

**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: «Впровадження системи ресурсного менеджменту
на промисловому підприємстві»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-21

ФІЛОНЕНКО Кирило Миколайович

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

к.е.н., доц. ДЕРГАЧОВА Ганна Михайлівна

(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.

Студент _____
(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

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 20 » жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ФІЛОНЕНКУ Кирилу Миколайовичу**

1.Тема роботи: «Впровадження системи ресурсного менеджменту на промисловому підприємстві»

керівник роботи: к.е.н., доцент **ДЕРГАЧОВА Ганна Михайлівна**

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

2.Термін подання студентом роботи « 08» червня 2026 р.

3.Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «ЕЛЬФАПАК», фінансова звітність (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2025pp.; звіти про виробництво продукції за 2021-2025 pp.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та роль ресурсного менеджменту;
- розкрити особливості та практичний досвід управління ресурсним менеджментом в забезпеченні стійкості підприємства;

б) аналітична частина:

- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати ефективність використання ресурсної бази підприємства;
- продіагностувати існуючу систему управління ресурсами ;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з впровадження та удосконалення системи ресурсного менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проєкту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу :

- 1.Теоретичні основи ресурсного забезпечення та роль ресурсного менеджменту в забезпеченні стійкості підприємства.
- 2.Роль діджиталізації у сучасному виробництві.
- 3.Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЕЛЬФАПАК».
- 4.Результати аналізу економічної діяльності підприємства ТОВ «ЕЛЬФАПАК».
- 5.Діагностика ефективності використання ресурсної бази ТОВ «ЕЛЬФАПАК» за 2021-2025 рр.
- 6.Аналіз системи управління ресурсами та виявлення проблемних місць.
- 7.Обґрунтування впровадження ERP-модуля для обліку та планування ресурсів.
- 8.Формування заходів щодо оптимізації витрат сировини та енергозабезпечення виробництва.
9. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
- 10.Оцінювання ефективності запропонованого проєкту.

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства	20.10.2025-31.10.2025	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду використання ресурсної бази підприємств та показників ефективності їх використання	01.11.2025-30.11.2025	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2025-31.12.2025	
4.	Економічний аналіз діяльності підприємства та оцінка його організаційної діяльності	01.01.2026-31.01.2026	
5.	Оцінка ефективності використання ресурсної бази у результаті діяльності підприємства	01.02.2026-28.02.2026	
6.	Діагностика існуючої системи управління ресурсами у бізнес-процесах підприємства	01.03.2026-31.03.2026	
7.	Розробка проекту з оптимізації витрат сировини та енергозабезпечення виробництва підприємства та оцінка результативності	01.04.2026-30.04.2026	
7.	Обґрунтування ефективності впровадження автоматизованої системи обліку та планування ресурсів	01.05.2026-25.05.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2026-30.05.2026	

Студент _____ Кирило ФІЛОНЕНКО
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____ Ганна ДЕРГАЧОВА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Впровадження системи ресурсного менеджменту на промисловому підприємстві» містить 101 сторінку, 32 таблиці, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 46 найменувань.

Метою роботи є аналіз та оцінка, обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення управління ресурсним менеджментом промислового підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління ресурсного менеджменту промислового підприємства.

Предметом дослідження є практичні та методичні аспекти удосконалення системи управління ресурсним менеджментом промислового підприємства.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛЬФАПАК», за адресою: Житомирська область, Коростенський район, с-ще Чоповичі, вул. Героїв України, 20.

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти здійснено на аналізі літературних і наукових публікацій, інтернет-джерел, а також було застосовано статистичний аналіз узагальнення – для дослідження існуючих проблем ресурсного менеджменту підприємства; фінансово-економічний аналіз – для дослідження ефективності використання ресурсної бази підприємства; метод управлінської діагностики – для виявлення проблем управління ресурсами підприємства.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проєкт впровадження та удосконалення системи ресурсного менеджменту в ТОВ «ЕЛЬФАПАК» за допомогою ERP-системи IT-Enterprise та модернізації виробничої лінії (заміна старих термопластовтоматов на нові електричні які набагато енергоефективніші). Також можна дослідити економічний ефект від впровадження рекомендацій, який полягає в економії витрат на електроенергії та оптимізації витрат полімерної сировини, це дає можливість збільшити чистий прибуток підприємства вже у перший рік.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати мого дослідження можуть бути використаними підприємствами які займаються полімерною та пакувальною промисловістю, щоб підвищити ефективність управління ресурсами, для автоматизації бізнес-процесів, планування, закупівель та зниження енергоємності виробництва.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «ЕЛЬФАПАК», де керівництво підтвердило їх інвестиційну привабливість та стратегічну можливість для практичного використання в розвитку компанії

Ключові слова: Енергоефективність, ERP-система, автоматизація управління, енергоефективність, ресурсний менеджмент, економічна ефективність.

ABSTRACT

Thesis on the topic: "Implementation of a resource management system at an industrial enterprise" contains 101 pages, 32 tables, 10 figures. The list of references includes 46 items.

The purpose of the work is to analyze and evaluate, substantiate and develop practical recommendations for improving the resource management of an industrial enterprise.

The object of the study is the resource management system of an industrial enterprise.

The subject of the study is the practical and methodological aspects of improving the resource management system of an industrial enterprise.

The research base is LLC "ELFAPACK".

Research methods. The thesis of the first (bachelor's) level of higher education was carried out on the analysis of literary and scientific publications, Internet sources, and statistical analysis of generalization was also applied to study existing problems of resource management of the enterprise; financial and economic analysis - to study the efficiency of using the enterprise's resource base; management diagnostics method for – identifying problems of enterprise resource management.

Results of the work. Based on the results of the research, a project was developed to implement and improve the resource management system in TO "ELFAPACK" using the ERP-system IT-Enterprise and modernization of the production line (replacing old thermoplastic tomatoes with new electric ones that are much more energy efficient). You can also see the economic effect of implementing the recommendations, which consists in saving electricity costs and optimizing the costs of polymer raw materials, this makes it possible to increase the net profit of the enterprise in the first year.

Recommendations for using the results of the work. The results of my research can be used by enterprises engaged in the packaging and packaging industry to increase the efficiency of resource management, to automate business processes, planning, procurement and reduce the energy intensity of production.

Results of the implementation of research. The proposals developed in the thesis were presented for consideration to the management of ELFAPACK LLC, where the management confirmed their investment attractiveness and strategic opportunity for practical use in the development of the company.

Keywords: Energy efficiency, ERP system, management automation, energy efficiency, resource management, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність та роль ресурсного менеджменту в забезпеченні стійкості підприємства.....	10
1.2 Класифікація ресурсів та показників ефективності і їх використання.....	15
1.3 Сучасні концепції ресурсного менеджменту та роль діджиталізації у виробництві	22
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕЛЬФАПАК»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЕЛЬФАПАК» ...	27
2.2 Аналіз ефективності використання ресурсної бази: основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів	39
2.3 Діагностика існуючої системи управління ресурсами підприємства та виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах	55
3 ПРОЄКТ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЕЛЬФАПАК»	66
3.1 Впровадження заходів удосконалення системи ресурсного менеджменту ТОВ «ЕЛЬФАПАК».....	66
3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів удосконалення системи ресурсного менеджменту.....	87
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що є надзвичайно важливою у будь-які часи і на будь-якому підприємстві. Збої у діяльності підприємства, кризові ситуації, відсутність стабільності зовнішніх економічних факторів, все це впливає на результати діяльності підприємств, які прямо залежать як від правильності прийнятих рішень управлінським персоналом, так і від якості управління ресурсним потенціалом. Традиційні методи бувають неефективними, що відображається на результатах діяльності у вигляді «заморожених» складських запасів, простоях, як виробничого обладнання, так і трудового ресурсу, це тягне за собою нераціональне використання робочого часу, втрати фінансової стійкості, конкурентоспроможності і погіршення показників ділової активності підприємства. Компанії змушені шукати шляхи, які допоможуть зберегти гнучкість, контроль і стабільність. У цілому, головним завданням керівництва підприємства є створення перспектив, оцінка і точний аналіз всіх виробничих можливостей підприємства, іншими словами його економічного потенціалу, оптимізація можливостей підприємства, враховуючи існуючий потенціал і маючи на меті досягнення своєї цілі в подальшому. Стабільне існування компанії не можливе без постійного розвитку та примноження прибутку, що змушує детально оцінювати фактори розвитку. Головним інструментом тут виступає ресурсний менеджмент, тому що саме він закладає основу для майбутніх шляхів розвитку організації. Отже, пріоритетним значенням є зосередження уваги на внутрішньому потенціалі компанії та реформуванні підходів до розподілу ресурсного базису. В свою чергу, якість оновлення системи менеджменту матиме вплив на майбутні результати діяльності організації і покращити ефективність підприємства.

Метою дипломної роботи є обґрунтування та створення практичних заходів для підвищення ефективності управління системою ресурсного менеджменту підприємства.

Для досягнення мети були визначені наступні завдання:

- здійснити загальну характеристику діяльності підприємства;

- дослідити наявну систему ресурсного менеджменту підприємства;
- провести аналіз ефективності використання ресурсів підприємством та виявити проблеми у такому використанні;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи ресурсного менеджменту організації;
- дослідження результативності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є ресурсний менеджмент на прикладі ТОВ «ЕЛЬФАПАК».

Предметом дослідження є принципи організації та напрями підвищення ефективності організації системи ресурсного менеджменту компанії.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ЕЛЬФАПАК».

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань вказаних у дипломній роботі було застосовано комплексний підхід аналізу фахової літератури, періодичних видань та веб-ресурсів. У процесі підготовки проведено оцінку аналітичних звітів та взято до уваги оцінки вітчизняних та іноземних науковців у галузі ресурсного менеджменту. Також було застосовано статистичний аналіз узагальнення даних для виявлення існуючих проблем ресурсного менеджменту на даному підприємстві. З метою оцінки поточного стану і виявлення проблем в управлінні ресурсами, використано метод фінансово-економічного аналізу, метод управлінської діагностики. Для отримання аналітичної інформації по даному підприємству були використані дані статистичної звітності, первинні документи ТОВ «ЕЛЬФАПАК» та бухгалтерська звітність.

Практична значущість запропонованих заходів для підприємства ТОВ «ЕЛЬФАПАК» може полягати у впровадженні сучасної моделі управління ресурсами. Очікуваним результатом від втілення цих дій буде продуктивне використання внутрішніх резервів, безперевний розвиток, довгострокова стабільність, зміцнення конкурентоспроможності, мінімізація вразливості до економічних ризиків, підвищення результативності діяльності.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та роль ресурсного менеджменту в забезпеченні стійкості підприємства

Успішний розвиток та виживання будь-якого підприємства залежить від ефективності управління і користування його ресурсною базою. В сьогоденних умовах сучасної економічної нестабільної ситуації, яка обумовлена воєнним станом та іншими глобалізаційними викликами в Україні, фінансово-господарська діяльність підприємства цілком залежить як від зовнішніх факторів так і від внутрішніх, а результативність управління цим підприємством визначається результативністю певних складових. Основною і значущою складовою фінансово-господарської діяльності і є управління ресурсами.

Дослідження наукової літератури показують, що існують найрізноманітніші погляди щодо визначення такого поняття, як «управління ресурсним потенціалом підприємства». Зауважу, що слід розглядати ресурсний потенціал з однієї сторони як окрему економічну категорію, а з іншої – як економічну основу підприємства, яка визначається групою показників, які відображають і наявні ресурси, і резерви, які будуть використані у виробництві.

Насамперед, почнімо з розкриття самої сутності ресурсного менеджменту і його значущості в економічному розвитку підприємства. Стійкість підприємства – це, насамперед, можливість стабільно функціонувати, зберігати фінансову рівновагу, платоспроможність та результативно розвиватися навіть під впливом несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів. Це активний стан, який забезпечується ефективним і раціональним управлінням ресурсами та співвідношенням власного та позикового капіталу. Ресурсний менеджмент – це процес, який являє собою планування, розподіл та ефективне використання всіх ресурсів підприємства, які поділяються на людські, матеріальні, фінансові та часові, для успішного втілення проектів і досягнення запланованих цілей. Тобто,

ресурсний менеджмент, це вміння правильно розподілити все так, щоб вигідно і швидко досягти мети. Це вміння не допустити ситуації, при якій на одному працівнику величезне навантаження, а інший – байдикує, або коли виробництво зупинилося через брак витратних матеріалів. Ключова, найбільша мета ресурсного менеджменту – збільшувати продуктивність виробництва при мінімальних витратах і запобігати перевантаженню свого персоналу. Це не просто сукупність функцій з обліку та контролю, а комплексний план дій оптимального поєднання всіх видів капіталу підприємства для досягнення мети. В сучасній літературі економіки є такий термін, як ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View), суть даного підходу полягає в тому, що конкурентна перевага підприємства, на прикладі ТОВ «ЕЛЬФАПАК» залежить не від зовнішнього ринку, а від конкретної комбінації внутрішніх ресурсів. Ресурсну базу даного підприємства можна охарактеризувати за такими ознаками:

- засоби та способи, котрими можна скористатися при необхідності;
- резерви, які при потребі можна використати;
- матеріальні цінності, які є беззаперечним джерелом фінансових доходів.

Сучасна концепція ресурсного менеджменту зазнала суттєвої трансформації, якщо раніше вона обмежувалася суто технічними функціями матеріально-технічного постачання та складського обліку, то сьогодні перетворилася на інтелектуальне ядро організації, що визначає ефективність логістичної та виробничої систем. Цей інструмент стратегічного планування забезпечує безперервність операційної діяльності, оптимізацію витрат та своєчасний випуск високоякісної продукції. У сучасних реаліях даний підхід орієнтований не лише на моніторинг наявності активів, а й на їх спроможність формувати стійкі конкурентні переваги, гарантувати антикризову адаптивність та забезпечувати цифрову прозорість виробничих процесів. Зауважу, що раніше основна увага була спрямована на матеріальні ресурси, а на сьогоднішній день до ключового переліку активів підприємства обов'язково включають інформаційні, людські, фінансові та інтелектуальні ресурси. Ці фактори зумовлені необхідністю

для забезпечення непохитної конкурентоспроможності, гнучкої адаптивності бізнесу в умовах цифровізації та глобалізації економіки [2, с. 302].

Метою ресурсного менеджменту є оптимізація використання всіх ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, часових) для ефективного досягнення цілей організації. Головна особливість якісного управління ресурсами – це постійне оцінювання їхньої віддачі, коли отриманий результат порівнюють із витраченими на нього коштами та зусиллями. Сам результат діяльності компанії розглядають як комплексний ефект. Він може бути економічним (отримання чистого прибутку) або соціальним (створення кращих умов для життя та розвитку людини).

Сукупність ресурсів та можливостей підприємства являє собою ***потенціал підприємства***, а значить, являє собою сукупність і ресурсів, якими володіє підприємство, і спроможність працівників і менеджерів застосовувати наявні ресурси для виробництва товарів і послуг для отримання максимального прибутку. Ресурсний потенціал визначає не весь наявний запас якогось окремого ресурсу, а лише ту частину, яка залучена у виробництві з урахуванням економічної доцільності та включає в себе ще й інші замінні ресурси та їх джерела. Термін «потенціал» означає собою засоби, джерела та запаси які є на теперішній момент часу та можуть бути використані для досягнення цілей, здійснення плану, вирішення якоїсь конкретної задачі. У загальному розумінні «потенціал» характеризується як окрема можливість реалізації будь-чого, тому йому властива ознака накопичення, принцип вимірювання його величини як рівня накопичення та реалізації. Головною ознакою потенціалу є його здатність до відтворення. Потенціал залежить від характеру поставлених цілей підприємства. В основі категорії «ресурсний потенціал підприємства» знаходиться загальна категорія «ресурси», що за змістом характеризується як запас, джерело. Процес функціонування підприємства вимагає постійного залучення нових ресурсів [3].

Основні цілі та функції ресурсного менеджменту включають:

- підвищення ефективності, а саме нарощування результатів при раціональному використанні ресурсів, запобігаючи марнотратству;

- управління ризиками, а саме уникнення простоїв, затримок у проєктах та будь-якого вигорання співробітників;
- планування та прогнозування, а саме визначення потреби в ресурсах та їх наявності для майбутніх проєктів;
- оптимальний розподіл, а саме забезпечення правильного розподілу ресурсів, особливо персоналу, відповідно до компетенцій;
- створення конкурентних переваг, а саме формування бази даних для стратегічного розвитку компанії.

На сьогодні управління ресурсами на промисловому виробництві будується через традиційні функціональні напрями, серед яких:

- планування,
- організація,
- мотивація,
- контроль,
- координація.

Дослідження профільної літератури доводить, що сучасний ресурсний менеджмент виходить за межі просто заощадження матеріалів. Він вимагає масштабного впровадження ІТ-систем, які підтримують рішення керівництва, мінімізують помилки персоналу, а також роблять усі бізнес-процеси компанії максимально прозорими та швидкими.

Управління ресурсним потенціалом слід розглядати «з позицій системного підходу як систематичну, динамічну, планову і комплексну діяльність щодо забезпечення життєздатності підприємства, а також як сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, яка орієнтована на нарощення конкурентних переваг підприємства, і, як наслідок, нарощення прибутку задля гарантування подальшого розвитку» [4]. Управління ресурсним потенціалом це реалізація функцій управління, маючи на меті забезпечення процесу накопичення, удосконалення та трансформації ресурсів і взаємозв'язків між ними у відповідності до змін зовнішнього оточення [4].

Щоб ресурсний потенціал підприємства розвивався, недостатньо просто збільшувати кількість активів – необхідно підвищувати ефективність їхнього використання, зважаючи на якісні властивості. Кількісні критерії допомагають виміряти обсяг і швидкість оновлення ресурсної бази, а якісні – оцінити фактичну віддачу від її залучення. Поєднання цих характеристик відкриває перед менеджментом такі можливості як:

- оцінка вихідного рівня розвитку всього потенціалу компанії;
- виявлення внутрішніх дисбалансів між різними видами ресурсів;
- визначення головних напрямів для подальшого інвестування в активи;
- розрахунок оптимальних економічних, виробничих та соціальних навантажень з урахуванням поточних результатів бізнесу.

Для покращення роботи з ресурсним потенціалом компанії, необхідно якісно оновлювати самі ресурси та вдосконалювати методи контролю за ними. Ключовий пріоритет менеджменту – об'єднати всі активи в єдину взаємопов'язану систему. При цьому, характеристики різних видів ресурсів мають підбиратися так, щоб переваги одних складників успішно компенсували брак або слабкі сторони інших.

Основною відмінністю визначення «ресурси» і «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від підприємств, а потенціал окремого підприємства невіддільний від суб'єктів діяльності. Це означає, що поняття «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, передбачає і наявність навичок і кваліфікації у працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому до ефективного використання наявних засобів і ресурсів. Отже, можливості ресурсів, які можуть бути активізовані у процесі операційної діяльності підприємства це і є ресурсний потенціал даного підприємства [3].

Так як підприємство – база практики є представником в галузі пакування , то ресурсне управління на даному підприємстві має проявляти готовність діяльності в умовах дефіциту сировини чи при енергетичних обмеженнях. Стійкість у цьому дослідженні проявляється як метод збереження операційної рівноваги при виникненні загроз без погіршення діяльності. Відтак, організація

управління ресурсним потенціалом є системою заходів щодо раціонального розподілу наявних ресурсів для стабільного функціонування компанії. Для ТОВ «ЕЛЬФАПАК», стратегія менеджменту полягає в економному використанні сировини, тобто паперу і полімеру, а також в оптимізації завантажених ліній виробництва. Це дозволить тримати на контролі цінову політику і конкурентоспроможність товару на ринку.

1.2 Класифікація ресурсів та показників ефективності і їх використання

Класифікація ресурсів підприємства включає і основні засоби, і оборотні активи, і трудові та земельні ресурси, ефективність яких оцінюється показниками фондівіддачі, оборотності, продуктивності. Є три основні види ресурсів: природні, економічні і людські. Зрозуміло, що головним завданням будь-якого виробництва є стабільне отримання та збільшення прибутку. Формування конкретних цілей компанії залежить від запитів її власників або держави, розміру капіталу, а також від впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас для досягнення будь-якої мети підприємству потрібні економічні ресурси, які є основою для всього виробничого циклу. Адже, саме фінансовий розвиток дозволяє компанії розширювати масштаби, впроваджувати нові товари й послуги, а також оновлювати обладнання. Зростання доходів гарантує підприємству стійкість перед конкурентами та відкриває можливості для соціальної підтримки колективу: підвищення зарплат і створення комфортних робочих місць.

Для дослідження даного питання, я переглянув багато літератури.

В економіці ресурси промислового підприємства прийнято ділити на декілька фундаментальних груп де кожна з них має специфіку вимірювання та управління:

матеріальні ресурси - де предмети праці становлять матеріальну основу виготовленої продукції;

техніко-технологічні ресурси - сукупність засобів праці які беруть участь

у робочому процесі протягом тривалого періоду;

трудо́ві ресурси - персонал підприємства, він володіє необхідними навичками, знаннями та досвідом для виробництва готової продукції;

енергетичний ресурс - сукупність паливно-енергетичних активів, які необхідні для функціонування обладнання та технологічних циклів.

Оцінка ефективності використання ресурсів виконується за допомогою системи кількісних та якісних показників [5].

Отже, підприємство – це система в якій поєднані організаційні, матеріальні, правові, інформаційні, кадрові, соціальні, фінансові, технічні, технологічні, ресурси [6].

В профільних джерелах виокремлюють різноманітні типи ресурсів. В табл. 1.1 наведені видання та джерела, відповідні поняття та класифікація

Таблиця 1.1 – Характеристика та склад ресурсів на підприємствах

Зміст поняття	Класифікація
Ресурси можуть бути використані в разі потреби на створення продукції, надання послуг. Економічні ресурси – джерела й засоби забезпечення виробництва[43].	Ресурсами є природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності. Економічні ресурси – джерела й засоби забезпечення виробництва.
Ресурси – засоби, кошти, запаси, джерела, які перебувають у розпорядженні суб'єктів господарювання і будуть спрямовані на потреби економічного розвитку[44].	Виокремлюють природні, економічні, технічні, кадрові, інформаційні, фінансові ресурси.
Ресурси економічні – поняття економічної теорії, яке означає загалом джерела, засоби забезпечення виробництва. Ресурси організації забезпечують стабільну роботу організації за основними видами її діяльності [45].	Економічні ресурси поділяються на природні, трудові, капітальні, оборотні засоби, інформаційні ресурси, фінансові
Ресурси – все, що потрібно для задоволення потреб людини. Виокремлюють природні та людські ресурси. Ресурси виробництва – це те, що необхідно для виробництва споживчих благ [47].	Розрізняють чотири групи ресурсів: - природні; - матеріальні; - фінансові; - трудові.

