МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Виконав: студент IV курсу, групи 431
спеціальності 073 «Менеджмент»
МАРУЩАК Павло Вікторович
Керівник: канд. екон. наук, доцент
СЛАТВІНСЬКИЙ Максим Анатолійович

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 7
1.1. Сутність ресурсів підприємств та підходи до їх класифікації 7
1.2. Джерела формування ресурсів підприємств 10
1.3. Особливості управління ресурсним забезпеченням промислових підприємств 18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УМАНЬПИВО» ТА ЙОГО РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 25
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Уманьпиво» 25
2.2. Система управління і організаційна структура ТОВ «Уманьпиво» 29
2.3. Оцінка ресурсного забезпечення ТОВ «Уманьпиво» 33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «УМАНЬПИВО» 37
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення управління ресурсами ТОВ «Уманьпиво» 37
3.2. Організаційно-економічний механізм формування системи управління ресурсним потенціалом 43
3.3. Інноваційні технології в оптимізації ресурсного забезпечення підприємства 47
ВИСНОВКИ 53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55
ДОДАТКИ 59

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні система управління ресурсами промислових підприємств зіштовхується з дією ряду факторів. До глобальних факторів (порушення традиційних ланцюгів постачання, волатильність цін на сировину та енергоносії, перехід до принципів сталого розвитку та Індустрії 4.0) додаються національні умови господарювання. Вітчизняні промислові підприємства змушені працювати в умовах воєнних дій, енергетичних обмежень, дефіциту кваліфікованого кадрового забезпечення та необхідності адаптації бізнес-процесів до вимог європейського ринку. Це вимагає відмови від застарілих екстенсивних методів господарювання та переходу до гнучких, адаптивних стратегій ресурсного забезпечення підприємств.

Управління ресурсним забезпеченням (матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними та технологічними ресурсами) не є суто логістичним завданням. Воно трансформувалося у стратегічну функцію. Впровадження інноваційних інструментів контролінгу, цифровізація обліку, оптимізація запасів та диверсифікація джерел постачання дозволяють підприємствам мінімізувати ризики простоїв, знизити трансакційні витрати та сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Зазначене свідчить про актуальність кваліфікаційної роботи та обумовило визначення її мети, завдань, об’єкта і предмета дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства.

Для досягнення означеної мети в роботі були поставлені такі **завдання**:

– дослідити теоретико-методичні засади формування ресурсів та визначити особливості управління ресурсним забезпеченням промислових підприємств;

– охарактеризувати загальну фінансово-економічну діяльність та організаційну структуру управління ТОВ «Уманьпиво»;

– здійснити комплексну оцінку стану та ефективності використання ресурсного забезпечення досліджуваного підприємства;

– розробити стратегічні напрями та організаційно-економічний механізм вдосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Уманьпиво»;

– обґрунтувати доцільність впровадження інноваційних технологій для оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження – процес управління ресурсним забезпеченням фінансово-господарської діяльності промислових підприємств.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичний інструментарій формування, використання і оптимізації ресурсного забезпечення промислового підприємства.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: теоретичного узагальнення, абстракції та систематизації – для розкриття сутності ресурсів підприємства, уточнення підходів до їх класифікації та визначення джерел формування, системно-структурного аналізу – під час дослідження системи управління та організаційної структури ТОВ «Уманьпиво», економіко-статистичного та фінансового аналізу – для загальної характеристики економічної діяльності ТОВ «Уманьпиво», комплексної оцінки поточного стану та ефективності використання його ресурсного забезпечення, аналізу і синтезу – для виявлення існуючих проблем, ризиків та «вузьких місць» у системі забезпечення підприємства ресурсами, графічний і табличний методи – для наочного, систематизованого та компактного відображення масивів аналітичних даних, розрахунків і результатів дослідження у всіх розділах роботи.

Інформаційною базою дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, річна фінансова звітність ТОВ «Уманьпиво», тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні висновки, методичні підходи та розроблені пропозиції доведені до рівня конкретних прикладних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію системи управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані під час участі автора у науково-практичному семінарі (м. Умань, 23 жовтня 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок друкованого тексту, містить таблиці та рисунки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність ресурсів підприємств та підходи до їх класифікації

Термін «ресурс» походить від французького ressource (засіб, дані або спосіб). У широкому контексті це поняття охоплює всю сукупність засобів, які є необхідними для індивідів (фізичних осіб) та організацій (юридичних осіб) з метою реалізації поставлених завдань, задоволення внутрішніх потреб, а також потреб суб’єктів зовнішнього середовища [9].

Ключовою специфічною рисою трактування категорії «ресурси» є її тісний взаємозв'язок із виробничою діяльністю. Залучаючись до процесу використання, ресурси трансформуються у фактори виробництва. Сучасна економічна наука переважно інтерпретує ресурси як комплексну систему, що об'єднує природні, виробничо-технологічні, організаційно-управлінські та соціальні елементи.

У науковому середовищі існують різноманітні підходи до розуміння та ідентифікації ресурсів. Цей термін виступає універсальною категорією, яка застосовується у багатьох сферах людської життєдіяльності та наукових дисциплінах. Базові трактування цього поняття широко представлені у словниково-довідковій літературі та авторських дослідженнях. Наприклад, у словнику іншомовних слів за редакцією О. Мельничука зазначається етимологія слова (від фр. ressources та лат. resurgo – «виникаю знов, підіймаюсь»), а самі ресурси визначаються як «матеріальні засоби, цінності, запаси, кошти, що їх у разі потреби можна використати» [28].

Дослідниці Н. Верхоглядова та О. Письменна пропонують класифікувати розуміння терміна «ресурси» за чотирма основними підходами. Виробничий підхід трактує їх як базові складові виробничого потенціалу та рушійні сили, необхідні для здійснення процесу виробництва. З позиції структурного підходу, ресурси ідентифікуються як комплекс

матеріальних, фінансових, енергетичних і технічних активів у поєднанні з робочою силою. Майновий підхід розглядає дану категорію через призму активів, формулюючи її як майно підприємства у матеріальному та нематеріальному вираженні. Натомість комплексний підхід інтерпретує ресурси як «запаси, цінності, можливості та джерела їх формування» [8, с. 27-31].

У працях С. Гончарова категорія «ресурси» пояснюється як комплекс природних, сировинних, матеріальних, кадрових та фінансових благ, котрі за необхідності залучаються для виготовлення товарів, надання сервісних послуг та генерування доданої вартості [11].

Науковиця Т. Гладир формулює визначення ресурсів як сукупності природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних та часових сил і можливостей, які застосовуються під час продукування товарів, надання послуг та формування інших цінностей [10].

Згідно з трактуванням Економічного енциклопедичного словника (за ред. С. Мочерного), під цією категорією слід розуміти базові складові виробничого потенціалу, що знаходяться в управлінні економічної системи і застосовуються для реалізації визначених завдань економічного розвитку [22].

Дослідник А. Предєін розглядає ресурси у ролі першоджерела, що забезпечує безперебійний перебіг усіх операційних процесів суб'єкта господарювання. Водночас науковець пропонує власну ієрархічну класифікацію, диференціюючи ресурси за рівнями управління на операційні, тактичні та стратегічні [26, с. 166-169].

Як наголошує Т. Шталь, ресурси суб'єкта господарювання є базовими факторами виробництва, що включають комплекс матеріальних складових та трудового потенціалу. Ці елементи акумулюються «на вході» в організаційну систему для їх подальшого інтегрованого застосування у процесі створення кінцевого продукту чи послуги [36].

Узагальнення О.П. Ващенок зводиться до того, що ресурси організації – це наявний арсенал засобів, запасів, джерел та предметів праці, які підприємство здатне мобілізувати та задіяти для виконання власних цільових орієнтирів. Відповідно, забезпеченість ресурсами означає для підприємства наявність потенціалу, необхідного для стабільного функціонування та розвитку в заданих умовах згідно з визначеними цілями [6, с. 105].

Вплив науково-технічного прогресу зумовив трансформацію теоретичних поглядів щодо видової різноманітності ресурсів, які залучаються у господарську діяльність. У сучасній науці сформовано безліч класифікаційних ознак: за матеріально-речовим складом, роллю у виробництві, рівнем залучення до операційного циклу тощо. Проте найпопулярнішим вважається підхід, що базується на фізичному змісті ресурсів, виокремлюючи чотири базові групи: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні [25, с. 428].

Саме таку структуризацію за фізичною сутністю підтримує і О.П. Ващенок, розподіляючи ресурси на вищезгадані чотири ключові категорії, що графічно відображено на рисунку 1.1.

