірі це формує підвищені вимоги до якості корпоративних процедур, прозорості обґрунтувань управлінських рішень і стабільності внутрішніх регламентів, оскільки значна частка державних корпоративних прав перебуває в зоні публічного контролю та відповідальності.

Окремого акценту потребує елемент, зафіксований у схемі, – відсутність фізичної особи, яка здійснює контроль, тобто відсутність кінцевого бенефіціарного власника – фізичної особи. Це не є формальним уточненням: така ознака визначає саму природу корпоративного контролю як інституційного, а не персоніфікованого. Інституційний контроль базується на правилах і процедурах, а не на неформальних домовленостях чи приватних мотивах конкретної фізичної особи. У корпоративному управлінні це проявляється в посиленні ролі органів

товариства та внутрішніх механізмів контролю, оскільки акціонери – державні інституції – реалізують права через визначені законом та внутрішніми документами інструменти: загальні збори, наглядові та виконавчі органи, системи контролю й аудиту, затвердження ключових політик та планів.

Державний характер власності безпосередньо впливає на управлінську модель компанії та на логіку формування її ресурсного потенціалу. По-перше, державна участь задає високий рівень вимог до підзвітності менеджменту та до документального підтвердження управлінських рішень, насамперед щодо використання активів, капітальних інвестицій, ремонтних програм, закупівель і контрактної політики. По-друге, для державних компаній характерна пріоритизація довгострокової стійкості та безперервності операцій, що зумовлює підвищену увагу до стану основних засобів, достатності оборотного капіталу, керованості дебіторської заборгованості й платоспроможності. По-третє, державний контроль підсилює роль стратегічного планування: розвиток ресурсного потенціалу (оновлення основних засобів, інвестиції в видобувні потужності, модернізація технологічної бази, управління запасами) потребує формалізованих планів та узгоджених бюджетних параметрів.

Корпоративне управління в такій структурі власності виступає не допоміжною функцією, а ключовим механізмом забезпечення результативності компанії. Саме органи корпоративного управління трансформують інтереси акціонерів у стратегічні цілі, встановлюють контрольні показники, забезпечують моніторинг виконання планів та оцінюють ефективність використання ресурсів. Коли контроль реалізується державними інституціями, вагомості набувають прозорі критерії оцінювання, порівнюваність фінансових і виробничих показників у часі, а також наявність системи внутрішнього контролю, яка знижує ризики неефективного використання активів і ресурсів. Водночас концентрація контролю в державному секторі формує стандарти управлінської дисципліни: ефективність використання ресурсного потенціалу стає не лише економічною категорією, а й предметом управлінської відповідальності та контролю за досягненням результатів.

Отже, структура власності АТ «Укрнафта», відображена на рис. 2.1, характеризується домінуванням держави як кінцевого власника корпоративних прав, наявністю інституційного механізму управління державними пакетами та відсутністю кінцевого бенефіціарного власника – фізичної особи. Така конфігурація визначає підвищені вимоги до прозорості, підзвітності та процедурності корпоративного управління і прямо впливає на логіку використання ресурсного потенціалу.

Організаційно-управлінську структуру АТ «Укрнафта» подано у вигляді узагальненої схеми (рис. 2.2), яка відображає ієрархію корпоративного управління та розподіл основних управлінських функцій між ключовими блоками діяльності підприємства.

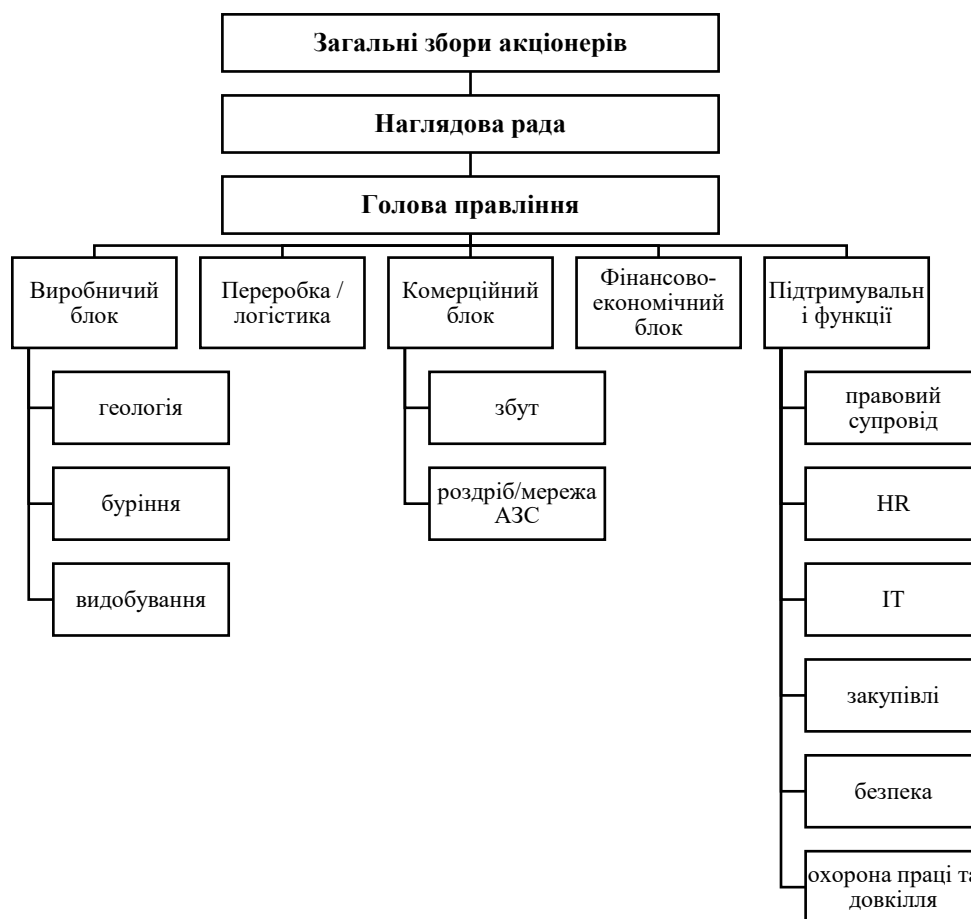


Рисунок 2.2 – Організаційно-управлінська структура АТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором на основі корпоративних матеріалів АТ «Укрнафта» [16; 17; 18; 21].

Наведена схема відображає багаторівневу модель управління, у межах якої стратегічні та контрольні повноваження зосереджені на рівні загальних зборів

акціонерів і наглядової ради, тоді як операційне керівництво та координація поточної діяльності здійснюються через виконавчу ланку в особі голови правління. Такий підхід забезпечує розмежування відповідальності між рівнями управління, що є необхідною умовою належної підзвітності та контролю в акціонерному товаристві. Загальні збори акціонерів формують ключові рамки корпоративних рішень і визначають принципові орієнтири розвитку, тоді як наглядова рада здійснює нагляд за діяльністю виконавчого органу та контролює дотримання затверджених стратегічних параметрів.

Операційна система управління на схемі подана через функціональні блоки, які відповідають логіці формування результату діяльності компанії та забезпечують безперервність ключових процесів. Виробничий блок охоплює ядро профільної діяльності та включає послідовні функції геології, буріння і видобування, що відображає виробничий цикл створення ресурсної бази та отримання сировини. Комерційний блок формує напрям реалізації продукції та охоплює збут і роздрібний сегмент, представлений мережею АЗС, що забезпечує присутність компанії на кінцевому споживчому ринку та формує стабільний канал монетизації виробничих результатів.

Окремо виділено блок переробки та логістики, який забезпечує рух матеріальних потоків, узгодження постачання, транспортування та операційну підтримку ланцюга створення вартості. Фінансово-економічний блок виконує функції фінансового планування, обліку та контролю, забезпечує ресурсне підкріплення операційних процесів і підтримує прийняття управлінських рішень на основі фінансових показників. Підтримувальні функції зосереджують сервісні та забезпечувальні напрями, які гарантують правовий супровід, кадрове забезпечення, інформаційно-технологічну підтримку, закупівельні процедури, безпеку, а також охорону праці та довкілля. Узгодженість зазначених блоків формує організаційну здатність компанії забезпечувати результативність діяльності та контрольованість використання ресурсів у межах єдиної системи управління.

У табл. 2.2 подано узагальнені ключові показники діяльності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр., які відображають масштаб операційної

діяльності, фінансовий результат, обсяг ресурсної бази підприємства та окремі параметри його кадрового забезпечення без деталізації структури балансу.

Таблиця 2.2 – Ключові показники діяльності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	95 169 397	105 199 240	99 586 714
Чистий прибуток, тис. грн	23 598 171	16 383 630	5 599 141
Активи, усього на кінець року, тис. грн	65 415 843	84 192 539	99 029 431
Власний капітал на кінець року, тис. грн	29 490 181	49 928 900	64 448 984
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року, тис. грн	17 792 861	21 097 987	4 301 538
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18 332	18 926	19 583

Побудовано автором на основі даних АТ «Укрнафта»

Дані табл. 2.2 свідчать, що у 2023–2025 рр. АТ «Укрнафта» зберігало значний масштаб господарської діяльності, однак динаміка основних фінансових результатів була неоднорідною. У 2024 р. чистий дохід підприємства зріс із 95 169 397 тис. грн до 105 199 240 тис. грн, що свідчило про розширення обсягів реалізації та посилення операційної активності. У 2025 р. чистий дохід зменшився до 99 586 714 тис. грн, тобто на 5,3% порівняно з попереднім роком, що може вказувати на певне скорочення обсягів реалізації або зміну цінових і ринкових умов діяльності підприємства.

Найбільш помітною є зміна чистого прибутку. Якщо у 2023 р. підприємство отримало 23 598 171 тис. грн чистого прибутку, то у 2024 р. цей показник знизився до 16 383 630 тис. грн, а у 2025 р. – до 5 599 141 тис. грн. Отже, попри збереження прибутковості, фінансовий результат підприємства протягом аналізованого періоду суттєво погіршився. Це свідчить про зростання витратного навантаження та зниження загальної ефективності трансформації ресурсного потенціалу у кінцевий фінансовий результат.

Водночас ресурсна база АТ «Укрнафта» продовжувала зростати. Загальна вартість активів збільшилася з 65 415 843 тис. грн у 2023 р. до 99 029 431 тис. грн у 2025 р. Власний капітал також зріс – із 29 490 181 тис. грн до 64 448 984 тис. грн. Така динаміка свідчить про нарощування майнового потенціалу та посилення

фінансової основи підприємства. Разом з тим істотне скорочення грошових коштів та їх еквівалентів у 2025 р. до 4 301 538 тис. грн порівняно з 21 097 987 тис. грн у 2024 р. вказує на зниження рівня миттєвої ліквідності та потребує подальшого аналізу в контексті структури оборотних активів і поточних зобов'язань.

Середньооблікова чисельність працівників упродовж періоду зросла з 18 332 осіб у 2023 р. до 19 583 осіб у 2025 р. Це свідчить про певне розширення кадрового потенціалу підприємства. Однак з огляду на одночасне зниження чистого прибутку така динаміка потребує подальшого аналізу того, наскільки результативно працюють працівники і як раціонально використовується їхня праця. Загалом наведені показники підтверджують, що АТ «Укрнафта» має значну й зростаючу ресурсну базу, проте ефективність її використання у 2025 р. знизилася, що актуалізує необхідність поглибленого аналізу структури активів, витрат, оборотності ресурсів і прибутковості діяльності.

АТ «Укрнафта» функціонує як масштабне підприємство нафтогазового сектору з поєднанням виробничих і збутових процесів, що формує підвищені вимоги до керованості ресурсів і стабільності операцій. Структура власності характеризується домінуванням держави та інституційним характером контролю без персоніфікованого кінцевого власника, що підсилює значущість підзвітності, прозорості та регламентованості управлінських рішень. Організаційно-управлінська модель побудована за функціональним принципом із розподілом повноважень між ключовими блоками діяльності, що забезпечує керованість складних процесів за умови узгодженості між ними та наявності дієвих механізмів контролю результатів.

Динаміка показників діяльності у 2023–2025 рр. відображає розширення масштабів операцій, нарощення ресурсної бази та зміцнення фінансової основи підприємства при відносній стабільності кадрового потенціалу. За таких умов ефективність діяльності визначається здатністю забезпечувати віддачу активів, підтримувати керованість оборотного капіталу та зберігати платоспроможність у процесі фінансування поточних потреб і розвитку. Пріоритетного значення набувають дисципліна використання основних засобів, керування матеріальними

потоками та запасами, контроль дебіторської заборгованості й витрат, а також узгодженість управлінських рішень у межах єдиної системи корпоративного та операційного контролю.

2.2. Аналіз стану та структури ресурсного потенціалу підприємства

Оцінювання стану та структури ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» ґрунтується на аналізі балансових показників, оскільки саме вони відображають обсяг, склад і динаміку ресурсів, залучених у господарську діяльність підприємства. У цьому аспекті актив балансу характеризує матеріальну, виробничу та фінансову основу функціонування товариства, а також дає змогу встановити, за рахунок яких елементів формується ресурсна база та як змінюється її конфігурація в часі. Для комплексної оцінки необхідно простежити не лише загальне зростання або скорочення активів, а й виявити, які складові забезпечують основний приріст, які статті втрачають значення, а також як трансформується співвідношення між необоротною та оборотною частинами майна. Такий підхід дає змогу об'єктивно визначити тенденції формування ресурсного потенціалу підприємства та створює аналітичну основу для подальшого дослідження структури активів, джерел їх фінансування і рівня ефективності використання ресурсів.

У табл. 2.3 наведено горизонтальний аналіз складу та динаміки активів балансу АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр.; показники подано у млн грн.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз активів балансу АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр., млн грн

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	274,2	564,3	1277,5	290,1	713,2	106	126
Первісна вартість	627,7	1000,0	1860,8	372,3	860,9	59	86
Накопичена амортизація	-353,4	-435,7	-583,3	-82,2	-147,7	23	34
Незавершені капітальні інвестиції	2078,5	6660,5	9579,4	4582,0	2918,9	220	44
Основні засоби	17795,3	26671,7	43301,0	8876,4	16629,3	50	62
Первісна вартість	19262,2	28332,7	45593,4	9070,5	17260,7	47	61

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Знос	-1466,9	-1661,0	-2292,4	-194,1	-631,4	13	38
Довгострокові фінансові інвестиції:							
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові інвестиції	11,7	848,9	1298,1	837,2	449,2	7148	53
Довгострокова дебіторська заборгованість	1,6	1,6	1,0	0,0	-0,6	0	-38
Відстрочені податкові активи	4751,5	3921,8	2675,1	-829,7	-1246,7	-17	-32
Інші необоротні активи	3088,3	3088,3	3146,7	0,0	58,5	0	2
Усього за розділом I "Необоротні активи"	28001,1	41757,1	61278,9	13756,0	19521,8	49	47
II. Оборотні активи							
Запаси	8602,0	13894,8	17549,0	5292,8	3654,2	62	26
Виробничі запаси	778,7	1350,3	1698,4	571,6	348,1	73	26
Незавершене виробництво	653,4	902,7	1143,0	249,2	240,3	38	27
Готова продукція	5509,8	9175,5	11384,9	3665,7	2209,4	67	24
Товари	1660,0	2466,3	3322,7	806,3	856,4	49	35
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5297,1	801,4	6684,2	-4495,8	5882,8	-85	734
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
За виданими авансами	2645,1	1306,1	1658,2	-1339,0	352,1	-51	27
З бюджетом	1033,8	222,1	771,6	-811,7	549,4	-79	247
У тому числі з податку на прибуток	825,8	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	583,1	665,3	279,0	82,2	-386,3	14	-58
Гроші та їх еквіваленти	17792,9	21098,0	4301,5	3305,1	-16796,4	19	-80
Готівка	32,2	22,7	26,5	-9,5	3,8	-29	17
Витрати майбутніх періодів	0	-	60,2	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1445,4	4432,5	6446,9	2987,1	2014,4	207	45
Усього за розділом II "Оборотні активи"	37399,5	42420,2	37750,5	5020,7	-4669,7	13	-11
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	15,2	15,2	-	0,0	-	0	-
Баланс (Усього активів)	65415,8	84192,5	99029,4	18776,7	14836,9	29	18

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [24; 25; 26].

Дані табл. 2.3 свідчать про подальше зростання загального обсягу активів АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. Якщо у 2023 р. валюта балансу становила 65415,8 млн грн, то у 2024 р. вона збільшилася до 84192,5 млн грн, а у 2025 р. – до 99029,4 млн грн. Абсолютний приріст активів у 2024 р. становив 18776,7 млн грн, або 29%, а у 2025 р. – ще 14836,9 млн грн, або 18%. Отже, підприємство продовжувало

нарощувати ресурсну базу, однак темпи її розширення у 2025 р. були нижчими, ніж у попередньому році.