Джерело: складено автором на основі [6]

Узагальнюючи всі наведені вище поняття, можна сказати, що серед низки вчених немає одностайності про класифікаційні ознаки ресурсів. Можна визначити такий аспект, що підприємство окрім володіння ресурсами має ще й

знаходити можливість для їх раціонального використання. У зв'язку з цим, на основі вище досліджуваного джерела пропоную розглянути бачення класифікації ресурсів у табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Види класифікації ресурсів

Група ресурсів	Визначення	Розподіл
Фінансові ресурси	Сукупність грошових фондів, які перебувають у розпорядженні підприємства та які слугують базовим інструментом для капіталовкладень у різні види активів з метою реалізації стратегічних завдань компанії.	- кошти на розрахункових рахунках; - резерви; - капітал; - сальдо між дебіторською і кредиторською заборгованістю.
Матеріальні ресурси	Сукупність матеріальних активів, які використовуються у виробництві продукції.	- речові засоби праці: сировина і матеріали, напівфабрикати, незавершене виробництво, готова продукція; - устаткування: будівлі, обладнання, інструменти, транспортні засоби, енергоносії.
Трудові ресурси	Працівники підприємства, які мають спеціальні навички, знання для виконання покладених на них функцій.	- персонал компанії: керівники, службовці, робітники, допоміжні працівники.
Інформаційні ресурси	Сукупність використовуваної інформації на підприємстві, яка необхідна для його функціонування.	- первинні документи, накази, фінансова документація; - нормативно-правова документація, яка регулює діяльність підприємства, реклама, зв'язок з клієнтами
Часові ресурси	Сукупність часу, яким володіє підприємство для виготовлення продукції	- робочий час працівників; - термін для виготовлення замовлень.

Джерело: складено автором на основі [6]

Отже, під досліджуваною категорією потрібно розглядати сукупність матеріальних, часових, грошових, кадрових та інформаційних засобів, при підвищенні ефективності використання яких буде забезпечене нарощування можливостей та виконання стратегічних цілей компанії. Взаємодію цих елементів можна представити у вигляді циклічності етапів на рис. 1.1, які охоплюють такі процеси, як надходження ресурсів, їх експлуатацію та отримання підсумкового результату.

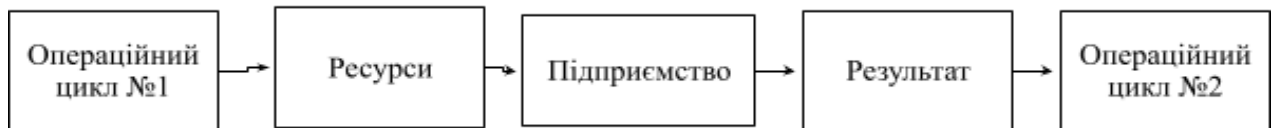


Рисунок 1.1 – Схематичне зображення процесу функціонування ресурсів

Хочу доповнити, що однією з найбільших груп активів компанії є матеріальні ресурси. Оскільки під час виробництва вони перетворюються на матеріальні витрати, ефективність їхнього використання розраховують на основі витрачених сум. Головний показник успішності роботи з матеріальними ресурсами – це максимальне зменшення їхніх втрат. Це означає:

- зниження обсягів виробничих відходів;
- зведення до мінімуму випуску бракованого товару;
- ліквідацію надлишкових запасів на складах;
- раціональне використання площ та обладнання для уникнення простоїв.

На практиці ці ресурси оцінюють як у натуральних одиницях (штуки, тонни), так і за грошовою вартістю їх закупівлі. Тому головна мета системи управління – приймати такі рішення, які змусять весь потенціал матеріальних ресурсів працювати на загальний результат компанії.

Трудовий потенціал компанії полягає в максимально повному використанні знань співробітників, розвитку їхніх навичок через семінари, тренінги та стажування, а також у зменшенні втрат робочого часу завдяки створенню комфортних умов праці. Персонал оцінюють як кількісно (чисельність штату), так і через грошовий вимір – тобто через загальні витрати на робочі місця. Сюди входять:

- прямі витрати: зарплати, премії, страхування, витрати на навчання та вихідна допомога;
- непрямі витрати: витрати через плинність кадрів та витрати на утримання офісних чи виробничих приміщень.

Саме людські ресурси є найважливішими для бізнесу, адже саме від людей залежить, як будуть залучатися та використовуватися всі інші активи. Відповідно, управління персоналом є однією з ключових функцій менеджменту.

Під потенціалом фінансової складової ресурсів, можна визначити граничну межу чистого доходу у розрахунку на одиницю капіталу підприємства. Критерієм обліку виступає грошова одиниця.

Інформаційний потенціал – це спроможність компанії ефективно застосовувати дані для покращення управління активами та успішного досягнення своїх цілей. Проте, під час роботи із зовнішніми джерелами інформації керівництво часто стикається з такими проблемами:

- частковість (неповний обсяг даних);
- суперечливість та недостовірність відомостей;
- надмірність і занадто велика різноманітність матеріалів.

Для вимірювання інформаційних ресурсів використовують натуральні показники, обсяг інформації в байтах тощо, або вартісні – фінансові витрати на її збір. Також поширеним є аналітичний метод, коли корисність даних оцінюють суб'єктивно, наприклад, за бальною шкалою.

Цінним активом компанії є часовий ресурс, оскільки це невідновлювальний і обмежений вид ресурсу. Для планування робочого часу і встановлення його раціонального використання, використовують нормування часу на виробництві.

Для оптимізації витрат та підвищення ефективності підприємства необхідно, на постійній основі, проводити моніторинг ресурсного потенціалу. Для об'єктивного аналізу недостатньо знати лише обсяг активів – важливо бачити, як саме вони працюють. Система оцінювання має аналізувати і стан, і склад ресурсів, та результативність їх використання. Успіх цього процесу залежить від розуміння внутрішньої структури потенціалу, взаємодії його компонентів та ролі матеріальних активів у виробничому циклі.

Для оцінювання ресурсів використовуються методологічні підходи, які становлять такі показники, як *аналіз енергоємності, матеріаловіддача* (продукція/витрати), *матеріалоємності* (витрати/продукція), *фондовіддачі* (випуск продукції на 1 грн основних засобів), *оборотності запасів підприємства, рентабельність та продуктивність праці* (фонд робочого часу,

кваліфікаційний рівень та рух персоналу) [7].

Зазвичай використовуються порівняльний аналіз, структурний аналіз ресурсної бази та матричні методи для визначення «слабких місць».

Для аналізу використання енергоносіїв у виробництві, використовують такий показник, як енергоємність, який визначається, як відношення кількості спожитих енергоносіїв до обсягу виготовленої продукції. Цей показник показує частку використаних енергетичних витрат необхідних для випуску певного обсягу продукції. Простими словами, чим нижчими є витрати енергії на одиницю товару, тим вищою є рентабельність виробництва. В теперішніх умовах постійного подорожчання енергоносіїв, для забезпечення стійкості підприємства, оптимізація цього показника є пріоритетним. Для ТОВ «ЕЛЬФАПАК» цей аналіз є базовим, оскільки на постійній основі є потреба у недопущенні перевитрат у виробництві.

В Україні сьогодні рівень енергоємності ВВП ще залишається вищим ніж у багатьох розвинених країнах, пов'язано це з тим що велика частка енергоємних галузей в промисловості мають застаріле обладнання і незначне використання сучасних енергоощадних технологій, тому підвищення енергоефективності є важливим напрямом розвитку для підприємства та економіки країни.

Наступний показник оцінки ефективності це *матеріаловіддача*: вона характеризує ефективність використання, виготовлення сировини та матеріалів, наприклад: скільки продукції отримали з одиниці втрачених матеріальних ресурсів; Продуктивність праці: відношення середньооблікової чисельності персоналу до обсягу реалізованої продукції.

Для ТОВ «ЕЛЬФАПАК» особливу роль відіграє моніторинг *матеріаломісткості*, оскільки структура собівартості пакування значення сировини є домінуючою. Будь-яка оптимізація в межах 1-2% використання полімерів може дати серйозний економічний ефект у масштабах року.

На ТОВ «ЕЛЬФАПАК» діє ефективна модель з ресурсного менеджменту, головним завданням якої є систематизація, класифікація та функціонування ресурсів. Аналіз всіх цих показників допомагає нам провести аналіз стану підприємства, але якщо коефіцієнти низькі, то це може свідчити про проблеми з

плануванням на виробництві або про недостатню кількість замовлень, або про перебої з постачання, або про зношеність обладнання та пристроїв, або про недостатній рівень автоматизації. В такому випадку керівництво повинне виявити наявні внутрішні резерви - наприклад, оптимізувати графіки роботи, покращити систему управління або модернізувати технку. Тому коефіцієнти використання виробничих потужностей є важливим інструментом для оцінки ефективності і пошуку шляхів для підвищення результатів діяльності підприємства [7,8].

Одна з головних концепцій для підприємства є ощадливе виробництво. Суть якої полягає у безперевному пошуку втрат та їх усуненню у всіх бізнес-процесах: від надлишкових запасів до зайвих переміщень матеріалів на складі або виробництві. При запровадженні ТОВ «ЕЛЬФАПАК» елементів ощадливого виробництва, то це дозволить їм у свою чергу синхронізувати роботу виробничих ліній на підприємстві із реальними замовленнями клієнтів, мінімізуючи «замороження» активів в готовій продукції на складі.

Таким чином, під час аналізу ресурсного потенціалу важливо складати прогнози як для кожної групи ресурсів окремо, так і для всього капіталу компанії разом. Головним джерелом інформації тут є внутрішня аналітика та звітність підприємства за поточний і минулі роки. Це допомагає помітити важливі тенденції у використанні активів. До того ж, прогнозуванням мають займатися не лише ті відділи, які безпосередньо використовують ресурси, а й фахівці, які аналізують ринок і можуть передбачити зміни в цінах чи обсягах постачань. Класифікувати ресурси компанії потрібно максимально детально, адже чітке розуміння їхнього складу дозволяє керівництву управляти ними з максимальною віддачею. Для того, щоб бізнес розвивався, витрати зменшувалися, а прибутки зростали, необхідно постійно порівнювати отримані результати такі, як обсяг продукції і чистий дохід із витраченими ресурсами. Такий підхід допомагає знайти приховані резерви компанії, підвищити її конкурентоспроможність та захистити від касових розривів чи збитків. Порівнювати результати потрібно за допомогою показників ефективності – це система оцінок, що наочно показує співвідношення між результатом і витратами. Нарешті, ключовим завданням

менеджменту є розподіл ресурсів за їхньою здатністю створювати додану вартість, враховуючи їхню унікальність, можливість відновлення та стратегічну цінність.

1.3 Сучасні концепції ресурсного менеджменту та роль діджиталізації у виробництві

За останніх кілька років суспільство зазнало змін у житті та у своїй діяльності. Трансформаційні процеси в суспільстві останніх років зумовили інтенсивне проникнення інформаційних технологій в усі сфери діяльності. Це змушує суб'єктів господарювання модернізувати підходи до обробки та використання даних. Забезпечення підприємств інноваційним обладнанням, спеціалізованим софтом і кваліфікованими кадрами є критичною умовою їхнього сталого розвитку. За умов глобальної конкуренції одним із найефективніших інструментів менеджменту промислових ресурсів визнано логістичну концепцію Just-in-Time (JIT або в перекладі «точно в строк») це стало одним з головних підходів до оптимізації ресурсного менеджменту на промислових підприємствах. Концепція "точно в строк" припускає логістичних і виробничих процесів, тому таким чином, щоб ресурси, комплектуючі та напівфабрикати надходили у виробництво запасів - це допоможе мінімізувати витрати на складські витрати, скоротити оборотний капітал, зменшити ризики морального старіння чи псування запасів і підвищує гнучкість підприємства [10, 11].

Філософія концепції точно в строк створювалась в Японії на підприємствах Тойота, з часом вона була адаптована провідними світовими виробниками автомобілів, таких як General Motors, BMW, Renault, та інші. Головна ідея концепції проявляється в тому, що запаси розглядаються не як актив, а як витрати які потрібно мінімізувати. Такий процес, як виробничий проходить за принципом «витягування», де кожна операція запускає замовлення необхідних матеріалів для попередньої, що забезпечує потік і мінімізацію простоїв [12, 13].

Досліджуючи літературу, для розкриття ролі діджиталізації у виробництві,

натрапив на думку М. Устенко, що термін «диджиталізація» означає докорінне перетворення і проникнення цифрових новацій у бізнес-процеси, що покращить функціонування бізнес-процесів та зменшить часові та грошові витрати підприємства [14].

Діджиталізація – це процес впровадження цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів та оптимізації роботи компанії, дослівне значення цього терміну є перенесення даних у цифровий формат. З кожним роком компаніям стає все важче тримати конкурентоспроможність не використовуючи у своєму виробництві штучний інтелект та схожі сервіси. Розвиток засобів комунікації та інформаційних технологій став рушійним фактором для запровадження діджиталізації на виробництвах. Тому, процес трансформації є пріоритетним. [15, с.23].

Додатковим ефектом діджиталізації виступає підвищення лояльності та залученості персоналу за рахунок автоматизації трудомістких завдань і вивільненням робочого часу. Логічним наслідком цього стало суттєве посилення уваги менеджменту до цифрових технологій за останні роки.

Потреба в їхньому впровадженні диктується такими суттєвими перевагами для бізнесу:

- оптимізація бізнес-процесів;
- заробляти більше;
- орієнтація на споживача [14].

Утім, сьогодні, завдяки стрімкому розвитку засобів зв'язку та технологій, це поняття вийшло за межі простої зміни формату даних. На сучасних підприємствах воно означає повне перезавантаження каналів взаємодії зі споживачами та оптимізацію всієї операційної діяльності.

Для зростання бізнесу, прості інструменти перестають забезпечувати потрібний рівень контролю, швидкості й точності. При впровадженні диджиталізації у компанії замість десятків розрізнених файлів, таблиць і сервісів можна отримати централізовану систему, яка буде об'єднувати ключові процеси, і допомагати будувати стратегію на основі актуальних даних, що дає можливість

зменшувати залежність від людського фактору. Адже, коли вся інформація зібрана в одній системі, то її не має потреби звіряти вручну або витратити час на зведення з різних джерел. Завдяки цьому, керівництво отримує наочну аналітику в реальному часі без потреби вручну звіряти дані з різних джерел. Завдяки спільній базі даних усі відділи, в такому випадку, можуть працювати узгоджено, що усуває затримки, оптимізує комунікацію та створює надійне підґрунтя для зростання продуктивності й покращення клієнтського сервісу. Завдяки єдиній базі даних та автоматизації ключових операцій, компанія отримує не лише контроль, а й інструменти для зростання продуктивності, покращення обслуговування клієнтів і прийняття точніших рішень. Швидшому поширенню діджиталізації на підприємствах призвело повномасштабне вторгнення у 2022 році.

Проте впровадження цифрових технологій ставить перед підприємством такі виклики:

- недостатність грошових коштів для впровадження та фінансування діджиталізації на підприємстві;
- недостатній рівень компетентності працівників у цифровій грамотності, з цього випливає необхідність у додатковому навчанні персоналу;
- наявність величезної кількості фінансових ризиків [14].

Але поряд з тим, впровадження цифровізації має на меті оптимізацію витратної частини бюджету підприємства шляхом удосконалення, підвищує загальну продуктивність без перевантаження на систему. Процес впровадження цифровізації охоплює п'ять кроків:

- 1) виокремлення певного процесу для трансформації та пошуку «вузьких місць» у поточних бізнес-процесах;
- 2) навчання колективу, формування груп та оцінка кваліфікації працівників;
- 3) розробка стратегічних напрямків цифрового розвитку та вибір технологій;
- 4) затвердження стратегії цифрового розвитку;
- 5) встановлення цілей та прогнозування результатів від впровадження

цифровізації [14].

Але, попри згадані виклики, більшість підприємств шляхом цифрової трансформації змогли адаптувати своє виробництво до нових умов. Впровадження цифровізації стало важливим чинником для підприємств у забезпеченні економічної стійкості України в умовах повномасштабного вторгнення. Через небезпеку, значна частина населення вимушена була евакуюватися подалі від загозових для життя дій. Діяльність багатьох підприємств опинилася під загрозою. Проте, завдяки використанню хмарних сервісів, стала можливою організація ефективної дистанційної роботи і безперервний комунікаційний зв'язок із персоналом, що запобігло збитковості багатьох компаній. ТОВ «ЕЛЬФАПАК» теж успішно реалізувало дану практику, що дало змогу не тільки оптимізувати внутрішні процеси, а й дозволило залучити нових партнерів.

Але діджиталізація містить певні недоліки. У табл. 1.3 наведено основні переваги та недоліки впровадження діджиталізації на підприємстві.

Таблиця 1.3. – Переваги та недоліки діджиталізації

Переваги:	Недоліки:
- високий рівень конкурентоспроможності; - економія коштів; - лояльність; - імідж; - спрощена робота з великим об'ємом інформації.	- потреба у кваліфікованих робітниках;- - можливість зіпсування стосунків із споживачами у разі некоректного використання

Джерело: складено автором на основі [16]

Випливає висновок про те, що діджиталізація є ключовим напрямом у технологічному розвитку підприємства, що дає можливість для оптимізації процесів та зменшення фінансові, людські та екологічні витрати. Для успішного впровадження цифрової трансформації потрібні залучення інвестицій у технології, перебудова комунікацій, створення інформаційної інформаційної

Висновки до розділу 1

1. У ході дослідження обґрунтовано, що ресурсний менеджмент є основою стійкості підприємства, так як тільки шляхом забезпечення ефективного планування, розподілу та використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів гарантується безперервність виробництва, адаптивність до зовнішніх загроз, мінімізація витрат та підвищення конкурентоспроможності, що є важливим для довгострокового виживання та розвитку в мінливому середовищі. Ефективний ресурсний менеджмент має об'єднувати планування, контроль та координацію всіх ресурсів підприємства, перетворюючи їх на неподільний механізм забезпечення економічної безпеки. В цілому, процес управління ресурсами не може здійснюватися без оптимізації ресурсного потенціалу підприємства. А ресурсний потенціал доцільно трактувати як динамічну систему, що охоплює матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційно-цифрові та інноваційні компоненти.

2. Класифікацію ресурсів підприємства є необхідність розцінювати із врахуванням всіх поглядів щодо детального змісту їх складу, тому що тільки при змістовному розумінні наповнення та складу ресурсів можливий менеджмент підприємства для найбільш ефективного результату. А ефективне управління не можливе без класифікації ресурсів.

3. Сучасний ресурсний менеджмент не може працювати без діджиталізації. Цифрова трансформація підприємства заздалегідь передбачає перехід до управління на основі даних. Важливим фактором розвитку суб'єктів господарювання виступає динамічна інтеграція цифрових технологій. Впровадження таких дій трансформації дає змогу підприємствам зберігати фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та прибутковість за будь-яких умов і ситуацій

.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

В наш час всі вже звикли до пластикової тари, нікого не здивувати виглядом платикової тари. ПЕТ тара міцно увійшла в наше життя. Вже важко уявити відсутність в магазині різноманітних товарів в ПЕТ-упаковці. ТОВ «ЕЛЬФАПАК» є експертом з розробки та серійного випуску полімерної упаковки з різьбовим замиканням. Довгі роки ця компанія залишається надійним партнером для українських та зарубіжних виробників, дистриб'юторів та ритейлерів. Продукція, що виробляється, як і раніше залишається незамінною для транспортування і зберігання таких продуктів як: косметика, засоби дезінфекції, будівельна, побутова і виробнича хімія, харчові продукти [1].

Підприємство почало виготовляти натуральну косметику, коли це ще не було трендом. Було створено українську Фабрику натуральної косметики "Ельфа", де протягом багатьох років наші фахівці відточували свою майстерність у виробництві солей, скрабів і олій. Сьогодні ФНК Ельфа перейменовано на ТОВ «ЕЛЬФАПАК» та успішно продовжує випускати якісну косметику з натуральних компонентів, поєднуючи традиції та інновації. За тривалий час роботи підприємство акумулювало свій виробничий досвід, вдосконалило технології, інвестувало висококласне обладнання та виробничі площі, щоб сьогодні запропонувати своїм клієнтам найкращі продуктивні рішення [1].

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛЬФАПАК» (далі – Товариство) організовано згідно вимог. Господарського кодексу України, цивільного кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» та інших нормативно-правових актів України з метою досягнення економічних, соціальних результатів та одержання прибутку шляхом здійснення підприємницької діяльності.

Наведемо загальні відомості про дане підприємство в табл. 2.1.

Таблиця – 2.1 Загальні відомості про ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Повне найменування Товариства українською мовою	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕЛЬФАПАК»
Повне найменування Товариства англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY «ELFAPAK»
Скорочене найменування Товариства українською мовою	ТОВ«ЕЛЬФАПАК»
Скорочене найменування Товариства англійською мовою	LLC «ELFAPAK».
Свою діяльність Товариство здійснює на підставі	Статуту
код суб'єкта господарювання за ЄДРПОУ	33767248
Місцезнаходження фактичне	Україна, 11620, Житомирська область, Коростенський район, с-ще Чоповичі, вул. Героїв України, 20
Адреса офісу	03680, м. Київ, вул. Івана Дзюби, 9
Адреса електронної пошти для офіційного каналу зв'язку	pet@elfa.com.ua
Адреса вебсайту	https://elfapack.com/
Статутний капітал (грн.)	2000 000,00 грн.
Взято на податковий облік	20.09.2005 за № 129210200000
Види діяльності	22.22 Виробництво тари з пластмас 20.42 Виробництво парфумних і косметичних засобів 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами. 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетним приладдям в спеціалізованих магазинах 82.92 Пакування
Категорія підприємства	мале підприємство
Рік заснування	2005

Складено автором на основі даних ТОВ «ЕЛЬФАПАК» та [1]

Суб'єкт господарювання є платником: податку на додану вартість; податку на прибуток підприємств за базовою ставкою 18%; податку з доходів фізичних осіб; рентної плати; земельного податку; збору за спеціальне використання водних ресурсів; єдиного соціального внеску; військового збору; податку на нерухоме майно. Підприємство діє та господарює в межах законодавства, що регулює всі напрями його діяльності, визначальним є Закон України «Про

підприємства в Україні».

Головною метою створення Товариства є одержання прибутку шляхом виробництва і надання послуг, виконання робіт підприємствам, організаціям і населенню.

Спираючись на 21-річний досвід, інновації та сучасну високотехнологічну виробничу базу підприємство гарантуватиме якість і стабільність своєї продукції. Досвід і багаторічна співпраця з лідерами ринку і партнерами в країнах ЄС дозволяє в найкоротші терміни розробити будь-який проект упаковки, починаючи з наданого зразка або ескізу тари і закінчуючи виготовленням прототипів для затвердження замовником.

На сьогоднішній день підприємство має власний виробничий комплекс обладнання для випуску ємностей з ПЕТ, поліетилену, поліпропілену та закупорювальних засобів до них. Це величезний парк автоматичних та напівавтоматичних верстатів для виробництва ПЕТ тари, ливарні термопластавтомати для виробництва ковпаків та кришок, а також обладнання для виробництва ПЕТ преформ. Висока якість продукції забезпечується також високою культурою виробництва. Кваліфікований персонал, безпечні умови праці, регламентовані стандарти приймання, зберігання та випуску готової продукції. Все це дозволяє забезпечувати безперебійність і стабільність виробів, що випускаються.

Довгі роки компанія залишається надійним партнером для українських та зарубіжних виробників, дистриб'юторів та ритейлерів. Продукція, що виробляється, як і раніше залишається незамінною для транспортування і зберігання таких продуктів як: косметика, засоби дезінфекції, будівельна, побутова і виробнича хімія, харчові продукти [1].

Сегменти ринку споживачів продукції: косметика, харчова промисловість, побутова хімія, фармацевтика.