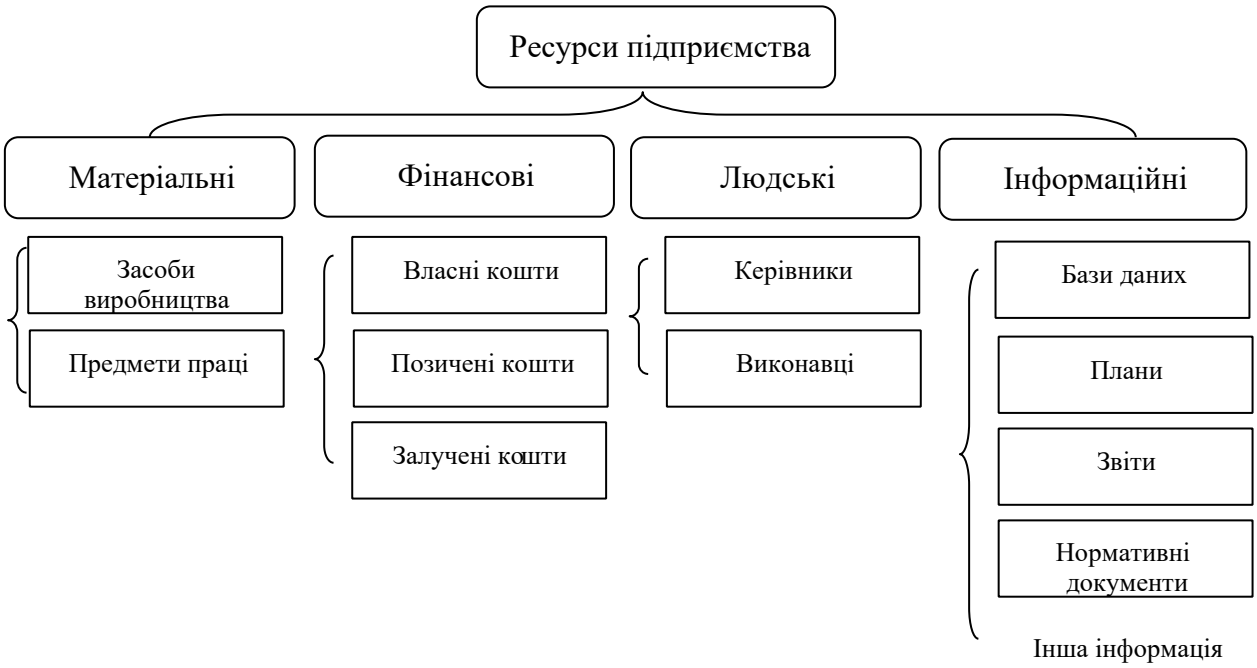


Рис. 1.1. Складові ресурсів підприємств

Джерело: сформовано на основі [25]

Підсумовуючи проаналізовані теоретичні підходи, можна стверджувати, що ресурси – це комплекс необхідних елементів, які забезпечують життєдіяльність підприємства шляхом залучення до операційного процесу різноманітних споживчих вартостей. Відповідно, результативне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від наявності достатньої ресурсної бази, а також від раціонального комбінування та ефективного її використання.

1.2. Джерела формування ресурсів підприємств

Управління ресурсним забезпеченням виступає однією з фундаментальних функцій управління будь-якого підприємства. Вона передбачає реалізацію комплексу оперативних та стратегічних заходів, спрямованих на формування необхідної ресурсної бази для безперебійної роботи підприємства. У процесі управління критично важливо зважати на такі специфічні характеристики ресурсів, як їхня лімітованість (обмеженість), здатність до взаємозаміни (субституційність) та взаємодоповнення (комплементарність) [13, с. 16]. Для забезпечення результативності бізнесу вкрай важливо ідентифікувати та раціоналізувати джерела постачання, з яких підприємство формує свій ресурсний потенціал.

Грошові або фінансові ресурси виступають рушійним чинником розвитку кожного підприємства. Під фінансовими ресурсами підприємства розуміють сукупність грошових надходжень і доходів, які знаходяться у його розпорядженні та акумулюються для погашення фінансових зобов'язань, покриття поточних витрат і матеріального заохочення персоналу. Вони виконують ключову роль у розширенні масштабів господарювання, оновленні матеріально-технічної бази, виплаті заробітної плати та фінансуванні соціальних програм. Точний розрахунок оптимальної потреби у

фінансових ресурсах безпосередньо впливає на результативність функціонування підприємства [28].

До базових джерел фінансового забезпечення належать: власний, позиковий та залучений капітал. Власні кошти представляють собою ресурси підприємства, які безперервно перебувають у його господарському обороті без чітко регламентованого терміну використання. Їх формування відбувається за рахунок власного капіталу – тієї частки активів підприємства, яка залишається після покриття всіх її зобов'язань. Позикові кошти – це фінанси, залучені підприємством на визначений час, на платній основі та з обов'язковою умовою їх повернення (переважно це довгострокові та короткострокові банківські кредити). Залучені кошти не є власністю підприємства, проте через діючу систему розрахунків вони постійно перебувають у його розпорядженні. Основним джерелом їх формування є різні види кредиторської заборгованості [25]. До зовнішніх джерел фінансових ресурсів відносять кредити, фінансові позики, випуск акцій чи облігацій, які підприємство може залучити від інвесторів, банків чи інших кредитно-фінансових установ.

Кадровий потенціал (людські ресурси) є критично важливою складовою будь-якого підприємства, адже саме він генерує необхідну працю та формує інтелектуальний капітал. Трудові ресурси підприємства – це його персонал, який структурно поділяється на управлінський (керівний) та виконавчий. Аби максимізувати віддачу від використання виробничих ресурсів підприємства, управлінці повинні впроваджувати дієві системи мотивації та заохочення, що спонукатимуть виконавчий персонал до високоефективної праці. Усіх працівників підприємства класифікують на дві великі групи: промислово-виробничий персонал (задіяний безпосередньо у виробництві та його обслуговуванні) та непромисловий персонал (працівники соціальної сфери підприємства). Залежно від специфіки посадових обов'язків, промислово-виробничий штат поділяють на шість

категорій: робітники, керівники, спеціалісти, службовці, молодший обслуговуючий персонал та стажери [19].

Джерела забезпечення підприємства людськими ресурсами охоплюють:

– найм (рекрутинг) нових працівників із відповідною кваліфікацією;

– професійний розвиток та навчання діючого персоналу, що дозволяє їм ефективно виконувати завдання та розвиватися в межах підприємства.

До матеріальних ресурсів належить усе необхідне для виготовлення продукції чи надання послуг. У більш вузькому розумінні, матеріальні ресурси – це сукупність засобів і предметів праці, таких як сировина, основні та допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, енергія, об'єкти незавершеного виробництва, запасні деталі, тарні матеріали, комплектуючі, технологічне устаткування, інструменти, господарський інвентар та транспортні засоби [28]. Їх поділяють на предмети та засоби праці. Засоби праці відображають рівень підкорення людиною природних сил для створення матеріальних благ. Предмети праці, своєю чергою, поділяються на два види: речовини, безпосередньо вилучені з природи для перетворення на продукт, та сирі матеріали (сировина), які вже піддавалися попередній обробці. У процесі відтворення ці дві групи поводяться по-різному: людина впливає на предмети праці за допомогою засобів праці, причому результати обробки предметів праці можуть у подальшому перетворюватися на засоби праці для інших трудових процесів [25].

Сукупність залучених економічних ресурсів підприємства становить його майно. В обліково-аналітичній практиці майно підприємства ідентифікується як комплекс основних та оборотних засобів, що перебувають у власності підприємства та мають вартісну (грошову) оцінку у фінансовій звітності. Зважаючи на те, що ці ресурси формують активи балансу, в науковій літературі їх прийнято називати активами [34, с. 32].

Активи підприємства класифікують за трьома основними категоріями:

1. Основні засоби у сукупності з іншими необоротними активами;

2. Виробничі запаси і поточні витрати;

3. Грошові кошти та решта поточних активів.

Друга і третя групи об'єднуються в категорію оборотних активів, або оборотного капіталу. Їхньою визначальною рисою є високий рівень ліквідності – здатність швидко конвертуватися у грошову форму впродовж року. До цієї категорії відносять усі елементи, що формують матеріальну складову оборотного капіталу підприємства: сировину, паливо та комплектуючі, запаси готової продукції і товарів, малоцінні й швидкозношувані предмети (МШП), а також незавершене виробництво.