Основним джерелом збільшення активів у досліджуваному періоді стали необоротні активи. Їх обсяг зріс із 28001,1 млн грн у 2023 р. до 41757,1 млн грн у 2024 р. та 61278,9 млн грн у 2025 р. Приріст у 2024 р. становив 13756,0 млн грн, або 49%, а у 2025 р. – 19521,8 млн грн, або 47%. Така динаміка свідчить про посилення довгострокової виробничо-інвестиційної бази підприємства та збільшення ролі необоротної частини майна у формуванні його ресурсного потенціалу.

Ключовий внесок у зростання необоротних активів забезпечили основні засоби. Їх вартість збільшилася з 17795,3 млн грн у 2023 р. до 26671,7 млн грн у 2024 р. та 43301,0 млн грн у 2025 р. Абсолютний приріст основних засобів у 2025 р. становив 16629,3 млн грн, або 62% порівняно з 2024 р. Це вказує на суттєве зміцнення виробничо-технічної бази підприємства. Одночасно зросли незавершені капітальні інвестиції: із 2078,5 млн грн у 2023 р. до 6660,5 млн грн у 2024 р. та 9579,4 млн грн у 2025 р. Така динаміка відображає активне спрямування ресурсів на оновлення, модернізацію та розширення майнової основи діяльності.

У складі необоротних активів також спостерігалось зростання нематеріальних активів, які збільшилися з 274,2 млн грн у 2023 р. до 564,3 млн грн у 2024 р. та 1277,5 млн грн у 2025 р. Це може свідчити про посилення ролі нематеріальної складової у діяльності підприємства. Водночас відстрочені податкові активи скорочувалися протягом усього періоду: з 4751,5 млн грн у 2023 р. до 3921,8 млн грн у 2024 р. та 2675,1 млн грн у 2025 р., що вплинуло на внутрішню структуру необоротної частини балансу.

Оборотні активи мали менш стійку динаміку. У 2024 р. їх обсяг зріс із 37399,5 млн грн до 42420,2 млн грн, тобто на 5020,7 млн грн, або 13%. Проте у 2025 р. оборотні активи зменшилися до 37750,5 млн грн, тобто на 4669,7 млн грн, або 11%. Це свідчить про певне скорочення мобільної частини ресурсів підприємства, що особливо важливо з позиції ліквідності та фінансової маневреності.

Найбільш помітною зміною у складі оборотних активів стало різке скорочення грошових коштів та їх еквівалентів. У 2023 р. їх обсяг становив 17792,9 млн грн, у 2024 р. зріс до 21098,0 млн грн, однак у 2025 р. зменшився до 4301,5 млн грн. Абсолютне скорочення у 2025 р. становило 16796,4 млн грн, або 80%. Така динаміка вказує на істотне зменшення найбільш ліквідної частини активів і потребує подальшого аналізу з позиції платоспроможності підприємства.

Водночас запаси продовжували зростати: з 8602,0 млн грн у 2023 р. до 13894,8 млн грн у 2024 р. та 17549,0 млн грн у 2025 р. Найбільшу частку в цій групі формувала готова продукція, обсяг якої збільшився з 5509,8 млн грн у 2023 р. до 9175,5 млн грн у 2024 р. та 11384,9 млн грн у 2025 р. Зростання запасів свідчить про розширення операційної бази, однак одночасно може створювати ризик уповільнення оборотності ресурсів, якщо накопичення запасів не супроводжується відповідним зростанням реалізації.

Динаміку необоротних, оборотних активів і загального обсягу активів АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. подано на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка необоротних, оборотних активів і валюти балансу АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.3.

Окремої уваги потребує динаміка дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги у 2024 р. скоротилася з 5297,1 млн грн до 801,4 млн грн, тобто на 4495,8 млн грн, або на 85%. Проте у 2025

р. вона різко зросла до 6684,2 млн грн, що на 5882,8 млн грн, або на 734%, більше порівняно з 2024 р. Така зміна свідчить про істотне збільшення обсягу коштів, відволіканих у розрахунки з покупцями, і може негативно впливати на оборотність оборотного капіталу.

Отже, у 2023–2025 рр. активи АТ «Укрнафта» зростали переважно за рахунок необоротної частини балансу, насамперед основних засобів і незавершених капітальних інвестицій. Це свідчить про зміцнення довгострокового виробничого потенціалу підприємства. Водночас у 2025 р. структура активів стала менш збалансованою через скорочення грошових коштів, зменшення оборотних активів і різке зростання дебіторської заборгованості. Така ситуація актуалізує потребу в подальшому аналізі ліквідності, оборотності активів і якості управління поточними ресурсами підприємства.

У табл. 2.4 подано вертикальний аналіз складу активів АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр., який дає змогу оцінити зміну внутрішньої структури ресурсної бази підприємства та визначити співвідношення між необоротною й оборотною частинами майна.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз складу активів АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр., млн грн

Показник	2023		2024		2025	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
1	2	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	274,2	0,4	564,3	0,7	1277,5	1,3
Незавершені капітальні інвестиції	2078,5	3,2	6660,5	7,9	9579,4	9,7
Основні засоби	17795,3	27,2	26671,7	31,7	43301	43,7
Інші фінансові інвестиції	11,7	0	848,9	1	1298,1	1,3
Довгострокова дебіторська заборгованість	1,6	0	1,6	0	1	0
Відстрочені податкові активи	4751,5	7,3	3921,8	4,7	2675,1	2,7
Інші необоротні активи	3088,3	4,7	3088,3	3,7	3146,7	3,2
Усього необоротних активів	28001,1	42,8	41757,1	49,6	61278,9	61,9
II. Оборотні активи						
Запаси	8602	13,1	13894,8	16,5	17549	17,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5297,1	8,1	801,4	1	6684,2	6,7

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Дебіторська заборгованість за розрахунками	3678,9	5,6	1528,2	1,8	2429,8	2,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	583,1	0,9	665,3	0,8	279	0,3
Гроші та їх еквіваленти	17792,9	27,2	21098	25,1	4301,5	4,3
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	60,2	0,1
Інші оборотні активи	1445,4	2,2	4432,5	5,3	6446,9	6,5
Усього оборотних активів	37399,5	57,2	42420,2	50,4	37750,5	38,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	15,2	0	15,2	0	0	0
Баланс, усього активів	65415,8	100	84192,5	100	99029,4	100

Поразовано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [24; 25; 26].

Дані табл. 2.4 свідчать про істотну зміну структури активів АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. Якщо у 2023 р. у складі майна підприємства переважали оборотні активи, частка яких становила 57,2%, то у 2024 р. співвідношення між необоротною та оборотною частинами майна майже вирівнялося: необоротні активи формували 49,6%, а оборотні – 50,4% валюти балансу. У 2025 р. структура активів змінилася вже на користь необоротної складової, питома вага якої зросла до 61,9%, тоді як частка оборотних активів скоротилася до 38,1%.

Таке структурне зміщення свідчить про посилення довгострокової виробничо-інвестиційної бази підприємства. Найбільшу частку серед необоротних активів упродовж усього періоду формували основні засоби. Їх питома вага зросла з 27,2% у 2023 р. до 31,7% у 2024 р. та 43,7% у 2025 р. Отже, у 2025 р. майже половина активів підприємства була зосереджена саме в основних засобах, що відображає зміцнення виробничо-технічного потенціалу АТ «Укрнафта».

Важливим структурним зрушенням стало також збільшення частки незавершених капітальних інвестицій. У 2023 р. вони становили 3,2% активів, у 2024 р. – 7,9%, а у 2025 р. – 9,7%. Це свідчить про продовження інвестиційних процесів, спрямованих на модернізацію, оновлення та розширення майнової бази підприємства. Поряд із цим зросла частка нематеріальних активів – з 0,4% у 2023 р. до 1,3% у 2025 р., що може відображати посилення ролі нематеріальної складової ресурсного потенціалу.

У складі оборотних активів найбільш помітною була зміна питомої ваги грошових коштів та їх еквівалентів. У 2023 р. вони становили 27,2% активів підприємства, у 2024 р. – 25,1%, однак у 2025 р. їх частка різко скоротилася до 4,3%. Це є суттєвим структурним зрушенням, оскільки саме грошові кошти є найбільш ліквідною частиною активів. Їх зменшення свідчить про зниження миттєвої фінансової маневреності підприємства та потребує подальшої оцінки ліквідності.

Водночас частка запасів послідовно зростала: з 13,1% у 2023 р. до 16,5% у 2024 р. та 17,7% у 2025 р. Така динаміка показує збільшення обсягу ресурсів, залучених в операційний цикл. З одного боку, це може бути пов'язано з розширенням виробничої та збутової бази, з іншого – формує ризик уповільнення оборотності активів за умови недостатнього приросту реалізації.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги мала нестабільну структуру. Її частка зменшилася з 8,1% у 2023 р. до 1,0% у 2024 р., однак у 2025 р. зросла до 6,7%. Це свідчить про повторне збільшення коштів, відволіканих у розрахунки з покупцями, що може негативно впливати на оборотність оборотного капіталу. Частка іншої поточної дебіторської заборгованості, навпаки, знизилася до 0,3% у 2025 р., що частково пом'якшує загальне навантаження дебіторської заборгованості на структуру активів.

Структуру необоротних та оборотних активів АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. подано на рис. 2.4.

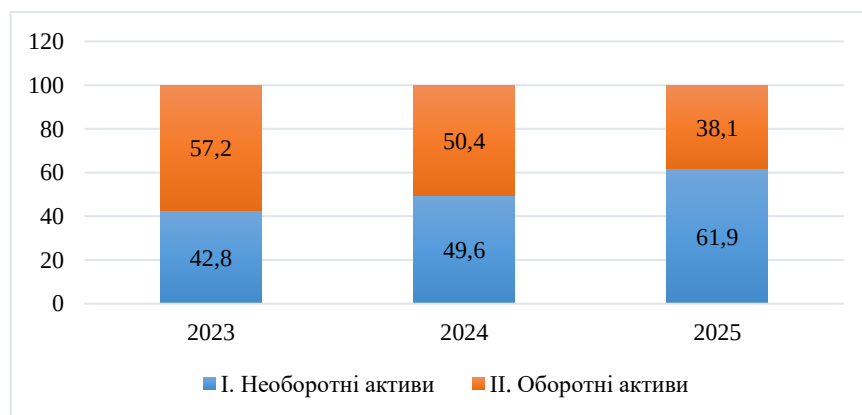


Рисунок 2.4 – Структура необоротних та оборотних активів АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.4.

Наведена діаграма наочно відображає поступове зміщення структури активів АТ «Укрнафта» у бік необоротної складової. Якщо у 2023 р. більшу частину ресурсної бази становили оборотні активи, то у 2025 р. домінуючу роль уже відігравали необоротні активи. Це свідчить про посилення капіталомісткості діяльності підприємства та збільшення значення довгострокових ресурсів у формуванні його майнового потенціалу.

Отже, вертикальний аналіз активів АТ «Укрнафта» показав, що у 2023–2025 рр. підприємство перейшло від переважання оборотної частини майна до домінування необоротних активів. Основними чинниками такої зміни стали зростання частки основних засобів і незавершених капітальних інвестицій. Водночас скорочення питомої ваги грошових коштів та зростання частки запасів і дебіторської заборгованості у 2025 р. свідчать про необхідність подальшого контролю за ліквідністю та оборотністю поточних ресурсів підприємства.

У табл. 2.5 наведено горизонтальний аналіз складу та динаміки пасивів АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр., який відображає зміну джерел формування ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз джерел формування майна АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр., млн грн

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1011,0	1011,0	1011,0	0,0	0,0	0	0
Капітал у дооцінках	27223,5	32876,6	43028,4	5653,2	10151,8	21	31
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1255,8	16041,3	20409,6	14785,5	4368,3	1177	27
Усього за розділом I "Власний капітал"	29490,2	49928,9	64449,0	20438,7	14520,1	69	29

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	0,0	-	119,7	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	63,5	344,8	507,8	281,3	163,0	443	47
Довгострокові забезпечення	2314,8	2497,2	2726,3	182,4	229,0	8	9
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1494,5	2023,2	1874,2	528,6	-149,0	35	-7
Цільове фінансування	0,0	-	2927,8	-	-	-	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	2378,4	2842,1	6281,5	463,7	3439,4	19	121
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	0,0	-	25,2	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
Довгостроковими зобов'язаннями	0,0	-	86,6	-	-	-	-
Товари, роботи, послуги	3727,0	5043,4	3673,5	1316,4	-1369,9	35	-27
Розрахунками з бюджетом	6672,2	5427,9	4258,8	-1244,3	-1169,0	-19	-22
У тому числі з податку на прибуток	0,0	1379,5	183,5	1379,5	-1195,9	-	-87
Розрахунками зі страхування	49,6	78,2	87,5	28,6	9,3	58	12
Розрахунками з оплати праці	207,6	308,3	331,3	100,7	23,0	48	7
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1796,6	5696,9	7017,4	3900,2	1320,5	217	23
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	8366,8	6198,8	2710,1	-2168,1	-3488,7	-26	-56
Поточні забезпечення	6715,2	4199,6	3299,2	-2515,6	-900,4	-37	-21
Інші поточні зобов'язання	6012,2	4468,5	6809,3	-1543,7	2340,8	-26	52
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	33547,3	31421,6	28298,9	-2125,7	-3122,6	-6	-10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,0	-	-	-	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0,0	-	-	-	-	-	-
Баланс (Усього пасивів)	65415,8	84192,5	99029,4	18776,7	14836,9	29	18

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [24; 25; 26].

Дані табл. 2.5 свідчать, що у 2023–2025 рр. загальний обсяг джерел формування майна АТ «Укрнафта» послідовно зростає. Валюта балансу збільшилася з 65415,8 млн грн у 2023 р. до 84192,5 млн грн у 2024 р. та 99029,4 млн грн у 2025 р. Абсолютний приріст у 2024 р. становив 18776,7 млн грн, або 29%, а у 2025 р. – 14836,9 млн грн, або 18%. Отже, підприємство продовжувало розширювати фінансову базу своєї діяльності, хоча темпи приросту пасивів у 2025 р. були нижчими, ніж у 2024 р.

Найбільш суттєва позитивна динаміка спостерігалася за власним капіталом. Його обсяг зріс із 29490,2 млн грн у 2023 р. до 49928,9 млн грн у 2024 р. та 64449,0 млн грн у 2025 р. У 2024 р. приріст власного капіталу становив 20438,7 млн грн, або 69%, а у 2025 р. – ще 14520,1 млн грн, або 29%. Така динаміка свідчить про подальше зміцнення внутрішньої фінансової основи підприємства та зростання ролі власних джерел у формуванні ресурсного потенціалу.

Основними чинниками збільшення власного капіталу були зростання капіталу у дооцінках і нерозподіленого прибутку. Капітал у дооцінках збільшився з 27223,5 млн грн у 2023 р. до 32876,6 млн грн у 2024 р. та 43028,4 млн грн у 2025 р. Нерозподілений прибуток зріс із 1255,8 млн грн у 2023 р. до 16041,3 млн грн у 2024 р. та 20409,6 млн грн у 2025 р. Водночас зареєстрований капітал залишався незмінним і становив 1011,0 млн грн, що свідчить про відсутність змін у базовому статутному фінансуванні підприємства.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення у 2024 р. зросли помірно – з 2378,4 млн грн до 2842,1 млн грн, тобто на 463,7 млн грн, або 19%. Проте у 2025 р. їх обсяг різко збільшився до 6281,5 млн грн, що на 3439,4 млн грн, або 121%, більше порівняно з попереднім роком. Така зміна була зумовлена появою довгострокових кредитів банків, зростанням інших довгострокових зобов'язань, збільшенням довгострокових забезпечень, а також формуванням цільового фінансування. Це свідчить про посилення ролі довгострокових джерел у фінансуванні діяльності підприємства.

Поточні зобов'язання і забезпечення, навпаки, мали спадну динаміку. Їх обсяг зменшився з 33547,3 млн грн у 2023 р. до 31421,6 млн грн у 2024 р. та 28298,9 млн грн у 2025 р. Скорочення у 2024 р. становило 2125,7 млн грн, або 6%, а у 2025 р. – ще 3122,6 млн грн, або 10%. Така тенденція загалом є позитивною, оскільки свідчить про зниження залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування.

У складі поточних зобов'язань найбільш помітними були зміни за кредиторською заборгованістю за товари, роботи, послуги, яка у 2024 р. зросла з 3727,0 млн грн до 5043,4 млн грн, однак у 2025 р. скоротилася до 3673,5 млн грн.

Також зменшилася заборгованість за розрахунками з бюджетом: з 6672,2 млн грн у 2023 р. до 5427,9 млн грн у 2024 р. та 4258,8 млн грн у 2025 р. Поточні забезпечення також знижувалися – з 6715,2 млн грн у 2023 р. до 4199,6 млн грн у 2024 р. та 3299,2 млн грн у 2025 р.