Діяльність підприємства здійснюється у наступних напрямках:

- виробництво тари з пластмас, в тому числі виготовлення виробів із пластмас для пакування товарів: мішків, контейнерів, коробок, ящиків, бутлів, пляшок тощо

- виробництво парфумних і косметичних засобів, засобів сонцезахисних для засмаги, шампунів, зубних паст, засобів гігієни, засобів для гоління, у тому числі для догляду за шкірою, дезодорантів і солей для ванн, виробництво косметичного мила;

- послуги з оптової торгівлі побутовими та споживчими товарами, в т.ч. парфумерією то косметичними товарами, виробами побутової хімії, мийними та відбілювальними засобами [20].

Отже, ТОВ «ЕЛЬФАПАК» є важливим і потужним підприємством у галузі виробництва пластикової тари та упаковки України

Варто зазначити, що економічну ефективність діяльності ТОВ «ЕЛЬФАПАК» забезпечують його структурні підрозділи, які функціонують злагоджено у технологічній послідовності та у зв'язці під керівництвом управлінського апарату на чолі із головою товариства. Головні спеціалісти разом із головою правління спрямовують постійно роботу підприємства на пошук інноваційних методів у напрямі: поліпшення якості продукції; зменшення виробничих витрат на одиницю виробленої продукції; збільшення доходу і прибутку в підприємстві та підвищення рентабельності виробництва продукції.

Важливим елементом організаційного процесу є структура управління, яка поєднує різні сторони діяльності підприємства (технічну, економічну, виробничу, соціальну) та регламентує внутрішні виробничі зв'язки. Саме в ній і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підрозділами і працівниками апарату управління і саме від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму [22]. У відображенні робочого процесу будь-якого підприємства лежить його організаційна структура, її завданням є визначення способу функціонування, визначення взаємозв'язків між підрозділами та рівнем комунікації всередині компанії. Організаційна структура підприємства – це модель, яка визначає ієрархію, взаємозв'язки, розподіл

обов'язків та підпорядкованість між підрозділами та працівниками. Вона має забезпечувати ефективне управління та досягнення стратегічних цілей. Організаційну структуру підприємства зображено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Діюча організаційна структура підприємства ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Як бачимо, організаційна структура ТОВ «ЕЛЬФАПАК» є комбінованою, таким чином забезпечуючи контроль та ефективну роботу у всіх підрозділах виробництва, у якому кожний підлеглий має тільки одного керівника. При такій структурі переважає чіткість простота і надійний контроль. Але поряд з тим може виникати і потреба в широкопрофільних керівниках, і перевантаження самих керівників. Думаю, що потрібно

розглянути варіанти комбінованої структури, для гнучкості підприємства у вирішенні завдань, ефективного контролю та розв'язку проблем.

Впливає, що управління виробництвом здійснює апарат, котрий контролює роботу персоналу, збереження та цільове використання коштів згідно бізнес-плану. Загальне керівництво базується на статуті, керує бізнесом – власник, сам або через довірені ним органи, керівник якого він наймає, представляє компанію у зовнішніх відносинах.

Система менеджменту якості забезпечує ясність і простоту процесів; підвищення індивідуальної та колективної ефективності, узгодженість дій всередині організації; сприятливі умови для досягнення цілей через спільну політику, цілі та завдань. Підвищення мотивації та створення умов для єдиної корпоративної культури, завдяки розумінню кожним співробітником своєї ролі в досягненні загальних цілей організації, створення клімату прихильності, поліпшення обміну інформацією.

База дослідження, ТОВ «ЕЛЬФАПАК», є суб'єктом господарювання та складається із виробничих підрозділів (відділень, цехів, виробництв, бригад, лабораторій) , а також із апарату управління (управління відділів, служб). У виробничому процесі компанії як перші, так і другі складають його функціональні підрозділи, які керуються затвердженими положеннями про них.

Для виробництва продукції на підприємстві використовується великий парк обладнання, який забезпечує гнучкість для реалізації різнопланових проєктів з виробництва ПЕТ тари із заданими параметрами форми, горловини, ваги та кольору. Технологія лиття під тиском в металеві пресформи широко застосовується для виробництва кришок, ковпаків, насадок, ущільнювальних прокладок, ложечок та інших аксесуарів, що традиційно є супутніми для тари з полімерних матеріалів. Найчастіше під час лиття як вихідну сировину використовують поліпропілен РР. Крім того методом лиття з РЕТ сировини виробляються преформи для видування ПЕТ банок і пляшок. Лиття всіх виробів здійснюється на новому, високотехнологічному обладнанні.

Перелік наявного обладнання яке використовується у виробництві перераховано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Виробниче обладнання ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Автомат фасування в пакети "ДОЙ-ПАК"
Автоматична видувна машина PET HS 3000.серійний номер SN 872
Автоматична машина для закриття ковпаків
Інжекційно-ливарна машина D200/850(термопласти автомат для виробництва ПП продукції)№1
Машина для видувного лиття п/е пляшок: автоматична машина для видуву PET б/у(мод JB MCH 120 01CAB)
Машина конвеєрна МПК-5 18
Машина пневмоформ МПФ-2
Машина пневмоформовочна МПФ-5 №125/10
Машина по видуву PETФ б/п WRMCH1600/2400 2 гнізда рік випуску 2006 серійний номер 511
Напівавтоматична видувна машина для виробництва PET пляшок тип VFM №055/2002
Напівавтоматична машина для закриття ковпаків
Охолоджуючий пристрій (Чіллер)Riedel PC 1000.01-KES
Палетопакувальна машина SIAT F1-L-15-EM
Піч муфельна ПМ-2,5
Підлогоийна машинаСТ40B50TMBecker(в к-ті з батареями акумуляторними гелевими та зарядним пристроєм)
Платформа під'їзна AW150 (до палетопакувальної машини)
Пневматичний завантажувач SAL-300C
Прилад контролю регулювання температур на прес-формах для термоплатавтоматів TEDERIC
Токарно-гвинторізний верстат T16B
Універсальний фрезерний станок ALG-100E
Упаковочний стіл с тестером до машини по видуву PETФ JB MCH1200 1 гнізд.
Установка фасувально-пакувальна УПА-1
Вилочний погрузчик STILL R50-10L с зарядним пристроєм б/п
Електричний штабелер BT,модель SWE140
Штабелер з електричним приводом Hanse CDD 15M

Складено автором на основі даних ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Український ринок на 50% використовує продукцію власного виробництва, але сировина переважно імпортується. Дане підприємство працює як на власній сировині від найкращих світових постачальників, так і на давальницькій сировині замовника. Постачальниками сировини є: КАТРІН ФАРМ ТОВ, АСКАНІЯ-ПАК ТОВ, АЛЬ-ПАК ТОВ, ЛБЮ-ТЕХ ТОВ. В Україні діє багато виробників які пропонують широкий асортимент тари. Ринок вторинної переробки теж присутній, вартість ПЕТміксу від 5,5 грн/кг. Ключові виробники

даного виду продукції: PET.CO (м.Київ), ТОВ “КУМІР” (Київська область), ТАРА com/ua, Євро Тара, АСТ, ТМ “Кривозерська”, ПЕТ-тара (м.Вінниця). ТОВ “ЕЛЬФАПАК” є одним із ключових виробників своєї продукції на ринку, та одне із небагатьох може виготовити продукцію за індивідуальним дизайном. Завод Elfarask, як найбільший виробник ПЕТ тари в Україні, долучився до глобальної ідеї використання вторинної сировини для випуску своєї лінійки пакувальних рішень. Їм близькі ідеї ощадливого багаторазового використання полімерних продуктів, збереження здоров'я людей та чистоти простору, що нас оточує.

Перейдемо до визначення ефективності діяльності даного підприємства і розглянемо основні показники фінансової діяльності ТОВ «ЕЛЬФАПАК» у табл. 2.3.

Абсолютний приріст – це показник, що вказує на зміну показника у порівнянні з попереднім періодом.

Темп приросту – це показник, що вказує змуну поточного рівня показника у відсотках, в порівнянні з попереднім періодом.

Таблиця 2.3 – Фінансові показники діяльності ТОВ «ЕЛЬФАПАК», тис. грн.

Показник	2021р.	2022р	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення 2024 р. до 2025 р.	
						абсолют- не грн.	відносне %
Чистий дохід від реалізації продукції	136690	109512	184272	256623,5	301557,5	44934	17,5
Собівартість реалізованої продукції	117293	104846	146741	207576,8	225696,8	18120	8,73
Валовий прибуток (-збиток)	19397	4666	37531	49046,7	75860,7	26814	54,6
Адміністративні витрати	7668	6743	9145	x	x	x	x
Витрати на збут	5442	5388	9850	x	x	x	x
Інші операційні витрати	17179	5914	4654	34697,0	36529,3	1832,3	5,28
Інші операційні доходи	16215	4460	4019	5413,7	10482,5	5068,8	93,63
Фінансовий результат до оподаткування	2078,5	-20171	7064	9516,0	37443,3	27927,3	293,48
Прибуток (+), збиток (-)	1694	-20171	7064	9250,2	30622,5	21272,3	231,05
Податок на прибуток	384,1	0,0	0,0	265,8	6820,8	6555,0	2466,14
Операційний прибуток	2218	-1248	32877	14349,7	39331,4	24981,7	174,09

Розраховано автором на основі даних ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Підведемо підсумки. Як видно з таблиці, чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2025 році в порівнянні з 2024 роком зріс на 44934 тис. грн. або 17,5%. Це означає що підприємство виробило більше продукції, за рахунок цього збільшилася і собівартість продукції на 18120 тис. грн. або 8,73%, підприємство вийшло зі стану збиткового у 2022 році вже протягом 2023 року. Керівництвом ТОВ «ЕЛЬФАПАК» були додатково переглянуті ризики, які можуть негативно впливати на роботу підприємства та її показники під час воєнного стану. Скоріше за все, проводилися пошуки нових джерел надходження продажів і збуту, що обумовило суттєве збільшення витрат на збут. Всі ці витрати були заплановані і реалізовані і в подальшому мають окупитися і підвищити ефективність діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність здійснити розгорнутий аналіз економічних бізнес-процесів, для того щоб виявити резерви щодо зменшення витрат виробництва. Валовий прибуток показує ефективність виробництва або закупівлі товарів, його величина збільшилася на 26 814 тис. грн. або 54,6%. Збільшення валового прибутку означає, що підприємство отримує більше коштів від реалізації продукції (виручки) порівняно з витратами на її виробництво або закупівлю (собівартістю). Це свідчить про зростання ефективності основної діяльності, зниження собівартості, підвищення цін або збільшення обсягів продажу. Також бачимо збільшення доходів від іншої операційної діяльності на 5 068,8 тис. грн. або 93,63%. Це доходи від діяльності, яка є звичайною для підприємства, але не пов'язана безпосередньо з реалізацією основної продукції, товарів чи послуг.

З даних табл. 2.3 ми бачимо збільшення виробничих та невиробничих витрат підприємства. Значне зростання відбулось у виду витрат інші операційні витрати на 5,28%. Збільшення інших операційних витрат - це зростання витрат, що не входять до собівартості, адміністративних витрат чи витрат на збут.

Щодо чистого прибутку, результат його збільшення на 21 272,3 тис. грн. або 231,05% досягається шляхом зростання виручки (збільшення обсягів продажу, підвищення цін, розширення асортименту) та оптимізації витрат (зниження собівартості, зменшення адміністративних та збутових витрат, вихід на нові

ринки, запуск нових продуктів, посилення маркетингу. перегляд ціни на продукцію (підвищення за високого попиту або покращення якості), пошук дешевшої сировини, автоматизація виробництва, зменшення браку, скорочення адміністративних витрат, ефективне використання офісів/складів.

Важливим показником є операційний прибуток – це фінансовий показник, що відображає прибуток компанії від основної діяльності до вирахування відсотків за кредитами та податками. Він розраховується як різниця між валовим доходом (виручкою) та операційними витратами (собівартість, зарплати, оренда, реклама тощо). Аналізуючи дані таблиці бачимо збільшення операційного прибутку на 24 981,7 тис. грн. або 174,09% означає, що компанія отримує більше прибутку від своєї основної діяльності (виробництва/продажів), перевищуючи витрати на неї.

В рамках аналізу економіко-фінансових показників важливо ретельно вивчити фінансову динаміку та результати діяльності підприємства протягом п'ятих останніх років – з 2021 по 2025 рік. Цей аналіз дозволить отримати розуміння фінансового стану підприємства, його досягнень та завдань, що стоять перед ним.

Для отримання розуміння фінансового стану підприємства, його досягнень і завдань необхідно провести аналіз економіко-фінансових показників проягом п'ятих останніх років з 2021 по 2025 рр. Аналізуючи показники із табл. 2.4, можемо провести оцінку ефективності управління ресурсами, стабільність фінансів та потенційні можливості подальшого розвитку. Рівень ділової активності підприємства – це комплексна характеристика, яка характеризує ефективність використання ресурсів підприємства та інтенсивність його діяльності. Вона відображає як внутрішню ефективність управління, так і зовнішні зусилля, спрямовані на забезпечення стійких позицій на ринку, відображає ефективність використання фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів підприємства, характеризує зусилля, спрямовані на забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, а також на виробничу та комерційну діяльність [25].

Таблиця 2.4 – Оцінка економіко-фінансових показників за 2021–2025 рр.
ТОВ «ЕЛЬФАПАК», тис. грн.

Стаття	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024 р. до 2025 р.	
						абсолют не, грн..	відносне, %
Дохід	155402,5	109512	184272	262126,5	312040,4	49913,9	19,04
Чистий прибуток	1694,4	-20171	7064	9250,2	30622,5	21342,3	231,05
Активи	144720,7	126470	137982	141373,4	170398,6	29025,2	20,5
Запаси	31921	22573	38038	43631,8	55271,9	11640,1	26,7
Зобов'язання	37647	39386	64053	74558,8	74213,4	-345,4	-0,5
ОЦІНКА							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,036	0,007	0,009	0,017	0,002	x	x
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,44	1,15	0,98	0,91	1,21	x	x
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	-095	-1,83	-0,73	-0,39	0,11	x	x
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,5	-1,04	-0,6	-0,3	0,11	x	x
Коефіцієнт оборотності активів	1,12	0,81	1,39	1,87	2	x	x
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,57	0,39	0,33	0,47	x	x
Коефіцієнт оборотності запасів	3,9	3,8	4,8	5,1	4,5	x	x
Коефіцієнт автономії	0,41	0,31	0,34	0,4	0,5	x	x
Коефіцієнт заборгованості	0,26	0,31	0,46	0,52	0,23	x	x

Продовження таблиці 2.4

Рентабельність активів (ROA)	1,17%	-15,95%	5,12%	6,54%	17,97%	x	x
Рентабельність власного капіталу (ROE)	1,58%	-23,16%	9,55%	13,84%	31,84%	x	x
Рентабельність продажів (ROS, Чиста маржа)	1,09%	-18,42%	3,83%	3,53%	9,81%	x	x

Розраховано автором на основі даних ТОВ «ЕЛЬФАПАК» та [25].

Зменшення коефіцієнту абсолютної ліквідності за 2025 рік свідчить про зниження можливості підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (готівки та її еквівалентів). Це вказує про зростання ризику неплатоспроможності, погіршення фінансового стану та дефіцит грошових коштів. Потрібно переглянути управління оборотними коштами, джерела збільшення грошових резервів або залучення зовнішнього фінансування. Збільшення коефіцієнту поточної ліквідності доводить про те, що підприємство має достатньо оборотних коштів для стабільної діяльності. Коефіцієнту забезпеченості власними оборотними активами доводить про покращення фінансової стійкості саме у 2025 році шляхом зростання обсягу оборотних активів (гроші, дебіторська заборгованість та запаси) і незалежність від кредиторів, це підтверджує і результат показника заборгованості. Підвищення коефіцієнту маневреності власного капіталу означає, що підприємство має більше власних коштів для фінансування поточної діяльності. Підвищення коефіцієнту оборотності активів у 2025 році означає про прискорення використання ресурсів, про швидку реалізацію продукції та попит у споживачів. Підвищення коефіцієнту автономії вказує на збільшення частки власних коштів у активах і можливість фінансувати ці активи за рахунок власного капіталу. Підвищення коефіцієнту швидкої ліквідності показує можливість підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання. Наступними розглянемо показники рентабельності. Щодо показників рентабельності, по ситуації у 2022 році видно, що підприємство було збитковим, але вже у 2023 році спостерігаємо зріст, у 2024 році спостерігаємо зниження об'ємів продажу і в 2025 році відбувається стрибок до

9,81%, розуміємо, що покращився контроль над витратами. Зростання запасів на 26% може вказувати на накопичення товарів на складі, якщо пришвидшити їх оборот, то показники ROA та ROE ще зростуть.

Загальна картина діяльності підприємства така: підприємство перебуває у гарному фінансовому стані станом на 01 січня 2026 року, у 2025 році нарощується прибутковість, знижується боргове навантаження, варто приділити увагу оборотності запасів.

2.2 Аналіз ефективності використання ресурсної бази: основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів

Діяльність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від наявності основних фондів та оптимальної їх структури, адже вони і формують матеріально-технічну базу виробничого процесу. Для підтримання високого рівня конкурентоспроможності та досягнення цільових фінансових показників вимагається постійний моніторинг ефективності використання необоротних активів, а також детального аналізу чинників, що зумовлюють їх динаміку.

Результативність роботи ТОВ «ЕЛЬФАПАК» безпосередньо зумовлена якісним станом та раціональністю експлуатації основних фондів. Цей компонент виробничих активів бере багаторазову участь у виготовленні продукції, транслюючи свою вартість на готовий товар частинами. Дослідження ефективності основних засобів передбачає оцінку їхнього загального обсягу, динаміки приросту та структури (пропорцій між різними групами). Особлива увага приділяється виокремленню активної частини фондів, з'ясуванню чинників структурних змін та пошуку способів їхньої оптимізації. Проводячи такий аналіз, важливо зважати на неоднакову роль різних видів активів у господарських процесах, оскільки виробничий потенціал компанії формується виключно за рахунок промислово-виробничих засобів.

Ефективність діяльності ТОВ «ЕЛЬФАПАК» залежить від якісного складу та ефективного використання основних фондів. Під основними фондами

розуміються конкретні елементи виробничих фондів, які використовуються в процесі виробництва.

Під час аналізу ефективності використання основних засобів ми можемо, по-перше, вивчити обсяг основних засобів, темпи їх зростання за відповідні періоди, співвідношення окремих груп у загальній вартості фондів (тобто їх структуру), визначити активну частину фондів, причини зміни їх обсягів та структури, шляхи покращення структури. При аналізі обсягу, структури та динаміки основних засобів необхідно враховувати, що наявні види основних засобів беруть різноманітну участь у процесі господарської діяльності підприємства. Виробнича потужність визначається лише величиною промислово-виробничих основних засобів. Невиробничі основні засоби у виробництві безпосередньої участі не беруть, вони лише використовуються для обслуговування побутових потреб колективу [38].

До основних засобів відносять: споруди, будинки, машини та обладнання, та інші засоби.

Показники стану й ефективності використання основних засобів можна об'єднати в три групи, які характеризують:

- 1) забезпечення підприємства основними засобами;
- 2) стан основних засобів;
- 3) ефективність використання основних засобів [39].

Стан основних виробничих засобів можна характеризувати через такі коефіцієнти:

- знос основних засобів;
- придатності;
- оновлення;
- вибуття (приріст) основних засобів.

До показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами, належать:

- фондомісткість,
- фондоозброєність,

- коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства [39];

До показників, які характеризують ефективність використання основних засобів, належать:

- фондівдача,
- рентабельність основних засобів,
- сума прибутку на одну гривню основних засобів [39].

Головним показником, використання основних засобів (ОЗ) є фондівдача. Зворотній до нього є показник фондомісткості і показує, скільки коштів в ОЗ припадає на кожну гривню виробленої продукції. Успішне підприємство завжди прагне до зростання фондівдачі та зменшення фондомісткості. Для того щоб оцінити, наскільки персонал забезпечений обладнанням, розраховують фондоозброєність праці, її збільшення свідчить про позитивну динаміку. Окрему аналітичну роль має коефіцієнт реальної вартості ОЗ у загальній структурі майна, і визначається як відношення їхньої залишкової вартості до сукупних активів компанії. Якщо цей коефіцієнт падає до межі (0,2-0,3), то це свідчить про виснаження виробничого потенціалу та потребу залучень інвестицій. Критерієм рентабельності ОЗ є обсяг прибутку, отриманий на одну гривню їхньої вартості [31].

Отже, для того щоб дати оцінку діяльності підприємства розрахуємо дані показники для досліджуваного підприємства у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз стану та ефективності використання основних фондів
ТОВ «ЕЛЬФАПАК», тис. грн.

Показник	2021р..	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2024 р. до 2025 р.	
						абсолютне грн.	відносне %
1. Наявність ОЗ на початок року, тис. грн.	112983,5	140553	146576	152111,2	168098,9	15987,7	10,5
2. Надійшло за рік, тис. грн..	28678,1	7162	6649	17139,7	22746,5	5606,8	32,7
3. Вибуло за рік, тис.грн.	1109	1139	1114	1152	1002	-150	-13,02
Наявність ОЗ на кінець року, тис. грн.	140552,6	146576	152111	168098,9	189843,4	21744,5	12,9
5. Знос ОЗ	55054,6	69900	84282	99266,7	115083,7	15817	15,93
6. Фондомісткість	0,57	0,74	0,39	0,27	0,24	-0,03	-11,11
7. Фондовіддача	1,75	1,35	2,55	3,75	4,2	0,45	12
8. Фондоозброєність	495,26	513,15	478,49	406,73	383,93	-22,8	-5,6
9. Коефіцієнт зносу ОЗ	0,64	0,91	1,24	1,44	1,54	0,31	6,9
10. Коефіцієнт придатності ОЗ	0,36	0,09	-0,24	-0,44	-0,54	-0,98	22,7
11. Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,2	0,048	0,043	0,1	0,12	0,02	20
12. Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0098	0,0081	0,0076	0,0075	0,0059	-0,0016	-21
13. Коефіцієнт приросту ОЗ	0,196	0,041	0,036	0,095	0,114	0,019	20
14. Рентабельність ОЗ	2	-24,8	9,78	13,5	42,5	29	214,8

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕЛЬФАПАК» та [31]

Аналізуючи дану таблицю можемо зробити наступні висновки.

За 2021-2025 роки спостерігається незначний зріст основних засобів (далі – ОЗ), це говорить нам про те, що власники підприємства мають на меті оновлення виробничих потужностей та збільшення виробничо-технічної бази. У порівнянні з 2024 роком у 2025 році наявність ОЗ збільшилася на 21 744,5 тис. грн. або на 12,9%. Надійшло ОЗ за 2025 рік на 5606,8 тис. грн. або на 32,7% більше ніж у минулому році, але така позитивна динаміка складалася не кожного року. У 2022 і 2023 роках бачимо незначний приріст, думаю, дана ситуація є наслідком військових подій на території України та нестабільної ситуації в країні, які призвели до складних економічних умов. Знос ОЗ з кожним роком зростає.