Активи трактуються як належні підприємству ресурси, що виникли внаслідок попередніх фінансово-господарських операцій, і використання яких дозволить отримати майбутні економічні вигоди [3]. В управлінській та обліковій практиці їх прийнято розрізняти за низкою ознак, серед яких визначальними є: форма функціонування, характер залучення до господарського обороту та ступінь ліквідності [34, с. 32].

Відповідно до форми функціонування активи поділяють на три групи: матеріальні, нематеріальні та фінансові [4, с. 59]. Група матеріальних активів включає ті господарські засоби підприємства, які мають матеріально-речову форму: основні засоби, виробничі запаси та незавершене виробництво.

До нематеріальних активів відносять об'єкти довгострокового інвестування (з періодом використання понад рік), які мають грошову оцінку, проте позбавлені матеріально-речової форми. До цієї групи належать майнові права, патенти, торговельні марки, об'єкти авторського права, гудвіл тощо. Вартість нематеріальних активів поступово переноситься на витрати виробництва впродовж усього терміну їхньої експлуатації шляхом застосування нормативних ставок амортизаційних відрахувань.

Фінансові активи становлять окрему категорію господарських ресурсів підприємства, яка включає грошові кошти та сукупність інших фінансових інструментів, що перебувають у його власності.

Залежно від характеру участі у господарському обороті, активи поділяють на оборотні та необоротні.

До оборотних активів належать господарські ресурси підприємства, призначені для обслуговування його поточної операційної діяльності. Їхня ключова відмінність полягає в тому, що вони повністю споживаються впродовж одного календарного року (або операційного циклу) та одноразово переносять свою вартість на новостворений продукт. Структурно ця група зазвичай охоплює виробничі запаси, незавершене виробництво, залишки готової продукції і товарів, дебіторську заборгованість, а також грошові кошти та їхні еквіваленти.

До необоротних активів відносять комплекс господарських ресурсів, які багаторазово використовуються в операційній діяльності підприємства. Визначальною ознакою цих ресурсів є тривалий період їхньої корисної експлуатації, що становить понад рік (або перевищує тривалість одного операційного циклу, якщо він триває довше року).

Відповідно до ступеня ліквідності, майно підприємства за трьома основними категоріями: абсолютно ліквідні, ліквідні та малоліквідні активи. До категорії абсолютно ліквідних належать грошові кошти та їхні еквіваленти (готівка в національній та іноземній валютах, кошти на банківських рахунках, а також цінні папери). До ліквідних активів відносять короткострокові фінансові інвестиції, поточну дебіторську заборгованість, товарно-матеріальні запаси та готову продукцію. До малоліквідних активів зараховують основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові інвестиції та дебіторську заборгованість, незавершене будівництво і витрати майбутніх періодів. Сама ж концепція ліквідності відіграє фундаментальну роль в аналізі та діагностиці фінансового стану підприємства. Варто зазначити, що розміщення активів у порядку зростання їхньої ліквідності є базовим принципом побудови структури бухгалтерського балансу [28, с. 34].

Така класифікація активів за категоріями дозволяє оцінити їхній склад, структуру та територіально-галузеве розміщення, вказуючи, куди інвестоване майно підприємства. Дані про активи слугують надзвичайно важливим

об'єктом аналізу, обліку та управління, оскільки демонструють ефективність використання капіталу підприємства.

Методологічні засади формування облікових даних щодо запасів та регламент їх відображення у фінансовій звітності закріплені в Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» [23]. Поняття запасів має універсальний характер для всіх галузей матеріального виробництва. Це зумовлено тим, що в процесі руху від постачальника сировини до кінцевого споживача матеріальні потоки здатні акумулюватися у формі запасів на будь-якому етапі. Відповідно, специфіка кожної такої ланки ланцюга постачання вимагає застосування диференційованих підходів до управління цими активами.

Відповідно до концептуальних основ управління оборотними активами виділяють їх на п'ять груп: матеріальні ресурси, продукція на стадії незавершеного виробництва, товари високого ступеня готовності (готова продукція), запаси тари й пакувальних матеріалів, а також зворотні виробничі відходи.

Відповідно до методології бухгалтерського обліку під запасами прийнято розуміти активи, які підприємство акумулює з метою їх подальшої реалізації в процесі операційної діяльності, а також ті, що перебувають на етапі виробничої обробки або призначені для внутрішнього споживання (як-от для надання послуг, виконання робіт чи забезпечення потреб управління) [23]. Окрім того, до цієї категорії належать засоби праці, очікуваний строк експлуатації яких не виходить за межі одного календарного року або ж тривалості одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік [27, с. 207].

З позицій логістики до матеріальних ресурсів належать сировина, основні та допоміжні матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, паливно-енергетичні ресурси, запасні частини для технічного обслуговування обладнання, а також відходи, що утворюються безпосередньо в процесі виробництва.

Отже, під матеріальними ресурсами слід розуміти сукупність належних підприємству ліквідних активів, які постійно залучені до операційного обороту та призначені для задоволення потреб виробництва чи адміністративних потреб, надання послуг, що у підсумку сприяє створенню доданої вартості. За своєю структурою ці ресурси включають сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі та інші матеріальні цінності, що забезпечують безперебійне функціонування господарської системи.

З огляду на функціональне призначення ресурсів у процесі випуску продукції, надання послуг чи виконання робіт, їх прийнято класифікувати на такі категорії: сировина, основні та допоміжні матеріали, а також придбані напівфабрикати.

Сировина та матеріали є предметами праці, які формують матеріальну основу готової продукції. Класифікація цих ресурсів на основні й допоміжні матеріали є доволі умовною, адже критерії такого розмежування часто залежать від питомих витрат на одиницю продукції та технологічних особливостей конкретного виробництва [27, с. 7].

У структурі допоміжних матеріалів окрему класифікаційну групу формують паливо, тара та запасні частини. Виокремлення палива зумовлене його господарським значенням та особливостями використання в операційній діяльності. Тара, що охоплює ящики, мішки, коробки та аналогічні вироби, забезпечує цілісність продукції під час її пакування, зберігання та перевезення. Запасні частини використовуються для заміни зношених деталей машин і проведення ремонтів. Окрему позицію займають напівфабрикати – ресурси, що пройшли стадію проміжної обробки, проте ще не є завершеним виробом. Внаслідок переробки сировини виникають відходи – матеріальні залишки, які вже не володіють первинними характеристиками, необхідними для подальшого використання у виробництві.

До напівфабрикатів власного виробництва зараховують предмети праці, які, завершивши технологічний цикл у певному підрозділі, підлягають подальшій обробці в інших виробничих підрозділах підприємства.

Своєю чергою, незавершене виробництво охоплює предмети праці, технологічний процес обробки яких у межах конкретного підрозділу ще не завершено; такі активи можуть перебувати як безпосередньо на робочих місцях, так і в процесі переміщення між виробничими ділянками.

Між категоріями матеріальних ресурсів та незавершеного виробництва існує об'єктивна взаємозалежність. Більшість видів запасів (сировина, матеріали та придбані напівфабрикати) на початкових етапах операційного циклу переходять до стану незавершеного виробництва, хоча окремі групи запасів можуть оминати цю стадію. Характерною рисою діяльності промислових підприємств є систематичне використання готової продукції одними в якості матеріальних ресурсів (предметів праці) іншими.

Інформаційні ресурси включають інформацію та знання, що формуються в ході практичної діяльності підприємства, а також надходять із пов'язаних компонентів зовнішнього середовища. Стрімкий розвиток IT-сфери та процеси глобалізації управлінських систем (зокрема у сфері логістики матеріальних ресурсів) зумовлюють потребу в розробці новітніх систем для координації всіх ресурсних потоків підприємства (фінансових, кадрових, матеріально-технічних). Відповідно, інформаційні ресурси виступають фундаментом інформаційного забезпечення апарату управління, інтегруючи у такий спосіб інші види ресурсів [28]. До них належать аналітичні дані щодо ринків, клієнтської бази, конкурентів та стратегічні плани.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективне управління ресурсним потенціалом вимагає комплексного підходу до пошуку, акумулювання та оптимізації різнопланових джерел постачання. Розуміння специфіки цих джерел дає змогу підприємству зберігати стійкість та досягати успіху в жорсткому економічному середовищі. Формування ресурсів потребує безперервного моніторингу та адаптації стратегій їх залучення і використання. При цьому критично важливо зважати на змінні фактори: зміну потреб споживачів, технологічні інновації, політичні та

макроекономічні умови. Надзвичайно важливою є дотримання рівноваги у структурі джерел забезпечення підприємства. Наприклад, надмірна залежність від єдиного джерела фінансування несе суттєві ризики, тому для збереження фінансової стабільності слід формувати альтернативні шляхи залучення коштів. Компетентне управління ресурсами дозволяє підприємству як вирішувати поточні завдання, так і готуватись до вирішення майбутніх. Це формує довгострокову основу для безперервного зростання, впровадження інновацій та збереження конкурентних позицій.