Водночас окремі елементи поточних зобов'язань зростали. Зокрема, поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами збільшилася з 1796,6 млн грн у 2023 р. до 5696,9 млн грн у 2024 р. та 7017,4 млн грн у 2025 р. Це може свідчити про розширення передоплатної складової у взаємодії з контрагентами. Інші поточні зобов'язання після скорочення у 2024 р. до 4468,5 млн грн у 2025 р. зросли до 6809,3 млн грн, що вказує на перегрупування короткострокових джерел фінансування.

Отже, горизонтальний аналіз пасивів АТ «Укрнафта» показує, що у 2023–2025 рр. підприємство зміцнювало власну фінансову базу та поступово зменшувало обсяг поточних зобов'язань. Зростання власного капіталу є позитивною ознакою фінансової стійкості, тоді як збільшення довгострокових зобов'язань у 2025 р. свідчить про активніше залучення довгострокових джерел фінансування. Загалом структура пасивів стала більш орієнтованою на стабільні джерела формування ресурсного потенціалу, що створює передумови для підвищення фінансової незалежності підприємства.

Динаміку власного капіталу, довгострокових зобов'язань і загального обсягу пасивів АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. подано на рис. 2.5.

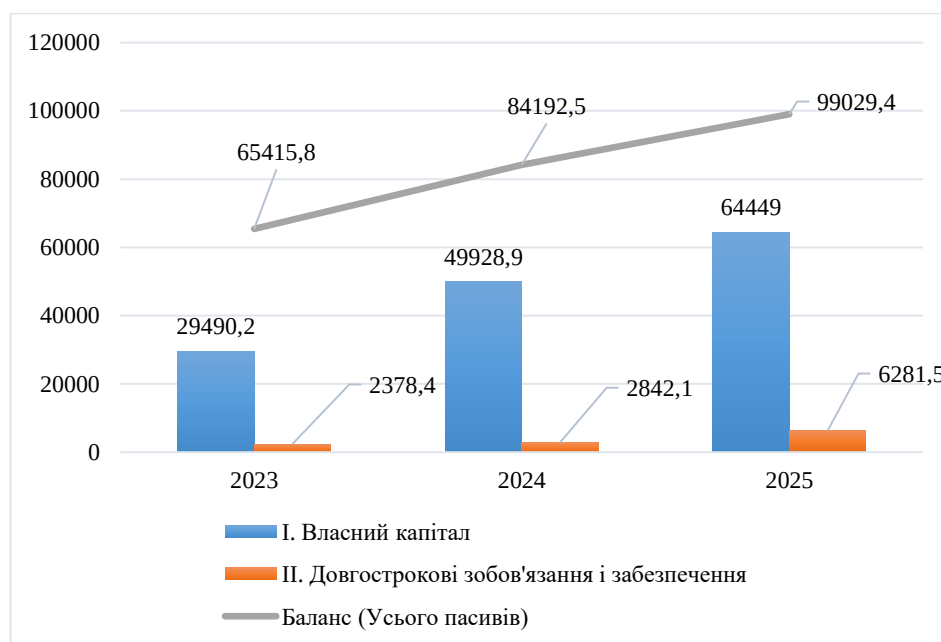


Рисунок 2.5 – Динаміка власного капіталу, довгострокових зобов'язань і валюти балансу АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.5.

Наведена діаграма наочно відображає послідовне зростання загального обсягу пасивів АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. Найбільш вираженою є динаміка власного капіталу, який за аналізований період збільшився з 29490,2 млн грн до 64449,0 млн грн. Це свідчить про суттєве посилення внутрішніх джерел фінансування та зростання фінансової стійкості підприємства. Довгострокові зобов'язання і забезпечення до 2024 р. змінювалися помірно, однак у 2025 р. їх обсяг істотно зріс, що вказує на підвищення ролі довгострокового залученого фінансування. У цілому динаміка пасивів підтверджує поступове зміщення джерел фінансування в бік більш стабільної структури.

У табл. 2.6 подано вертикальний аналіз структури пасивів АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр., який дає змогу оцінити зміну співвідношення між власним капіталом, довгостроковими та поточними зобов'язаннями у загальному обсязі джерел фінансування діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 – Вертикальний аналіз структури пасивів АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр., млн грн

Показник	2023		2024		2025	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
I. Власний капітал						
Зареєстрований капітал	1011	1,5	1011	1,2	1011	1
Капітал у дооцінках	27223,5	41,6	32876,6	39	43028,4	43,4
Нерозподілений прибуток	1255,8	1,9	16041,3	19,1	20409,6	20,6
Усього власний капітал	29490,2	45,1	49928,9	59,3	64449	65,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Довгострокові кредити банків	0	0	0	0	119,7	0,1
Інші довгострокові зобов'язання	63,5	0,1	344,8	0,4	507,8	0,5
Довгострокові забезпечення	2314,8	3,5	2497,2	3	2726,3	2,8
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1494,5	2,3	2023,2	2,4	1874,2	1,9
Цільове фінансування	0	0	0	0	927,8	0,9
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	2378,4	3,6	2842,1	3,4	6281,5	6,3
III. Поточні зобов'язання і забезпечення						
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3727	5,7	5043,4	6	3673,5	3,7
За розрахунками з бюджетом	6672,2	10,2	5427,9	6,4	4258,8	4,3
За розрахунками зі страхування	49,6	0,1	78,2	0,1	87,5	0,1
За розрахунками з оплати праці	207,6	0,3	308,3	0,4	331,3	0,3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1796,6	2,7	5696,9	6,8	7017,4	7,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	8366,8	12,8	6198,8	7,4	2710,1	2,7
Поточні забезпечення	6715,2	10,3	4199,6	5	3299,2	3,3
Інші поточні зобов'язання	6012,2	9,2	4468,5	5,3	6809,3	6,9
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	33547,3	51,3	31421,6	37,3	28298,9	28,6
Баланс, усього пасивів	65415,8	100	84192,5	100	99029,4	100

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [24; 25; 26].

Дані табл. 2.6 свідчать про подальше зміцнення фінансової стійкості АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. Частка власного капіталу в загальному обсязі пасивів зросла з 45,1% у 2023 р. до 59,3% у 2024 р. та 65,1% у 2025 р. Це означає, що основним джерелом формування ресурсного потенціалу підприємства поступово стали власні фінансові ресурси.

У складі власного капіталу найбільшу питому вагу мав капітал у дооцінках, частка якого у 2025 р. становила 43,4% пасивів. Водночас частка нерозподіленого прибутку збільшилася з 1,9% у 2023 р. до 20,6% у 2025 р., що свідчить про посилення внутрішньої прибуткової бази підприємства. Зареєстрований капітал залишався незмінним і не мав істотного впливу на структурні зміни пасиву.

Частка довгострокових зобов'язань і забезпечень у 2023–2024 рр. залишалася незначною – 3,6% та 3,4% відповідно, однак у 2025 р. зросла до 6,3%. Це пов'язано з появою довгострокових кредитів банків, збільшенням інших

довгострокових зобов'язань і формуванням цільового фінансування. Попри це, довгострокові залучені джерела не стали домінуючим елементом пасивів підприємства.

Натомість частка поточних зобов'язань і забезпечень послідовно скорочувалася: з 51,3% у 2023 р. до 37,3% у 2024 р. та 28,6% у 2025 р. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про зменшення залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування. Отже, структура пасивів АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. стала більш стійкою, оскільки частка власного капіталу зросла, а питома вага поточних зобов'язань знизилася.

Для поглиблення оцінки стану ресурсного потенціалу доцільно окремо розглянути стан основних засобів, оскільки саме вони формують виробничу основу діяльності АТ «Укрнафта» та визначають можливості здійснення операційної діяльності в довгостроковому періоді.

Таблиця 2.7 – Показники стану основних засобів АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр., млн грн

Показник	2023	2024	2025
Первісна вартість основних засобів	19262,2	28332,7	45593,4
Накопичений знос	1466,9	1661	2292,4
Залишкова вартість основних засобів	17795,3	26671,7	43301
Коефіцієнт зносу, %	7,6	5,9	5
Коефіцієнт придатності, %	92,4	94,1	95

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [24; 25; 26].

Дані табл. 2.7 свідчать про суттєве зміцнення виробничої бази АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. Початкова вартість основних фондів збільшилася з 19262,2 млн грн у 2023 р. до 45593,4 млн грн у 2025 р., а їх залишкова вартість – із 17795,3 млн грн до 43301,0 млн грн. Це підтверджує активне нарощення матеріально-технічної основи діяльності підприємства.

Накопичений знос також збільшився, однак його приріст був нижчим порівняно зі зростанням первісної вартості основних засобів. Унаслідок цього коефіцієнт зносу зменшився з 7,6% у 2023 р. до 5,0% у 2025 р., а коефіцієнт придатності зріс із 92,4% до 95,0%. Така динаміка характеризує високий рівень

технічної придатності основних засобів і свідчить про оновлення виробничої бази без критичного накопичення зношеності.

Проведений аналіз показує, що ресурсний потенціал АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. зміцнився як за обсягом, так і за структурою. Підприємство наростило загальний обсяг активів, збільшило вартість основних засобів і незавершених капітальних інвестицій, а також посилило роль власного капіталу у фінансуванні діяльності. Водночас у 2025 р. спостерігалось скорочення оборотних активів і зменшення грошових коштів, що актуалізує потребу подальшого аналізу ліквідності та оборотності ресурсів. Загалом сформована ресурсна база створює передумови для стабільної діяльності підприємства, однак потребує ефективного управління поточними активами й контролю за фінансовою маневреністю.

У табл. 2.8 наведено основні показники фінансових результатів АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр.; показники подано у млн грн.

Таблиця 2.8 – Основні показники фінансових результатів АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр., млн грн

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	95169,4	105199,2	99586,7	10029,8	-5612,5	11	-5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	44684,8	78816,6	80222,5	34131,8	1405,9	76	2
Валовий:							
Прибуток	50484,6	26382,6	19364,2	-24102,0	-7018,4	-48	-27
Збиток	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2895,9	3725,5	717,4	829,6	-3008,1	29	-81
Адміністративні витрати	2043,0	3081,5	4077,3	1038,5	995,8	51	32
Витрати на збут	6747,8	5673,9	7470,5	-1073,9	1796,6	-16	32
Інші операційні витрати	17003,6	4072,6	3178,3	-12931,0	-894,3	-76	-22
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
Прибуток	27586,1	17280,2	5355,5	-10306,0	-11924,7	-37	-69
Збиток	-	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.8

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Інші фінансові доходи	2147,0	2977,9	1677,1	830,9	-1300,8	39	-44
Фінансові витрати	492,7	464,5	540,9	-28,2	76,3	-6	16
Фінансовий результат до оподаткування:							
Прибуток	29240,4	19793,5	6491,7	-9446,9	-13301,8	-32	-67
Збиток	-	-	-	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-5642,2	-3409,9	-892,6	2232,3	2517,3	-40	-74
Чистий фінансовий результат:							
Прибуток	23598,2	16383,6	5599,1	-7214,5	-10784,5	-31	-66
Збиток	-	-	-	-	-	-	-

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [24; 25; 26].

Показники, наведені в табл. 2.8, свідчать про погіршення фінансової результативності АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. Попри збереження значного масштабу діяльності, підприємство демонструвало зниження прибутковості. У 2024 р. чистий дохід від реалізації зріс на 10029,8 млн грн, або на 11%, порівняно з 2023 р. Проте у 2025 р. він скоротився на 5612,5 млн грн, або на 5%, і становив 99586,7 млн грн.

Найбільш суттєвим чинником зниження ефективності стало зростання собівартості реалізованої продукції. У 2024 р. вона збільшилася на 34131,8 млн грн, або на 76%, тоді як чистий дохід зріс лише на 11%. У 2025 р. собівартість продовжила зростати, хоча й нижчими темпами – на 1405,9 млн грн, або на 2%. Унаслідок цього валовий прибуток скоротився з 50484,6 млн грн у 2023 р. до 26382,6 млн грн у 2024 р. та 19364,2 млн грн у 2025 р. Така динаміка свідчить про посилення витратного навантаження та зниження ефективності основної діяльності.

Операційний прибуток також мав спадну динаміку. У 2024 р. він зменшився на 10306,0 млн грн, або на 37%, а у 2025 р. – ще на 11924,7 млн грн, або на 69%. У результаті фінансовий результат від операційної діяльності скоротився з 27586,1 млн грн у 2023 р. до 5355,5 млн грн у 2025 р. Це вказує на те, що підприємство поступово втрачало операційну віддачу сформованого ресурсного потенціалу.

Чистий фінансовий результат залишався додатним, однак його обсяг суттєво зменшився. Якщо у 2023 р. чистий прибуток становив 23598,2 млн грн, то

у 2024 р. він скоротився до 16383,6 млн грн, а у 2025 р. – до 5599,1 млн грн. Абсолютне зниження чистого прибутку у 2025 р. становило 10784,5 млн грн, або 66% порівняно з попереднім роком. Отже, підприємство зберегло прибутковість, але ефективність трансформації ресурсної бази у кінцевий фінансовий результат істотно погіршилася.

Динаміку чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та чистого фінансового результату АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. подано на рис. 2.6.

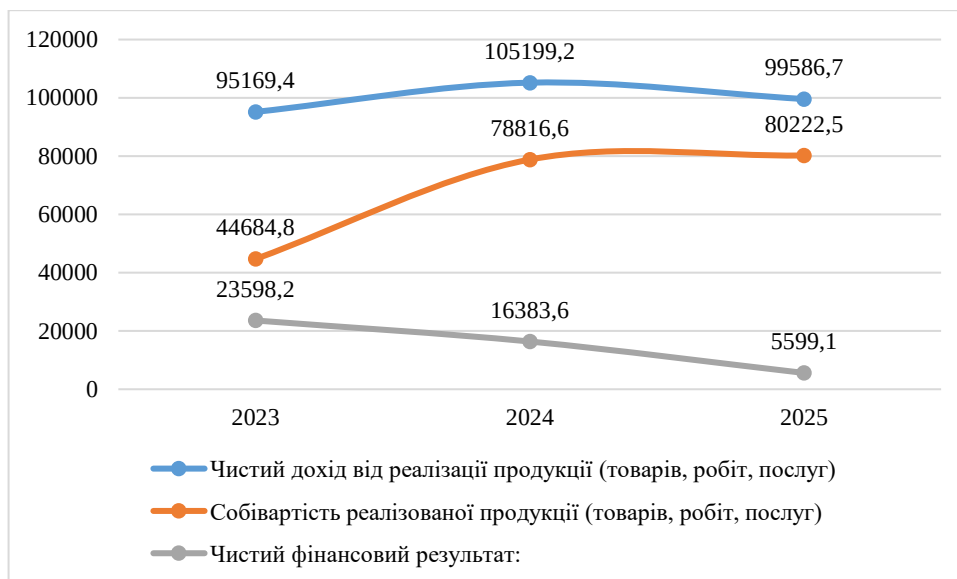


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та чистого фінансового результату АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.8.

Наведений рисунок наочно відображає розрив між динамікою доходів і витрат підприємства. У 2024 р. собівартість зросла значно швидше, ніж чистий дохід, що призвело до різкого скорочення валового та чистого прибутку. У 2025 р. чистий дохід зменшився, тоді як собівартість залишилася на високому рівні й навіть дещо зросла. Це підтверджує, що ключова проблема полягає не лише у скороченні обсягів реалізації, а передусім у зниженні ефективності витратного забезпечення діяльності.

У табл. 2.9 подано склад і динаміку операційних витрат АТ «Укрнафта» за економічними елементами у 2023–2025 рр., що дає змогу оцінити зміну витратного навантаження та визначити елементи, які найбільшою мірою впливають на ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.9 – Склад і динаміка операційних витрат АТ «Укрнафта» за економічними елементами у 2023–2025 рр., млн грн

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Матеріальні затрати	19611,1	35376,5	40546,6	15765,3	5170,1	80,4	14,6
Витрати на оплату праці	5307,2	7356,3	8793,5	2049,1	1437,3	38,6	19,5
Відрахування на соціальні заходи	1072	1435,5	1736,8	363,5	301,3	33,9	21
Амортизація	2691,6	3158,7	4722,9	467,1	1564,2	17,4	49,5
Інші операційні витрати	41797,2	44317,6	39148,8	2520,4	-5168,9	6	-11,7
Разом	70479,2	91644,6	94948,6	21165,4	3304	30	3,6

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [24; 25; 26].

Дані табл. 2.9 свідчать про зростання операційних витрат АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. У 2024 р. їх загальний обсяг збільшився на 21165,4 млн грн, або на 30,0%, а у 2025 р. – ще на 3304,0 млн грн, або на 3,6%. Отже, темпи приросту операційних витрат у 2025 р. помітно сповільнилися, однак їх абсолютний рівень залишався високим.

Найвагомішим елементом витрат упродовж аналізованого періоду були інші операційні витрати, хоча у 2025 р. вони скоротилися на 5168,9 млн грн, або на 11,7%. Водночас матеріальні затрати продовжували зростати: з 19611,1 млн грн у 2023 р. до 40546,6 млн грн у 2025 р. Це свідчить про посилення матеріаломісткості діяльності та збереження значного витратного навантаження на фінансовий результат підприємства.