Коефіцієнт зносу ОЗ більший 0,5 або 50% свідчить про високий рівень зносу та ймовірну потребу в модернізації або заміні обладнання. Так як даний показник тільки збільшується, можемо вважати, що підприємство використовує у своїй діяльності обладнання, придбане в минулому, що говорить нам про застарілість обладнання. Коефіцієнт придатності ОЗ напряду пов'язаний з коефіцієнтом зносу ОЗ і дозволяє оцінити, наскільки зношені основні фонди (будівлі, машини, обладнання) на конкретну дату, яка їх частина ще придатна. Починаючи з 2023 року даного періоду можемо зазначити, що зношеність основних фондів тільки зростає. У 2024 і 2025 роках періоду коефіцієнт оновлення з 0,1 до 0,12 це говорить про незначну інтенсивність оновлення ОЗ. Коефіцієнт вибуття ОЗ з кожним роком періоду зменшувався, це говорить про невелику частку ОЗ які були списані, продані, або реалізовані. Так як коефіцієнт вибуття менше коефіцієнту оновлення, то має місце проце відтворення основних фондів. Зменшення коефіцієнту вибуття основних фондів вказує на зниження темпів інноваційної діяльності. Коефіцієнт приросту ОЗ невеликий, але все ж таки був і вказує на переважання введення в експлуатацію над списуванням ОЗ. Стосовно вибуття ОЗ, дивлячись на показники, можна сказати, що власники вважають що фізичний стан і моральний знос обладнання не є критичним, так як протягом аналізованого періоду значного списання не було, що свідчить про функціональність наявних засобів.

Аналіз фондівіддачі говорить нам про те, що управління ОЗ в компанії є ефективним. У 2021 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 1,75 грн. на кожному використовувану гривню ОЗ. Бачимо, що з 2025 року показник зростає до 4,2. Причиною цього є , можливо, оптимізація структури ОЗ, зайві були продані.

Зменшення фондомісткості означає, що на виробництво одиниці продукції підприємство витрачає менше вартості основних засобів, ніж раніше. Це може свідчити про ефективніше використання основних фондів або про зміни у структурі виробництва.

Фондоозброєність мала найвищий показник у 2022 році, потім з кожним наступним роком значення зменшується і вказує на падіння оснащеності персоналу. Це може бути наслідком списання, ліквідації ОЗ без їх заміни, фізичного і морального зносу обладнання, також має значення і збільшення чисельності працівників у 2025 році в порівнянні з попередніми роками періоду. Зазвичай це вважається негативним явищем у розвитку підприємства.

Аналізуючи рентабельність ОЗ можна зробити висновок про використання основних засобів на повну потужність, так як з від'ємного значення -24,8 у 2022 році він виріс до 42,5 у 2025 році, це означає, що ОЗ використовуються ефективно, хоч основні фонди є застарілими, але працюють на досягнення прибутку. Стосовно рентабельності основних засобів за валовим прибутком, то ситуація у порівнянні з 2024 роком у 2025 році покращилася на 214%, так як із початком воєнного стану у 2022 році підприємство за багатьма причинами мало збиток. Враховуючи ситуацію, що склалася станом на 2025 рік ми бачимо, що керівництву потрібно бажано подбати про оновлення основних фондів.

Проведемо аналіз використання матеріальних ресурсів у табл. 2.6. Ці показники показують наскільки ощадливо та ефективно використовуються ці ресурси (сировина, матеріали, паливно-мастильні матеріали, енергія). Вони дозволяють визначити перевитрати сировини та конкретних видів ресурсів.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників використання матеріальних ресурсів

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.
Матеріаловіддача	1,16	1,04	1,25	1,24	1,34
Матеріаломісткість	0,86	0,96	0,8	0,81	0,74
Прибуток на 1 гривню витрат	0,02	-0,01	0,22	0,07	0,17

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕЛЬФАПАК» та [7].

Отже, бачимо, що 2022 рік був найважчим, матеріаломісткість зросла до максимуму, це означає що собівартість «з'їла» весь дохід і кожна гривня була збитковою. Ситуація стабілізувалася до 2024 року. 2025 рік є найкращим для всього досліджуваного періоду так як матеріаловіддача сягнула 1,34 грн доходу на

1 грн витрат, зниження матеріаломісткості свідчить або про економію, або про зростання ціни на продукцію. Зниження матеріаломісткості до 0,75 грн свідчить про економне використання ресурсів. Підприємство повністю подолато збитковість 2022 року.

Важливою функцією менеджменту є управління трудовими ресурсами. Трудовий потенціал відображає ефективність реалізації знань, компетенцій та навичок персоналу. Потрібно постійно вдосконалювати професійні навички працівників. Витрати на забезпечення кадрового потенціалу можна поділити на дві групи. Перша – це прямі витрати, що охоплюють оплату праці, матеріальну допомогу, страхові внески, перепідготовку. Друга – непрямі витрати, зокрема, втрати від плинності кадрів.

Персонал компанії поділяється на основний та допоміжний відповідно до місця і ролі у виробництві. Основні працівники (наприклад, цеховий персонал) безпосередньо створюють продукт, обслуговують процеси або надають послуги. Допоміжні робітники забезпечують безперебійну роботу базових технологічних ліній і не впливають на виробництво напряму. При цьому для обох категорій персоналу характерна динамічність, зумовлена природною плинністю кадрів з плином часу.

В табл. 2.7 ми можемо розглянути яким чином відбувався рух кадрів в аналізованому періоді.

Таблиця 2.7 – Рух кадрів на ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Показник	Кількість працівників у					Відхилення (+/-)
	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	
Кількість спискових працівників на початок року	158	158	151	168	187	19
Кількість працівників, яких прийнято протягом року	28	39	53	29	25	-4
Кількість працівників, що вибули протягом року -	28	42	36	10	25	9
у тому числі:						
з причин скорочення штату	-	-	-	-	-	-
за власним бажанням	27	46	34	10	25	15

Продовження таблиці 2.7

звільнено за прогули , порушення трудової дисципліни та з причини службової невідповідності	1	-	-	-	-	-
Число працівників на кінець звітнього року	158	151	168	187	187	0
Середня зарплата до оподаткування	12659	11579	16400	16890	18557	1667

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Як бачимо, протягом всього досліджуваного періоду відбувалося збільшення чисельності працівників. І у 2025 році кількість стала більшою на 19 працівників, що є позитивним показником. Хочу звернути увагу на те, що дане підприємство знаходиться у невеликому населеному пункті. Тому, проживаючі там люди завжди мають роботу.

Управління персоналом в наш час є провідним і важливим завданням в системі управління підприємством, і головним фактором розвитку підприємства. Для досягнення високих економічних результатів управління персоналом має бути ефективним. Підприємство, яке прагне до найвищої продуктивності праці та розвитку підприємства, має бути зацікавленим у стабільному колективі і вживати заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень. Кадровий менеджмент і склад працівників, які входять до облікового складу є одними із найважливіших характеристик підприємства. Кадровий склад ТОВ «ЕЛЬФАПАК» зображено в табл. 2.8 та рис. 2.2.

Таблиця 2.8 – Зміна чисельності персоналу ТОВ «ЕЛЬФАПАК» та його структури

Показник	Кількість працівників у					Питома вага, %
	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	
Персонал основної діяльності – з них:	158	158	151	168	187	100
Робітники	131	134	124	138	172	91
Керівники	27	24	27	19	15	11,5

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

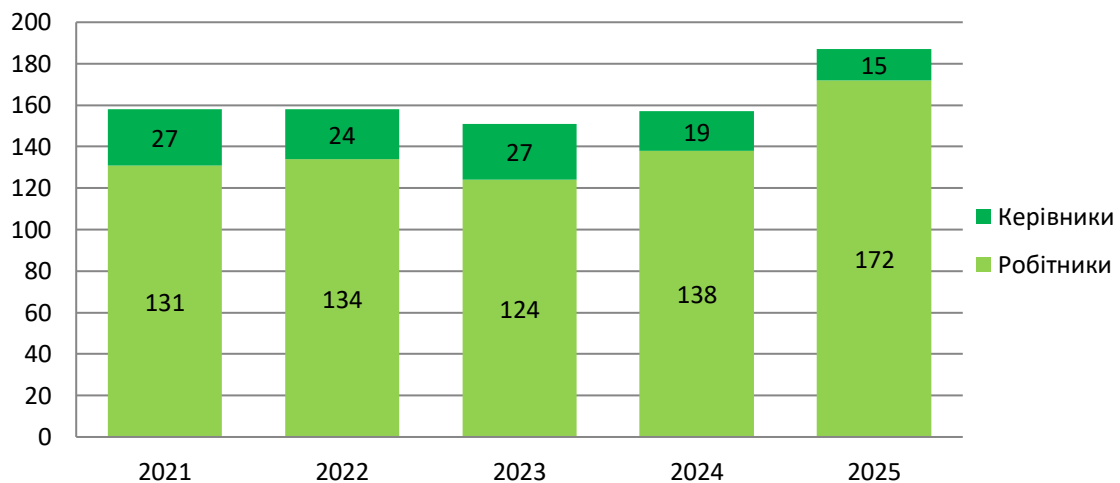


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності та структура персоналу ТОВ «ЕЛЬФАПАК» за 2021-2025 роки

З табл. 2.8 рис. 2.2 бачимо, що відбулося збільшення чисельності персоналу, з усієї чисельності працівників робітники складають частку 91%, а кількість їх збільшилася на 34 людини. Можна легко визначити, що на одного керівника приходить 11 працівників.

Далі, у табл. 2.9 проаналізуємо показники використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників використання трудових ресурсів у 2021-2025 рр. на ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025рік	Відхилення (+/-)
Обсяг продукції (Q) в порівняльних цінах на 01 січня, тис. грн.	136689,8	109512	184272	256523,5	301557,5	45034
Середноспискова чисельність працюючих, чол.	158	158	151	168	187	19
Виробіток на 1 працюючого, грн. (середньомісячний)	865,1	693,1	1220,3	1526,9	1612,6	85,7
Кількість відпрацьованих працівниками люд.-днів	40606	37920	36995	43680	48246	4866
Кількість відпрацьованих працівниками люд.-год.	487272	379200	369950	436800	482460	45660
Середня кількість днів відпрацьована 1 працівником	257	240	245	260	258	-2
Середня тривалість робочого дня, год.	12	10	10	10	10	-
Середньогодинний виробіток (СВ) продукції на 1 працівника, грн.	0,28	0,28	0,49	0,58	0,62	0,04

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Середньогодинний виробіток (СВ) — це показник продуктивності праці, що визначає обсяг продукції (Q), виробленої одним працівником (або середньообліковою чисельністю, Ч) за одну відпрацьовану годину (Т). Він розраховується за формулою:

$$СВ = Q/Т_{год} \quad (2.1)$$

Як свідчать аналітичні дані табл. 2.9 протягом відповідного періоду покращилися показники діяльності підприємства, що пов'язано із збільшенням обсягу продукції. Показники використання робочого часу робітниками такі:

- кількість днів відпрацьованих робітником зменшилися на 2 дні;
- кількість відпрацьованих людино-днів збільшилася на 4866 у зв'язку із збільшенням чисельності працівників;
- кількість людино-годин збільшилася.

В межах аналізу економіко-фінансових показників ТОВ «ЕЛЬФАПАК» важливим завданням є вивчення фінансової динаміки та результатів діяльності протягом 2020-2025 років. Завдяки цьому аналізу ми отримаємо глибше розуміння фінансового стану підприємства.

Дослідження оборотного капіталу та ділової активності є дуже важливим для оцінки фінансового стану компанії. Ділова активність визначає її ринкову спроможність через систему коефіцієнтів оборотності (загальних активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей), які вимірюють швидкість руху капіталу. При цьому аналіз обігових коштів зосереджується на забезпеченні поточних операцій, а аналіз ділової активності дає загальну оцінку використання всіх наявних ресурсів організації. Отже, оцінювання оборотного капіталу допомагає зрозуміти, як підприємство використовує свої активи для забезпечення поточних операцій, а оцінювання ділової активності — як ефективно воно використовує всі свої активи та ресурси.

Доповню, що під оборотним капіталом розуміють ту частину активів, яка бере участь в одному виробничому циклі. Через свою високу ліквідність ці ресурси є головним чинником в операційній діяльності. Складовими оборотного капіталу є матеріально-виробничі запаси, кошти на рахунках в касі, дебіторська

заборгованість, поточні фінансові вкладення [40]. Для ефективного менеджменту потрібно детально вивчати структуру оборотних коштів, тому що їх дефіцит є причиною втрати ліквідності. Процес виробництва відображає безперервний процес перетворення капіталу: спочатку закуплена сировина, яка перетворюється на готові вироби, при їх збуті виникає заборгованість покупців, погашення якої повертає капітал у грошову форму знову [25, с. 74-75].

Фінансовий стан підприємства характеризує аналіз структури оборотного капіталу. Аналізуючи стан оборотного капіталу, необхідно розглядати всі конкретні причини, виявляти ті, що негативно впливають на стан цих коштів і розробляти конкретні заходи для усунення таких причин. За даними фінансової звітності даного підприємства з 2021 по 2025 роки визначимо й проаналізуємо стан структури та динаміку і наведемо показники в табл. 2.10, а для чіткішого розуміння у рис. 2.3 зображено структуру оборотного капіталу станом на 31.12.2025 року. Правильна оцінка структури та динаміки оборотного капіталу дозволяє підприємству оптимізувати управління фінансовими ресурсами, покращити ефективність виробництва, підвищити стабільність та ліквідність, приймати обґрунтовані фінансові рішення.

Таблиця 2.10 – Аналіз структури і динаміки оборотного капіталу за 2021-2025 рр.ТОВ «ЕЛЬФАПАК», тис. грн.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення 2024 р. до 2025 р.		Питома вага, %
						абсолют ний приріст, грн.	темп прирос ту, %	
Оборотні активи, запаси, тис. грн., в т.ч.:	31921	22573	38038	43631,8	55271,9	11640,1	26,6	61,49
Виробничі запаси	13787	12296	14057	x	x	x	x	x
Незавершене виробництво	5739	5240	6989	x	x	x	x	x
Готова продукція	6893	4369	8889	17597,2	21555	3957,8	22,49	x
Товари	5502	668	8103	x	x	x	x	x

Продовження таблиці 2.10

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн	10670	11727	20675	6162,3	29195,1	23032,8	373,77	32,47
Дебіторська заборгованість за розрахунками, за виданими авансами тис. грн..	9507	8795	2033	224,8	16,3	-208,5	-92,74	0,02
З бюджетом , у т.ч. з податку на прибуток	476	473	732	206,8	0	-206,8	-100	x
Інша поточна дебіторська заборгованість	473	457	107	4660,3	4665,8	5,5	0,12	5,19
Гроші та їх еквіваленти, рахунки в банках	1375	293	631	12994,8	150,3	-12844,5	-98,84	0,16
Витрати майбутніх періодів	39	39	46	71	136,3	65,3	91,97	0,15
Інші оборотні активи	212	583	780	342,3	460,5	118,2	34,53	0,52
Усього	54309	45120	63042	68087,3	89896,2	21808,9	32,03	100

Джерело: дані річної фінансової звітності ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

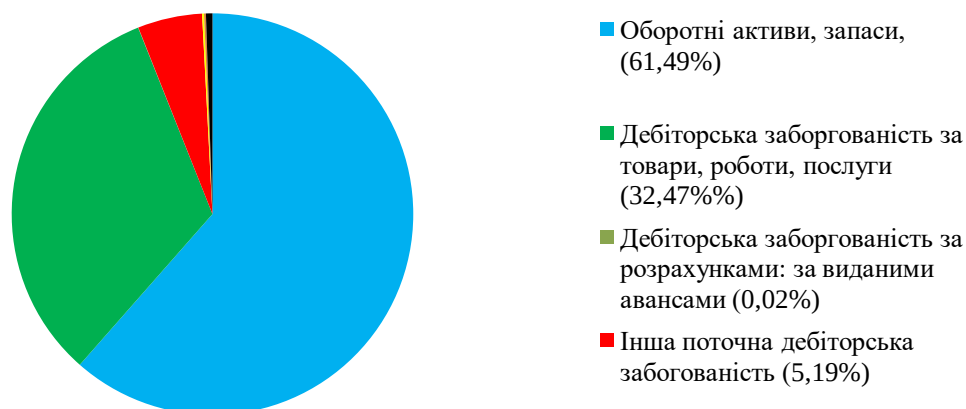


Рисунок 2.3 – Структура оборотного капіталу станом на кінець 2025 року

Аналізуючи динаміку оборотних активів, бачимо, що протягом даних періодів їх сума зростала, окрім 2022 року. Так, на 31.12.2025 року оборотні активи зросли з 46631,8 тис. грн. до 55271,9 тис. грн. (+26,6%). Частка в загальній структурі активів за 2025 рік складає 61,49%.

Аналіз процесу реалізації готової продукції в умовах конкуренції має надзвичайно важливе значення. Оскільки заплановані обсяги виробництва прямо залежать від можливостей реалізації цієї продукції, від її якості і наявності конкуренції на ринку. Основну частку оборотних активів становить готова

продукція. Збільшення частки готової продукції до 25,84% вказує на проблеми зі збутом та, можливо, проведення нефективної маркетингової політики, та дебіторської заборгованості до 32,47% вказує на зниження об'єму реалізації. Також варто відзначити суттєве зменшення суми грошей та їх еквівалентів. Якщо у 2024 році вони склали 12994,8 тис. грн., то у 2025 році їх сума зменшилася до 150,3 тис. грн. на 98,84%. Частка в загальній структурі грошових активів за 2025 рік складає всього 0,16%.

Для оцінки життєздатності підприємства проведемо аналіз активів і пасивів підприємства, це основа фінансового менеджменту, він дозволяє зрозуміти якими ресурсами володіє організація та зрозуміти звідки вони взялися. Активи це ресурси, які приносять вигоду у майбутньому (обладнання, гроші, нерухомість), а пасиви це джерела формування активів (власний капітал, кредити, позики). Проаналізувавши баланс за статтями активу та пасиву можемо говорити про стан ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, які критично важливими для діяльності підприємства. Ці показники дозволяють зрозуміти чи може підприємство безперервно працювати, оплачувати рахунки та чи залишиться прибутковим. Проведемо аналіз у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз балансу за статтями активу і пасиву станом на кінець звітного 2025 року, тис. грн.

Актив	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2024 р. до 2025 р.	
						абсолют не грн.	віднос- не %
Необоротні активи	90410,4	81350	74940,8	73286,1	80502,4	7216,3	9,84
Оборотні активи	5392,7	45081	632995,2	68016,3	89759,9	21743,6	31,96
Витрати майбутніх періодів	38,6	39	46,1	71	136,3	65,3	91,97
Баланс	144720,7	126470	137982,1	141373,4	170398,6	29025,2	20,5
Джерела власних коштів	60056,9	39886	46950,5	56200,7	86443,2	30242,5	53,81
Довгострокові зобов'язання	47016,8	47198	30788,9	10613,9	9742,0	-871,9	-8,2
Поточні зобов'язання	37647,0	39386	60242,7	74558,8	74213,4	-345,4	-0,5
Баланс	144720,7	126470	137982,1	141373,4	170398,6	29025,2	20,5

Джерело: дані річної фінансової звітності ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Грунтуючись на показниках зазначимо, що баланс підприємства по активах і пасивах склав 170 398,6 тис. грн. Збільшення частки оборотних активів, яка на кінець звітного періоду становила на 21 743,6 тис. грн. більше, і є позитивною характеристикою діяльності підприємства, що свідчить про створення мобільної структури активів і сприяє прискоренню обігу оборотних засобів і тим самим поліпшує фінансовий стан підприємства.

Встановлено, що власний капітал (джерела власних коштів) становить на кінець 2025 року 86 443,2 тис. грн., що на 30 242,5 тис. грн. або 53,81% . Збільшення власного капіталу свідчить про ефективну роботу підприємства, підвищення його фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, а також вказує на накопичення нерозподіленого прибутку, залучення додаткових інвестицій або підвищення інвестиційної привабливості для контрагентів.

Довгострокові зобов'язання зменшилися до 9 742,0 тис. грн., поточні зобов'язання так само зменшилися до 74 213,4 тис. грн., але разом з тим, як ми бачили вище, коштів на рахунках в банку теж стало набагато менше у порівнянні з попередніми роками, це говорить нам про те, що підприємство здійснило погашення своєї заборгованості.

Аналіз структури активу і пасиву на ТОВ «ЕЛЬФАПАК» показує, що підприємство проводить модернізацію виробництва та здійснює розширене відтворення. Потреби підприємства в короткостроковій та довгостроковій ліквідності здебільшого забезпечуються за рахунок грошових коштів від операційної діяльності.

Ефективність економіки підприємства залежить ще від одного виду ресурсів - інформаційних. Інформаційні ресурси - це весь обсяг інформації, що є в інформаційній системі. Фінансово-господарський стан відображає інформацію внутрішнього середовища, а діяльність підприємства поза його межами відображає інформація зовнішнього середовища.

Внутрішні ресурси :

бази даних про клієнтів, постачальників і партнерів;

- веб-сайти та портали;
- звіти про фінанси, виробництво, продажі;
- нормативно-технічна документація.

Зовнішні ресурси:

- інформація про конкурентів;
- нормативно-правова база;
- державні веб-сайти.

ТОВ “ЕЛЬФАПАК” має також і інформаційні ресурси, джерелами яких є внутрішнє і зовнішнє середовище. Використання інформаційних технологій супроводжує кожний бізнес-процес у виготовленні продукції, це і обробка замовлень, постачання матеріалів, технологічні процеси, контроль якості готового виробу, продаж, пакування, складування і відправка замовнику, операції пов’язані із затратами праці. Сучасне виробництво важко уявити без пошти, телефону та мережі Internet. Тобто все, що стосується виробництва і інших сфер нашого соціального життя в наш час нерозривно пов’язане із інформаційними технологіями і процесами. Але буває так, що на самі такі операції використовується більше часу ніж на сам виробничий процес. Тому, інформаційними ресурсами теж потрібно управляти. Управління інформаційними ресурсами на ТОВ “ЕЛЬФАПАК” полягає в оцінці потреб в межах кожної функції управління, вивченні документообігу в організації, створенні системи управління даними.

Для своєї діяльності ТОВ “ЕЛЬФАПАК” використовує такі програми як Microsoft Word, Microsoft Excel, Medoc. Для виробництва продукції використовуються:

- для видувних машин - часто пропрієтарні системи (Siemens Simatic, Schneider Electric) для керування контролерами (PLC) напівавтоматів та автоматів;
- 3D-моделювання преформи та форми SolidWorks (Autodesk Inventor)

Siemens NX ;

- Moldflow - аналіз лиття преформи під тиском (заповнення, охолодження, короблення);

- BAS Бухгалтерія - бухгалтерська програма.

Впливає, що інформація є продуктивною силою, і від її кількості і якості суттєво залежить економічний розвиток підприємства. Об'єднання інформації всіх служб підприємства у єдину систему забезпечує прозорість діяльності та ефективну взаємодію між підрозділами. В ТОВ “ЕЛЬФАПАК” інформаційні ресурси є сучасними та охоплюють всі напрямки діяльності. Підприємство покращує свої інформаційні ресурси, інвестує у їх розвиток. Це, у свою чергу, дасть можливість ще більше підвищити ефективність виробництва, оптимізувати роботу, знизити витрати, автоматизувати бізнес-процеси.