1.3. Особливості управління ресурсним забезпеченням промислових підприємств

Для успішного ведення господарської діяльності підприємство має бути повноцінно забезпечене всіма видами ресурсів. Досягнення запланованих фінансово-економічних показників безпосередньо залежить від якості та достатності такого забезпечення. Підприємства повинні максимально раціонально експлуатувати наявний внутрішній потенціал та залучати передові зовнішні ресурси, що у підсумку дасть комплексний ефект (економічний, інноваційний, соціальний та екологічний). Достатня забезпеченість ресурсами є фундаментальною передумовою функціонування підприємства, яка полягає у створенні сприятливих умов для стабільного розвитку та досягнення визначених стратегічних цілей [29, с. 77].

Ритмічність операційного циклу та своєчасне задоволення виробничих потреб є головними функціями ресурсного забезпечення. А. Полянська зазначає, що визначальними характеристиками, які обумовлюють вплив ресурсів на ефективність діяльності підприємства, є їхнє стратегічне значення, можливість взаємозаміни та чутливість до цінових коливань. Цей

вплив вимірюється через систему індикаторів, які фіксують ефективність експлуатації ресурсів та їхню віддачу у кінцевих результатах роботи підприємства [24].

На думку О. М. Кремінь, ресурсне забезпечення підприємства слід трактувати як комплекс специфічних ресурсів (інформаційних, технологічних, матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних) разом із джерелами їх походження. Вони або безпосередньо впливають на динаміку розвитку підприємства, або можуть бути оперативно використані для розкриття внутрішніх резервів та якісного перетворення виробничої системи [16].

К. Кузнєцова наголошує, що це здатність підприємства своєчасно акумулювати необхідний обсяг та асортимент ресурсів для генерації позитивного економічного результату у конкретно заданий період часу [17].

В. Алькема та Т. Пазєєва розглядають це явище як систему заходів із забезпечення підприємства відповідними ресурсами, що охоплює механізми їх пошуку, залучення, збереження, накопичення, а також процеси планування, обліку та раціонального витрачання [1].

Управління ресурсним забезпеченням виступає стратегічним напрямом менеджменту, орієнтованим на максимально продуктивне та ощадливе використання доступних активів заради виконання місії та завдань підприємства.

Процес формування ресурсного забезпечення підприємства заснований на таких принципах:

1. Автономність – здатність підприємства самостійно покривати виробничі потреби або максимально знижувати залежність від зовнішніх постачальників.

2. Безперервність – гарантування стабільного ритму виробництва та зведення до нуля ризиків простою.

3. Відповідність – узгодженість наявного ресурсного портфеля зі стратегічними цілями підприємства.

4. Адаптивність – спроможність системи оперативно реагувати на трансформації як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища.

5. Плановість – реалізація процесів постачання виключно на базі затвердженої програми розвитку підприємства.

6. Цілеспрямованість – мобілізація ресурсів виключно для вирішення конкретних операційних та стратегічних завдань.

7. Ресурсозбереження – економне та раціональне споживання невідтворюваних активів, впровадження енергоощадних інновацій.

А. Чорна стверджує, що структура ресурсного забезпечення підприємства являє собою сукупність різних видів ресурсів та специфічних алгоритмів їхньої взаємодії, які консолідовано спрямовуються на досягнення корпоративних орієнтирів [32, с. 93].

Варто відзначити, що структура такого забезпечення є унікальною для кожного підприємства. Вона формується під впливом галузевої специфіки, стадії економічного розвитку підприємства, наявного потенціалу та обраного вектора стратегічного руху [5].

Створення ефективної системи ресурсного забезпечення можливе лише за умови інтеграції відповідної управлінської підсистеми в загальну систему менеджменту підприємства. Ця підсистема є базовим інструментом забезпечення економічної ефективності всієї господарської діяльності підприємства.

Характерною ознакою системи ресурсного забезпечення є динамічна трансформація активів, які послідовно змінюють свій матеріально-речовий або функціональний стан відповідно до конкретної стадії операційного циклу підприємства (рис. 1.2).

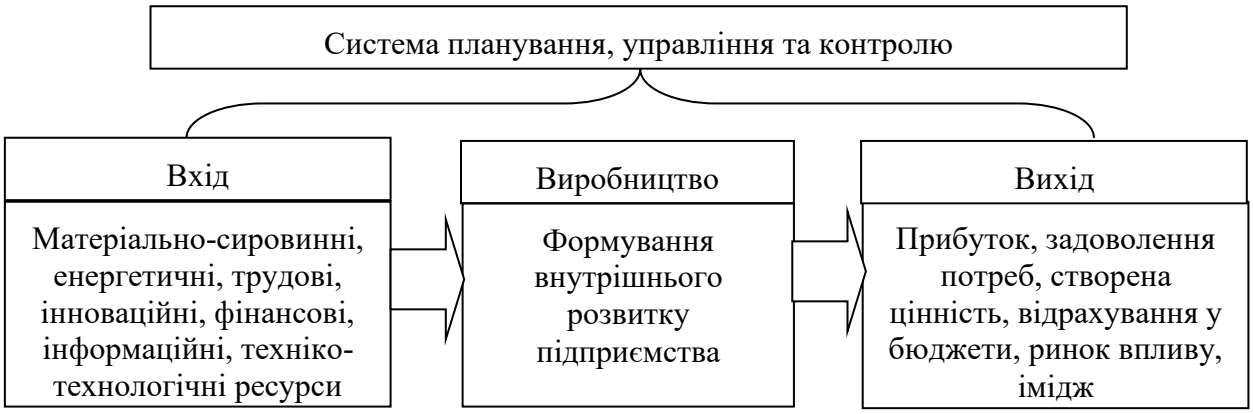


Рис. 1.2. Етапи трансформації ресурсного забезпечення у процесі господарської діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [30]

У процесі господарювання ресурси проходять низку перетворень. Свою первинну форму вони зберігають лише на «вході» до початкового бізнес-процесу, де стартує формування доданої вартості. На фінальній стадії ці «входи» перетворюються на «виходи» (готовий товар або послугу). Водночас створення конкурентоздатного продукту можливе лише за умови логічного та безперебійного перебігу всіх ланок виробництва, кожна з яких потребує належної ресурсної підтримки. При цьому результати (виходи) одного етапу часто стають ресурсами (входами) для наступного, що демонструє безперервну зміну їхньої форми. Цей ланцюг вимагає тотального контролю на кожній стадії.

Роль ресурсного забезпечення є критичною як на операційному (щоденні бізнес-процеси), так і на стратегічному (глобальні цілі) рівнях підприємства. Стратегічні орієнтири можуть варіюватися від агресивної експансії ринку до стабілізаційних чи антикризових заходів. Відповідно, головним завданням управління ресурсами на вищому рівні є розробка алгоритмів превентивного та швидкого реагування на потреби бізнес-процесів у межах обраного стратегічного курсу [31, с. 118].

Забезпечення стратегічної діяльності підприємства ресурсами має спиратися на формування профільних ресурсних стратегій, які вирішують такий спектр завдань:

− ідентифікація майбутніх потреб підприємства у всіх категоріях ресурсів;

− обчислення граничних ресурсних лімітів та впровадження прогресивних нормативів їх витрачання;

− локалізація «зон стратегічних ресурсів» та оптимізація їх використання через синхронізацію обсягів і термінів постачання з графіком виробничого споживання;

− проектування заходів для раціонального зберігання, транспортування та переробки;

− імплементація логістичного підходу до системи виконання ресурсних стратегій [35].

Під ресурсною стратегією слід розуміти корпоративний план дій у просторі стратегічних ресурсів, орієнтований на виконання пріоритетних завдань через грамотну координацію та розподіл активів на кожному етапі операційного циклу.