Витрати на оплату праці та супутні відрахування на соціальні заходи та амортизація також збільшувалися. Особливо помітним у 2025 р. було зростання амортизації на 49,5%, що узгоджується з нарощуванням вартості основних засобів і розширенням виробничої бази підприємства. Загалом динаміка операційних витрат підтверджує, що ключовим чинником зниження прибутковості залишалося високе витратне навантаження, насамперед за матеріальними затратами та витратами, пов'язаними з експлуатацією ресурсної бази.

Динаміку операційних витрат АТ «Укрнафта» за економічними елементами у 2023–2025 рр. подано на рис. 2.7.

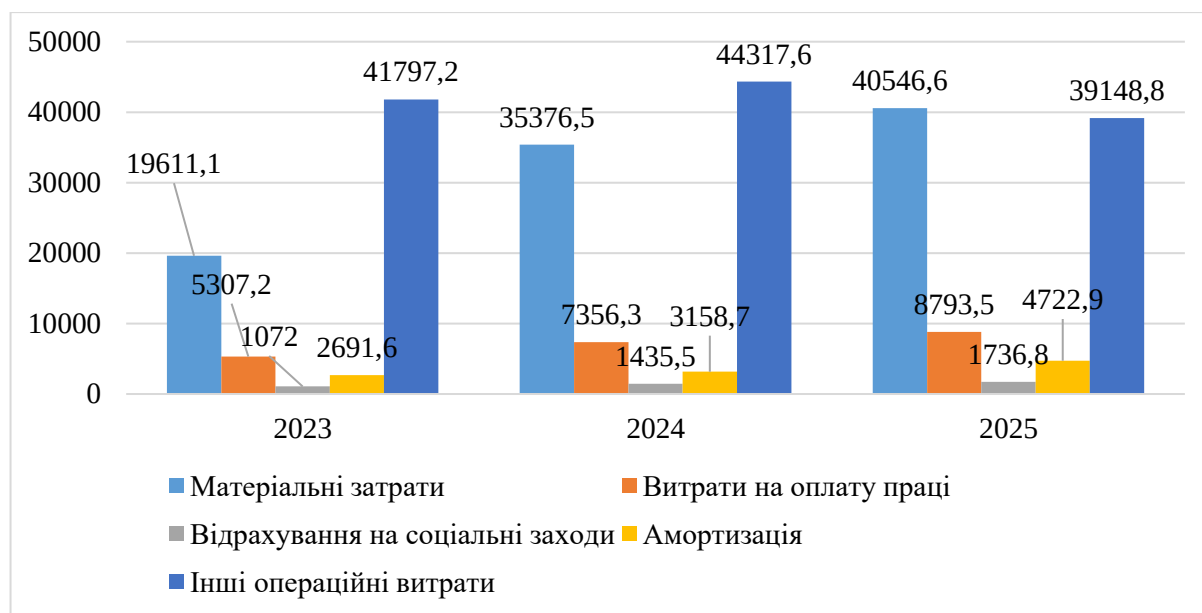


Рисунок 2.7 – Динаміка операційних витрат АТ «Укрнафта» за економічними елементами у 2023–2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.9.

Наведені результати підтверджують, що ресурсний потенціал АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. характеризувався значним масштабом, розвиненою матеріальною базою та достатнім фінансовим забезпеченням, однак його використання супроводжувалося посиленням витратного навантаження. Зростання основних засобів, необоротних активів, капітальних інвестицій, матеріальних затрат, витрат на оплату праці та амортизації свідчить про активне залучення ресурсів у виробничо-господарську діяльність підприємства. Водночас скорочення чистого прибутку, зниження операційного результату та зростання собівартості демонструють, що нарощування ресурсної бази не забезпечило пропорційного підвищення фінансової віддачі.

Для систематизації результатів оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» та узагальнення виявлених проблем доцільно використати інструментарій SWOT-аналізу. Такий підхід дає змогу комплексно поєднати внутрішні характеристики підприємства із зовнішніми умовами функціонування, виокремити сильні та слабкі сторони використання

ресурсного потенціалу, а також визначити можливості його подальшого підвищення й ключові загрози. У табл. 2.10 узагальнено результати SWOT-аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта».

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання загального обсягу активів у 2023–2025 рр.	Зниження чистого фінансового результату у 2024–2025 рр.
Посилення власного капіталу та підвищення коефіцієнта автономії	Скорочення абсолютної ліквідності у 2025 р.
Зростання вартості основних засобів і незавершених капітальних інвестицій	Зниження ROA, чистої маржі та рентабельності власного капіталу
Збереження додатного чистого фінансового результату	Зростання матеріальних затрат і витратного навантаження
Достатній рівень поточної ліквідності	Збільшення запасів і дебіторської заборгованості у 2025 р.
Можливості	Загрози
Оптимізація витрат і зниження витратомісткості операційної діяльності	Подальше зростання цін на матеріальні, енергетичні та логістичні ресурси
Прискорення оборотності запасів і дебіторської заборгованості	Погіршення ліквідності через скорочення грошових коштів
Підвищення віддачі основних засобів і капітальних інвестицій	Збереження тенденції до зниження прибутковості
Запровадження KPI та цифрових інструментів контролю ресурсів	Нестабільність зовнішнього середовища та ринкова волатильність
Посилення управління грошовими потоками й оборотним капіталом	Ризик неповної реалізації внутрішніх резервів ефективності

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналізу діяльності АТ «Укрнафта».

Наведені в табл. 2.10 результати SWOT-аналізу свідчать, що АТ «Укрнафта» має потужну ресурсну основу для подальшого розвитку. Підприємство нарощує активи, зміцнює власний капітал і розширює виробничо-інвестиційну базу. Водночас проведення оцінювання виявило суттєві проблемні зони, пов'язані зі зниженням прибутковості, скороченням грошових коштів, зростанням витратного навантаження та погіршенням окремих параметрів оборотного капіталу.

Узагальнення сильних і слабких сторін, а також визначених можливостей і загроз підтверджує, що ключовим резервом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» є не подальше механічне нарощення ресурсів, а підвищення якості їх використання. Це стосується насамперед контролю за витратами, оптимізації запасів, прискорення інкасації

дебіторської заборгованості, управління грошовими потоками та підвищення віддачі основних засобів. Отримані результати SWOT-аналізу формують аналітичну основу для розроблення практичних заходів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства в наступному розділі.

2.3. Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» та виявлення ключових проблем

Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» у цьому підрозділі здійснюється за складовими, визначеними в теоретичній частині роботи: матеріальною, трудовою, фінансовою, інформаційною, нематеріальною та інноваційною. Такий підхід забезпечує безпосередній зв'язок між теоретико-методичними положеннями першого розділу та прикладним аналізом діяльності підприємства, оскільки дає змогу встановити не лише загальний рівень результативності ресурсної бази, а й конкретні напрями, у межах яких формуються сильні сторони, диспропорції та проблеми використання ресурсного потенціалу.

У попередньому підрозділі було встановлено, що АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. зберігало значний масштаб ресурсної бази, нарощувало вартість основних засобів, необоротних активів і капітальних інвестицій, однак водночас зіткнулося зі зростанням витратного навантаження та зниженням фінансової результативності. Саме тому подальший аналіз має бути спрямований не на повторний опис динаміки доходів і витрат, а на визначення того, як окремі складові ресурсного потенціалу впливали на результати діяльності підприємства та які проблемні зони виникли в процесі їх використання.

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» у цьому підрозділі здійснюється з урахуванням теоретичних положень, обґрунтованих у першому розділі роботи. О. В. Латишева підкреслює, що ресурсний потенціал підприємства поєднує сукупність ресурсів і можливості їх використання для досягнення стратегічних і тактичних цілей [3, с. 127]. М. В. Шашина та А. О. Недзельський наголошують, що оцінювання ефективності

управління ресурсами має комплексний характер і повинно спиратися на систему взаємопов'язаних показників, які відображають не лише кінцевий результат, а й рівень віддачі кожної ресурсної складової [10, с. 126]. Відповідно, ефективність використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» розглядається через взаємозв'язок матеріальної, трудової, фінансової, інформаційної, нематеріальної та інноваційної складових із показниками фінансової стійкості, прибутковості, оборотності, витратомісткості та управлінської результативності.

Перш ніж перейти до узагальнюючої оцінки за ключовими коефіцієнтами у таблиці 2.11, необхідно детально проаналізувати кожен складову ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» окремо. Це дозволить не лише констатувати зміни показників, але й виявити глибинні причини неефективності.

Матеріальна складова. Як було встановлено в підрозділі 2.2, матеріальна база підприємства зазнала значних змін. З одного боку, спостерігається безперечне зміцнення: вартість основних збільшилася з 17 795,3 млн грн у 2023 р. до 43 301,0 млн грн у 2025 р., а коефіцієнт їх придатності підвищився з 92,4 % до 95,0 %, що підтверджує активне оновлення виробничих фондів. З іншого боку, це зростання не супроводжувалося адекватним підвищенням ефективності. Фондовіддача (розрахована як відношення чистого доходу до середньорічної вартості основних засобів) скоротилася з 5,35 грн/грн у 2023 р. до 2,30 грн/грн у 2025 р., тобто більше ніж удвічі. Це свідчить про те, що нові активи або не були вчасно введені в експлуатацію (про що говорить зростання незавершених капітальних інвестицій з 2 078,5 до 9 579,4 млн грн), або їх потужності використовуються не повною мірою.

Трудова складова. Чисельність персоналу за 2023–2025 рр. зросла на 6,8 % (з 18 332 до 19 583 осіб). Одночасно витрати на оплату праці збільшилися на 65,7 % (з 5 307,2 до 8 793,5 млн грн), а відрахування на соціальні заходи – на 62,0 % (з 1 072,0 до 1 736,8 млн грн). Продуктивність праці (виробіток на одного працівника) за цей період знизилася: якщо у 2023 р. на одного працівника припадало 5,19 млн грн чистого доходу, то у 2025 р. – лише 5,09 млн грн. Це вказує на те, що зростання витрат на персонал не супроводжувалося відповідним підвищенням

результативності праці, що є однією з причин зниження загальної операційної ефективності.

Фінансова складова. Аналіз фінансових результатів (табл. 2.8) засвідчив критичне зниження прибутковості. Чиста маржа впала з 24,8 % до 5,6 %, рентабельність активів (ROA) – з 36,1 % до 5,6 %. Це відбулося на тлі значного зростання активів та власного капіталу, що свідчить про різке падіння ефективності фінансового менеджменту. Позитивним моментом є зростання коефіцієнта автономії з 45,1 % до 65,1 %, що підвищило фінансову стійкість підприємства, однак це досягнуто не за рахунок генерування прибутку, а через дооцінку активів. Скорочення абсолютної ліквідності до 15,2 % створює ризики для поточних розрахунків.

Інформаційна та нематеріальна складові. Незважаючи на зростання вартості нематеріальних активів (з 274,2 до 1 277,5 млн грн), їх вплив на операційну ефективність залишається непрозорим. Відсутність у публічній звітності деталізації щодо впроваджених ERP-систем, аналітичних платформ або цифрових двійників виробничих процесів дозволяє припустити, що інформаційна складова ресурсного потенціалу використовується недостатньо. Нематеріальні активи, ймовірно, представлені переважно програмним забезпеченням облікового призначення, а не системами управління ефективністю.

Таким чином, поглиблений аналіз кожної складової підтверджує висновок про те, що ключовою проблемою АТ «Укрнафта» є не брак ресурсів, а низька якість управління ними, що проявляється у відриві зростання витрат від фінансових результатів, низькій віддачі інвестицій у нові активи та недостатній інтеграції інформаційних систем у процеси контролю. Результати узагальнюючого оцінювання за системою ключових коефіцієнтів наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Узагальнення ефективності використання складових ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр.

Складова ресурсного потенціалу	Аналітичні показники та прояви в діяльності АТ «Укрнафта»	Оцінка ефективності використання	Виявлені проблемні зони
Матеріальна	Зростання активів, основних засобів, необоротних активів, незавершених капітальних інвестицій, підвищення коефіцієнта придатності основних засобів	Матеріальна база підприємства у 2023–2025 рр. істотно зміцнилася, що створило основу для підтримання виробничого потенціалу та подальшого розвитку	Швидке нарощення необоротних активів потребує підвищення їх віддачі, оскільки зростання матеріальної бази не супроводжувалося відповідним зростанням прибутковості
Трудова	Зростання середньооблікової чисельності працівників, збільшення витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи	Трудовий потенціал підприємства зберігався та розширювався, що забезпечувало кадрову основу операційної діяльності	Збільшення витрат на персонал потребує посилення контролю за продуктивністю праці та співвідношенням між кадровими витратами й фінансовими результатами
Фінансова	Динаміка чистого доходу, чистого прибутку, власного капіталу, ліквідності, автономії, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та чистої маржі	Фінансова стійкість підприємства посилилася за рахунок зростання власного капіталу та коефіцієнта автономії	Основною проблемою є зниження прибутковості, скорочення абсолютної ліквідності та уповільнення віддачі активів
Інформаційна	Використання фінансової звітності, системи аналітичного контролю, показників FinScore, моніторингу витрат, оборотності та ліквідності	Інформаційна складова забезпечує можливість оцінювання фінансового стану та виявлення проблемних зон у використанні ресурсів	Потребує посилення управлінська аналітика щодо контролю витрат, оборотних активів, запасів і внутрішніх KPI
Нематеріальна та інноваційна	Наявність нематеріальних активів, цифрових рішень, управлінських практик, репутаційного потенціалу, інноваційних інструментів контролю	Нематеріальна та інноваційна складові формують основу для цифровізації управління ресурсами й підвищення якості управлінських рішень	Недостатньо виражений зв'язок між цифровими інструментами, системою KPI, контролем витрат і фактичним економічним ефектом

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналізу діяльності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [24; 25; 26] та теоретичних положень щодо складових ресурсного потенціалу [3; 5; 6; 7; 10].

Дані табл. 2.11 демонструють, що ресурсний потенціал АТ «Укрнафта» має достатньо розвинену матеріальну, трудову та фінансову основу, однак ефективність його використання у 2023–2025 рр. була неоднорідною. Матеріальна складова характеризувалася суттєвим зростанням основних засобів і необоротних активів, що підтверджує розширення виробничо-інвестиційної бази підприємства. Разом із тим збільшення ресурсної бази не забезпечило відповідного зростання фінансової результативності, оскільки у 2025 р. відбулося зниження чистого прибутку, рентабельності активів і чистої маржі. Це свідчить про наявність розриву між масштабом ресурсного забезпечення та рівнем його економічної віддачі.

Трудова складова ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» характеризувалася зростанням чисельності персоналу та витрат на оплату праці. Така динаміка відображає збереження кадрового потенціалу підприємства, однак водночас посилює вимоги до контролю продуктивності праці. У межах ресурсного підходу витрати на персонал виступають не лише елементом операційних витрат, а й інвестицією у здатність підприємства підтримувати виробничі процеси, забезпечувати якість управління та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тому ключовим критерієм ефективності трудової складової є співвідношення між зростанням кадрових витрат і динамікою фінансових результатів.

Фінансова складова має найбільш суперечливу динаміку. З одного боку, у 2023–2025 рр. підприємство наростило власний капітал і зберегло прийнятний рівень поточної ліквідності, що свідчить про посилення фінансової стійкості. З іншого боку, скорочення грошових коштів, зниження абсолютної ліквідності, падіння рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та чистої маржі вказують на погіршення результативності використання фінансових ресурсів. Отже, головна проблема фінансової складової полягає не у відсутності ресурсної бази, а в зниженні її здатності генерувати прибуток.

Інформаційна, нематеріальна та інноваційна складові мають допоміжне, але стратегічно важливе значення для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Для підприємства масштабу АТ «Укрнафта» якість управлінської інформації визначає швидкість реагування на зміну витрат,

оборотності активів, ліквідності та прибутковості. Саме тому подальше підвищення ефективності ресурсного потенціалу пов'язане з посиленням аналітичного контролю, цифровізацією управління витратами, запровадженням КРІ за основними ресурсними напрямками та формуванням чіткішого зв'язку між цифровими інструментами й економічним результатом.

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» потребує не лише аналізу абсолютних фінансових результатів і витрат, а й розгляду системи відносних показників, які відображають рівень фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості та ділової активності підприємства. Саме коефіцієнтний підхід дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство використовує активи, власний капітал, оборотні ресурси та сформовану ресурсну базу загалом.