Підсумуємо, проведене вище дослідження підприємства свідчить про те, що підприємство протягом досліджуваного періоду, а найбільше у 2024 та 2025 роках використовувало ресурси достатньо ефективно. Позитивними тенденціями є показники які характеризують використання трудових ресурсів: аналіз продуктивності праці, середньомісячний виробіток на 1 працюючого на 5,6%, середньогодинний виробіток - на 6,9%, це свідчить про ефективне використання ресурсів. Зменшення показника фондомісткості на 11,11% свідчить про зниження вартості основних виробничих фондів, що припадають на одиницю виробленої продукції, тобто про ефективне використання виробничих ресурсів та зростання фондовіддачі, а саме на 12 %, яка вказує на зростання продуктивності праці, на використання потужностей на 100%. Цей результат досягається шляхом випереджаючих темпів зростання виробництва продукції порівняно з темпами зростання вартості основних засобів. Адже ми бачимо, що обсяг продукції зріс на 17,5% при зростанні витрат на 8,73%. Зменшення фондоозброєності підприємства на 5, 6% є результатом збільшення кількості працівників, але як бачимо до зменшення обсягів виробництва це не призвело, а навпаки маємо ситуацію із підвищенням результатів.

2.3 Діагностика існуючої системи управління ресурсами підприємства та виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах

«Вузькі місця» неминучі на будь-якому підприємстві. Вони являють собою критичні точки у виробничому процесі. Діагностика системи управління ресурсами та виявлення «вузьких місць» - це комплексний аналіз, який має бути спрямований на підвищення ефективності бізнес-процесів, зменшення витрат та прискорення виконання завдань. Управління ресурсами на ТОВ «ЕЛЬФАПАК» здійснюється комплексно, поєднує автоматизацію виробництва і контроль якості.

Спочатку оцінимо ефективність структури управління, розподілу функціональних ролей та рівня прийняття рішень. ТОВ «ЕЛЬФАПАК» на мою думку, має структуру, орієнтовану на досягнення цілей компанії. Основними складовими їх організаційного процесу є:

- поділ праці, суть якого полягає в поділі наявних обов'язків та роботи на окремі частини в залежності від кваліфікації, здібностей і можливостей працівників підприємства;
- групування видів робіт у певні логічні блоки (відділи, сектори, цехи);
- делегування повноважень, суть цього процесу полягає у передачі повноважень менеджеру, який відповідає за виконання завдань;
- координація та звітність – процес узгодження дій та відповідальності різних посад та підрозділів організації [22].

Ефективність управління керівництва визначається не лише особистими зусиллями керівника, але й зусиллями всіх членів робочої групи. Якщо керівник відповідає лише за деяку кількість працівників, то за допомогою неймовірних зусиль, зазвичай, йому вдасться виконати роботу усієї групи, якщо він того хоче. Тому, керівник, зберігаючи за собою розробку своєї стратегії, контроль і загальне управління, має передавати вирішення менш значних проблем, завдань і відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами.

Менеджери вищих рівнів мають передати підлеглим свої знання щодо розробки управлінських рішень. Це дозволить їм звертатися до інших наявних важливіших завдань, які не можна передоручити та знаходити більш важливі місця застосування своїх сил [26], [22].

На даному підприємстві в повному обсязі виконується планування та контроль ресурсних потоків. А саме, виконується аналіз поточного стану, за допомогою зібраних даних про використання матеріальних, трудових, енергетичних ресурсів, вивчається документація, проводяться розмови з персоналом, визначається рух матеріалів, інформації і залучених ресурсів, проводиться оцінка ефективності та відповідності до стандартів виробництва. Проводиться матеріальна і нематеріальна мотивація працівників, яка підвищує лояльність колективу та відповідальне ставлення до роботи. При виявленні «вузьких місць», а саме, це постійні затримки виконання завдань, накопичення завдань перед одним працівником або відділом, перевантаження персоналу, скарги клієнтів на повільну доставку або відповіді, приймаються рішення щодо їх усунення.

Дослідження бізнес-процесів на підприємстві визначає процес аналізу та вивчення внутрішніх процесів компанії, що спрямовані на досягнення певних цілей. Основна мета дослідження – виявлення недоліків, наявних проблем та шляхів їх вирішення для підвищення ефективності роботи підприємства. Бізнес-процес компанії – це набір пов'язаних між собою дій і функцій, які необхідні для виробництва певного результату, що має цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача.

Вся діяльність товариства ТОВ «ЕЛЬФАПАК» – це сукупність бізнес-процесів, що перетікають з одного в інший. Для ТОВ «ЕЛЬФАПАК» можна визначити чотири види бізнес-процесів.

Основний – виробництво товарів, які є основним напрямком діяльності компанії.

Допоміжні – процеси, які забезпечують компанію потрібними для виробництва ресурсами. Це є комунікація з постачальниками.

Забезпечуючі — адміністративні процеси, що регулюють внутрішній порядок роботи компанії. Це бухгалтерський та кадровий облік.

Керуючі — процеси, що визначають цілі компанії та напрямок інших дій. Це стратегічне планування, яким займається економічний відділ, відділ збуту.

Для успішного бізнесу, насамперед, необхідно здійснювати аналіз ринку, вивчати попит споживачів і на цій основі здійснювати організацію виробництва певної продукції. Причому в організації виробництва мають бути задіяні всі види бізнес-процесів, вони мають функціонувати як єдиний цілий організм. Водночас кожна група бізнес-процесів виконує свої функції та сприяє досягненню поставленої мети – збільшення прибутку. Схему бізнес-процесів підприємства представлено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Схема бізнес-процесів ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Підприємство ставить конкретне завдання здійснювати управління бізнесом таким чином, щоб досягти основну мету – прибутковість по кожному процесу виробництва продукції та по підприємству загалом. Це свідчить про те, що бізнес-процеси охоплюють зверху до низу всю організацію діяльності підприємства для того щоб здійснювати виробництво і збут продукції для споживачів. Як видно з рис. 2.4, бізнес-процеси завжди є у виробництві будь-якої продукції. Власник бізнес-процесу є відповідальним за бізнес-процеси. Його

завдання полягає у формуванні цілей процесу, узгодженні їх із стратегією підприємства. Водночас дуже важливо, щоб бізнес-процеси стали об'єктами дієвого управління в кожному підприємстві, що сприятиме підвищенню економічної ефективності бізнесової діяльності підприємств, зміцненню економіки підприємств та поліпшення життя нашого народу.

Кожен бізнес-процес закінчується виходом, отриманням певного результату первинними споживачами процесу. Для прикладу, первинним входом у процесі виготовлення продукції є замовлення, отримане відділом збуту, а первинним виходом цього процесу – готова продукція. Для ефективної діагностики початком є безпосереднє спостереження за робочим процесом, спілкування з працівниками для виявлення реальних проблем, які не видно у звітах, проводяться математичні аналізи потоків та збір кількісних показників, для пошуку черговості, порівнюються дані із запланованими цілями, визначаються низькі показники ефективності, створюються плани оптимізації. Для того щоб усунути «вузьке місце», його, насамперед, потрібно визначити, тобто ідентифікувати. Діагностика має бути комплексною і включати аналіз технічних, організаційних та економічних аспектів.

Зазначимо, що бізнес-процеси відбуваються заплановано, вони управляються і виконуються певним виконавцем (або групою виконавців). Головна мета бізнес-процесу передбачає задоволення вимог клієнтів. Вимоги поділяють на п'ять типів:

- 1) первинні клієнти, вони одержують первинний вихід;
- 2) вторинні клієнти, вони знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;
- 3) непрямі клієнти, вони не отримують первинного виходу, однак присутні в ланцюжку, та очікують пізніший за часом вихід;
- 4) зовнішні клієнти, вони отримують вихід процесу - агенти, дистриб'ютори, роздрібні продавці тощо;
- 5) зовнішні непрямі клієнти, споживачі [41].

Існують такі етапи діагностики системи управління ресурсами:

- картування та моделювання процесів, візуалізація поточних бізнес-процесів (As-Is) за допомогою BPMN, Gantt-діаграм або Kanban-дощок;
- документування входів, виходів та відповідальних осіб;
- збір та аналіз даних таких, як вимірювання часу циклу кожного етапу;
- визначення продуктивності – кількості одиниць, оброблених за годину/день.

Детальніше розглянемо етапи виробництва, які необхідні для діагностики системи управління ресурсами на ТОВ “ЕЛЬФАПАК”.

Основне виробництво продукції на підприємстві охоплює: цех з виробництва продукції; приймально-апаратна дільниця; ділянка фасування; тарна ділянка; лабораторія з контролю виробництва. Допоміжне виробництво охоплює: компресорну; котельню; очисні споруди; ремонтно-будівельну дільницю; службу електриків; майстерню; транспортний цех; склад ПММ. Є два види представлення бізнес-процесів: текстове і графічне.

Стандартні поточні процеси виробництва тари які є типовими процесами виробництва включають такі етапи:

- 1) прийом замовлення та планування: отримання заявки, перевірка запасів сировини, створення виробничого плану;
- 2) підготовка сировини: завантаження полімерних гранул, додавання барвників, сушка;
- 3) виробничий цикл: екструзія (створення преформи), видув, охолодження;
- 4) контроль якості;
- 5) пакування та склад.

Продіагностувати управління ресурсами можна і за допомогою технологічних карт, табличним способом. В табл. 2.12 зобразимо типовий процес виробництва, під час якого ведеться документування входу, виходу та відповідальні особи.

Таблиця 2.12 – Типовий процес виробництва на ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Етап	Дія	Виконавець	Вхід	Вихід
1	Прийом заявки	Менеджер з продажів	Запит клієнта	Замовлення в CRM
2	Перевірка залишків	Комірник	Замовлення в CRM	Підтвердження або відмова наявності
3	Виробництво	Менеджер з виробництва	Замовлення в CRM	Готова якісна продукція
4	Фіксація оплати	Бухгалтер	Рахунок	Виписка з банку
5	Транспортна служба	Менеджер з продажу	Виконання замовлення	Транспортування

Складено автором на основі даних ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Зрозуміло, що бізнес-процес буде завершеним вчасно при умові, що кожний з етапів не повторюватиметься.

Процес виготовлення самої ПЕТ-тари це високоавтоматизований процес, зображений на рис. 2.5 за допомогою блок-схеми.

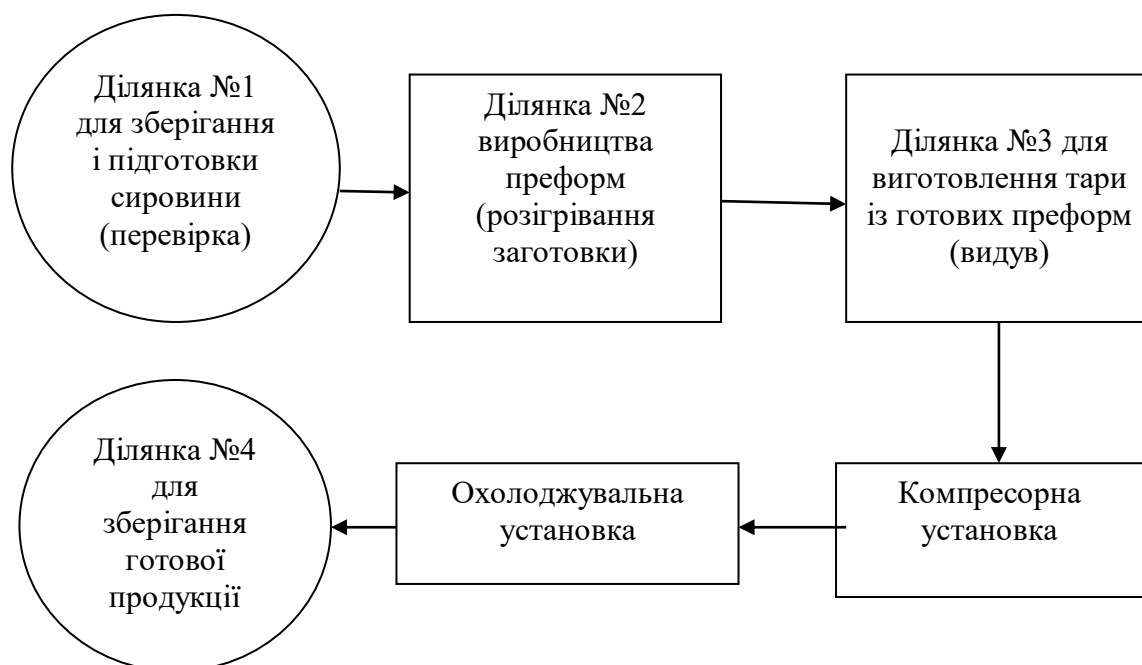


Рисунок 2.5 – Схема процесу виготовлення ПЕТ-тари. Складено автором

Бачимо, що процес складається із декількох ділянок виробництва і це складний технологічний процес. Всі ці ділянки відіграють важливу роль при отриманні виготовленої продукції. Кожна із цих ділянок повинна мати свої

технічні умови для кожного окремого процесу. Час виконання безпосередньо основних технологічних операцій для виготовлення ПЕТ-тари (пляшок) відрізняється залежно від етапу і від обладнання, але сам процес видування є дуже швидким. Виробництво зазвичай поділяється на два основні етапи: виготовлення преформи (лиття) та видування тари.

Відобразимо у табл. 2.13 технологічну карту виготовлення ПЕТ-тари за допомогою якої визначимо дані вимірювання часу кожного циклу при умові використання готової преформи на виготовлення якої потрібно в середньому 10 секунд

Таблиця 2.13 – Технологічна карта виготовлення ПЕТ-тари.

№	Операція	Обладнання	Тривалість операції	Технологічні параметри
1	Підготовка та завантаження преформ	Засипання сировини , візуальний огляд	Безперервно	Навантажувач, бункер-орієнтатор
2	Нагрівання преформ	Піч (ІЧ-випромінювання	15-30 сек.	Температура 100-120С , в залежності від кольору і ваги
3	Передача в зону видування	Пневмоциліндр, розтяжний шток	0,5-1 сек	Механічне витягування преформи вздовж осі
4	Передача в зону розтягування	Компресор високого тиску	1-2 сек.	Подача повітря під тиском 20-40 бар
5	Охолодження та стабілізація	Чилер (система охолодження пресформи)	2-5 сек.	Температура стінок форми 5-15С
6	Скидання тиску та вилучення	Пневмоклапани, маніпулятор	1-2 сек.	Скидання тиску та відкриття преформи

Джерело: Складено автором на основі технологічних карт ТОВ «ЕЛЬФАПАК».

Загальний час від початку процесу до виходу продукту на автоматі становить приблизно 8-15 секунд, на півавтоматі 15-40 сек., на швидкість також впливає товщина стінки преформи та об'єм тари та кількість гнізд у прес-формі. Продуктивність за годину часу становить для напівавтоматів 600-800 форм/год, для автоматів – від 6000 одиниць до 12000 одиниць. Від рівня автоматизації

обладнання залежить і кількість працівників необхідних для виготовлення продукції: для напівавтоматичного виробництва потрібно два працівника на одну лінію, для автоматичного – 1 людина, при умові, що автомати стоять поруч. Також, не у кожную зміну, присутні, окрім операторів, механік і контролер ВТК. На ТОВ «ЕЛЬФАПАК» процес виробництва триває у 2 зміни. Для безперервного виробництва підприємство має потужний електричний генератор та сонячну електростанцію.

Типові «вузькі місця» в управлінні безпосередньо стосуються:

- людей, тобто якщо окремий бізнес-процес залежить від одного ключового співробітника який може піти у відпустку або захворіти, і тоді це зупиняє процес;
- самих процесів, а саме, коли відсутні чіткі інструкції і самі процедури є складними;
- технологій, а саме, застарілих програмних забезпечень, несумісність систем, ручне введення даних;
- інформації, а саме, затримки в передачі даних між відділами або неактуальна звітність.

Дослідивши фінансово-економічні показники ТОВ «ЕЛЬФАПАК» в попередньому пункті, вважаю, що для усунення «вузьких місць» у бізнес-процесах потрібно зробити наступні кроки. Процеси потрібно налаштувати так, щоб вони не перевантажували «вузьке місце». І, безпосередньо, провести автоматизацію або реінжинірінг процесів для виключення людського фактору, застосування ШІ для автоматизації рутинних задач, таких як введення даних, обробка звітів та моніторинг активності. Потрібно контролювати процеси постійно, щоб не пропустити тривожних ознак в діяльності підприємства. По-перше, «вузьким місцем», на мою думку, є фізично застаріле обладнання, яке може вийти з ладу у будь-який момент виробництва, що спровокує недотримання процесу виробництва, дисбаланс потужностей між цехами, простої і буде мати негативні економічні наслідки. Потрібно усунути зайві процеси, які не додають вартості, слідкувати за плануванням і закупівлями, тому, що неточні прогнози

попиту, несвоєчасне постачання сировини (дефіцит ресурсів). Потрібно, визначити ділянки з найдовшим часом циклу і перенаправляти персонал з некритичних ділянок на «вузькі місця», контролювати за складською логістикою, інакше неминуча повільна комплектація замовлень і відсутність обліку в реальному часі. Для покращення бізнес-процесів рекомендується провести їх аналіз та оптимізацію, розробити нові, ефективніші стратегії та використовувати сучасні інструменти та технології. Також важливо постійно вдосконалювати процес управління персоналом, покращувати комунікацію, розвивати партнерські відносини та впроваджувати інновації.

Висновки до розділу 2

1. Протягом проаналізованого періоду з 2021 по 2025 роки, на ТОВ «ЕЛЬФАПАК» знизилися деякі економіко-фінансові показники під впливом різних факторів негативних економічних та політичних умов, а в меншій мірі через невдалі прийняті рішення керівництва. Але, вважаю, що вагомою причиною все ж є воєнна агресія, яка почалася у 2022 році. Збільшення запасів у 2023 році зумовлене із зростанням попиту на сировину та матеріали внаслідок підвищеного виробництва. Також відбулося збільшення готової продукції, це може свідчити про те, що обсяги виробництва перевищують обсяги реалізації, тому є накопичення готової продукції на складах. Але так як протягом досліджуваного періоду відбувається і приріст доходу від реалізації, то можемо бути впевненими що проблем зі збутом не має, обсяги виробництва зменшувати не потрібно.

Також позитивною є динаміка зростання власного капіталу. Підприємство є стабільним і незалежним. Про сприятливу динаміку можемо сказати дивлячись на збільшення прибутку, адже у 2022 році діяльність даного підприємства була збитковою, збиток складав 20171 тис.грн. Але водночас відбулося суттєве зменшення грошових коштів у 2025 році, що свідчить про те, що за звітний період компанія витратила більше грошей, ніж отримала. Це не

завжди означає збитковість, але є серйозним сигналом для аналізу руху грошових потоків. Зменшення зобов'язань у 2024 і 2025 роках на відміну від 2022 році свідчать про ефективне управління ними та про покращення платоспроможності підприємства, це означає, що підприємство стає менш залежним від кредиторів. Щодо кадрів, то маємо в 2024-2025 роках приріст чисельності. Це має вплив і на виробіток продукції.

2. Щодо ефективності управління ресурсами ТОВ «ЕЛЬФАПАК» загалом має непогану стратегію управління ресурсами, що дозволяє вирішити проблеми і виробничого, і фінансового характеру. Після 2023 року відбувається стабільне відновлення дестабілізованої роботи підприємства. У 2024-2025 роках відбувається відновлення і збільшення виробництва. У всіх процесах виробництва продукції ефективно використовуються інформаційні ресурси, це також мало суттєвий позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства. Ресурсний потенціал використовується ефективніше ніж у минулих періодах. Загалом, можна сказати, що ресурсний потенціал використовується протягом досліджуваного періоду з кожним роком ефективніше. Рекомендується інвестувати у нове обладнання, в інформаційні ресурси, а також рекомендується переглянути логістичні процеси для оптимізації складських залишків, що дозволяє вивільнити фінансові ресурси та збільшити чистий прибуток.

3. Щодо системи управління ресурсами можемо сказати наступне. Діагностика системи управління та виявлення «вузьких місць» – це критичний процес потрібний для підвищення рівня виробництва, скорочення витрат та збільшення прибутковості. На даному підприємстві система управління працює на покращення фінансово-економічних показників та на задоволення замовників. Встановлює чіткі показники для досягнення мети, в іншому випадку, визначає проблеми і працює на покращення. Операційне управління підприємства полягає в чіткому обліку, перерозподілі праці та контролю. Як наслідок, інтенсивне використання активів призвело до збільшення загальної вартості активів, доходів, чистого прибутку та рентабельності. Це вказує на правильність прийнятих рішень для подолання кризи у 2022 році і для адаптації фінансово-

економічної стратегії в умовах економічного шоку та умов воєнного часу. Недостатнім, на мою думку, є управління виробничими ресурсами, так як застаріле обладнання безпосередньо впливає на зниження обсягів виробництва, це призводить до затримок та зривів термінів відвантаження, збільшення незавершеного виробництва та витрат.

Окремо хочу виділити той момент, що на підприємстві є постійний вхідний контроль якості сировини. І головним стратегічним завданням ТОВ «ЕЛЬФАПАК» є підтримання балансу між виробничою ефективністю та збереженням навколишнього середовища. Компанія прагне бути високопродуктивною й водночас гармонійною компанією, працюючи з таким складним матеріалом, як полімер. Адже вироблені ємності з ПЕТ тари допомагають клієнтам зберігати та транспортувати безліч чудових продуктів у галузі косметики, побутової хімії та продуктів харчування. Однак, як і будь-яка упаковка, ПЕТ флакони, банки та пляшки мають нетривалий термін життя і є нескінченним джерелом для поповнення сміттєзвалищ з терміном розкладання до 150 років. Факт негативного впливу полімерних відходів на стан довкілля та здоров'я людини ставить нові завдання для виробників тари та упаковки з пластиків. Наслідуючи світові тенденції переробки та повторного використання пакувальних відходів, ТОВ «ЕЛЬФАПАК» пропонує своїм клієнтам значну частину асортименту ПЕТ упаковки, виконаної з вторинної екосировини rPET, це дозволяє ефективно керувати сировинним ресурсом, витратами на матеріали та завдяки чому підвищує і екологічність, і конкурентоспроможність.

3 ПРОЄКТ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕСУРСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

3.1 Впровадження заходів удосконалення системи ресурсного менеджменту ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Розглянемо теоретико-методичний фундамент автоматизації управління підприємством.

Проаналізувавши діяльність досліджуваного підприємства, можна зробити висновки, що розрізненість у роботі цехів та складів призводить до надмірного накопичення готової сировини, продукції та «заморожених» оборотних коштів. На мою думку, подолати цю не збалансовану систему традиційними методами обліку неможливо, є необхідність глибоко переглянути ресурсний менеджмент компанії інтеграцією передових управлінських технологій. Одним із найефективніших інструментів такого класу для підприємства є ERP-система.

Досліджуючи Enterprise Resources Planning, або ERP виробництва можна сказати, що ERP-системи впроваджують в підрозділи компаній для того, щоб об'єднати усі підрозділи та функції компанії в одній системі управління, яка буде сприяти покращенню в обслуговуванні вимог цих же підрозділів. Процес впровадження цієї системи є складним і вартісним, але необхідним.

Доцільним є поєднання з ERP-системою і CRM-системи (Customer Relationship Management), яка представляє собою програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами, в якій об'єднуються контакти, історії дзвінків, листування та покупки. Головним завданням ERP і CRM-систем є автоматизація управління підприємства, це є висвітлення проблем автоматизації та інформатизації управління на підприємстві. CRM є своєрідним сховищем усіх контактів і даних клієнтів компанії. Найбільшу вигоду від використання CRM-системи отримують відділи продажу та маркетингу [23].