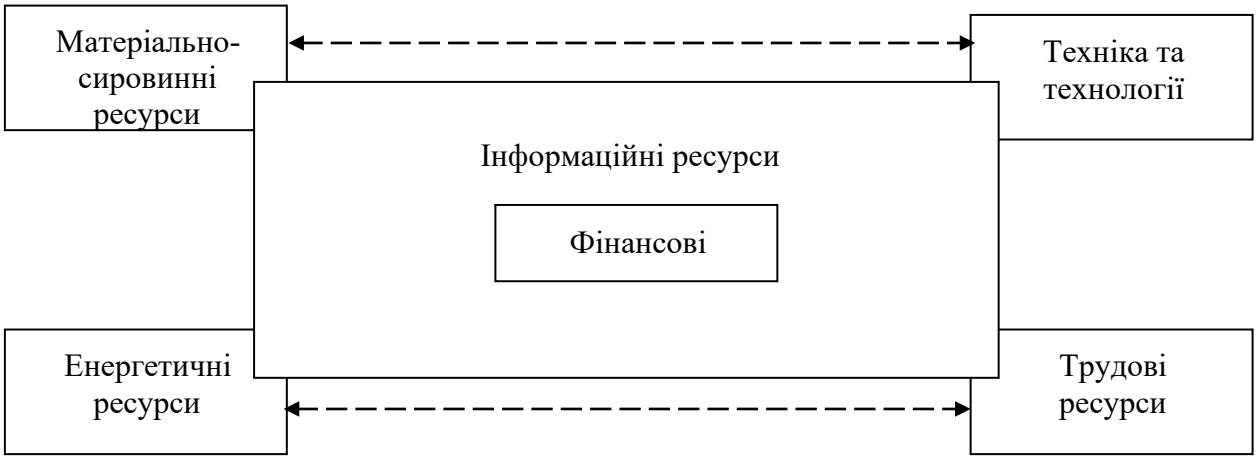


Рис. 1.3. Структура та взаємозв'язку ресурсів підприємства

Джерело: сформовано на основі [14]

Традиційно матеріальна база підприємства складається з його основних та оборотних засобів. Матеріально-сировинні активи виступають фундаментом ресурсного забезпечення. До них належать сировина, напівфабрикати, допоміжні та основні матеріали, будівлі, паливно-

енергетичні ресурси, виробниче устаткування, машини, вимірювальна техніка, транспортні засоби та системи зв'язку, які підтримують технологічний ритм випуску продукції. У математичному вираженні загальна потреба в матеріальних ресурсах обчислюється за формулою:

$$П = О \times Н + З_п - З_о \,, \qquad (1.1)$$

де О – запланований обсяг випуску певного виду продукції відповідно до товарної стратегії;

Н – затверджена норма витрат сировини на одиницю виробу, яка гарантує цільовий рівень конкурентоспроможності;

$З_п$ – нормативний перехідний запас, що забезпечує неперервність виробничого циклу;

$З_о$ – прогнозований залишок цього ресурсу на початок планового періоду.

Зважаючи на вагомість, місце та глибину переробки матеріально-сировинної бази, менеджмент може застосовувати різні вектори формування ресурсних стратегій:

– розробка індивідуальної стратегії для кожної конкретної позиції сировини чи матеріалу;

– створення узагальненої стратегії для певного кластера (групи) матеріалів;

– формування єдиної комплексної ресурсної стратегії для всього підприємства [14, с.79].

Таким чином, за умови ефективного використання, ресурси перетворюються на фактор розкриття внутрішніх резервів економічного зростання підприємства. Це дає змогу закривати не лише власні комерційні потреби, а й задовольняти глобальні запити суспільства.

Комплексне ресурсне забезпечення підприємства – це сукупність активів, необхідних для провадження господарської діяльності, підкріплена управлінським механізмом, який налаштований на їх оптимізоване споживання. Сутність та завдання управління цим процесом полягають у

застосуванні методів менеджменту для налагодження бездоганної роботи відділів постачання та виробничих підрозділів. Доведено пряму кореляцію між якістю ресурсного забезпечення та зростанням показників ефективності як на рівні щоденних операцій, так і у стратегічному вимірі. Відповідно, формування власного механізму залучення ресурсів є обов'язком кожного підприємства.

Попри свою критичну значущість, акумулювання ресурсів не є самоціллю бізнесу. Фундаментальною метою залишається досягнення максимальних результатів за умови мінімізації витрат. Для цього розробляються стратегічні вектори розвитку. Роль ресурсного забезпечення у цій системі є обслуговуючою – воно відповідає за процеси відтворення, розподілу активів та раціоналізацію супутніх витрат.

Отже, ресурси є сукупністю елементів, які шляхом залучення споживчих вартостей підтримують життєздатність виробничого процесу. Успіх підприємства неможливий без адекватного насичення необхідними активами та їх правильного комбінування. З-поміж наявних класифікацій базовим вважається поділ ресурсів за матеріальною природою. Відповідно до цього підходу, потенціал підприємства формують чотири стратегічні види активів, а саме: матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси.

Професійне управління цією базою потребує безперервного пошуку та оптимізації каналів постачання. Глибоке розуміння джерел ресурсів дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції. Процес їх акумулювання вимагає гнучкості та систематичного перегляду стратегій залучення, з урахуванням макроекономічних, технологічних, політичних зрушень та зміни споживчих трендів. Окрему увагу слід приділяти диверсифікації джерел: надмірна прив'язка до одного постачальника чи фінансового каналу формує високі ризики. Грамотне управління не лише нівелює поточні операційні проблеми, а й формує запас міцності підприємства перед майбутніми викликами, створюючи платформу для інноваційного та стійкого довгострокового розвитку.

Підсумовуючи, ресурсне забезпечення діяльності підприємства – це синергія необхідних виробничих потужностей та управлінського інструментарію, яка гарантує раціональне витрачання матеріальних благ задля задоволення як ринкових, так і корпоративних інтересів. Система управління цим процесом спирається на комплексний інструментарій, покликаний синхронізувати процеси постачання з ритмом виробництва. Як підтверджує практика, якісне ресурсне забезпечення є каталізатором підвищення ефективності підприємства на всіх щаблях її ієрархії, що зобов'язує кожен суб'єкт господарювання ретельно моделювати механізми управління власними ресурсами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УМАНЬПИВО» ТА ЙОГО РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Уманьпиво»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Уманьпиво» (ТОВ «Уманьпиво») – це потужне українське підприємство харчової промисловості, одне з найстаріших пивоварних виробництв України, яке діє на принципах класичного пивоваріння, екологічності та високої якості продукції.

Історія діяльності підприємства розпочалася у 1878 році, коли місцеві купці заснували в Умані пивоварню, що спеціалізувалася на чеських та баварських сортах. З кінця 1990-х років «Уманьпиво» розпочало новий етап у своїй історії: було повністю переобладнано лінії виробництва, встановлено сучасне німецьке обладнання та запроваджено новітні технології. У 2014 році на заводі введено в дію нову лінію з розливу пива в кеги та встановлені додаткові танки для бродіння і доброджування, що дозволило вдвічі збільшити обсяги виробництва. Понад сто років успішної господарської діяльності дозволили підприємству закріпити за собою статус вітчизняного виробника високоякісної натуральної продукції та здобути репутацію надійного партнера.

Основою метою діяльності ТОВ «Уманьпиво» є підвищення загального рівня культури споживання напоїв в Україні через пропозицію продуктів, що поєднують у собі натуральні компоненти, відмінні смакові властивості та високі стандарти якості. Солод, вода та хміль – незмінна основа продукції підприємства, яка виготовляється відповідно до стандартів Баварського закону про чистоту пива 1516 року. Для забезпечення найвищої якості підприємство самостійно вирощує найкращі сорти ячменю та здійснює його переробку на солод, контролюючи процес створення продукту «від поля до бокала».

Наслідуючи принципи екологічності, ТОВ «Уманьпиво» стало першою пивоварнею в Україні, що варить пиво на сонячній енергії. Постійне підтримання діалогу зі споживачами спрямоване на підвищення обізнаності щодо традиційних методів пивоваріння та формування високого рівня довіри до бренду. Безпека та натуральність напоїв гарантуються за рахунок повного виключення з виробничого циклу штучних замінників, зокрема крохмальної патоки та кукурудзяної січки.

На своєму нинішньому етапі розвитку ТОВ «Уманьпиво» є лідером регіонального ринку та потужним гравцем на національному рівні. Сьогодні підприємство просуває на ринку продукцію торгових марок «Waissburg», «Жигулівське», «Уманське», «Софіївське», котрі користуються великою популярністю серед споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу ТОВ «Уманьпиво» є виробництво пива, сидрів, квасу, лимонадів та питної води. Окрім внутрішнього ринку, підприємство успішно експортує свою продукцію до низки зарубіжних країн. ТОВ «Уманьпиво» займає сильні позиції за обсягами продажів товарів у категоріях: пиво, сидри, безалкогольні напої.