У табл. 2.12 подано ключові коефіцієнти оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.12 – Ключові коефіцієнти оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Індекс FinScore	A / 3,8	A / 3,9	A / 3,8
Поточна ліквідність, %	111,5	135	133,4
Абсолютна ліквідність, %	53	67,1	15,2
Коефіцієнт автономії, %	45,1	59,3	65,1
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	105,3	119,6	105,2
ROA, рентабельність активів, %	36,1	19,5	5,6
Рентабельність власного капіталу, %	217,8	55,6	11,2
NPM, чиста маржа, %	24,8	15,6	5,6
Рентабельність операційних витрат, %	195,7	205,7	131,5
Оборотність загальних активів, рази	1,8	1,4	1,1
Оборотність робочого капіталу, рази	-19,8	14,2	9,7
Оборотність дебіторської заборгованості, рази	11,2	16,8	16,1

Розраховано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [24; 25; 26].

Дані табл. 2.12 свідчать, що у 2023–2025 рр. АТ «Укрнафта» зберігало достатньо високий рівень загальної фінансової оцінки, оскільки індекс FinScore залишався на рівні А. Водночас у 2025 р. його значення знизилося з 3,9 до 3,8, що відображає певне послаблення окремих фінансових параметрів підприємства.

Показники ліквідності мали неоднорідну динаміку. Поточна ліквідність залишалася на прийнятному рівні та становила 133,4% у 2025 р., однак абсолютна ліквідність різко знизилася з 67,1% у 2024 р. до 15,2% у 2025 р. Це свідчить про скорочення найбільш ліквідних активів, насамперед грошових коштів, і зменшення миттєвої платоспроможності підприємства.

Показники фінансової стійкості загалом покращувалися. Коефіцієнт автономії зріс із 45,1% у 2023 р. до 65,1% у 2025 р., що свідчить про посилення ролі власного капіталу у фінансуванні діяльності. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом залишався вищим за 100%, хоча у 2025 р. дещо знизився до 105,2%. Це означає, що власний капітал і надалі покривав необоротну частину активів, однак запас фінансової стійкості став меншим порівняно з 2024 р.

Найбільш проблемною є динаміка прибутковості. ROA знизилася з 36,1% у 2023 р. до 19,5% у 2024 р. та 5,6% у 2025 р. Чиста маржа скоротилася з 24,8% до 5,6%, а рентабельність власного капіталу – з 217,8% до 11,2%. Це свідчить про істотне зниження віддачі активів, власного капіталу та виручки, що підтверджує погіршення ефективності трансформації ресурсного потенціалу у фінансовий результат.

Показники ділової активності також засвідчують певне уповільнення використання ресурсної бази. Оборотність загальних активів знизилася з 1,8 раза у 2023 р. до 1,1 раза у 2025 р. Оборотність робочого капіталу залишалася додатною у 2024–2025 рр., проте зменшилася з 14,2 до 9,7 раза. Оборотність дебіторської заборгованості у 2025 р. також дещо знизилася – з 16,8 до 16,1 раза. Отже, підприємство зберігало операційну активність, але віддача активів і швидкість обороту окремих ресурсів послабилися.

Динаміку ключових показників ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. подано на рис. 2.8.

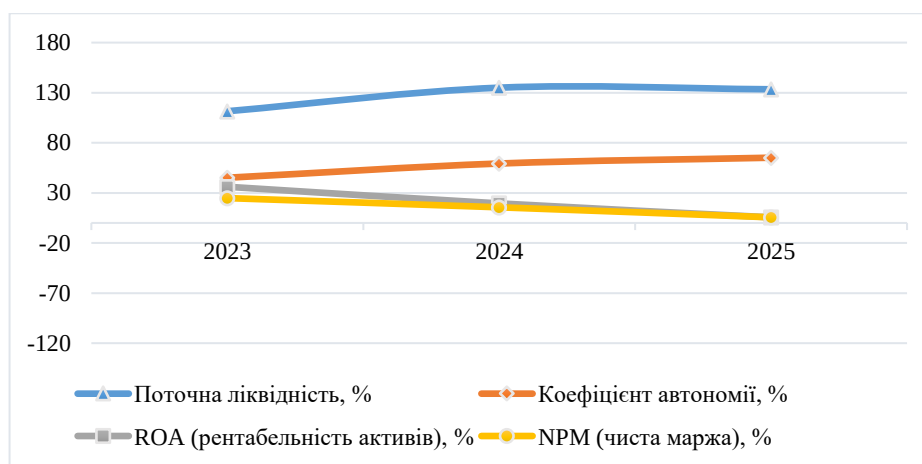


Рисунок 2.8 – Динаміка ключових показників ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.12.

Наведений рисунок наочно відображає розходження між показниками фінансової стійкості та прибутковості. З одного боку, коефіцієнт автономії послідовно зростає, що підтверджує зміцнення власної фінансової бази підприємства. З іншого боку, ROA та чиста маржа суттєво знизилися, що свідчить про послаблення економічної віддачі ресурсного потенціалу.

Отже, оцінювання ключових коефіцієнтів показує, що у 2023–2025 рр. АТ «Укрнафта» зберігало фінансову стійкість і достатній рівень загальної ліквідності, однак у 2025 р. відбулося істотне погіршення прибутковості та скорочення абсолютної ліквідності. Основними проблемами є зниження маржинальності, послаблення віддачі активів, зростання витратного навантаження та зменшення обсягу найбільш ліквідних активів. Це підтверджує необхідність посилення контролю за витратами, управління грошовими потоками та підвищення результативності використання сформованої ресурсної бази.

Проведене оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» показало, що у 2023–2025 рр. підприємство зберігало значний масштаб діяльності та посилило фінансову стійкість, що підтверджується зростанням власного капіталу, коефіцієнта автономії та збереженням достатнього рівня поточної ліквідності. Водночас у 2025 р. відбулося помітне послаблення результативності використання ресурсної бази. Чистий фінансовий результат скоротився, показники ROA, чистої маржі та рентабельності власного капіталу

знизилися, а абсолютна ліквідність погіршилася через істотне скорочення грошових коштів.

Додатковим негативним чинником залишалось високе витратне навантаження. Матеріальні затрати, витрати на оплату праці та амортизація продовжували зростати, що обмежувало можливості підприємства щодо підтримання високого рівня прибутковості. Поряд із цим у 2025 р. спостерігалось скорочення оборотних активів, зростання запасів і дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги. Це свідчить про потребу в посиленні контролю за оборотним капіталом, управлінням грошовими потоками та формуванням собівартості.

Для систематизації результатів оцінювання в табл. 2.13 узагальнено ключові проблеми ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» за основними складовими. Такий підхід дає змогу пов'язати кількісні результати аналізу з конкретними управлінськими проблемами, які потребують вирішення в межах подальшого вдосконалення використання ресурсної бази підприємства.

Таблиця 2.13 – Виявлені проблеми ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр.

Складова ресурсного потенціалу	Виявлена проблема	Аналітичне підтвердження	Управлінський наслідок
1	2	3	4
Матеріальна	Недостатня віддача від нарощування матеріально-технічної бази	У 2023–2025 рр. підприємство збільшувало вартість основних засобів, необоротних активів і капітальних інвестицій, однак показники прибутковості у 2025 р. суттєво знизилися	Зростання матеріальної бази не забезпечило пропорційного підвищення економічного результату
Матеріальна	Посилення витратного навантаження на виробничу діяльність	Матеріальні затрати зросли з 19611,1 млн грн у 2023 р. до 40546,6 млн грн у 2025 р.; амортизація також збільшилася	Зростання витрат обмежує можливості підприємства щодо підтримання високої маржинальності

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
Трудова	Збільшення витрат на персонал без достатнього підтвердження зростання фінансової віддачі	Витрати на оплату праці та соціальні відрахування зростали протягом аналізованого періоду	Підприємство потребує посилення контролю продуктивності праці та результативності використання кадрового потенціалу
Фінансова	Зниження прибутковості діяльності	Чистий прибуток скоротився з 23598,2 млн грн у 2023 р. до 5599,1 млн грн у 2025 р.; ROA знизилася з 36,1% до 5,6%; чиста маржа – з 24,8% до 5,6%	Погіршується здатність ресурсної бази генерувати кінцевий фінансовий результат
Фінансова	Скорочення абсолютної ліквідності	Абсолютна ліквідність знизилася з 67,1% у 2024 р. до 15,2% у 2025 р.	Зменшується запас миттєвої платоспроможності та фінансової маневреності підприємства
Фінансова	Уповільнення віддачі активів	Оборотність загальних активів знизилася з 1,8 раза у 2023 р. до 1,1 раза у 2025 р.	Активи використовуються менш інтенсивно, що знижує загальну ефективність ресурсного потенціалу
Інформаційна	Недостатня оперативність управлінського контролю за витратами й оборотними ресурсами	Зростання витратного навантаження, запасів і дебіторської заборгованості свідчить про потребу точнішого моніторингу ресурсних потоків	Підприємство потребує посилення системи управлінської аналітики та внутрішнього контролю
Нематеріальна та інноваційна	Недостатній зв'язок цифрових інструментів із фактичним економічним ефектом	У роботі виявлено потребу в запровадженні КРІ та цифрових інструментів контролю ресурсів	Цифровізація має бути спрямована не лише на облік, а й на підвищення віддачі ресурсів, скорочення витрат і контроль результативності

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналізу діяльності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [23; 24; 25; 26]

Дані табл. 2.13 підтверджують, що ключові проблеми ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» мають комплексний характер і охоплюють не одну, а декілька складових ресурсної бази. Найбільш суттєві проблеми зосереджені у фінансовій та матеріальній складових, оскільки саме вони

безпосередньо пов'язані зі зниженням прибутковості, зростанням витратного навантаження та послабленням віддачі активів. Зростання основних засобів, капітальних інвестицій, матеріальних затрат і амортизації свідчить про активне використання виробничої бази підприємства, однак скорочення чистого прибутку, ROA та чистої маржі демонструє недостатню економічну результативність цього процесу.

Окрему увагу привертають проблеми ліквідності й оборотності, оскільки вони відображають якість управління фінансовими та оборотними ресурсами. Різне зниження абсолютної ліквідності у 2025 р. свідчить про скорочення найбільш мобільної частини активів, а зниження оборотності загальних активів вказує на уповільнення трансформації ресурсної бази у дохід. Це означає, що підприємство зберігало значний масштаб діяльності, але використовувало сформовані ресурси менш інтенсивно, ніж у попередні роки.

Виявлені проблеми інформаційної, нематеріальної та інноваційної складових мають управлінський характер. Вони пов'язані з потребою посилення аналітичного контролю за витратами, запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими потоками та результативністю окремих ресурсних напрямів. Саме тому подальше підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» має ґрунтуватися на оптимізації витрат, прискоренні оборотності ресурсів, підвищенні віддачі основних засобів, запровадженні KPI та використанні цифрових інструментів управління.

Проведене оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» показало, що у 2023–2025 рр. підприємство зберігало значну ресурсну базу та посилило фінансову стійкість, однак результативність використання ресурсів у 2025 р. помітно погіршилася. Основними проявами цього стали скорочення чистого прибутку, зниження рентабельності активів, чистої маржі та рентабельності власного капіталу, скорочення абсолютної ліквідності й уповільнення оборотності активів. Отже, ключові напрями подальших управлінських рішень мають бути пов'язані з контролем витрат, управлінням оборотним капіталом, підвищенням продуктивності ресурсів і цифровізацією

аналітичного контролю. Саме ці напрями становлять основу для розроблення практичних заходів у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

АТ «Укрнафта» є одним із ключових підприємств нафтогазового сектору України, діяльність якого охоплює видобування, переробку, логістику, зберігання та збут енергетичних ресурсів. Масштаб активів, державний характер контролю, розгалужена організаційна структура та стратегічне значення підприємства формують підвищені вимоги до управління ресурсним потенціалом, прозорості фінансових процесів, контролю витрат і результативності використання виробничо-інвестиційної бази.

Аналіз стану та структури ресурсного потенціалу засвідчив, що у 2023–2025 рр. підприємство продовжувало нарощувати ресурсну базу. Зростання загального обсягу активів відбувалося переважно за рахунок необоротних активів, основних засобів і незавершених капітальних інвестицій, що підтверджує посилення матеріальної складової ресурсного потенціалу. Водночас у 2025 р. структура активів стала менш збалансованою через скорочення грошових коштів, зменшення оборотних активів, зростання запасів і дебіторської заборгованості. Така динаміка свідчить про посилення навантаження на оборотний капітал і потребу в удосконаленні управління ліквідністю, запасами та грошовими потоками.

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу за його основними складовими показало неоднорідність результатів. Матеріальна база підприємства зміцнилася, трудовий потенціал зберігався та розширювався, фінансова стійкість посилилася за рахунок зростання власного капіталу. Разом із тим у 2025 р. відбулося помітне зниження прибутковості, скорочення чистого фінансового результату, погіршення рентабельності активів, чистої маржі та рентабельності власного капіталу. Додатковими проблемами стали різке зниження абсолютної ліквідності, уповільнення оборотності активів і зростання витратного

навантаження, насамперед за матеріальними затратами, витратами на оплату праці та амортизацією.

Отже, проведений аналіз підтвердив, що головна проблема АТ «Укрнафта» полягає не у недостатності ресурсної бази, а у зниженні економічної віддачі від її використання. Подальше підвищення ефективності ресурсного потенціалу має бути пов'язане з оптимізацією операційних витрат, прискоренням оборотності запасів і дебіторської заборгованості, посиленням управління грошовими потоками, підвищенням віддачі основних засобів, запровадженням КРІ та цифрових інструментів контролю ресурсів.

3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта»

Потреба у розробленні заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» зумовлена результатами аналізу, проведеного у другому розділі роботи. У 2023–2025 рр. підприємство продовжувало нарощувати ресурсну базу, що проявилось у зростанні загального обсягу активів, власного капіталу, основних засобів і незавершених капітальних інвестицій. Водночас у 2025 р. результативність використання сформованого ресурсного потенціалу суттєво знизилася. Це підтверджується скороченням чистого фінансового результату, зниженням рентабельності активів, чистої маржі та рентабельності власного капіталу, а також погіршенням абсолютної ліквідності через значне зменшення грошових коштів. Отже, основна проблема полягає не у недостатності ресурсів, а у зниженні економічної віддачі від їх використання.

За таких умов підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» має ґрунтуватися на переході від екстенсивного нарощування ресурсів до інтенсивного управління їх результативністю. Центральним орієнтиром такого підходу є скорочення витратомісткості діяльності, прискорення оборотності поточних ресурсів, підвищення віддачі основних засобів і посилення цифрового контролю за використанням ресурсів. З огляду на результати аналізу доцільно визначити спільним контрольним показником коефіцієнт витратомісткості операційної діяльності, який показує, скільки операційних витрат припадає на 1 грн чистого доходу підприємства:

$$K_{\text{витр}} = \frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Чистий дохід}} \quad (3.1)$$

Застосування цього показника дає змогу оцінити загальний ефект від запропонованих заходів, оскільки більшість із них спрямована або на зменшення витрат, або на підвищення доходної віддачі ресурсної бази. Зниження коефіцієнта

витратомісткості свідчитиме про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, тоді як його зростання вказуватиме на посилення витратного навантаження та потребу в управлінському коригуванні.

У табл. 3.1 узагальнено основні заходи щодо підвищення результативності використання наявних ресурсів підприємства АТ «Укрнафта».

Таблиця 3.1 – Заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта»

Проблема / виявлений недолік	Запропонований захід	Зміст практичної реалізації	Ресурсне забезпечення	Очікуваний результат
Зростання витратного навантаження та зниження маржинальності	Посилення контролю операційних витрат	Бюджетування за центрами відповідальності, контроль відхилень фактичних витрат від планових, перегляд витратомістких операцій, запровадження нормативів ресурсоспоживання	Фінансові, кадрові, інформаційні та організаційні ресурси	Зниження витратомісткості, стабілізація собівартості, підвищення прибутковості
Зростання запасів і відволікання коштів в оборотні активи	Оптимізація управління запасами	ABC/XYZ-аналіз, нормування запасів, контроль повільно оборотних позицій, перегляд графіків постачання	Матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси	Прискорення оборотності, скорочення надлишкових запасів, вивільнення оборотних коштів
Зниження віддачі активів за умов зростання основних засобів	Підвищення ефективності використання виробничих активів	Контроль завантаження основних засобів, ранжування капітальних проєктів за очікуваною віддачею, оцінка фондів віддачі	Матеріальні, інвестиційні та управлінські ресурси	Підвищення фондів віддачі, краща окупність капіталовкладень
Недостатня оперативність контролю за ресурсами	Запровадження системи KPI ресурсоефективності	Формування показників за центрами відповідальності: витратомісткість, оборотність запасів, фондів віддачі, маржинальність, ROA	Інформаційні, кадрові та управлінські ресурси	Підвищення прозорості управління та швидкості реагування
Потреба в інтеграції фінансових, виробничих і логістичних даних	Цифровізація управління ресурсами	Використання ERP-системи та аналітичних панелей Power BI для контролю витрат, запасів, активів і KPI	Технологічні, інформаційні та фінансові ресурси	Скорочення управлінських затримок, підвищення точності даних, автоматизація контролю

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу діяльності АТ «Укрнафта» [23; 24; 25; 26] та наукових підходів [27; 28; 30; 31; 32; 33; 34].