ERP-система це методологія ефективного планування і управління всіма ресурсами підприємства, які необхідні для здійснення продажів, виробництва,

закупок та обліку при виконанні замовлень клієнтів у сферах виробництва, дистрибуції і надання послуг. Кожен модуль ERP-системи, як правило, орієнтований на одну область бізнесу, але всі вони працюють спільно, використовуючи ті самі дані для задоволення потреб компанії. Детальний опис функціональних рішень окремих модулів системи наведено в табл. 3.1.

Таблиця – 3.1 Функціональні рішення модулів системи

Назва модуля	Функціональні рішення
Фінанси	Автоматизація фінансових завдань, відслідковування кредиторської та дебіторської заборгованості, фінансова звітність, зниження фінансових ризиків, вільний доступ до фінансової інформації.
Персонал	Облік робочого часу, розрахунок зарплати, кадрова аналітика, особові картки.
Закупівлі	Вибір постачальників, автоматизація та централізація закупівель, запити цінових пропозицій, розробка та заключення контрактів.
Продажі	Зберігання даних про попередні продажі, комунікація з наявними та потенційними клієнтами, використання аналітики на основі бази даних, зростання продажів, управління замовленнями, виставлення рахунків, підтримка роботи продавців, оптимізація складських запасів.
Виробництво	Планування організації виробництва, спрощення виробничих процесів, планування виробництва відповідно до попиту, управління якістю, швидка зміна виробничих технологій.
Логістика	Включає інструменти управління запасами, складськими операціями, транспортуванням та логістикою в режимі реального часу та дозволяє підвищити оглядовість та стійкість ланцюжка поставок.
Обслуговування	Надання персоналізованих послуг, сформована база аналітичних даних для зручного використання інформації сервісним чи технічним працівникам.
Розробки	Містить інструменти для проектування та розробки продуктів, управління життєвим циклом продукту, забезпечення відповідності продукції вимогам.
Активи	Зведення тривалості роботи пристроїв чи обладнання до мінімуму, діагностичне обслуговування, календарне планування, експлуатація та планування активів, а також дотримання техніки безпеки, охорони праці та навколишнього середовища.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

В сучасному світі успішне впровадження автоматизованої системи управління вимагає чіткого розуміння які бізнес процеси будуть автоматизовані. На сьогодні успіх діяльності компанії більшою мірою залежить від швидкості прийняття своєчасних та ефективних управлінських рішень. За теперішнього стану технологічного та економічного розвитку суспільства успіх закладається в

прийнятті нових рішень в управлінні, а саме у використанні новітніх інформаційних та управлінських технологій, автоматизації бізнес-процесів. CRM та ERP-системи є найбільш використовуваними інструментами, які дозволяють автоматизувати левову частину бізнес-процесів – взаємовідносин з клієнтами та планування ресурсів підприємства. CRM-системи приносять власникам підприємств позитивні результати діяльності. Такі системи стануть в нагоді при формуванні організаційної структури та функціональних стратегій підприємства, допоможуть рівномірно делегувати повноваження серед працівників, спростять процес управління ресурсами та логістикою підприємства. Окрім цього, дана система в змозі скорочувати число ручних операцій за рахунок автоматизації робіт, збереження даних про замовників і угод з ними [23].

Досліджуючи ERP-системи я натрапив на дуже цікаву систему під назвою "Dynamics 365", це продукт Microsoft, який дозволяє компаніям інтегрувати ключові цифрові рішення в єдину хмарну уніфіковану платформу. Він був представлений у 2016 році та дає організаціям можливість безперешкодно інтегрувати в свої робочі процеси CRM та ERP, що розширює операційні можливості та значно полегшує потік даних у різних відділах [28]. Простими словами можна пояснити так, що MS Dynamics просто об'єднує два критичні ти головні бізнес-рішення CRM і ERP в одну складну, але єдину систему.

Можна виділити такі переваги Microsoft Dynamics 365, зокрема, вона підвищує продуктивність та ефективність, комплексне розуміння клієнтів, масштабованість, об'єднання з продуктами MS, бізнес-аналітика, гнучкість і налаштування, це і безпека даних, безнес-операцій, економічна ефективність і рентабельність інвестицій. Всі ці переваги відтворені у табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Функції та переваги Microsoft Dynamics

Функція MS Dynamics 365	Переваги для бізнесу
Уніфікована платформа CRM та ERP	Бездоганно інтегрує функції управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) і планування ресурсів підприємства (ERP).
Хмарне розгортання	Забезпечує легку масштабованість, автоматичне оновлення та доступність з будь-якого пристрою з підключенням до Інтернету.

Продовження таблиці 3.2

Рольова безпека	Забезпечує детальний контроль доступу користувачів, забезпечуючи безпеку даних і дотримання налаштованих дозволів.
Автоматизація бізнес-процесів	Автоматизує повторювані завдання, оптимізує робочі процеси та зменшує ручні помилки, що призводить до підвищення продуктивності.
Інтеграція Power Platform	Плавна інтегрується з Microsoft Power Apps, Power BI та Power Automate, що дозволяє користувачам створювати спеціальні рішення.
Інсайти на основі ШІ	Використовує штучний інтелект і машинне навчання для надання прогнозової аналітики, аналізу настроїв і рекомендацій.
Мобільний та офлайн доступ	Дозволяє користувачам отримувати доступ до даних і працювати з ними навіть без підключення до Інтернету, підвищуючи продуктивність у дорозі.
Інтерактивні інформаційні панелі та звіти	Забезпечує візуалізацію даних у режимі реального часу, надаючи користувачам можливість отримати дієву інформацію для кращого прийняття рішень.
Великі можливості налаштування	Пропонує можливість адаптувати форми, організації, сфери та бізнес-процеси відповідно до унікальних потреб організації.
Багатоканальне залучення	Забезпечує безперебійне спілкування з клієнтами через кілька каналів, включаючи електронну пошту, чат, соціальні мережі та телефон

Джерело: складено автором на основі [29].

Microsoft Dynamics 365 дає компаніям можливість краще працювати та взаємодіяти зі своїми клієнтами. Зауважу, що на мою думку, MS Dynamics це привабливий варіант для оптимізації та управління бізнесу.

Досліджуючи український ринок ERP-систем, можу сказати, що українські компанії зараз адаптуються до нових економічних реалій, ERP рішення стають ключем стійкості та незалежності бізнесу під час війни. І за останні роки український ринок ERP-систем демонструє помітний попит, зокрема зростає потреба у автоматизації, змінюються технологічні пріоритети, тому бізнес дедалі частіше розглядає ERP як платформу управління [32].

Згідно аналізу обсягів та темпу зростання ERP в Україні обсяг українського ринку ERP-систем у 2024 році становив приблизно в \$80-100 млн. Інші джерела зазначають 2,5-3 млрд грн на 2024 рік. Глобальний ринок ERP-систем у 2024-му досяг оцінки приблизно \$64,83 млрд з середнім темпом річного зростання близько 11,7 %. Можна стверджувати, що ринок України поки відстає за розмірами від закордонних, але він знаходиться у фазі активного розвитку та

трансформації. Цьому сприяє декілька ключових моментів зростання, зокрема – перехід бізнесу від застарілих систем до сучасних ERP-рішень. Зростає інтерес до хмарних (SaaS) рішень, які легше масштабуються, дешевші у впровадженні та обслуговуванні. Сучасний бізнес має потребу в інтеграції і аналітиці в реальному часі, що стимулює заміну простих облікових систем на ERP-платформи. Одним із ключових моментів є відмова українських компаній від російського ПЗ, це відкрило більше можливостей для переходу на сучасні рішення та співпраці з регіональними партнерами. Прогноз на помітний прогрес перспективний, але все ще існують бар'єри. Рівень впровадження ERP-систем в Україні залишається нижчим, ніж у багатьох країнах-партнерах. Це пояснюється високою вартістю впровадження, складністю інтеграції та браком цифрових навичок. Для багатьох компаній проблема є не лише у виборі системи, а й у зміні внутрішніх процесів та підходів до управління даними. Опитування свідчать про те, що до переходу з 1С/BAS готові лише частина компаній. Для малого та середнього бізнесу (МСБ) залишаються викликом ресурси - не лише фінансові, але й кадрові та технологічні [32].

У цілому, після детального аналізу, проведеного у другому розділі, можна зробити висновок, що попри загальну стабілізацію підприємства та вихід на прибутковість, система управління ресурсами ТОВ «ЕЛЬФАПАК» потребує модернізації. Одна з явних причин на мою думку, це є стрімке зростання обсягу готової продукції на складах (питома вага в оборотних активах досягла 25,84% у 2025 році). Крім цього випадку, спостерігається критичне зменшення вільних грошових коштів до 105,3 тис. грн. (падіння на 99,84%) на фоні суттєвого зростання дебіторської заборгованості. Проведена у попередньому розділі діагностика системи управління ресурсами показала, що одна з головних причин зниження ефективності ТОВ "ЕЛЬФАПАК" це розсинхронізація інформаційних потоків між виробничими цехами, складом сировини та відділом збуту. Компанія використовує електронні таблиці та паперовий документообіг, це призводить до дублювання даних та унеможливорює оперативне реагування на зміни в замовленнях. Вирішення цієї проблеми полягає в доцільному переході від ручного

обліку до комплексної автоматизації за допомогою ERP-системи.

ТОВ «ЕЛЬФАПАК» підприємство з високою матеріаломісткістю виробництва, впровадження систематизованого ERP-рішення для промисловості дає змогу створити єдиний цифровий простір. Тому на практиці це рішення демонструє, про те що, як тільки відділ збуту буде приймати замовлення на виготовлення партії пакування, система в той же ж час автоматично розрахує потребу в полімерній сировині, фарбі або картоні тощо. Вона перевірить їх наявність на складі та, за необхідності, вона згенерує заявку для відділу постачання. Такий приклад показує, що ця система дозволить мінімізувати проблему надлишкових «заморожених» запасів матеріалів та уникати простоїв обладнання через дефіцит критичної сировини. Впроваджуючи ERP-систему можна забезпечити наскрізний контроль собівартості продукції тим, що ERP-модуль дозволить підприємству відстежувати витрати ресурсів на рівні кожної окремої партії замовлення в режимі реального часу. Така можливість дасть керівництву бачити всю складову рентабельності кожного замовлення. Я вважаю, що після детального дослідження, підприємству ТОВ «ЕЛЬФАПАК» доцільно запровадити комплексну ERP-систему для вирішення багатьох задач. З огляду на специфіку українського ринку та масштаби компанії ТОВ «ЕЛЬФАПАК», оптимальним вибором може стати впровадження системи Odoo або локалізованого рішення IT-Enterprise. Досліджуючи український ринок ERP, можу сказати, що українські компанії зараз адаптуються до нових економічних реалій, ERP рішення стають ключем стійкості та незалежності бізнесу під час війни.

На мою думку найбільш відповідними варіантами для масштабів та специфіки ТОВ «ЕЛЬФАПАК» є дві системи: Odoo та IT-Enterprise. Odoo це сучасна міжнародна ERP-система бельгійського походження. Головною перевагою цієї системи є абсолютно гнучка модульна архітектура. Ця система дає змогу підприємству впроваджувати в дію автоматизацію поступово, наприклад: спочатку інтегрувати модулі для управління складом та продажами, а з часом розширити систему на виробництво та кадри. Odoo славиться простим інтерфейсом та високою швидкістю роботи, що є важливим фактором для

підприємства середнього або великого бізнесу, які прагнуть оптимізації роботи без тривалих зупинок операційних процесів. З іншого боку, підприємство може розглянути систему IT-Enterprise, це потужний вже український програмний комплекс, який фокусується на комплексному управлінні саме на виробничих підприємствах. Головною перевагою цієї системи є її стовідсоткова адаптація до українського процесу діяльності. Після розгляду детального аналізу обох систем, для ТОВ «ЕЛЬФАПАК», на мою думку найбільш належним варіантом є система IT-Enterprise. В табл. 3.3 наведені переваги цієї системи.

Таблиця 3.3 – Переваги комплексного підходу ERP-системи в IT-Enterprise

Переваги комплексного підходу ERP-системи в IT-Enterprise
Оперативний контроль фінансового стану підприємства, створення умов зростання доходів і корованого скорочення витрат виробництва, оперативне управління собівартістю продукції
Підвищення якості та мотивації праці персоналу підприємства завдяки автоматизації задач формалізація та контроль всіх бізнес-процесів підприємства, підвищення координації та оперативності діяльності служб і підрозділів підприємства.
Надання керівництву підприємства та користувачам системи можливості отримання повної достовірної інформації про стан виробничого процесу і фінансової діяльності підприємства для проведення поглибленого аналізу оцінки діяльності підприємства і прийняття рішень
Підвищення пропускної здатності виробництва, підвищення рівня обслуговування клієнтів, скорочення витрат виробництва, ефективне управління ресурсами підприємства за рахунок впровадження сучасних стандартів управління виробництвом MRPII, MES, APS.

Джерело: складено автором на основі [42].

Примітним є також те, що IT-Enterprise – це українська корпоративна ERP-система для комплексної цифровізації бізнес-процесів. Це повнофункціональна українська ERP-система класу MRPII/MES/APS/EAM, яка розроблена з урахуванням специфіки українського законодавства та бізнес-середовища. На рис. 3.1 зображено наглядне фото інтерфейсу та їх персонального ШІ-асистента. Фото взяті з відео, які представлені в презентації про IT-Enterprise Version 2025 [33].

Вартість цієї системи розраховується суто індивідуально під конкретний проєкт. Програмний збір IT-Enterprise відрізняється сучасним та зручним інтерфейсом, який дуже швидко адаптується під ролі конкретних співробітників. Для керівника надаються аналітичні дашборди (BI-панелі) для слідкування головних показників ефективності (KPI) в режимі реального часу.

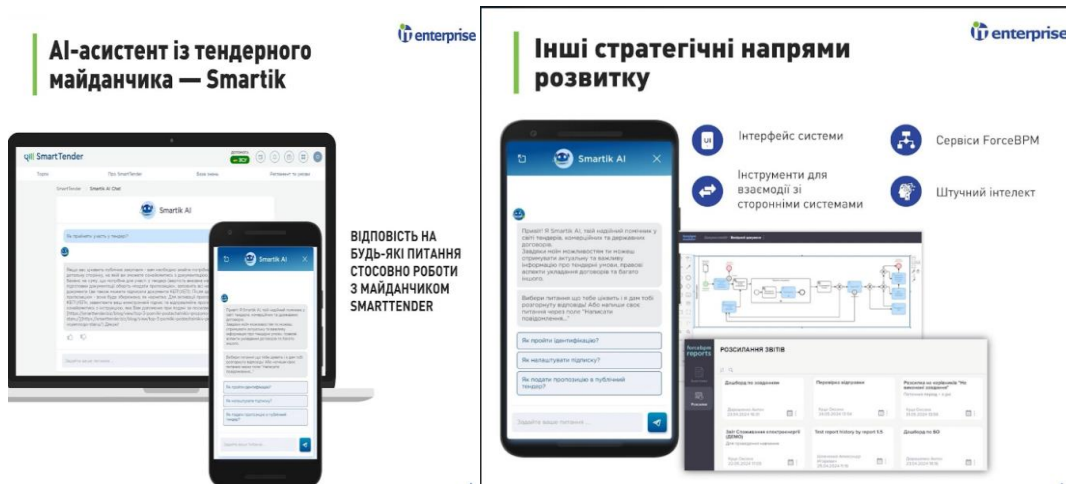


Рисунок 3.1 – Наглядне фото інтерфейсу та їх персонального ШІ-асистента

Так як досліджуване підприємство є, насамперед, виробничим комплексом, яке функціонує в українському економічному та правовому полі, впроваджуючи вітчизняну систему можливо буде уникнути додаткових фінансових витрат на локалізацію міжнародного ПЗ. Ця система забезпечує максимальну точність, контроль та оптимізацію за використання матеріальних ресурсів на кожному виробничому етапі при виготовленні сировини, що є критично важливим для зниження собівартості продукції та «розморожування» оборотного капіталу підприємства.

Для ТОВ «ЕЛЬФАПАК» подібне рішення дасть змогу автоматично розраховувати потребу в сировині (ПЕТ, поліпропілені) на основі реальних замовлень, а не прогнозів, що унеможливиює надвиробництво.

Отже, підведу підсумки викладеного вище. Процес впровадження проєкту я пропоную розбити на 4 ключові етапи які відображені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Процес проєкту впровадження ERP-системи на ТОВ «ЕЛЬФАПАК»

Перший етап	Аудит реінжинірингу	Виконується за 1 місяць. Відповідальність за цей етап несуть: директор, комерційний директор, головний бухгалтер та залучені ІТ-консультанти. На цьому етапі відбуваються поточні алгоритми закупівлі сировини, використання ПЕТ-гранул та відвантаження продукції.
-------------	---------------------	---

Продовження таблиці 3.4

Другий етап	Адаптація програмного забезпечення	Налаштовуються всі модулі.
Третій етап	Навчання персоналу	На цьому етапі потрібно вкластися в один місяць, оскільки кількість працівників на підприємстві зростає до 187 осіб у 2025 році, необхідно провести тренінги для керівників цехів та працівників.
Четвертий етап	Запуск системи та її моніторинг	--

Доцільним є подальша оцінка вартості впровадження ERP-системи (IT-Enterprise). Загалом усю вартість впровадження системи форму з декількох складових: Для того, щоб впровадити дану систему, для початку потрібно придбати саму ліцензію, вартість ліцензії IT-Enterprise становить 297,5 тис. грн., підприємству ця покупка необхідна, тому що придбання базових ліцензій необхідні програмні модулі для автоматизації підприємства. Також невід'ємною частиною ERP-системи це її самі послуги з інтеграції та адаптації інтерфейсу. Такі послуги для підприємства коштуватимуть близько 340 тис. грн., так як це оплата праці залучених IT-спеціалістів та інженерів розробника. Для того щоб налаштувати системи під усі специфіки виробництва, адаптація модулів та внесення баз даних, оренда хмарних серверних буде коштувати 85 тис. грн., така придбання дозволить підприємству забезпечувати безперебійну роботу системи баз даних та конфіденційність. Також треба інвестувати кошти в навчання персоналу – це буде коштувати в 127 тис. грн., за допомогою IT-Enterprise для керівників цехів, працівників адміністративного персоналу та складів проведуть тренінги, щоб забезпечити коректну роботу в новому єдиному цифровому просторі. Орієнтовну оцінку вартості придбання складових ERP-системи наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Орієнтовна оцінка вартості придбання складових ERP-системи

Складові ERP-системи	Сума	Зміст складової
Вартість ліцензії IT-Enterprise	297,5 тис. грн.	Придбання базових ліцензій необхідні програмні модулі для автоматизації підприємства.
Послуги з інтеграції та адаптації інтерфейсу	340 тис. грн.	Оплата праці залучених IT-спеціалістів та інженерів розробника.

Продовження таблиці 3.5

Оренда хмарних серверних	85 тис.грн.	Налаштувати системи під усі специфіки виробництва, адаптація модулів та внесення баз даних, так покупка дозволить підприємству забезпечувати безперебійну роботу системи баз даних та конфіденційність.
Навчання персоналу	127 тис. грн.	За допомогою IT-Enterprise для керівників цехів, працівників адміністративного персоналу та складів проведуть тренінги, щоб забезпечити коректну роботу в новому єдиному цифровому просторі.

Отже, за інвестиційним бюджетом проекту для комплексної модернізації, загальна вартість для впровадження ERP-системи (IT-Enterprise) буде коштувати приблизно 850 тис. грн., що в відсотковому еквіваленті це 5,3% від загальних витрат на модернізацію.

Джерелом фінансування впровадження ERP-системи, може бути використання власних коштів підприємства, так як по фінансовій звітності за 2025 рік ми бачимо, що підприємство показало хорошу динаміку виробництва та вийшло на чистий прибуток в розмірі 30 622,5 тис. грн. Для покриття витрат на цифровізацію, яка складається із суми 850 тисяч гривень, більш всього доцільно буде реінвестувати з власного прибутку, такий спосіб буде набагато дешевшим і найшвидшим варіантом фінансування для нематеріальних активів. Але завжди є варіант скористатися банківським кредитуванням, а особливо цікавим для керівництва буде варіант з можливим пільговим відсотком при діючих актуальних програмах для підприємств.

Відповідальність за впровадження проекту та ERP-системи буде нести директор ТОВ «ЕЛЬФАПАК», так як він несе одноосібну відповідальність за затвердження бюджету, стратегічний контроль та прийняття фінальних управлінських рішень щодо модернізації. Доцільно буде створити команду, яка буде складатися з комерційного директора, який буде відповідати за «логістику» і «продажі», головний бухгалтер, який буде координувати впровадження модуля «фінанси»; головний інженер, який буде відповідати за заміну гідравлічних ТПА на електричні та пусконаладжувальними роботами з інтеграцією модуля «виробництво» та «активи»; IT-фахівці та інженери компанії IT-Enterprise, які

будуть відповідальні за адаптацію ПЗ, налаштування бази даних та фінального тестування. Склад команди із впровадження проєкту зображено схематично на рис. 3.2.

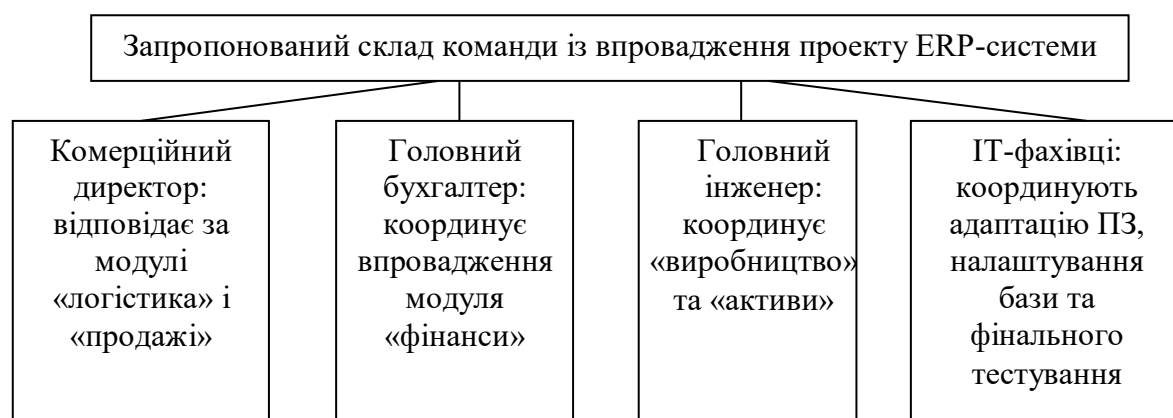


Рисунок 3.2 – Запропонований склад команди із впровадження проєкту ERP-системи.

Впровадження модернізації ERP-системи IT-Enterprise є пріоритетним в ліквідації розсинхронізації інформаційних потоків між цехами, складом та відділу збуту. Для наочного порівняння поточного стану та очікуваних результатів я розробив табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняльний аналіз бізнес-процесів ТОВ «ЕЛЬФАПАК» до та після впровадження ERP-системи

Бізнес-процес	Стан без ERP-системи	Очікуваний результат з ERP-системою
Облік та обмін даними	Використання електронних таблиць та паперового документообігу, що призводить до дублювання даних та розсинхронізації.	Створення єдиного цифрового простору для всіх підрозділів з оперативним доступом до даних у режимі реального часу.

Джерело: складено автором на основі [42].