Розглянемо основні показники фінансової діяльності ТОВ «Уманьпиво» за 2023-2025 рр. (табл. 2.1). Як свідчать дані фінансової звітності, підприємство демонструє високі темпи розвитку операційної діяльності: чистий дохід від реалізації продукції стрімко зріс із 686 113 тис. грн. у 2023 році до 998 490 тис. грн. у 2024 році, та досягнув 1 084 879 тис. грн. у 2025 році.

Вартість основних засобів ТОВ «Уманьпиво» збільшилася з 287 300 тис. грн. на кінець 2023 року до 397 096 тис. грн. на кінець 2025 року, що свідчить про активну модернізацію та розширення виробничих потужностей.

Аналіз прибутковості свідчить, що валовий прибуток підприємства демонструє стабільне зростання. Однак, чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «Уманьпиво» зазнавав коливань. У 2024 році було зафіксовано збиток у розмірі 21 879 тис. грн., що пояснюється значним

обсягом капітальних інвестицій та незавершеного будівництва (понад 125 млн грн у 2024 році). Проте вже у 2025 році підприємство відновило високу рентабельність, отримавши сукупний дохід у розмірі 46 978 тис. грн.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансової діяльності ТОВ «Уманьпиво» за 2023-2025 рр., тис. грн.

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхил. 2024-2023 (%)	Відхил. 2025-2024 (%)
Усього активів	900 000	1 100 000	1 200 000	122,2	109,1
Основні засоби (за зал. вартістю)	287 300	333 091	397 096	115,9	119,2
Запаси	300 000	400 000	500 000	133,3	125,0
Гроші та їх еквіваленти	15 000	25 000	18 000	166,7	72,0
Власний капітал	525 000	570 000	475 000	108,6	83,3
Поточні зобов'язання і забезпечення	375 000	530 000	725 000	141,3	136,8
Чистий дохід від реалізації продукції	686 113	998 490	1 084 879	145,5	108,6
Валовий прибуток	222 473	356 417	445 481	160,2	125,0
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	38 241	-21 879	46 978	-	-

Джерело: розраховано та сформовано на основі фінансової звітності підприємства

Наступним етапом дослідження є оцінювання рівнів ліквідності та платоспроможності ТОВ «Уманьпиво». Розрахункові значення відповідних показників за період 2023–2025 рр. систематизовано й представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Уманьпиво» за 2023-2025 рр.

Показник	Норма	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхил. 2024-2023 (Абсол.)	Відхил. 2025-2024 (Абсол.)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,04	0,05	0,02	+0,01	-0,03
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	1,31	1,20	1,01	-0,11	-0,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,51	0,45	0,32	-0,06	-0,13

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку короткострокових зобов'язань підприємства, яку воно спроможне погасити негайно за рахунок наявних грошових коштів та їхніх еквівалентів. Платоспроможність ТОВ «Уманьпиво» у 2023 році становила 0,04, у 2024 році – 0,05, а у 2025 році знизилася до 0,02 (при нормативному значенні >0,2). Це свідчить про те, що підприємство акумулює мінімум вільних грошових коштів, одразу спрямовуючи їх в операційний оборот або у розрахунки з постачальниками.

Коефіцієнт загальної ліквідності розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов’язань та показує достатність ресурсів для погашення боргів. Упродовж аналізованого періоду цей показник відповідає нормативу (перебуває на рівні вище 1). У 2025 році він склав 1,01, що підтверджує здатність підприємства повністю покрити свої поточні зобов'язання активами, що перебувають в обороті.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів, які мають високу швидкість обертання. Для ТОВ «Уманьпиво» значення цього коефіцієнта має тенденцію до зниження (з 0,51 у 2023 році до 0,32 у 2025 році) і знаходиться нижче нормативного порогу.

Як показують результати (табл. 2.2), специфіка фінансового стану ТОВ «Уманьпиво» полягає у тому, що підприємство має дещо занижені показники миттєвої ліквідності. Це є класичним наслідком агресивної політики розширення: значна частина ліквідних коштів конвертується у матеріальні запаси (сировину, тару) та спрямовується у капітальні інвестиції. Одночасно зростає кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги (яка на кінець 2025 року перевищила 654 млн грн), що і створює тиск на показники ліквідності.

Разом з тим, ТОВ «Уманьпиво» інвестує в майбутнє, щоб забезпечити виробничу та екологічну стійкість: у нові технології варіння,

енергозберігаючі проекти, розвиток персоналу та розширення експортного потенціалу. Підприємство будує бізнес на раціональному управлінні ресурсами, що дозволяє йому генерувати дохід понад 1 мільярд гривень, утримувати міцні ринкові позиції та підтримувати економіку регіону.

2.2. Система управління і організаційна структура ТОВ «Уманьпиво»

Система управління ТОВ «Уманьпиво» передбачає системне виконання чотирьох базових управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю (рис. 2.1). Проаналізуємо особливості реалізації цих функцій на досліджуваному підприємстві.

Планування діяльності ТОВ «Уманьпиво» виступає ключовим інструментом прогнозування майбутніх викликів та можливостей на ринку напоїв. Воно забезпечує вищому керівництву базу для формування довгострокової стратегії розвитку підприємства, модернізації виробництва та розширення ринків збуту. Усвідомлення головної місії підприємства – забезпечення споживачів натуральним продуктом преміальної якості – дозволяє обирати найефективніші шляхи для її досягнення. В межах стратегічного планування ТОВ «Уманьпиво» виділяються чотири ключові вектори управлінської діяльності: раціональний розподіл ресурсів (сировини, енергоносіїв, фінансів); адаптація до змін зовнішнього середовища (коливання цін на агросировину, зміни податкового законодавства); внутрішньовиробнича координація цехів; організаційне стратегічне прогнозування.

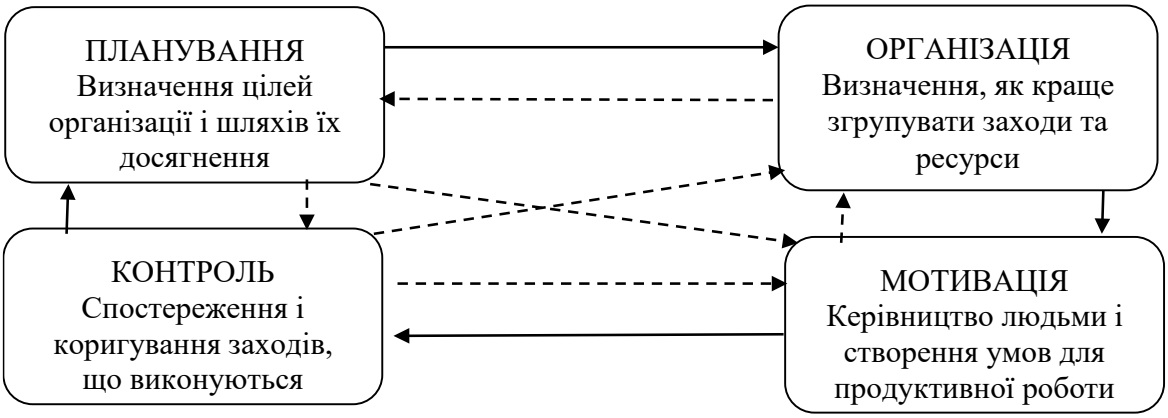


Рис. 2.1. Основні функції системи менеджменту ТОВ «Уманьпиво»

Фундаментом організації процесу управління є діюча організаційна структура підприємства (рис. 2.2).