Наведені в табл. 3.1 заходи формують основу для розроблення комплексу управлінських проєктів, спрямованих на підвищення ефективності використання

ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта». Їх зміст безпосередньо пов'язаний із проблемами, виявленими у другому розділі роботи: зростанням витратного навантаження, накопиченням запасів, зниженням віддачі активів, недостатньою оперативністю контролю ресурсів і потребою в інтеграції фінансових, виробничих та логістичних даних. Деталізовану концепцію проєктів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» за причинами ініціації, сутністю ідеї, метою, очікуваними вигодами, обмеженнями, складовими витрат, прогнозованими доходами, припущеннями та ризиками подано в додатку А.

Проєктний підхід до формування рекомендацій дає змогу перейти від загального переліку заходів до конкретних управлінських дій, кожна з яких має визначену проблему, очікуваний результат і ресурсне забезпечення. Для АТ «Укрнафта» це має принципове значення, оскільки підприємство володіє значною ресурсною базою, однак у 2025 р. зіткнулося з погіршенням її економічної віддачі. Тому запропоновані проєкти не орієнтовані на механічне нарощення активів, а спрямовані на підвищення результативності вже сформованого ресурсного потенціалу через посилення контролю, оптимізацію поточних ресурсів, підвищення продуктивності активів і цифровізацію управлінської аналітики.

Першим проєктом є посилення контролю операційних витрат. Причиною його ініціації є зростання собівартості, матеріальних затрат та загального витратного навантаження, що безпосередньо вплинуло на зниження маржинальності діяльності підприємства. Сутність проєкту полягає у запровадженні бюджетування за центрами відповідальності, нормуванні ресурсоспоживання, регулярному аналізі відхилень фактичних витрат від планових і персоніфікації відповідальності за перевищення встановлених лімітів. Для АТ «Укрнафта» такий підхід означає, що витрати на матеріали, енергію, ремонт, логістику, адміністративне супроводження та виробничу інфраструктуру мають контролюватися не лише постфактум, а в режимі постійного управлінського моніторингу. С. М. Співак, Т. М. Корольок, Р. Капустяк і В. Сушинський підкреслюють значення бюджетування, КРІ та інформаційних технологій у системі

управління витратами, що підтверджує методичну обґрунтованість запропонованого напрямку [27].

Другим проєктом є оптимізація запасів і оборотних активів. Його необхідність зумовлена тим, що зростання запасів призводить до відволікання фінансових ресурсів у матеріальні залишки та знижує гнучкість управління оборотним капіталом. Практична реалізація проєкту передбачає застосування ABC/XYZ-аналізу, встановлення цільових меж запасів за основними групами, перегляд графіків постачання, контроль повільно оборотних позицій і скорочення надлишкових залишків. Для підприємства це забезпечить вивільнення частини оборотних коштів, зниження витрат на зберігання та покращення ліквідності. Д. Колос і Р. Короленко наголошують, що управління оборотними активами має бути спрямоване на оптимізацію їх структури та прискорення оборотності, а І. Перезовова та Г. Павлова розглядають управління оборотними активами як важливий елемент фінансового менеджменту підприємства [28; 30]. Для АТ «Укрнафта» ці положення підтверджують необхідність системного контролю запасів як складової підвищення ефективності ресурсного потенціалу.

Третій проєкт спрямований на підвищення віддачі виробничо-інвестиційної бази. Його актуальність пов'язана зі зростанням основних засобів і незавершених капітальних інвестицій за одночасного зниження прибутковості та рентабельності активів. Сутність проєкту полягає у контролі завантаження основних засобів, оцінюванні фондів віддачі, виявленні активів із низькою результативністю та ранжуванні капітальних вкладень за очікуваним економічним ефектом. Першочергову підтримку мають отримувати ті інвестиційні рішення, які забезпечують зниження собівартості, підвищення енергоефективності, скорочення простоїв, зменшення втрат у виробничому циклі або збільшення продуктивності ключових активів. О. О. Лопатовська, Ю. М. Нікольчук і С. Р. Бондарук пов'язують ефективність використання основних засобів із фондів віддачею, рентабельністю основних фондів і рівнем їх продуктивного використання [31]. Отже, запропонований проєкт переводить управління матеріально-технічною базою з режиму простого утримання активів у режим контролю їх економічної віддачі.

Четвертий проєкт передбачає запровадження КРІ ресурсоефективності. Його мета полягає у формуванні системи вимірюваного контролю за результатами використання ресурсів у межах окремих підрозділів і центрів відповідальності. До складу таких КРІ мають входити витратомісткість операційної діяльності, оборотність запасів, фондоддача, рентабельність активів, тривалість операційного циклу, рівень виконання планових параметрів і відхилення фактичних витрат від нормативних. Ю. Семененко підкреслює, що КРІ забезпечують вимірюваність цілей, прозорість контролю та зв'язок між стратегічними орієнтирами й поточними управлінськими рішеннями [32]. Для АТ «Укрнафта» це означає створення інструменту, який дасть змогу оперативно визначати, на якому саме рівні виникають втрати ефективності.

П'ятий проєкт пов'язаний із цифровізацією управління ресурсами на основі ERP-системи та аналітичних панелей Power BI. Його реалізація забезпечить інтеграцію даних про витрати, запаси, активи, грошові потоки, дебіторську заборгованість і КРІ в єдину систему управлінського моніторингу. І. О. Чобіток і О. І. Кононов акцентують значення цифровізації для розвитку підприємств в умовах нестабільності, а дослідження управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підтверджують роль цифрових інструментів у підвищенні точності планування, контролю та координації процесів [33; 34]. Для АТ «Укрнафта» цифровізація виступає не окремим технічним рішенням, а організаційною основою для реалізації всіх запропонованих проєктів.

Отже, концепція проєктів, подана в додатку А, конкретизує практичний механізм реалізації рекомендацій, наведених у таблиці 3.1. Запропоновані проєкти охоплюють матеріальну, фінансову, інформаційну, управлінську та інноваційну складові ресурсного потенціалу й забезпечують комплексний вплив на ключові проблеми підприємства. Їх реалізація створює передумови для зниження витратомісткості, прискорення оборотності ресурсів, підвищення віддачі основних засобів, посилення контролю за результативністю та формування єдиної цифрової системи управління ресурсним потенціалом АТ «Укрнафта».

Не менш важливим є те, що впровадження КРІ підсилює прозорість управління. У наукових підходах прямо наголошується, що після визначення ключових показників підприємство повинно забезпечити відкриту систему звітності, доступну для різних рівнів управління, оскільки саме прозорість даних формує основу для узгоджених дій, контролю та стратегічної дисципліни. Для АТ «Укрнафта» це означає необхідність регулярної управлінської звітності за основними ресурсними блоками: виробничим, фінансовим, логістичним, інвестиційним та адміністративним. Така звітність повинна містити не лише фактичні значення показників, а й динаміку змін, порівняння з планом, причини відхилень та перелік коригувальних рішень. Саме за такої моделі КРІ починають виконувати свою реальну функцію – перетворювати розрізнену інформацію про ресурси на керовану систему прийняття рішень. [32]

П'ятим напрямом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» має стати цифровізація процесів управління ресурсами. У сучасних дослідженнях цифрова трансформація розглядається не як допоміжний технічний інструмент, а як повноцінний чинник зростання продуктивності, зниження витрат і підвищення якості управління бізнес-процесами. Українські дослідники відзначають, що використання ERP-систем дозволяє інтегрувати в єдину платформу фінанси, виробництво, логістику та управління персоналом, що, у свою чергу, забезпечує зменшення витрат, підвищення продуктивності, точніше планування і контроль, а також скорочення часу виконання операцій і зниження ймовірності помилок. Для АТ «Укрнафта» це безпосередньо пов'язано з підвищенням ефективності використання ресурсного потенціалу, оскільки значна частина витрат у великих компаніях виникає саме через розрив між даними, функціями та рівнями управління. [33; 34]

Практична реалізація цього напрямку полягає у поетапному впровадженні цифрових інструментів контролю за витратами, запасами, рухом матеріальних ресурсів, завантаженням активів і виконанням внутрішніх планових показників. Для АТ «Укрнафта» це означає доцільність використання інтегрованих аналітичних панелей, автоматизованого обліку ресурсів, цифрових звітів за

центрами відповідальності та єдиної інформаційної системи, яка синхронізує виробничі, фінансові та логістичні дані. У результаті керівництво отримуватиме не запізнiлу фрагментарну інформацію, а оперативну аналітичну картину, яка дозволяє швидко виявляти перевищення витрат, накопичення надлишкових запасів, зниження віддачі активів або відхилення від планових параметрів. Цифровізація в цьому випадку виступає не окремим технічним проєктом, а інструментом підвищення керованості всього ресурсного потенціалу підприємства. [33; 34]

Отже, продовженням системи заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» повинні стати підвищення віддачі виробничо-інвестиційної бази, запровадження системи КРІ та цифровізація управління ресурсами. Саме поєднання цих напрямів забезпечує перехід від екстенсивного підходу, за якого підприємство зосереджується переважно на обсязі ресурсів, до інтенсивного підходу, орієнтованого на їх результативність, прозорість і керованість. У сукупності із заходами щодо посилення контролю витрат і оптимізації оборотних активів це формує комплексну основу для підвищення прибутковості, прискорення оборотності ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та зростання загальної віддачі ресурсного потенціалу підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх результативності

Економічне обґрунтування запропонованих заходів ґрунтується на результатах оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. У 2025 р. підприємство зберегло прибутковий характер діяльності, однак результативність використання ресурсної бази суттєво знизилася. Чистий дохід становив 99586,7 млн грн, собівартість реалізованої продукції – 80222,5 млн грн, операційні витрати – 94948,6 млн грн, чистий фінансовий результат – 5599,1 млн грн, а запаси – 17549,0 млн грн. За таких умов економічне обґрунтування має показати не лише очікуване зростання прибутку, а

й вплив запропонованих проєктів на ефективність використання матеріальної, фінансової, оборотної, інформаційної та управлінської складових ресурсного потенціалу.

Запропоновані в п. 3.1 проєкти спрямовані на посилення контролю витрат, оптимізацію запасів, підвищення віддачі виробничих активів, запровадження КРІ ресурсоефективності та цифровізацію управління ресурсами. Їх економічний ефект формується за трьома основними напрямками: зниження собівартості, вивільнення оборотних коштів із запасів і приріст чистого доходу за рахунок підвищення віддачі активів. Для оцінки результативності використано консервативний прогнозний сценарій, який передбачає зниження собівартості реалізованої продукції на 3%, скорочення запасів на 8%, щорічну економію супутніх витрат на утримання запасів у розмірі 4% від вивільнених коштів, а також приріст чистого доходу на 2% без пропорційного збільшення витрат. Такий підхід відповідає логіці ресурсоефективного управління, оскільки результат досягається не через механічне нарощування ресурсів, а через підвищення їх віддачі.

Розрахунок очікуваного економічного ефекту здійснюється за такими формулами:

Економія собівартості визначається за формулою:

$$E_c = C_{2025} \times r_c, \quad (3.2)$$

де E_c – економія собівартості, млн грн;

C_{2025} – собівартість реалізованої продукції у 2025 р., млн грн;

r_c – прогнозний відсоток скорочення собівартості.

$$E_c = 80222,5 \times 0,03 = 2406,7 \text{ млн грн.}$$

Вивільнення оборотних коштів із запасів розраховується за формулою:

$$B_z = Z_{2025} \times r_z, \quad (3.3)$$

де B_z – обсяг вивільнених оборотних коштів, млн грн;

Z_{2025} – обсяг запасів у 2025 р., млн грн;

r_z – прогнозний відсоток скорочення запасів.

$$B_z = 17549,0 \times 0,08 = 1403,9 \text{ млн грн.}$$

Економія супутніх витрат від скорочення запасів визначається за формулою:

$$E_3 = B_3 \times r_y, \quad (3.4)$$

де E_3 – економія супутніх витрат, млн грн;

r_y – ставка витрат на утримання запасів.

$$E_3 = 1403,9 \times 0,04 = 56,2 \text{ млн грн.}$$

Додатковий чистий прибуток від приросту доходу розраховується за формулою:

$$П_d = (ЧД_{2025} \times r_d) \times M_q, \quad (3.5)$$

де $П_d$ – додатковий чистий прибуток від приросту доходу, млн грн;

$ЧД_{2025}$ – чистий дохід у 2025 р., млн грн;

r_d – прогнозний приріст чистого доходу;

M_q – чиста маржа 2025 р.

$$П_d = (99586,7 \times 0,02) \times 0,056 = 111,5 \text{ млн грн.}$$

Сукупний прямий фінансовий ефект визначається за формулою:

$$E_{\text{сум}} = E_c + E_3 + П_d, \quad (3.6)$$

$$E_{\text{сум}} = 2406,7 + 56,2 + 111,5 = 2574,4 \text{ млн грн.}$$

У табл. 3.2 наведено прогнозний економічний ефект від упровадження проєктів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта».

Таблиця 3.2 – Прогнозний економічний ефект від упровадження проєктів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта»

Показник	Базове значення 2025 р.	Прогнозна зміна	Розрахунок	Прогнозне значення	Економічний результат
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації, млн грн	99586,7	2,00%	$99586,7 \times 1,02$	101578,4	+1991,7 млн грн доходу
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	80222,5	-3,00%	$80222,5 \times 0,97$	77815,8	-2406,7 млн грн витрат
Запаси, млн грн	17549	-8,00%	$17549,0 \times 0,92$	16145,1	1403,9 млн грн вивільнених коштів

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Економія супутніх витрат на утримання запасів, млн грн	–	4,0% від вивільнених коштів	1403,9×0,04	56,2	+56,2 млн грн економії
Додатковий чистий прибуток від приросту доходу, млн грн	–	5,6% чистої маржі	1991,7×0,056	111,5	+111,5 млн грн прибутку
Чистий фінансовий результат, млн грн	5599,1	+2574,4 млн грн	5599,1+2574,4	8173,5	46,00%
Чиста маржа, %	5,6	+2,4 п.п.	$8173,5 \div 10$ $1578,4 \times 10$ 0	8	Підвищення прибутковості
Рентабельність активів, %	5,6	+2,7 п.п.	$8173,5 \div 99$ $029,4 \times 100$	8,3	Зростання віддачі активів
Коефіцієнт витратомісткості реалізації	0,805	-0,039	$77815,8 \div 1$ 01578,4	0,766	Зниження витрат на 1 грн доходу

Примітка: розраховано за консервативним прогнозним сценарієм на основі показників 2025 р.

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр. [24; 25; 26] та авторських прогнозних розрахунків.

Дані табл. 3.2 показують, що найбільший прямий фінансовий ефект формується за рахунок посилення контролю витрат. Скорочення собівартості реалізованої продукції на 3% забезпечує економію 2406,7 млн грн. Саме цей напрям є ключовим, оскільки у 2025 р. висока собівартість була одним із головних чинників зниження чистої маржі та рентабельності активів. Другим за значенням результатом є скорочення запасів на 8%, що забезпечує вивільнення 1403,9 млн грн оборотних коштів. Ця сума не включається безпосередньо до чистого прибутку, однак вона підвищує ліквідність, зменшує потребу у додатковому фінансуванні та скорочує витрати на утримання матеріальних залишків. Додатково очікувана економія супутніх витрат становить 56,2 млн грн.

Приріст чистого доходу на 2% дає змогу отримати 1991,7 млн грн додаткової виручки. З урахуванням чистої маржі 2025 р. додатковий чистий прибуток за цим напрямом становить 111,5 млн грн. У сукупності прямий фінансовий ефект дорівнює 2574,4 млн грн, що дає змогу збільшити чистий фінансовий результат із 5599,1 млн грн до 8173,5 млн грн. Це означає приріст

чистого прибутку на 46,0%, що свідчить про вагомий потенціал запропонованих проєктів.

Для оцінювання ефективності самих проєктів необхідно зіставити очікуваний економічний ефект із витратами на їх упровадження. У межах прогнозного сценарію витрати на реалізацію проєктів включають розроблення нормативів ресурсоспоживання, налаштування бюджетування за центрами відповідальності, проведення ABC/XYZ-аналізу запасів, технічний аудит активів, розроблення KPI, навчання персоналу, придбання або налаштування цифрових інструментів ERP і Power BI. Орієнтовний обсяг витрат на реалізацію комплексу проєктів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка витрат на реалізацію проєктів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта»

Проект	Основні складові витрат	Орієнтовні витрати, млн грн
Посилення контролю операційних витрат	Розроблення нормативів, бюджетування, контроль відхилень, навчання відповідальних осіб	35
Оптимізація запасів і оборотних активів	ABC/XYZ-аналіз, перегляд графіків постачання, налаштування контролю залишків	45
Підвищення віддачі виробничих активів	Технічний аудит, оцінка завантаження, аналітика фондів віддачі, ранжування капіталовкладень	80
Запровадження KPI ресурсоефективності	Розроблення KPI, формування управлінської звітності, навчання керівників центрів відповідальності	25
Цифровізація управління ресурсами	ERP/Power BI, інтеграція даних, IT-супровід, навчання персоналу	180
Разом		365

Джерело: сформовано автором на основі концепції проєктів, поданої в додатку А.