На сьогодні система управління ТОВ “ЕЛЬФАПАК” вичерпала себе через ручний облік, який призвів до замороження капіталу підприємства.

Слід зазначити, що при будь-якій діяльності потрібно звертати увагу на матеріально-технічну базу підприємства, яка має прямий вплив на результати діяльності досліджуваного підприємства. Аналіз основних засобів у другому розділі показав несприятливу тенденцію, що коефіцієнт зносу у 2025 році досяг

позначки 1,54. Цей показник говорить про те, що підприємство використовує у своїй діяльності застаріле обладнання, яке вже фізично майже вичерпало себе. Тому, насамперед, на мою думку, для отримання позитивних результатів потрібно провести техніко-технологічний аудит верстатного парку та виявлення прихованих втрат. Основу верстатного парку для лиття під тиском на даному становлять старі гідравлічні термопластавтомати моделі D200/850 та напівавтоматичні машини для видуву ПЕТ (типу VFM 2002 року випуску). У ході мого дослідження я виявив три наявні проблеми використання такого застарілого обладнання.

По перше – надмірне споживання електроенергії. Тому, що у класичних гідравлічних ТПА насоси працюють безперервно для того щоб підтримувати тиск у системі, навіть коли виготовлення продукції стоїть на місці.

По друге – ця ситуація призводить до збільшення рівня браку, так як через знос гідравлічних деталей знижується точність дозування розплавленого полімеру і тиску впорскування, що призводить до дефектів лиття (недоливи, облой, мікротріщини в ПЕТ-преформах) і відкалібрування цілих партій продукції та марного витрачання сировини поліпропілену.

По третє – високі витрати на обслуговування гідравлічних систем. Гідравлічні системи потребують сотні літрів дорогого індустріального мастила, регулярної заміни фільтрів та інших деталей. Крім витрат на мастило, воно ще й порушує екологічні та санітарні норми, що є критичним для виробництва ПЕТ-продукції.

На сьогоднішній день, враховуючи макроекономічну ситуацію в країні через обстріли зі сторони країни агресора, проблема енергоефективності стає надзвичайно гострою. З травня 2026 року відбулося чергове зростання граничних цін на електроенергію для бізнесу (прайс-кепів) до 15 000 грн/МВт·год на ринку «на добу наперед» та до 17 000 грн/МВт·год на балансуєчому ринку. Якщо взяти до уваги тарифи на передачу та розподіл, який у 2026 році становить понад 742 грн/МВт·год, то реальна вартість електроенергії для ТОВ «ЕЛЬФАПАК» може перевищувати 20 грн за 1 кВт/год. Щоб підтвердити гостроту проблеми я

проаналізував за допомогою системи моніторингу Fusion Solar дані з підстанцій КТР710 та КТР148 фактичну звітність енергоспоживання ТОВ «ЕЛЬФАПАК». Дані, які мені надали, які відтворені у табл. 3.7 та на рис. 3.3, демонструють, що за 2025 рік компанія стабільно мала високу енергоємність виробництва.

Таблиця 3.7 – Рівень споживання електроенергії на підприємстві ТОВ «ЕЛЬФАПАК» за 2025 рік.

Місяць 2025 року	Кіл-ть витраченої ел.енергії
Січень	112 598,55 кВт
Лютий	117 832,16 кВт
Березень	134 493,86 кВт
Квітень	128 577,16 кВт
Травень	120 712,34 кВт
Червень	140 660,59 кВт
Липень	139 303,18 кВт
Серпень	125 741,08 кВт
Вересень	164 539,28 кВт
Жовтень	173 951,40 кВт
Листопад	146 951,35 кВт
Грудень	122 570,47 кВт

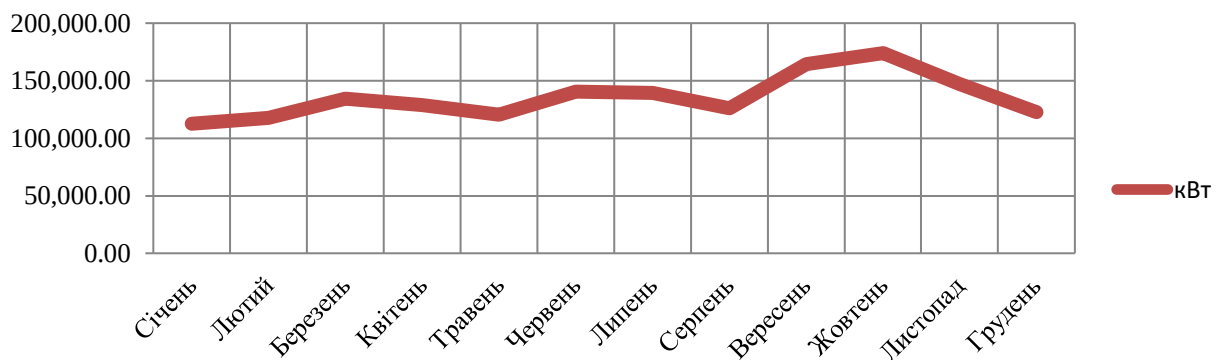


Рисунок 3.3 – Динаміка споживання електроенергії на підприємстві ТОВ «ЕЛЬФАПАК» за 2025 рік

Можна це споживання розібрати на прикладі кварталів, де у весняний період загальне споживання підприємства сягає 128,5 тис. кВт/год це тільки за квітень, а вже у літньому місяці воно трималося на рівні 134,8–139,7 тис. кВт/год це за липень, серпень. В періоді за осінь і зиму пікові навантаження сягнули 146,9 – 173,9 тис. кВт·год листопад-жовтень. Такі високі обсяги споживання електроенергії можуть сягати в середньому 1,4 ГВт/год на рік та за умови нових тарифів, тому витрати підприємства на оплату електроенергії можуть сягати від 2,5 до 3,5 млн. грн. щомісяця. На основі даних я проаналізував структури

споживання електроенергії та створив табл. 3.8, яка описує проблему надмірного споживання енергії.

Таблиця 3.8 – Аналіз структури споживання електроенергії ТОВ «ЕЛЬФАПАК» (2025 рік)

Показник (Стаття витрат)	Значення, грн	Частка, %
Спожито на основне виробництво (ВВ)	21 471 342,49	87,21 %
Спожито на загальновиробничі потреби (ЗВВ)	2 741 689,52	11,14 %
Спожито на адміністративні та збутові потреби (АВ, ЗБ, ІН)	406 404,23	1,65 %
Загальна вартість спожитої електроенергії	24 619 436,24	100,00 %

Розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ЕЛЬФАПАК».

За таких умов в яких працює зараз підприємство, експлуатація енергоємного обладнання робить продукцію неконкурентною, що впливає на прибуток. Така ситуація з часом призведе до перевитрат електроенергії та збільшення відсотка браку сировини під час лиття під тиском. Для вирішення цих наявних проблем слід розробити комплексний інвестиційний план, який складається з двох напрямків:

- це модернізація виробничих ліній;
- впровадження відновлюваних джерел енергії.

Наступним кроком щодо модернізації ліній є лиття під тиском шляхом впровадження енергоефективних електричних ТПА. Досліджуючи сучасний ринок вже сучасного інжекційного-ливарного обладнання, я можу зробити висновок, що оптимальне рішення для підприємства ТОВ «ЕЛЬФАПАК» може стати впровадженням повністю електричних машин серії ENGEL e-mas (Австрійського виробництва). Ця серія була розроблена для виготовлення ПЕТ-пакування з дуже прискіпливими вимогами до стерильності та точності. Вони забезпечують більш чисте виробництво з меншим рівнем шуму та відсутністю необхідності охолоджувати гідравлічне масло. Ці машини можуть знижувати експлуатаційні витрати за рахунок високої енергоефективності [24]. Тому

сьогодні на відміну від гідравлічних систем, електричні ТПА мають всі процеси, наприклад: змикання форми, рух сопла, впорскування, обертання шнека та інші. Ці процеси здійснюються за допомогою незалежних сервоелектричних приводів.

Узагальнюючі ключові переваги такої розробки, можна виділити високу точність. Відповідно до технічних даних, завдяки цифровому контролю сервомоторів, ТПА забезпечують точність позиціонування до ± 0.01 мм [36]. В результаті, для підприємства це означатиме швидке скорочення виникнення дефектів або браку готової продукції, що допоможе зберегти велику кількість сировини.

Друга перевага – висока продуктивність та енергоефективність завдяки тому, що машини забезпечують оптимальне співвідношення швидкості та енергоспоживання. Для виробництва це означатиме, що нові електричні термопластавтомати можуть виконувати паралельні рухи (одночасний набір дози пластику або відкриття прес-форми і т.д) для скорочення одного робочого циклу на одні, дві секунди. При серійному випуску мільйону одиниць полімерної ПЕТ-упаковки на рік, це може забезпечити колосальний приріст загального обсягу виробництва [37].

Третя перевага – це надійність та довговічність. Використання якісних матеріалів та передових технологій гарантує тривалий термін служби обладнання. На відміну від застарілого устаткування, яке підприємство зараз використовує у виробництві, нові системи управління з дуже міцними вузлами змикання створюють мінімальну ймовірність раптових технічних інцидентів та утворення «вузьких місць» у бізнес-процесах підприємства. Це гарантує стабільний та безперебійний процес виготовлення та зменшення експлуатаційних витрати ТОВ “ЕЛЬФАПАК” на ремонт і сервісне обслуговування парку устаткування.

На основі джерел «Офіційні технічні специфікації електричних термопластавтоматів серії e-mac, каталог компанії ENGEL Global” та “Injection Molding Machine Market Size, Share & Trends Analysis Report. Grand View Research, Industry Analysis 2026” я створив порівняльну таблицю техніко-

економічних показників електричної машини та старого ТПА, який зараз використовується на підприємстві у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Порівняльний аналіз гідравлічного ТПА та електричного ENGEL e-mас.

Принцип приводу	Старий гідравлічний ТПА (D200/850)	ТПА (ENGEL e-mас)	Ефект після заміни
Принцип приводу	Гідравлічний насос (постійна робота)	Незалежні сервоприводи	-
Питоме споживання енергії (кВт·год / 1 кг сировини)	1,1 – 1,3 кВт·год	0,45 – 0,55 кВт·год	Економія до 60%
Використання гідравлічного мастила	Понад 300 літрів	Повністю чисте виробництво	Зниження екологічних зборів, нульові витрати на мастило
Рівень браку (% від партії)	4 – 6 %	0,2 – 0,5 %	Економія полімерної сировини
Час циклу (на прикладі кришки 28 мм)	12 секунд	9,5 секунд	Збільшення обсягу виробництва на 20%

Джерело: розроблено автором на основі технічних специфікацій виробників [34].

У вартісному показнику це може мати прогнозований вигляд прорахований у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок прогнозованого результату при використанні ТПА ENGEL e-mас

Показник	Базовий 2025 рік	Величина показника ефекту	Прогнозований результат
Спожита електроенергія на виробництво	21 471 342 грн.	– 60% (12 882 805 грн.)	8 588 537 грн.
Використання гідравлічного мастила	300 л	не потрібно	– 69 000 грн.
Рівень браку (% від суми собівартості продукції) р. 2050	від 135 417 600 грн. брак становить на 6 093 792 грн.	0,2-0,5%	677 088 грн.

Продовження таблиці 3.10

Збільшення обсягу виробництва (% від суми чистого доходу від реалізації продукції) р. 2000	301 557 500 грн	+20%	316 635 375 грн.
--	-----------------	------	------------------

Джерело: складено автором на основі прогнозованих даних.

Тобто, при умові запровадження у виробництві новітнього ТПА ENGEL e-mas, буде суттєва економія.

Але, оновлення парку основних термопластавтоматів на виробництві, комплексний підхід до оптимізації ресурсів вимагає модернізації усього допоміжного устаткування. Впровадження сучасних промислових систем охолодження є необхідністю для ТОВ «ЕЛЬФАПАК». Це обладнання відіграє вирішальну роль у роботі та утриманні стабільності технологічного процесу на виробництві. Оновлення цих систем дозволить усунути проблеми температурної деформації полімерної упаковки та допоможе знизити енергоспоживання та прискорити цикл виробництва без людського фактору.

На кожному виробничому підприємстві мають бути чілери, вони забезпечують охолодження технологічних процесів і допоміжних пристроїв. Така система охолодження запобігає зменшенню витрат, пов'язаних із споживанням електроенергії. Цей вид устаткування є надійним і впливає на оптимізацію простору для встановлення холодильного обладнання. Ці нюанси особливо важливі в секторі промислового охолодження.

Оскільки підприємство ТОВ «ЕЛЬФАПАК» працює з різними типами сировини, температурний режим суттєво відрізняється для кожної партії, тому для покращення роботи встановлюються індивідуальні периферійні термостати біля кожного термопластавтомата - це мінімізує перегрів маси, а значить вона не втратить своїх властивостей.

На сьогодні дуже актуальною є тема ефективного споживання енергетичних ресурсів. Особливо коли від кількості їх використання залежить отриманий прибуток від виробництва. Адже, в теперішніх умовах функціонування багатьох організацій потрібно подумати і знайти шляхи вирішення завдань для

забезпечення безперервного виробництва, тобто – безперервне функціонування системи електропостачання в незалежності від наявності її у мережі.

Переглянувши результати діяльності досліджуваного підприємства, вважаю, що керівництву слід врахувати мої рекомендації, звернути увагу на досвід компанії ALPLA і здійснити перехід на енергоефективні термопластавтомати та встановити СЕС на даху своїх приміщень. Такий хід, згідно обіцяних розрахунків дозволить знизити операційні витрати на 25% та дасть змогу зменшити вуглецевий слід, таким чином можна досягти повної вуглецевої нейтральності виробництва до 2035 року та перейти на замкнений цикл переробки, тобто управляти ресурсами так, щоб при виробництві відходи поверталися назад у виробництво. Таким чином зменшити споживання природних ресурсів та зменшити шкідливий вплив на довкілля. За допомогою впровадження новітніх технологій лиття та видуву та заміні старих гідравлічних систем на повністю електричні термопластавтомати дозволить знизити питоме споживання електроенергії на кожен одиницю продукції на третину[35].

ТОВ «ЕЛЬФАПАК» наголошує свою прихильність до екології за допомогою використання вторинної еко-сировини rPET, для компанії це стало потужним маркетинговим інструментом задля роботи з європейськими партнерами.

Підсумовуючи комплекс запропонованих заходів моєї проектної роботи для компанії ТОВ «ЕЛЬФАПАК» можна зрозуміти, що головна проблема підприємства – це висока матеріаломісткість та енергоємність застарілого обладнання. Я пропоную заміну гідравлічних ТПА на електричні ENGEL e-mas, встановити дахову СЕС, термоізоляцію, оновлення системи термоізоляції та інше, що призведе до створення нової системи ощадливого виробництва. Мною було розроблено аналітичну таблицю для наочної демонстрації сукупного техніко-виробничого ефекту.

У табл. 3.11 наведені порівняння базових виробничих показників за 2025 рік і прогнозовані, які покажуть, що відбудеться з підприємством після впровадження повної імплементації запропонованих інновацій.

Таблиця 3.11 – Демонстрація впливу рекомендованих заходів на виробничі показники ТОВ "ЕЛЬФАПАК"

Показник ефективності	Базовий стан на 2025 рік	Проектний стан після проведеної модернізації	Відхилення (+ / -)	Джерело оптимізації
Питоме використання електроенергії ТПА (на 1 кг сировини)	~ 1,2 кВт·год	~ 0,5 кВт·год	- 58,3 %	Перехід на сервоприводи, використання термочохлів
Покриття енергопотреб власною генерацією	0 %	15 - 20 %	+15-20 п.п.	Встановлення гібридної СЕС (150 кВт)
Рівень технологічного браку (% від партії)	5,0 %	0,5 %	-4,5 п.п.	Мікроскопічна точність впорскування нових ТПА
Частка повторного використання сировини	0 % (продаж за безцінь)	12,0 % (внутрішній рециклінг)	+12,0 п.п.	Впровадження промислових грануляторів та дробарок
Тривалість одного виробничого циклу (ПЕТ-тара)	12,0 секунд	9,5 секунд	-20,8 %	Функція паралельних рухів, сучасні промислові чилери
Витрати на заміну мастила (тис. грн/рік на 2 верстати)	~ 180,0 тис. грн	0,0 тис. грн	-100 %	Заміна на електричні ENGEL e-mas

Джерело: розроблено та розраховано на основі даних технічних аудитів автором

За результатами розрахунків можна побачити, що мої рекомендації можуть допомогти підприємству зекономити на закупівлі первинної сировини. За даними фінансової звітності (таблиця 2.2.7) ми можемо побачити, що собівартість продукції у 2025 році склала понад 225 млн грн. 60% з цих витрати становлять на сировину (ПЕТ, поліпропілен), приблизно 135 млн грн. на рік. На 4,5% впаде зниження рівня браку завдяки точним сервомоторам і це збереже підприємству матеріалів на сумму 6 млн грн. щорічно ($135 * 4,5\% = 6$ млн грн.) Також додаткове впровадження дробарки на виробництво, щоб переробляти залишки пластику (ливники) на вторинну сировину (регранулят). Таке впровадження дасть змогу замінити до 12% нового та дорогого пластику, така рекомендація допоможе зекономити ще близько 16,2 млн. грн. на повторних закупівлях сировини.

Слід зазначити, що окрім економії на сировині, новий парк обладнань кардинально зменшить витрати на електрику. Старий гідравлічний верстат

споживає в середньому 1,2 кВт·год для того щоб переробити 1 кілограм пластику, але електричний ENGEL e-мас з термочохлами споживає лише 0,5 кВт·год. В процесі переробки в 500 тонн полімера на рік одним верстатом економія енергії складе 350 000 кВт·год ($500\,000 * (1,2 - 0,5) = 350\,000$). За прогнозованим тарифом на електроенергію в 20 грн/кВт·год підприємство на різниці в використанні одного верстата, зможе заощадити 7 млн грн на рік ($350\,000 * 20 = 7\,000\,000$). Такий додатковий внесок може зробити сонячна електростанція, яка може генерувати близько 160 МВт·год безкоштовної та екологічної енергії на рік, де ще допоможе зекономити 3,2 млн грн. Також можна додати сонячну електростанцію, яка дає гарний та потужний економічний ефект. Аналіз звітності Fusion Solar показав, що за 2025 рік, підприємство кожен місяць купує від 90 до 160 тис. кВт·год електроенергії в електромережі, а власна генерація електроенергії дозволить стабільно перекривати значну частину денного використання електроенергії.

За допомогою нового обладнання, підприємство ТОВ «ЕЛЬФАПАК» зможе скорочувати час виготовлення кожної деталі, це дозволить випускати набагато більше продукції за одну зміну. Тому підприємство зможе збільшити виробництво на чверть, не залучаючи нового кадрового штату. За допомогою нового обладнання можна буде добитися скорочення часу формування однієї деталі, на сьогодні це займає 12 секунд, з виконанням рекомендацій буде займати 9,5 секунд, це збільшить пропускну здатність лінії на 26,3% за одну зміну. Підприємство зможе отримати на чверть більше замовлень не збільшуючи фонд оплати праці та кількість робочих годин. Таким чином продуктивність цеху зросте кардинально за допомогою системи охолодження (чилерам). У табл. 3.12 наведені прораховані прогнозовані розрахунки.

Таблиця 3.12 – Прогноз розрахунків економічного ефекту від модернізації обладнання на підприємстві

Стаття витрат	До модернізації, грн	Після модернізації, грн	Прогнозована економія, грн
Витрати на виробничу електроенергію (ТПА та чилери)	21 471 342	10 735 671	- 10 735 671
Інші електровитрати (ЗВВ, АВ, освітлення)	3 148 093	3 148 093	0,00
Всього загальна потреба в енергії	24 619 436	13 883 765	- 10 735 671
Генерація власної СЕС	3 447 197	6 647 197	3 200 000
Фактично до сплати за енергію з мережі	21 172 238	7 236 567	- 13 935 671

Джерело: розраховано автором за допомогою даних техпаспортів обладнання.

Розрахунок був проведений з урахуванням заявленого в техпаспорті зниження питомого використання енергії сучасними електричними ТПА на 50%. Також враховується додатковий економічний ефект потужності сонячної станції, яка принесе компанії на власній генерації електриці ще 3,2 млн. грн. економії згідно з проектом.

Отже, розраховані і наведені мною параметри і аргументи доводять, що рекомендовані технічні рішення допоможуть трансформувати ресурсну базу ТОВ «ЕЛЬФАПАК». Адже замість постійного нарощування витрат на енергоносії та первинну сировину, компанія дійде до інтенсивного розвитку, виготовляючи більше якісного продукту з мінімальними затратами ресурсу на кожну одиницю.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів удосконалення системи ресурсного менеджменту

В ході розробки мого проєкту про впровадження та удосконалення системи ресурсного удосконалення системи ресурсного менеджменту на ТОВ «ЕЛЬФАПАК» хочу наголосити, що усі управлінські рішення які хоче приймати керівництво, особливо про велике технічне оновлення чи введення складних інформаційно-технологічних систем, перед впровадженням потрібно фінансово обґрунтувати. Головною метою наступного кроку є проведення, обґрунтування усіх розрахунків та доведення інвестиційної привабливості для керівництва. Оцінка ефективності запропонованого мною комплексу заходів, виконується виключно на основі загальноприйнятої методології проєктного менеджменту. Аналіз другого розділу показує, що підприємство хоч і було в 2022 році збитковим, але поступово вийшло в прибутковість хоч і має слабкі місця і залишається вразливою. У 2025 році рівень зносу обладнання є критичним і досяг 1,54 та значне накопичення на складах готової продукції (25,84% в структурі оборотних активів) така ситуація свідчить, що модель управління ресурсами вже вичерпала сама себе і потребує змін. Мій проєкт це не звичайний «план з оптимізації та удосконаленні підприємства», а є повністю стратегічною необхідністю для збереження життєздатності і покращення бізнесу для керівництва.

Щоб досягти усі цілі ощадливого виробництва треба для початку подолати проблеми «замороженого» оборотного капіталу та значне зниження енергоємності підприємства.

У моєму проєкті передбачено шість векторів фінансування які охоплюють цифровізацію (не матеріальні активи) так і основну частину оновлення основних фондів. Для визначення загальної суми початкових інвестицій, я сформував орієнтовний бюджет проєкту у табл. 3.12. Оцінка вартості, обладнання та програмного забезпечення розрахована на основі актуальних комерційних пропозицій постачальників на ринку України станом на 2026 рік.

Таблиця 3.13 – Інвестиційний бюджет проекту комплексної модернізації

Напрямок інвестування	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис. грн	Частка, %
Впровадження ERP-системи	Придбання програмних модулів (фінанси, логістика, виробництво, склад), інтеграція системи та навчання працівників	850	5,3
Модернізація лінії лиття (ТПА)	Закупівля двох електричних термопластавтоматів ENGEL e-mas для заміни старих гідравлічних машин, доставка та пусконаладжувальні роботи	9 800	61,1
Енергетична автономність	Проектування, придбання обладнання і монтаж гібридної сонячної електростанції потужністю 150 кВт	3 800	23,7
Оновлення системи охолодження	Придбання промислового чілера з повітряним охолодженням конденсатора та двох периферійних термостатів	950	5,9
Система рециклінгу	Встановлення гранулятора для переробки лиття та двох дробарок для повторного використання відходів біля верстатів	520	3,2
Термозмішувач і сушильний вузол	Виготовлення та монтаж каркасу для сушіння грануляту, усунення витоків стисненого повітря	130	0,8
Разом	Повний комплекс інвестиційних заходів	16 050	100

Джерело: розроблено та розраховано на основі даних попередніх таблиць автором

В таблиці ми можемо побачити, що загальна вартість реалізації запропонованого проекту становить 16 050 тис. грн. Закупівля високотехнологічного європейського обладнання – електричних термопластавтоматів є найбільш капіталомістким етапом, це 61,1% від усіх витрат.