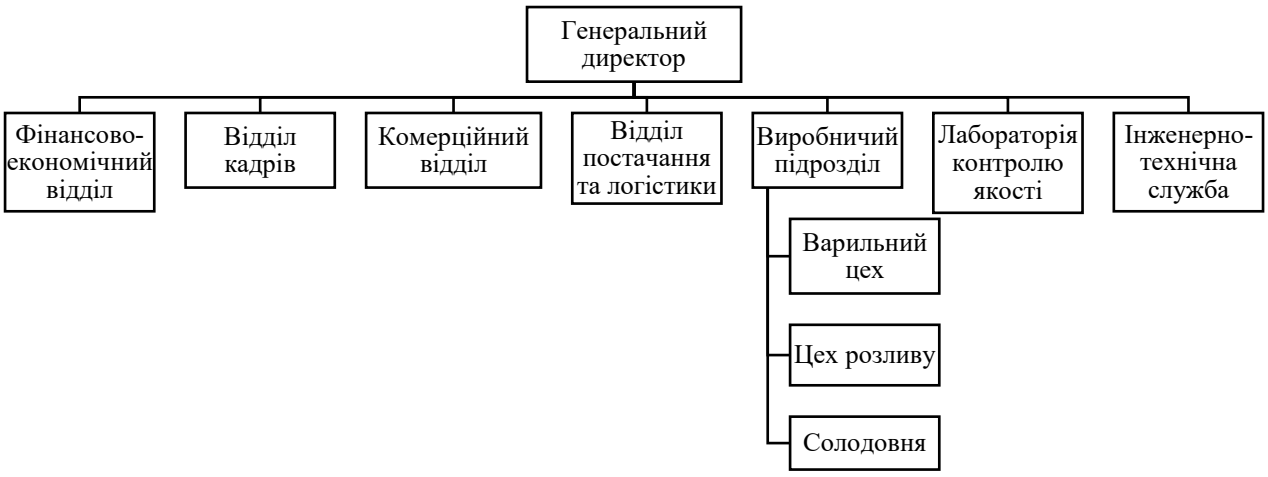


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Уманьпиво»

ТОВ «Уманьпиво» має чітко регламентовану лінійно-функціональну організаційну структуру, затверджену чисельність штату та штатний розпис. До складу організаційної структури підприємства входять: дирекція, фінансово-економічний відділ, відділ кадрів, виробничий підрозділ (варильний цех, цех розливу, солодовня), лабораторія контролю якості, відділ логістики та збуту, комерційний відділ, інженерно-технічна служба, а також відділ постачання.

Штат підприємства укомплектовано висококваліфікованими фахівцями. Лінійні керівники підрозділів (начальники цехів, головний

технолог) відповідають за визначення виробничих потреб своїх підлеглих, створення належних умов для роботи та дотримання жорстких санітарно-технічних норм, які диктуються специфікою пивоваріння. ТОВ «Уманьпиво» бере на себе відповідальність за планування та реалізацію програм підвищення кваліфікації співробітників, особливо у питаннях освоєння нових технологій варіння та енергоефективності. На підприємстві діє комплексна система заохочень і соціальних гарантій, закріплених у Колективному договорі.

Сформована організаційна структура ТОВ «Уманьпиво» є оптимальною для підприємства такого масштабу. Вона забезпечує раціональний розподіл повноважень за різними напрямами (виробництво, контроль якості, збут) і водночас дозволяє акумулювати всю стратегічну інформацію на рівні вищого керівництва (генерального директора) для прийняття оперативних управлінських рішень.

З метою підвищення ефективності роботи та прибутковості ТОВ «Уманьпиво», на підприємстві впроваджено постійно діючу систему мотивації праці. Вона базується на застосуванні матеріальних стимулів, можливостях кар'єрного зростання, публічному визнанні заслуг працівників та наданні додаткових соціальних пакетів (рис. 2.3).

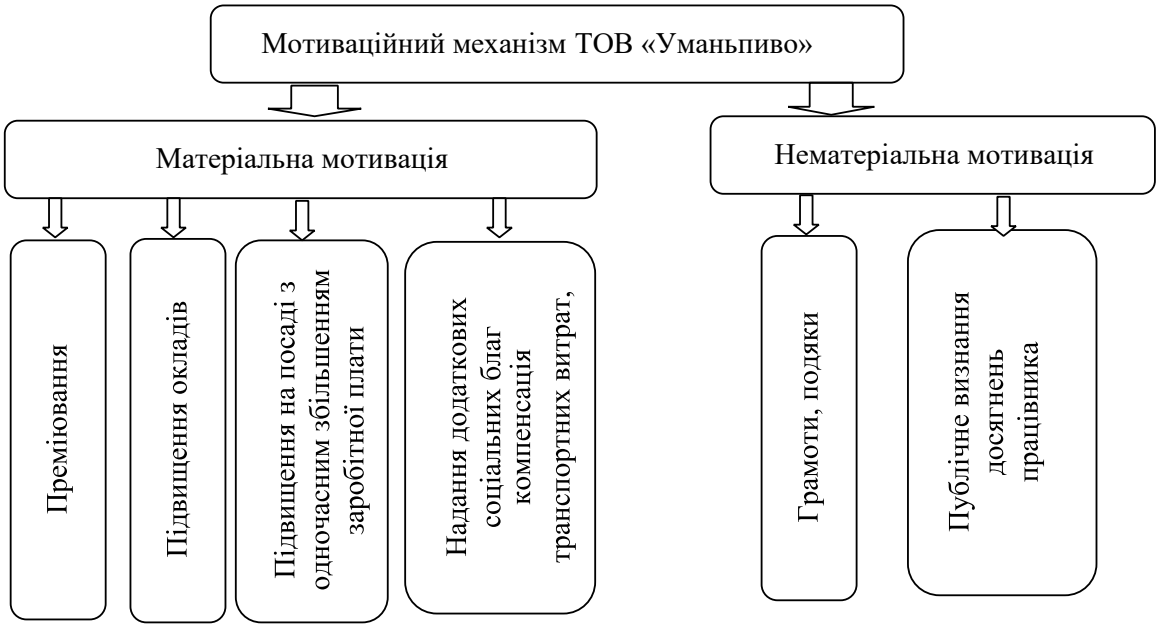


Рис. 2.3. Система мотивації працівників ТОВ «Уманьпиво»

Менеджмент ТОВ «Уманьпиво» розглядає свій трудовий колектив як головну конкурентну перевагу. Створення якісного продукту, який споживають тисячі людей в Україні та за кордоном, вимагає високої професійності, уважності та суворого дотримання технологічних стандартів. Тому пріоритетними напрямами кадрової політики підприємства є:

– безумовне забезпечення вимог охорони праці на виробництві;

– справедлива оцінка індивідуального внеску кожного працівника у загальний результат (наприклад, за економію сировини чи зниження рівня браку);

– розвиток професійних компетенцій технологів та інженерів;

– залучення та адаптація молодих фахівців із профільних закладів освіти.

Орієнтуючись на зростання прибутковості, підприємство використовує такі методи матеріального стимулювання: щомісячне преміювання за виконання та перевиконання планових показників виробництва і збуту; нарахування премій до професійного свята (Дня працівника харчової промисловості); виплати з нагоди ювілеїв.

Згідно з внутрішнім Положенням «Про оплату праці» та Колективним договором ТОВ «Уманьпиво», розмір преміальних виплат напряму залежить від фінансово-господарських результатів роботи заводу:

1. При досягненні планових місячних показників варіння та реалізації напоїв працівникам нараховується премія у відсотках до посадового окладу;

2. У разі недовиконання плану (з вини підрозділу), преміювання за відповідний період може бути скасоване;

3. За значне перевиконання плану або успішну реалізацію інвестиційних проектів (наприклад, запуск нової лінії розливу) передбачено систему додаткових бонусів.

Окрему увагу компанія приділяє навчанню персоналу. Працівники ТОВ «Уманьпиво» регулярно проходять стажування, у тому числі за участю експертів німецької Академії пивоваріння Doemens, з якою співпрацює завод. Це дозволяє підприємству завжди мати в штаті фахівців, здатних працювати з найсучаснішим європейським обладнанням.

Також підприємство відповідально ставиться до безпеки своїх співробітників, що стало особливо актуальним в умовах воєнного стану. Керівництво заводу дбає про забезпечення належних умов праці, наявність укриттів та підтримку морально-психологічного стану колективу.

Внутрішньогосподарський контроль у ТОВ «Уманьпиво» є одним із найважливіших елементів системи менеджменту. З огляду на харчовий профіль підприємства, контроль тут має подвійну природу: з одного боку, це класичний фінансово-економічний моніторинг діяльності, з іншого – жорсткий щоденний контроль якості на всіх етапах виробництва – від перевірки зерна на власній солодовні до аналізу готової продукції перед відвантаженням.



Рис. 2.4. Система контролю ТОВ «Уманьпиво»

Незважаючи на складні економічні умови та наслідки повномасштабного вторгнення, ТОВ «Уманьпиво» у 2023–2025 роках продемонструвало належний рівень стійкість. Підприємству вдалося не лише зберегти виробничі потужності, але й значно наростити обсяги реалізації. Підприємство активно розширює географію збуту, збільшуючи обсяги експорту, та продовжує інвестувати у власну енергонезалежність

(розширення сонячних електростанцій на дахах цехів) і екологічність виробництва.