Ефективність проєктів оцінюється через показники чистого економічного ефекту, рентабельності інвестицій та строку окупності. Чистий економічний ефект визначається за формулою:

$$\text{ЧЕ} = E_{\text{сум}} - V_{\text{пр}} \quad (3.7)$$

де ЧЕ – чистий економічний ефект, млн грн;

$E_{\text{сум}}$ – сукупний прямий фінансовий ефект, млн грн;

$V_{\text{пр}}$ – витрати на реалізацію проєктів, млн грн.

$$\text{ЧЕ} = 2574,4 - 365,0 = 2209,4 \text{ млн грн.}$$

Рентабельність інвестицій у проекти розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{E_{\text{сум}}}{B_{\text{пр}}} \times 100, \quad (3.8)$$

$$ROI = \frac{2574,4}{365,0} \times 100 = 705,3\%.$$

Строк окупності визначається за формулою:

$$T_{\text{ок}} = B_{\text{пр}} \div E_{\text{сум}}, \quad (3.9)$$

$$T_{\text{ок}} = 365,0 \div 2574,4 = 0,14 \text{ року.}$$

Отримані результати свідчать, що комплекс запропонованих проектів має високий рівень економічної результативності. За прогнозного прямого ефекту 2574,4 млн грн і витрат на впровадження 365,0 млн грн чистий економічний ефект становить 2209,4 млн грн. Рентабельність інвестицій дорівнює 705,3%, а строк окупності становить близько 0,14 року, тобто менше двох місяців. Такий результат пояснюється тим, що основний ефект формується не за рахунок дорогого розширення виробничої бази, а через скорочення витрат, підвищення оборотності запасів і посилення управлінського контролю.

У табл. 3.4 подано прогноз показників ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» після реалізації запропонованих проектів.

Таблиця 3.4 – Прогноз показників ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» після впровадження проектів

Показник	2025 р.	Прогноз	Абсолютна зміна	Характер впливу
Чистий дохід, млн грн	99586,7	101578,4	1991,7	Зростання доходної віддачі ресурсів
Чистий фінансовий результат, млн грн	5599,1	8173,5	2574,4	Підвищення прибутковості
Чиста маржа, %	5,6	8	+2,4 п.п.	Зростання частки прибутку в доході
ROA, %	5,6	8,3	+2,7 п.п.	Підвищення віддачі активів
Запаси, млн грн	17549	16145,1	-1403,9	Вивільнення оборотних коштів
Коефіцієнт витратомісткості реалізації	0,805	0,766	-0,039	Зниження собівартості на 1 грн доходу
Оборотність активів, рази	1,1	1,03	-0,07	Незначне зниження через використання загальної бази активів
Оборотність запасів, рази	4,57	4,82	0,25	Прискорення використання матеріальних ресурсів

Примітка: оборотність запасів розраховано як відношення собівартості реалізованої продукції до обсягу запасів.

Дані табл. 3.4 демонструють, що після реалізації проєктів очікується покращення ключових показників ефективності ресурсного потенціалу. Чиста маржа зростає з 5,6% до 8,0%, рентабельність активів – з 5,6% до 8,3%, а чистий фінансовий результат – на 2574,4 млн грн. Особливо важливим є зниження коефіцієнта витратомісткості реалізації з 0,805 до 0,766, оскільки саме цей показник відображає співвідношення між витратами та доходом. Прискорення оборотності запасів із 4,57 до 4,82 разів підтверджує позитивний вплив оптимізації матеріальних залишків на ефективність використання оборотних ресурсів.

Динаміку базових і прогностичних показників ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» відображено на рисунку 3.1.

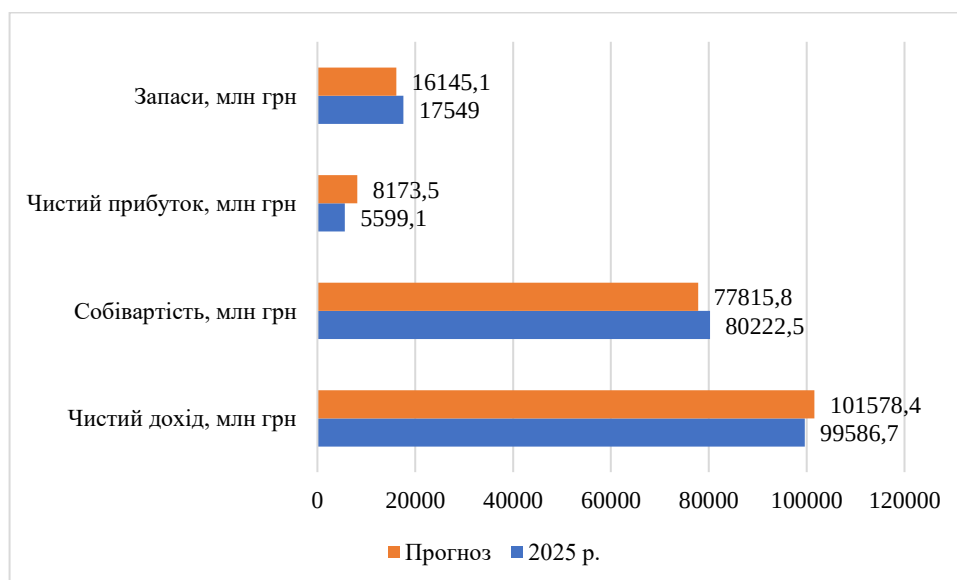


Рисунок 3.1 – Порівняння базових і прогностичних показників результативності АТ «Укрнафта» після впровадження запропонованих проєктів

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 3.3.

Графічне зіставлення підтверджує позитивний вплив запропонованих проєктів на результативність діяльності підприємства. Найбільш помітними змінами є зниження собівартості, зростання чистого прибутку та скорочення запасів. Це свідчить про те, що запропоновані заходи спрямовані не лише на підвищення фінансового результату, а й на якісне покращення використання.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованих проєктів недостатньо використовувати лише показники строку окупності (Ток) та ROI. Оскільки проєкти передбачають початкові інвестиційні витрати та генерують

грошові потоки впродовж декількох років, необхідно застосувати дисконтовані методи оцінки: чисту теперішню вартість (NPV), індекс рентабельності інвестицій (PI) та дисконтований строк окупності (DPP).

Прогнозування грошових потоків. Для розрахунку приймемо консервативний прогнозний сценарій, який передбачає, що досягнутий у перший рік прямий фінансовий ефект у розмірі 2 574,4 млн грн зберігатиметься й у наступні два роки (2027 та 2028). При цьому щорічні додаткові експлуатаційні витрати на підтримку впроваджених систем (супровід ERP, адміністрування КРІ, підвищення кваліфікації персоналу) оцінюються в 5 % від суми щорічного ефекту, тобто 128,7 млн грн на рік. Таким чином, чистий грошовий потік (CF) від реалізації проєктів становитиме:

- 2026 рік (перший рік): $CF_1 = 2\,574,4 - 365,0 = 2\,209,4$ млн грн (тут інвестиційні витрати враховано як від'ємний потік на початку періоду)
- 2027 рік (другий рік): $CF_2 = 2\,574,4 - 128,7 = 2\,445,7$ млн грн
- 2028 рік (третій рік): $CF_3 = 2\,574,4 - 128,7 = 2\,445,7$ млн грн

Розрахунок NPV. Для розрахунку чистої теперішньої вартості використаємо ставку дисконтування 15 % (з урахуванням середньозваженої вартості капіталу в нафтогазовому секторі України та премії за ризик). Розрахунок виконується за формулою:

$$NPV = \sum(CF_t \div (1 + r)^t) - I \quad (3.10)$$

де CF_t – грошовий потік у році t ; r – ставка дисконтування (0,15); I_0 – початкові інвестиції (365,0 млн грн).

Підставляємо значення:

$$NPV = \frac{2\,209,4}{(1+0,20)^1} + \frac{2\,445,7}{(1+0,20)^2} + \frac{2\,445,7}{(1+0,20)^2} - 365$$

$$NPV = \frac{2\,209,4}{1,20} + \frac{2\,445,7}{1,44} + \frac{2\,445,7}{1,728} - 365$$

$$NPV = 1\,841,2 + 1\,698,4 + 1\,607,5 - 365$$

$$NPV = 4\,954,9 - 365,0 = 4\,589,9 \text{ млн грн}$$

Отримане значення $NPV = 4\,589,9$ млн грн є додатним і значно перевищує нуль, що свідчить про високу економічну доцільність реалізації запропонованих

проектів. Проекти забезпечують створення додаткової вартості для підприємства в розмірі понад 5 млрд грн у дисконтованому вимірі.

Розрахунок PI. Індекс рентабельності інвестицій (Profitability Index) розраховується за формулою:

$$PI = (\Sigma(CF_t \div (1 + r)^t)) \div I_0 \quad (3.11)$$

$$PI = \frac{4\,589,9}{365} = 13,58$$

Значення $PI = 13,58$ значно перевищує 1, що означає: на кожному 1 грн інвестицій підприємство отримує майже 13,58 грн дисконтованого грошового потоку. Це підтверджує винятково високу ефективність вкладень.

Розрахунок DPP. Дисконтований строк окупності визначається як момент, коли кумулятивний дисконтований грошовий потік стає додатним. Розрахунок здійснюється поетапно:

- Кумулятивний потік після 1-го року: $-365,0 + 1\,841,2 = 1\,476,2$ млн грн (додатне значення досягнуто вже після першого року)

Отже, дисконтований строк окупності становить менше одного року. Для більш точної оцінки:

$$DPP = 1 + \frac{365}{1841,2} = 1 + 0,20 = 1,20 \text{ року}$$

Це означає, що дисконтований строк окупності становить приблизно 1 рік і 2 місяці, що підтверджує надзвичайно високу швидкість повернення інвестованих коштів.

Узагальнення результатів дисконтованої оцінки. Отримані значення показників ефективності зведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Показники ефективності проектів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта»

Показник	Значення	Критерій ефективності	Висновок
NPV, млн грн	4 589,9	> 0	Проект ефективний
PI	13,58	> 1	Проект високоефективний
DPP, років	1,20	мінімізація	Дуже швидка окупність
ROI, %	705,3	> 0	Висока рентабельність
Ток (простий), років	0,14	мінімізація	Миттєва окупність

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності АТ «Укрнафта» та прогнозних розрахунків

Таким чином, результати розрахунку дисконтованих показників (NPV, PI, DPP) разом із традиційними (ROI, Ток) однозначно підтверджують економічну доцільність упровадження запропонованого комплексу проєктів. Додатне значення NPV свідчить про приріст вартості бізнесу, а $PI > 10$ та DPP менше 1,5 року характеризують проєкт як такий, що не має суттєвих ризиків з точки зору повернення інвестицій.

Оцінювання результативності проєктів потребує врахування ризиків, які можуть вплинути на повноту досягнення прогностного ефекту. У табл. 3.6 наведено основні ризики реалізації запропонованих проєктів і заходи їх мінімізації.

Таблиця 3.6 – Ризики реалізації проєктів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Можливий наслідок	Захід мінімізації
Неповне скорочення собівартості	Середня	Високий	Зменшення очікуваної економії витрат	Поетапне бюджетування, контроль відхилень, щомісячний перегляд нормативів
Опір персоналу новій системі KPI	Середня	Середній	Формальне виконання показників без реального ефекту	Навчання, прив'язка KPI до відповідальності та мотивації
Ризик надмірного скорочення запасів	Низька	Середній	Перебої у виробничому забезпеченні	Встановлення страхових запасів за критичними позиціями
Затримки впровадження ERP/Power BI	Середня	Високий	Відтермінування управлінського ефекту	Пілотне впровадження, поетапна інтеграція даних
Нестабільність цін на матеріальні й енергетичні ресурси	Висока	Високий	Часткове нівелювання ефекту від скорочення витрат	Перегляд договорів, довгострокове планування закупівель
Недостатня якість вихідних управлінських даних	Середня	Середній	Помилки в аналітиці та KPI	Уніфікація довідників, автоматизація збору даних, внутрішній аудит інформації

Джерело: узагальнено автором на основі концепції проєктів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта», поданої в додатку А, та авторських прогностичних розрахунків.

Наведені ризики не скасовують економічної доцільності запропонованих проєктів, однак потребують управлінського контролю на всіх етапах реалізації. Найбільш суттєвими є ризики неповного скорочення собівартості, затримки цифровізації та нестабільності цін на матеріальні й енергетичні ресурси. Для зниження їх впливу реалізацію проєктів слід проводити поетапно: спочатку

впровадити бюджетування витрат і КРІ для ключових центрів відповідальності, далі – оптимізувати запаси та провести аудит виробничих активів, після цього – інтегрувати цифрові інструменти моніторингу.

Для врахування ризиків проведено додатковий розрахунок песимістичного сценарію, який передбачає зниження собівартості лише на 2%, скорочення запасів на 5% і приріст чистого доходу на 1%. За такого сценарію економія собівартості становитиме 1604,5 млн грн, вивільнення оборотних коштів – 877,5 млн грн, економія супутніх витрат – 35,1 млн грн, а додатковий чистий прибуток від приросту доходу – 55,8 млн грн. Сукупний прямий фінансовий ефект становитиме:

$$E_{\text{риз}} = 1604,5 + 35,1 + 55,8 = 1695,4 \text{ млн грн.}$$

Навіть за песимістичного сценарію очікуваний ефект перевищує прогнозні витрати на реалізацію проєктів. Чистий економічний ефект становитиме:

$$\text{ЧЕ}_{\text{риз}} = 1695,4 - 365,0 = 1330,4 \text{ млн грн.}$$

Рентабельність інвестицій у ризиковому сценарії дорівнюватиме:

$$ROI_{\text{риз}} = 1695,4 \div 365,0 \times 100 = 464,5\%.$$

Це підтверджує стійкість запропонованих заходів до ризиків і засвідчує, що навіть за нижчого рівня досягнення прогнозних параметрів проєкти залишаються економічно результативними.

Отже, економічне обґрунтування підтверджує ефективність запропонованих проєктів підвищення результативності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта». За базовим прогнозним сценарієм підприємство може отримати 2574,4 млн грн прямого фінансового ефекту, збільшити чистий фінансовий результат до 8173,5 млн грн, підвищити чисту маржу до 8,0%, рентабельність активів до 8,3%, скоротити запаси на 1403,9 млн грн і знизити коефіцієнт витратомісткості реалізації до 0,766. Показники ефективності проєкту також є позитивними: чистий економічний ефект становить 2209,4 млн грн, ROI – 705,3%, строк окупності – 0,14 року. Проведений ризиковий сценарій підтвердив, що навіть за часткового досягнення прогнозних параметрів проєкти залишаються економічно обґрунтованими. Це доводить, що підвищення ефективності діяльності

АТ «Укрнафта» має забезпечуватися через якісніше управління вже сформованим ресурсним потенціалом, а не через подальше екстенсивне нарощування ресурсів.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта» має забезпечуватися через комплекс управлінських проєктів, спрямованих не на подальше екстенсивне нарощування ресурсної бази, а на підвищення її економічної віддачі. За результатами аналізу визначено, що ключовими напрямками вдосконалення є посилення контролю операційних витрат, оптимізація запасів і оборотних активів, підвищення результативності використання виробничо-інвестиційної бази, запровадження KPI ресурсоефективності та цифровізація управління ресурсами на основі ERP-системи й аналітичних панелей Power BI. Запропоновані проєкти безпосередньо пов'язані з проблемами, виявленими у другому розділі: зростанням витратомісткості, скороченням прибутковості, уповільненням віддачі активів, накопиченням запасів і недостатньою оперативністю управлінського контролю.

Сформована концепція проєктів дала змогу конкретизувати зміст рекомендацій за причинами ініціації, метою, очікуваними вигодами, обмеженнями, складовими витрат, прогнозованим ефектом і ризиками реалізації. Встановлено, що проєкт контролю операційних витрат забезпечує основу для зниження собівартості та стабілізації маржинальності; проєкт оптимізації запасів спрямований на вивільнення оборотних коштів і підвищення ліквідності; проєкт підвищення віддачі виробничих активів орієнтований на зростання фондовіддачі та результативності капіталовкладень. У свою чергу, KPI ресурсоефективності та цифровізація управління ресурсами формують інформаційно-аналітичну основу для постійного моніторингу витрат, запасів, активів, грошових потоків і результативності окремих центрів відповідальності.

Таким чином, запропонований комплекс заходів охоплює всі ключові складові ресурсного потенціалу підприємства – матеріальну, фінансову, інформаційну та управлінську. Такий системний підхід дозволяє не лише усунути наявні недоліки, а й створити передумови для стабільного функціонування в довгостроковій перспективі. Крім того, реалізація запропонованих проєктів не потребує значних капітальних вкладень, оскільки більшість заходів базується на організаційних змінах та підвищенні якості управлінських рішень.