Хочу зазначити те, що цифровізація бізнес-процесів та впровадження ERP-системи, що вважається ключем до синхронізації усіх підрозділів підприємства, вона потребує порівняних незначних витрат від загального бюджету - 5,3%. Результати діяльності за 2025 рік для компанії ТОВ «ЕЛЬФАПАК» показують суттєве скорочення вільних грошових активів – на рахунках підприємства 150,3 тис. грн., все це через накопичення готової продукції на складах та підвищення

дебіторської заборгованості.

Зпрогнозуємо витрати підприємства в умовах модернізації. Головний критерієм росту доходу – підвищення продуктивності праці. Перехід компанії на нові електричні ТПА ENGEL e-mac дозволить скоротити цикл формування ПЕТ-тари з 12 сек до 9,5 сек. Це автоматично підвищить потенційний обсяг виробництва продукції на 26,3% на тих самих виробничих площах. Крім росту дохідності, впровадження ERP-системи зможе вирішити проблему з «замороженим капіталом» запасів готової продукції, питома вага якої у 2025 році складала 25,8%. Така оптимізація дозволить підприємству швидко реагувати на усі замовлення клієнтів та скоротить логістичний цикл. Тому, якщо врахувати усі фактори, я прогножую помірне зростання обсягів реалізації в перший рік – 10%, та приблизно 5-7% у наступні періоди. Оптимізація собівартості та операційні витрати передбачає собою успішний економічний ефект, це очікується в блоках матеріальних витрат та енергоспоживанні. Енергозбереження поєднує між собою електричні верстати, така економія складає до 60% енергії, це дозволить знизити загальні витрати на електроенергію приблизно на 50%. Завдяки точності ТПА має знизитися виготовлення браку з 5% до 0,5%, а за допомогою впровадження внутрішнього рециклінгу (переробки ливників), втрати на первинну сировину зменшаться на 10-12% на одиницю продукції. Також перехід на електричні системи ліквідує витрати на закупку сотні літрів мастила для гідравлічних верстатів та заміну фільтрів для них.

Мною було сформовано табл. 3.14 про прогнозований звіт про фінансові результати на трирічний період.

Таблиця 3.14 – Прогнозований звіт про фінансові результати на трирічний період.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Чистий прибуток від реалізації	301 557,5	331 713,3	351 616,1	376 229,2
Собівартість продукції	225 696,8	218 930,8	227 688,0	239 072,4
Валовий прибуток	75 860,7	112 782,5	123 928,1	137 156,8
Адміністративні витрати	18 200,0	19 500,0	20 500,0	21 800,0
Витрати на збут	12 500,0	13 800,0	14 500,0	15 200,0
Інші операційні витрати	36 529,3	38 355,8	40 273,6	42 287,3
Фінансовий результат (ЕВІТ)	39 331,4	71 609,2	79 137,0	89 552,0
Податок на прибуток (18%)	6 820,8	12 889,7	14 244,7	16 119,4
Чистий прибуток	30 622,5	58 719,5	64 892,3	73 432,6

Джерело: розроблено та розраховано автором на основі даних попередніх таблиць.

Цей аналіз наведених показників показує вражаючу динаміку на покращення економічних показників ТОВ «ЕЛЬФАПАК». Чистий прибуток зможе зрости помірними темпами на 10% у 2026 році, він нам показує стрибок прибутку на 91,7% вже в перший рік впровадження змін. Такий прогрес стає можливим завдяки структурі собівартості. Адже, якщо в 2025 році собівартість продукції мала 74,8% виручки, то в 2026 році за допомогою сумарної економії на енергії та сировині в розмірі 32,2 млн. грн, такий показник зменшиться на 66%.

ТОВ «ЕЛЬФАПАК» яке працює в умовах високого коливання ринку сировини та енергоносіїв, для компанії критично важливо, щоб інвестиції не просто створювали прибуток, а й мали високу швидкість обороту. Щоб розрахувати ефективність та оцінки привабливості інвестицій я використовував метод дисконтування грошових потоків, цей метод дозволяє довести майбутні доходи до їх теперішньої вартості. Такий метод вважається більш консервативним і він допомагає перевірити проект на міцність. Обсяг інвестицій склав 16 050 тисяч гривень.

Для розрахунку я вибрав ставку дисконтування. Врахувавши поточну облікову ставку НБУ та ризики воєнного стану, можна встановити ставку дисконтування на рівні 15%. Ця величина враховує як середньозважену вартість залучення капіталу, та премію за ризики, які пов'язані з поточною

макроекономічною ситуацією в Україні. Основа аналізу – це чистий грошовий потік, він визначається як сума приросту чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Розрахунок річної суми амортизації від впровадження сучасного обладнання я провів прямолінійним методом, із середнього терміну експлуатації основних засобів та софтів у 10 років: приріст амортизаційних витрат = $16\,050 / 10 = 1\,605$ грн на рік. Відповідно для прогнозу чистого прибутку за роками становитиме:

Чистий грошовий потік 2026 року = $28\,097 + 1\,605 = 29\,702$ тис. грн.

Чистий грошовий потік 2027 року = $34\,269,8 + 1\,605 = 35\,874,8$ тис. грн.

Чистий грошовий потік 2028 року = $42\,810,1 + 1\,605 = 44\,415,1$ тис. грн..

У табл.. 3.15 наведені розрахунки грошового потоку та ефективності проекту, а на рис. 3.4 відображені наглядні зміни показників.

Таблиця 3.15 – Розрахунок грошового потоку та ефективності проекту

Показник	Проектний рік 2026	Проектний рік 2027	Проектний рік 2028
Теперішня вартість потоку	25 828,8	27 125,1	29 203,0
Амортизаційні відрахування від проекту	1 605,0	1 605,0	1 605,0
Приростний чистий прибуток	28 097,0	34 269,8	42 810,1
Чистий грошовий потік	29 702,0	35 874,8	44 415,1
Коефіцієнт дисконтування (15%)	0,8696	0,7561	0,6575
Кумулятивний дисконтований потік	25 828,8	52 953,9	82 156,9

Джерело: розроблено та розраховано на основі даних попередніх таблиць автором .

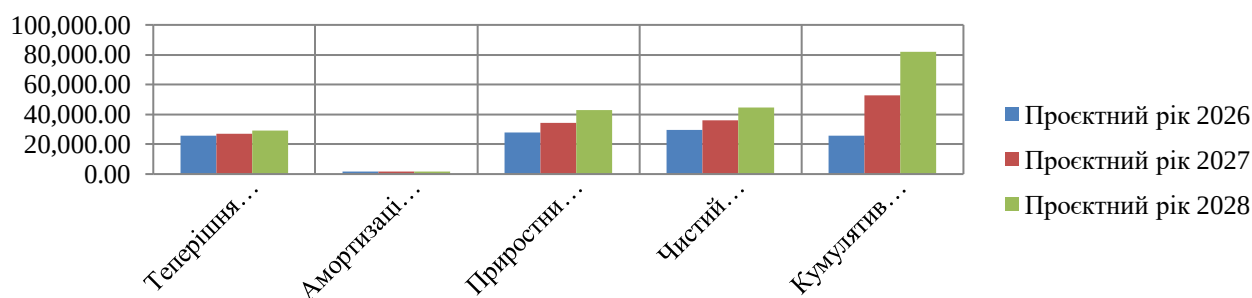


Рисунок 3.4 – Наглядні зміни показників при втіленні запропонованого проекту.

Щодо прогнозів для підприємства та вплив проєкту на фінансовий стан та рентабельність хочу висловити наступне. Важливо зрозуміти, як проєктні заходи можуть вплинути на стан усього підприємства. За розрахунками в другому розділі, мені вдалось виявити головну проблему, як я зазначив раніше, це велика кількість товарів на складі, які займають 25,84% від усіх оборотних активів. Ще з наявних дуже впливових проблем є те, що в компанії дуже мало живих грошей на рахунках, у 2025 році склала сума лише в 150,3 тис. грн. За допомогою модернізації, можна буде вивільнити ці гроші та оптимізувати виробництво так, щоб діяльність підприємства мала ефективнішою результат. Порівняння показників 2025 року, які ми отримаємо після впровадження модернізації наведено у табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Перетворення фінансових показників підприємства після модернізації

Назва показника	2025 рік	Проектний рік (прогноз)	Зміна (+ / -)
Рентабельність продажів (ROS), %	10,15	17,70	+ 7,55
Рентабельність активів (ROA), %	2,96	12,40	+ 9,44
Оборотність запасів (кількість разів)	5,45	10,50	+ 5,05
Частка запасів у активах, %	25,84	12,00	- 13,84

Розраховано автором на основі [7,8,9]

Показник рентабельності показує, скільки копійок чистого прибутку ми маємо від доходу з кожної однієї гривні, розраховується він. як відношення чистого прибуток до виручки у процентному вимірі. Таким чином, зрозуміло, що в 2025 році рентабельність склала: $30\,622,5 / 301\,557,5 * 100 = 10,15\%$. Після певних змін на виробництві, вона складатиме: $58\,719,5 / 331\,713,3 * 100 = 17,70\%$. Такий ріст свідчить про те, що компанія зможе зекономити приблизно 7 млн. грн. на електриці та 16,2 грн. на закупівлі пластику щороку. Позитивні результати зможемо мати і завдяки впровадженій ERP-системі, якщо зараз запаси на складі складають 25,84% оборотних активів, то при плануванні ця частка зменшиться до 12% , можемо порахувати: $(\text{Вартість запасів} / \text{Сума оборотних активів}) * 100$,

отримаємо зменшення на 13,84%. При зменшенні частки запасів, на рахунках з'явиться більше активів, для підприємства це очевидна можливість вчасно виплачувати кредити та закуповувати нову сировину без затримок.

Отже, на мою думку, при впровадженні запропонованих мною заходів для удосконалення системи ресурсного менеджменту результати демонструють позитивні тенденції діяльності підприємства.

Висновок до розділу 3

1. В процесі виконання рекомендаційної частини дипломної роботи було запропоновано інтеграцію ERP-систем на виробництві, як існуючих можливих рішень для оптимізації витрат сировини і енергозабезпечення до прогнозованих результатів від запропонованих заходів. Стало зрозумілим, що без впровадження ERP-системи підприємству важко буде забезпечити прозорість, точність управління та облік. Адже, специфіка досліджуваного підприємства вимагає єдиного інформаційного простору.

2. Водночас, запровадження у виробництво нових видів устаткування та вжиття заходів щодо скорочення енергоресурсів та вдосконалення енергозбереження неодмінно призведуть до зниження технологічних витрат, які є критичними у структурі собівартості ПЕТ-пакування. Поєднання цих заходів має високу практичну цінність та гарантує максимальну рентабельність, конкурентоспроможність та екологічність.

ВИСНОВКИ

Ресурсний менеджмент є необхідним елементом для всіх підприємств, оскільки саме він є ключовим фактором успішного функціонування і визначає внутрішню політику, спрямовану на досягнення поставлених результатів та шляхи оптимізації використання всіх видів ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних. А впровадження систем ресурсного менеджменту: ERP-систем та інструментів планування, дозволяє мінімізувати проблеми в управлінні наявними ресурсами. Результатом відповідного управління цими ресурсами буде ефективність, стабільність, успішний розвиток та конкурентоспроможність компанії.

Тема дипломної роботи: «Впровадження системи ресурсного менеджменту на промисловому підприємстві» є важливою для стабільного розвитку досліджуваного підприємства ТОВ «ЕЛЬФАПАК», яке постійно стикається з необхідністю підвищення власної ефективності

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто ефективність управління ресурсами на досліджуваному підприємстві. Доцільно зазначити, що таке потужне підприємство, як ТОВ «ЕЛЬФАПАК» загалом має непогану стратегію управління ресурсами, завдяки чому є можливості вирішити як виробничі так і фінансові проблеми, тому що має висококваліфікованих фахівців та великий досвід у виробничій діяльності. Але повномасштабне вторгнення, яке почалося у лютому 2022 року, дестабілізувало налагоджену роботу підприємства і позначилося у 2023 році на завантаженні виробничих потужностей та збитків. Варто зазначити, що у 2024-2025 роках досліджуваного періоду підприємство демонструє певне відновлення, збільшивши виробництво продукції. У всіх процесах виробництва продукції ефективно використовуються інформаційні ресурси, це також мало суттєвий позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства. Ресурсний потенціал використовується ефективніше ніж у минулих періодах. Загалом, можна сказати, що ресурсний потенціал використовується протягом досліджуваного періоду з кожним роком ефективніше. Рекомендується інвестувати у нове обладнання, в інформаційні

ресурси, а також рекомендується переглянути логістичні процеси для оптимізації складських залишків, що дозволяє вивільнити фінансові ресурси та збільшити чистий прибуток.

У другому розділі дипломної роботи, проведений аналіз підприємства свідчить про те, що підприємство протягом досліджуваного періоду, а найбільше у 2024 та 2025 роках використовувало ресурси достатньо ефективно. Протягом розглянутого періоду з 2021 по 2025 роки, діяльність ТОВ «ЕЛЬФАПАК» показала низькі деякі фінансово-економічні показники. На цю ситуацію негативних повпливали економічні та політичні умови, та в меншій мірі – невдалі стратегічні рішення керівництва.

У межах другого розділу було також проведено діагностику системи управління та виявлення «вузьких місць» – це критичний процес потрібний для підвищення рівня виробництва, скорочення витрат та збільшення прибутковості. На даному підприємстві система управління працює на покращення фінансово-економічних показників та на задоволення замовників. Встановлює чіткі показники для досягнення мети, в іншому випадку, визначає проблеми і працює на покращення. Операційне управління підприємства полягає в чіткому обліку, перерозподілі праці та контролю. Як наслідок, інтенсивне використання активів призвело до збільшення загальної вартості активів, доходів, чистого прибутку та рентабельності. Це вказує на правильність прийнятих рішень для подолання кризи у 2022 році і для адаптації фінансово-економічної стратегії в умовах економічного шоку та умов воєнного часу. Недостатнім, на мою думку, є управління виробничими ресурсами, так як застаріле обладнання безпосередньо впливає на зниження обсягів виробництва, це призводить до затримок та зривів термінів відвантаження, збільшення незавершеного виробництва та витрат.

Окремо хочу виділити той момент, що на підприємстві є постійний вхідний контроль якості сировини. І головним стратегічним завданням ТОВ «ЕЛЬФАПАК» є підтримання балансу між виробничою ефективністю та збереженням навколишнього середовища.

У третьому розділі дипломної роботи було запропоновано і обґрунтовано впровадження ERP-системи на підприємстві, результатом якого має бути покращення економічних результатів, забезпечення прозорості в управлінні та обліку на підприємстві. Були наведені функції та переваги систем Odoo та IT-Enterprise, проведена оцінка їх вартості, наведені переваги та наведено бачення процесу проекту впровадження на підприємстві ERP-системи. Адже, специфіка досліджуваного підприємства вимагає єдиного інформаційного простору. Водночас, потрібне запровадження у виробництво нових видів устаткування та вжиття заходів щодо скорочення енергоресурсів та вдосконалення енергозбереження неодмінно призведуть до зниження технологічних витрат, які є критичними у структурі собівартості ПЕТ-пакування. Тож, здійснено порівняльний аналіз запропонованого модернізованого устаткування, проведено розрахунок прогнозованого результату при його використанні, досліджено вплив на виробничі показники, визначено інвестиційний бюджет комплексної модернізації, обґрунтовано ефективність запропонованих заходів та зформовано прогнозований звіт про фінансові результати. Поєднання всіх цих заходів має високу практичну цінність та гарантує максимальну рентабельність, конкурентоспроможність та екологічність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ТОВ «ЕЛЬФАПАК» офіційний сайт. URL: <https://elfapack.com/contract-manufacturing> (дата звернення: 20.10.2025)
2. Управління підприємствами в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформацій : монографія / Н. Ю. Брюховецька, І. П. Булеєв, Ю. С. Залознова та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 302 с. URL: ie.org.ua (дата звернення: 14.02.2026).
3. Богацька Н. М., Хачатрян В. В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 134–139. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/24.pdf (дата звернення: 14.02.2026).
4. Буняк Н. М., Тимощук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 28–33. DOI: [doi.org](https://doi.org/10.26907/2542-0412.2023.2.28-33). URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/2_82_2023/7.pdf (дата звернення: 14.02.2026).
5. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту): монографія. Харків: ХНУБА, 2022. 178 с.
6. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, ч. 2. С. 17–22. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/5.pdf (дата звернення: 15.04.2026).
7. Михайлюк М. О. Систематизація методичних підходів до оцінювання матеріальних ресурсів на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5499> (дата звернення: 15.04.2026).
8. Що таке рентабельність бізнесу і як її розрахувати. *Business Broker*.

URL: business-broker.com.ua (дата звернення: 16.04.2026).

9. Що таке рентабельність: визначення та показники. *Ukrainian Digital*. URL: <https://ukrainiandigital.com/rentabelnist/> (дата звернення: 16.04.2026).

10. Дудар Т. Г. Логістична концепція "Just-in-time" (Точно-вчасно). *Основи логістики* : навч. посіб. URL: ukrtextbook.com (дата звернення: 19.03.2026).

11. Just in Time — концепція управління виробництвом. *FinAgma*. URL: finagma.com (дата звернення: 19.03.2026).

12. Точно вчасно (JIT). *Logos 3PL Logistics Glossary*. URL: <https://www.logos3pl.com/uk/glossary/just-in-time/> (дата звернення: 19.03.2026).

13. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. Впровадження інструментів ощадливого виробництва в роботу підприємства. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. пр. Харків : ХНАДУ, 2025. Вип. 46. С. 44–65. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/606f978e-84ad-444c-b297-0faa15c75e2e/content> (дата звернення: 20.04.2026).

14. Паращич М. І., Ноджак Л. С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Т. 4, № 2. С. 192–200. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29528/220972maket-196-204.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).

15. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2018. № 22 (62), т. 2. С. 21–24.

16. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Регіональна економіка*. 2018. № 3. С. 194–201.

17. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21–32.

18. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія*

«Економічна». 2021. Вип. 100. С. 45–51. (Примітка: додано рік та сторінки статті за архівом університету).

19. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf> (дата звернення: 25.03.2026).

20. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Бухгалтерська платформа «Фактор»*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-222/section-1017/article-14295/> (дата звернення: 25.03.2026).

21. Небава М. І., Адлер О. О. Економіка та організація виробничої діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2012. 160 с.

22. Маценко А. М. Управління інноваційними процесами : електронний підручник. *Дистанційне навчання СумДУ*. URL: <https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=1531> (дата звернення: 10.02.2026).

23. Класифікація мов програмування та їхні характеристики : реферат. *Allbest*. URL: https://revolution.allbest.ru/programming/01405162_0.html (дата звернення: 05.06.2026).

24. Різниця між гідравлічними та електричними термопластавтоматами. *Промсервіс*. URL: <https://promservice.ua/news/differences-between-hydraulic-and-electric-injection-molding-machines-uk> (дата звернення: 15.04.2026).

25. Сидоренко Г. М., Мельник Г. Контроль ділової активності за ключовими показниками ефективності. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 74–75.

26. Організація виробництва: курс лекцій : навч. посіб. / уклад. О. О. Кожемяченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 233 с. URL: kpi.ua (дата звернення: 05.06.2026).

27. Ратушняк А. А. ERP-системи: теорія і практика впровадження. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/1513/pdf> (дата звернення: 02.05.2026).

28.Лойко В. В., Янковий Р. В. Особливості та переваги впровадження ERP-систем на підприємствах. *Економіка та управління індустріальними регіонами*. 2022. № 1. URL: <https://eui.zu.edu.ua/article/view/260929/257364> (дата звернення: 02.05.2026).

29.Що таке Microsoft Dynamics 365 Business Central: основні можливості та переваги. *IT-Стимул*. URL: <https://itci.kiev.ua/shho-take-microsoft-dynamics-365-business-central-osnovni-mozhlyvosti-ta-perevagy/> (дата звернення: 03.05.2026).

30.Benefits of Microsoft Dynamics 365. *1Rivet*. URL: <https://www.1rivet.com/insights/benefits-of-microsoft-dynamics-365> (дата звернення: 03.05.2026).

31.Перевозова І. В. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку ERP-систем в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668> (дата звернення: 03.05.2026).

32.Ринок ERP в Україні: цифрова зрілість компаній через призму Ukrainian ERP Forum. *БІЗНЕС.ЛІГА:ЗАКОН*. URL: https://biz.ligazakon.net/ru/news/240414_rinok-erp-v-ukran-tsifrova-zrlst-kompany-cherez-prizmu-ukrainian-erp-forum (дата звернення: 05.05.2026).

33.Системи автоматизації: що таке ERP та навіщо вона вашому бізнесу : відео. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=-2A44kUzlec> (дата звернення: 10.05.2026).

34.Small injection moulding machines. *ENGEL*. URL: <https://www.engelglobal.com/en/products/injection-moulding-machines/small-injection-moulding-machine> (дата звернення: 10.05.2026) ; Injection Molding Machine Market Size, Share & Trends Analysis Report. *Grand View Research*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/injection-molding-machine-market> (дата звернення: 10.05.2026).

35.Sustainability at ALPLA. *ALPLA*. URL: <https://www.alpla.com/en/sustainability> (дата звернення: 15.05.2026).

36.Електричні термопластавтомати Chen Hsong. *Міпром*. URL: <https://miprom.com.ua/old-katalog/termoplastavtomaty/elektrychni-termoplastavtomaty-chenhsong/> (дата звернення: 15.05.2026).

37.Термопластавтомати (інжекційно-литтєві машини). *БДЗ*. URL: <https://bdz.com.ua/equipment/termoplastavtomatu> (дата звернення: 15.05.2026).

38.Богацька Н. М., Хачатрян В. В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/24.pdf (дата звернення: 14.05.2026).

39.Гуляєва Н. М., Сьомко Л. П. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємства. URL: <https://divovo.in.ua/gulyayeva-n-m-seomko.html?page=2> (дата звернення: 10.05.2026).

40.Шерстенников Ю. В. Економіко-математичне моделювання бізнес-процесів підприємства. *Агросвіт*. 2009. № 23. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2009/14.pdf (дата звернення: 19.05.2026).

41.Лекційні матеріали з дисципліни «Інформаційні системи в менеджменті». *Освітній портал ЖДТУ*. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/416435/mod_resource/content/1/ (дата звернення: 19.05.2026).

42.ERP-система IT-Enterprise: комплексне управління підприємством. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/erp-system-it-enterprise> (дата звернення: 19.05.2026).

43. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.

44. Горпинич О. В. Тлумачний українсько-англійський словник економічних термінів і термінологічних словосполучень : довідковий посібник. Дніпропетровськ : НГУ, 2016. 74 с.

45. Словник економічних термінів. URL: <http://www.ekonomiks.net.ua> (дата звернення: 16.04.2026).

46. Ресурси : матеріали з Вікіпедії. URL: wikipedia.org (дата звернення: 16.04.2026).