Економічне обґрунтування підтвердило результативність запропонованих рішень. За базовим прогностичним сценарієм реалізація проєктів забезпечує 2574,4 млн грн прямого фінансового ефекту, зростання чистого фінансового результату з 5599,1 млн грн до 8173,5 млн грн, підвищення чистої маржі з 5,6% до 8,0% та рентабельності активів із 5,6% до 8,3%. Додатково очікується скорочення запасів на 1403,9 млн грн і зниження коефіцієнта витратомісткості реалізації до 0,766. Розрахунок показників ефективності проєктів засвідчив, що чистий економічний ефект становить 2209,4 млн грн, ROI – 705,3%, а строк окупності – 0,14 року. Отримані значення свідчать про надзвичайно високу ефективність запропонованих заходів, адже кожна вкладена гривня приносить понад 7 грн чистого прибутку, а інвестиції окупаються менш ніж за два місяці. Це підтверджує високий рівень економічної привабливості запропонованого комплексу заходів.

Важливо відзначити, що досягнення такого результату не вимагає залучення зовнішніх інвестицій – усі необхідні ресурси підприємство може спрямувати з власних обігових коштів, які станом на 2025 рік становили понад 4,3 млрд грн.

Практична цінність запропонованих проєктів полягає також у тому, що вони можуть бути реалізовані поетапно, без суттєвих порушень поточної операційної діяльності підприємства. Першочергове впровадження заходів з контролю витрат та оптимізації запасів дозволить отримати швидкий економічний ефект уже в короткостроковому періоді, що створить фінансову основу для подальшої цифровізації управлінських процесів. Така поетапність знижує навантаження на управлінський апарат і мінімізує ризики, пов'язані з одночасною трансформацією кількох бізнес-процесів

Оцінювання ризиків показало, що найбільш суттєвими загрозами є неповне скорочення собівартості, опір персоналу впровадженню KPI, затримки цифровізації, нестабільність цін на матеріальні й енергетичні ресурси та недостатня якість вихідних управлінських даних. Водночас песимістичний сценарій підтвердив стійкість проєктів: навіть за нижчих прогностичних параметрів сукупний ефект становить 1695,4 млн грн, чистий економічний ефект – 1330,4 млн грн, а ROI – 464,5%. Це доводить, що запропоновані заходи зберігають економічну доцільність навіть за несприятливих умов, що підвищує їхню практичну цінність для підприємства. Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, практично реалізованими та спрямованими на підвищення прибутковості, зміцнення ліквідності, прискорення оборотності ресурсів і зростання загальної ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта».

ВИСНОВКИ

1. У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретико-методичні засади ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Встановлено, що ресурсний потенціал є комплексною економічною категорією, яка поєднує наявні й потенційно доступні ресурси, можливості їх мобілізації, якість управління ними та здатність підприємства трансформувати ресурсну базу у стійкий економічний результат. Його зміст розкривається через взаємодію матеріальної, трудової, фінансової, інформаційної, нематеріальної та інноваційної складових, кожна з яких впливає на загальну результативність діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що ефективність використання ресурсного потенціалу визначається не лише масштабом активів або обсягом залучених ресурсів, а передусім рівнем їх віддачі, швидкістю обороту, витратомісткістю, прибутковістю, фінансовою стійкістю та якістю управлінського контролю. Узагальнення методичних підходів дало змогу визначити, що оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу має ґрунтуватися на поєднанні ресурсного, витратного, результативного, діагностичного та інтегрального підходів. Для практичного аналізу сформовано систему показників, які характеризують активи, власний капітал, ліквідність, фінансову стійкість, витрати, прибутковість, оборотність і загальну результативність діяльності підприємства.

2. За результатами аналітичного дослідження встановлено, що АТ «Укрнафта» є масштабним підприємством нафтогазового сектору, діяльність якого охоплює видобування, переробку, логістику, зберігання та збут енергетичних ресурсів. Державний характер контролю, значний обсяг активів, розгалужена організаційна структура та стратегічне значення підприємства формують підвищені вимоги до управління ресурсним потенціалом, прозорості фінансових процесів, контролю витрат і результативності використання виробничо-інвестиційної бази.

Аналіз стану та структури ресурсного потенціалу показав, що у 2023–2025 рр. підприємство продовжувало нарощувати ресурсну базу. Зростання загального обсягу активів відбувалося переважно за рахунок необоротних активів, основних засобів і незавершених капітальних інвестицій, що підтверджує посилення матеріальної складової ресурсного потенціалу. Водночас у 2025 р. структура активів стала менш збалансованою через скорочення грошових коштів, зменшення оборотних активів, зростання запасів і дебіторської заборгованості. Це засвідчило посилення навантаження на оборотний капітал і потребу в удосконаленні управління ліквідністю, запасами та грошовими потоками.

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу за основними складовими показало неоднорідність результатів. Матеріальна база підприємства зміцнилася, трудовий потенціал зберігався та розширювався, фінансова стійкість посилилася за рахунок зростання власного капіталу. Разом із тим у 2025 р. відбулося суттєве зниження прибутковості: скоротилися валовий, операційний і чистий фінансовий результат, погіршилися показники чистої маржі, рентабельності активів і рентабельності власного капіталу. SWOT-аналіз і таблиця виявлених проблем підтвердили, що ключовими обмеженнями залишаються висока витратомісткість, скорочення абсолютної ліквідності, зростання запасів і дебіторської заборгованості, уповільнення віддачі активів, недостатня оперативність управлінської аналітики та слабкий зв'язок цифрових інструментів із фактичним економічним ефектом.

3. На основі результатів дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта». Пріоритетними напрямками визначено посилення контролю операційних витрат, оптимізацію запасів і оборотних активів, підвищення віддачі виробничо-інвестиційної бази, запровадження системи КРІ ресурсоефективності та цифровізацію управління ресурсами. Запропоновані заходи сформовано у вигляді концепції управлінських проєктів, що охоплює причини ініціації, сутність ідеї, мету, очікувані вигоди, обмеження, складові витрат, прогнозований ефект, припущення та ризики.

Ключова сутність запропонованих рішень полягає у переході від екстенсивної моделі управління, орієнтованої переважно на обсяг ресурсів, до інтенсивної моделі, спрямованої на підвищення їх віддачі, скорочення витратомісткості, прискорення оборотності та посилення керованості ресурсного потенціалу. Практична реалізація рекомендацій передбачає бюджетування за центрами відповідальності, встановлення нормативів ресурсоспоживання, контроль відхилень, ABC/XYZ-аналіз запасів, оцінювання фондів віддачі, формування KPI та використання ERP-системи й аналітичних панелей Power BI для інтеграції даних про витрати, запаси, активи, дебіторську заборгованість і результативність окремих центрів відповідальності.

Економічне обґрунтування підтвердило результативність запропонованих проєктів. За базовим прогнозним сценарієм АТ «Укрнафта» може отримати 2574,4 млн грн прямого фінансового ефекту, збільшити чистий фінансовий результат із 5599,1 млн грн до 8173,5 млн грн, підвищити чисту маржу з 5,6% до 8,0% та рентабельність активів із 5,6% до 8,3%. Додатково скорочення запасів дасть змогу вивільнити 1403,9 млн грн оборотних коштів. Чистий економічний ефект становить 2209,4 млн грн, ROI – 705,3%, а строк окупності – 0,14 року. Навіть за песимістичного сценарію сукупний ефект становить 1695,4 млн грн, чистий економічний ефект – 1330,4 млн грн, а ROI – 464,5%.

Отже, поставлену мету роботи досягнуто. Запропоновані рекомендації мають прикладне значення для підвищення прибутковості, зміцнення ліквідності, прискорення оборотності ресурсів, зниження витратомісткості та зростання загальної ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018, №17. С. 308-313.
2. Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024, №9(2). С. 113-121.
3. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018, № 3(53). С. 126-130.
4. Смолич Д. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020, № 153. С. 75-82.
5. Донець О. В. Дослідження ресурсного потенціалу для визначення безпекових заходів на підприємстві. *Економіка і управління*. 2024, Вип. 4. С. 104-109.
6. Шашина М. В., Кочерга О. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic synergy*. 2024, №2. С. 33-47.
7. Мазур О., Мазур Д., Бетлінський О. Економічна сутність та склад ресурсного потенціалу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024, №334(5). С. 14-19.
8. Мельник О. О. Вибір та обґрунтування показників оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019, №55(2). С. 69-76.
9. Дем'янчук І. В. Теоретичні засади формування ресурсного потенціалу суб'єктів підприємництва. 2024. С. 26-36.
10. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий*

вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна).
2023, №1. С. 125-132.

11. Ахновська І., Мудрик Д. Теоретико-методичні аспекти оцінювання ефективності використання ресурсів суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025, №80. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6985> (дата звернення: 10.02.2026)

12. Скопенко Н. С., Левченко В., Зоренко І. Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2025, № 6. С. 56-64.

13. Щебель А. І. Методика визначення рівня ресурсного потенціалу промислового підприємства з урахуванням впливу фактору війни. *Економіка і управління*. 2024, Вип. 4. С. 16-21

14. Аберніхіна І., Сокиринська І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект. *Вісник економіки*. 2020, №3. С. 171-184.

15. 00135390 - Акціонерне Товариство "Укрнафта". *Smida* : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00135390> (дата звернення: 12.02.2026)

16. Про компанію. *UKRNAFTA* : веб-сайт. URL: <https://www.ukrnafta.com/pro-kompaniyu> (дата звернення: 12.02.2026)

17. ПОЛІТИКА доброчесності, етики та комплаєнсу акціонерного товариства «Укрнафта». Наглядова рада Акціонерного товариства «Укрнафта» : Київ, 2025. 9 с. URL: https://www.ukrnafta.com/data/About-Company/Polityka_dobrochesnosti_etyky_ta_komplaiensu.pdf (дата звернення: 13.02.2026)

18. Кодекс корпоративної етики АТ "Укрнафта". URL: <https://www.ukrnafta.com/data/Codex-Ukrnafta-2023.pdf> (дата звернення: 14.02.2026)

19. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 16.02.2026)

20. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про

публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п#Text> (дата звернення: 16.02.2026)

21. Положення про наглядову раду Публічного Акціонерного Товариства «Укрнафта» (нова редакція) : Протокол позачергових загальних зборів акціонерів ПАТ «УКРНАФТА» від 27.10.2023. Київ, 2023. 15 с. URL: https://www.ukrnafta.com/data/aktsioneram/Pologennya_pro_NR.pdf (дата звернення: 16.02.2026)

22. АТ «УКРНАФТА». *ОпенДатаБот* : веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/00135390> (дата звернення: 16.02.2026)

23. Акціонерне Товариство "УКРНАФТА". *YouControl* : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/ownership-structure/?id=8430622> (дата звернення: 16.02.2026)

24. Фінансова звітність за 2025 рік. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2025&tb=financial-statements&id=8430622> (дата звернення: 18.02.2026)

25. Фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2024&id=8430622&tb=financial-statements> (дата звернення: 18.02.2026)

26. Фінансова звітність за 2023 рік. *YouControl* : веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&tb=financial-statements&id=8430622> (дата звернення: 18.02.2026)

27. Співак С. М., Королук Т. М., Капустяк Р., Сушинський В. Удосконалення механізму управління витратами підприємства в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2025, №94(3). С. 49-56.

28. Колос Д., Короленко Р. Удосконалення управління оборотними активами суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*. 2025, №79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6725> (дата звернення: 22.02.2026)

29. Максимова О., Максимов С., Омельченко О. Обґрунтування шляхів підвищення ефективності використання оборотних активів гірничорудних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024, №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3602/3533/> (дата звернення: 22.02.2026)

30. Перевозова І., Павлова Г. Управління оборотними активами підприємства та їх видами. *Економіка та суспільство*. 2021, №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/325> (дата звернення: 22.02.2026)

31. Лопатовська О. О., Нікольчук Ю. М., Бондарук С. Р. Основні засоби підприємства: методика аналізу та ефективність використання. *Трансформаційна економіка*. 2023, №5 (05). С. 75-81.

32. Семененко Ю. Роль КРІ та ОКР в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023, №(6). С. 227-235.

33. Чобіток І. О, Кононов О. І. Актуальність процесу цифровізації у розвитку вітчизняних підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки. Економіка підприємства*. 2024, №2. С. 176-183

34. Галина О., Роман Ш., Галина Ц. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*. 2024. С. 254-275.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Концепція проєктів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу АТ «Укрнафта»

Пункт	Проект 1. Контроль операційних витрат	Проект 2. Оптимізація запасів	Проект 3. Підвищення віддачі виробничих активів	Проект 4. КРІ ресурсоефективності	Проект 5. Цифровізація управління ресурсами
Причини ініціації	Зростання собівартості, матеріальних затрат та операційних витрат, що знизило маржинальність діяльності	Зростання запасів і відволікання фінансових ресурсів у матеріальні залишки	Нарощування основних засобів і капітальних інвестицій без пропорційного підвищення прибутковості	Недостатня оперативність контролю за результативністю використання ресурсів	Розпорошеність фінансових, виробничих, логістичних і управлінських даних
Сутність ідеї	Запровадження бюджетування за центрами відповідальності, нормування ресурсоспоживання та контролю відхилень	Використання ABC/XYZ-аналізу, нормування залишків і контролю повільно оборотних позицій	Ранжування капітальних проєктів за очікуваною віддачею, контроль фондівіддачі та завантаження активів	Формування системи показників за основними ресурсними напрямками: витратомісткість, оборотність, фондівіддача, ROA	Впровадження ERP-системи та аналітичних панелей Power BI для моніторингу витрат, запасів, активів і КРІ
Мета проєкту	Зниження витратомісткості операційної діяльності та стабілізація собівартості	Прискорення оборотності запасів і вивільнення оборотних коштів	Підвищення економічної віддачі матеріально-технічної та інвестиційної бази	Підвищення прозорості управління ресурсним потенціалом	Інтеграція управлінських даних і скорочення часу прийняття рішень
Очікувані вигоди	Скорочення непродуктивних витрат, посилення витратної дисципліни,	Зменшення надлишкових запасів, покращення ліквідності,	Підвищення фондівіддачі, краща окупність капіталовкладень, зменшення простоїв	Швидке виявлення відхилень, персоніфікація відповідальності, підвищення керованості	Автоматизація контролю, зменшення управлінських затримок,

	підвищення прибутковості	скорочення витрат на зберігання			підвищення точності даних
Обмеження проєкту	Опір підрозділів посиленому контролю витрат; потреба в коректному нормуванні	Ризик надмірного скорочення запасів, що може порушити безперервність операцій	Висока капіталомісткість окремих рішень; тривалий період окупності	Потреба в якісній системі збору даних і закріпленні відповідальності	Висока вартість впровадження, потреба в навчанні персоналу та адаптації бізнес- процесів
Складові витрат	Розроблення нормативів, налаштування бюджетування, навчання відповідальних осіб	Аналітика запасів, налаштування облікових процедур, перегляд графіків постачання	Технічний аудит активів, оцінка завантаження, модернізація окремих об'єктів	Розроблення KPI, формування звітності, навчання керівників центрів відповідальності	Ліцензії ERP/Power BI, інтеграція даних, IT-супровід, навчання персоналу
Очікуваний економічний ефект	Зниження собівартості реалізованої продукції на 3%	Скорочення запасів на 8% і вивільнення оборотних коштів	Приріст чистого доходу на 2% за рахунок підвищення віддачі активів	Зниження втрат ефективності через оперативне реагування на відхилення	Скорочення управлінських затримок і підвищення точності контролю витрат
Припущення та ризики	Припущення: збереження поточного масштабу діяльності. Ризик: частина витрат має зовнішній характер і не повністю контролюється підприємством	Припущення: запаси містять резерв оптимізації. Ризик: нестабільність постачання може потребувати страхових залишків	Припущення: виробничі активи мають резерв підвищення завантаження. Ризик: технічні обмеження окремих об'єктів	Припущення: керівники підрозділів використовують KPI в управлінні. Ризик: формальне виконання показників без реального підвищення ефективності	Припущення: підприємство забезпечує технічну та кадрову готовність. Ризик: затримки впровадження та неповна інтеграція даних
Прогнозний фінансовий результат, млн грн	2 406,7	1 403,9*	111,5	56,2	(включено в інші проєкти)

Таблиця А.2 – Інтегральні результати впровадження проєктів

Показник	Базове значення (2025)	Прогнозне значення	Зміна
Чистий дохід, млн грн	99 586,7	101 578,4	+1 991,7
Собівартість, млн грн	80 222,5	77 815,8	-2 406,7
Запаси, млн грн	17 549,0	16 145,1	-1 403,9
Чистий прибуток, млн грн	5 599,1	8 173,5	+2 574,4
Чиста маржа, %	5,6	8,0	+2,4 в.п.
ROA, %	5,6	8,3	+2,7 в.п.
Коефіцієнт витратомісткості	0,805	0,766	-0,039