Сьогодні ТОВ «Уманьпиво» залишається одним із лідерів галузі, пропонуючи споживачам широкий асортимент крафтового та класичного пива, квасу, сидрів і лимонадів, зварених з використанням виключно натуральної сировини та передових європейських технологій.

2.3. Оцінка ресурсного забезпечення ТОВ «Уманьпиво»

Оцінка ресурсного забезпечення є критично важливим етапом аналізу фінансово-господарської діяльності, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки раціонально підприємство використовує наявний виробничо-технічний та економічний потенціал. Для ТОВ «Уманьпиво», як виробничого підприємства харчової промисловості, визначальне значення має ефективність використання основних засобів (виробничих ліній, бродильних ємностей, сонячних електростанцій) та матеріальних ресурсів (сировини, енергоносіїв, тари).

Проведемо комплексну оцінку ефективності використання ресурсного забезпечення ТОВ «Уманьпиво» за 2023–2025 роки на основі даних фінансової звітності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності використання ресурсного забезпечення ТОВ «Уманьпиво» за 2023-2025 рр.

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**	**Відхилення 2025 до 2023 (+/-)**
1. Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	686 113	998 490	1 084 879	+398 766
2. Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	463 640	642 073	639 398	+175 758
3. Вартість активів (тис. грн)	900 000	1 100 000	1 200 000	+300 000
4. Вартість основних засобів (тис. грн)	287 300	333 091	397 096	+109 796
5. Чистий фінансовий результат (тис. грн)	38 241	-21 879	46 978	+8 737

6. Фондовіддача (ряд.1 / ряд.4) (грн)	2,39	3,00	2,73	+0,34
7. Матеріаловіддача (ряд.1 / ряд.2) (грн)*	1,48	1,56	1,70	+0,22
8. Рентабельність основних засобів (%)	13,31	-6,57	11,83	-1,48
9. Рентабельність сукупних ресурсів (ROA) (%)	4,25	-1,99	3,91	-0,34

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна простежити чіткі тенденції у ресурсному забезпеченні підприємства. Показник фондовіддачі демонструє, скільки гривень доходу генерує кожна гривня, вкладена в основні засоби. У 2023 році він становив 2,39 грн. У 2024 році відбувся стрибок до 3,00 грн, що свідчить про максимальне та надефективне завантаження наявних потужностей. У 2025 році показник дещо скоригувався (до 2,73 грн), що є природним економічним наслідком введення в експлуатацію нових дорогих основних засобів (вартість яких зросла майже до 397 млн грн), які перебувають на етапі виходу на проектну потужність.

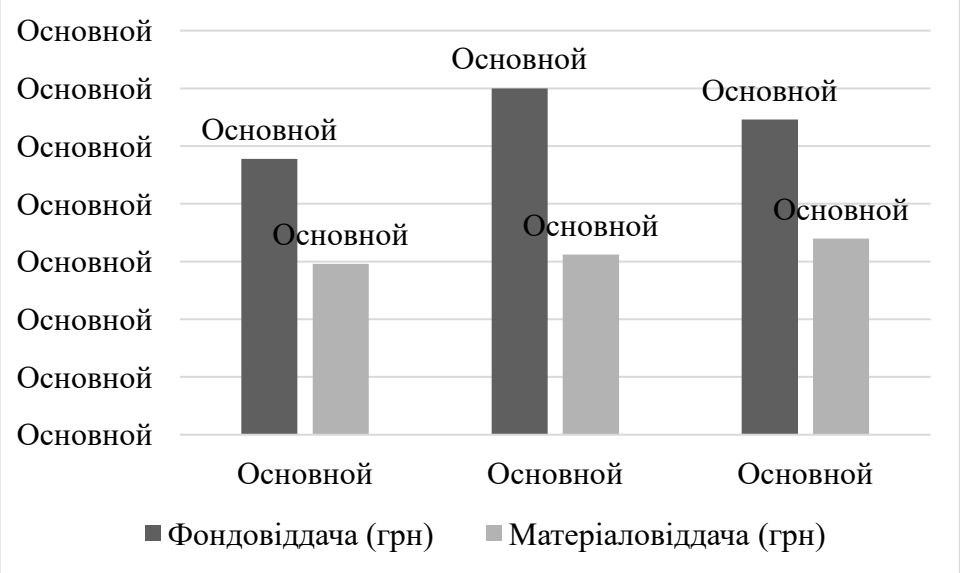


Рис. 2.5. Динаміка показників фондовіддачі та матеріаловіддачі

Особливої уваги заслуговує матеріаловіддача. Бачимо стабільне та впевнене зростання цього показника: з 1,48 грн у 2023 році до 1,70 грн у 2025 році. Це вкрай позитивний сигнал, який означає, що підприємство навчилося генерувати значно більше доходу на кожну гривню витраченої сировини. Цьому сприяє стратегія підприємства щодо забезпечення автономності:

наявність власного солодовенного виробництва та використання сонячної енергії суттєво здешевлюють ресурсну базу і підвищують операційну маржу.

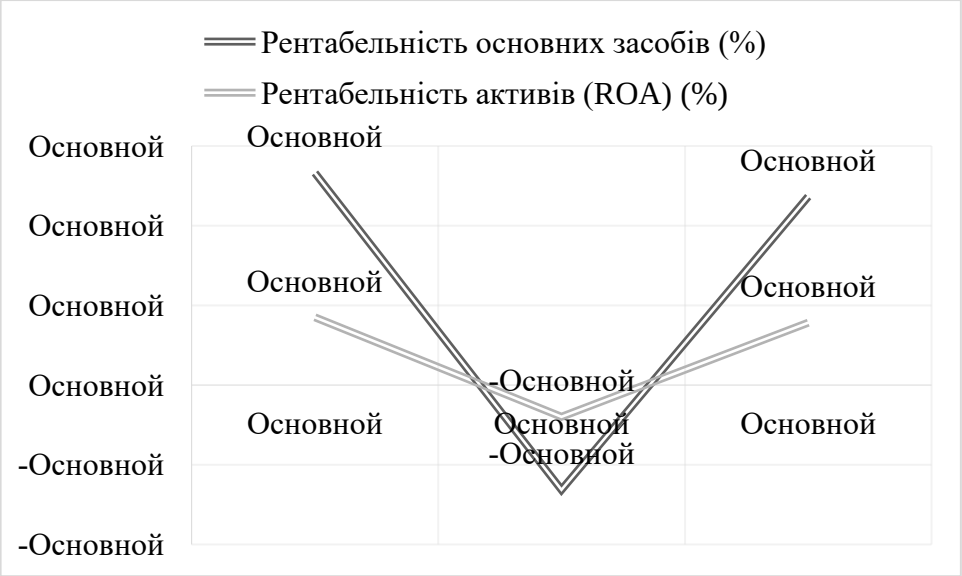


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності ресурсів ТОВ «Уманьпиво»

Аналізуючи показники рентабельності ресурсів, у 2024 році спостерігається тимчасове падіння в мінусову зону (чистий збиток 21,8 млн грн). У контексті управління ресурсами це пояснюється масштабними капітальними інвестиціями та переоснащенням ресурсного парку (зростання амортизаційних відрахувань та інвестиційних витрат). Проте вже у 2025 році віддача від цих вкладень стабілізувала ситуацію: рентабельність основних засобів відновилася до рівня 11,83%, а рентабельність сукупних активів склала 3,91%.

Отже, система ресурсного забезпечення ТОВ «Уманьпиво» характеризується високим рівнем стійкості. Підприємство активно трансформує свої фінансові ресурси у модернізацію виробничо-технічної бази, що в довгостроковій перспективі гарантує збереження лідерських позицій на ринку та автономність операційної діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТОВ «УМАНЬПИВО»

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення управління ресурсами ТОВ «Уманьпиво»

На основі проведеної оцінки поточного стану ресурсного забезпечення ТОВ «Уманьпиво» можна виокремити такі стратегічні вектори підвищення ефективності його управління:

– оптимізація забезпеченості фінансовими ресурсами (раціоналізація структури оборотних активів, прискорення їх оборотності, зменшення обсягів дебіторської заборгованості покупців);

– впровадження заходів науково-технічного прогресу (подальша автоматизація ліній розливу та розширення парку сонячних електростанцій);

– створення додаткових високотехнологічних робочих місць;

– підвищення продуктивності праці шляхом її інтенсифікації (наукова організація праці, підвищення кваліфікації пивоварів та технологів, розповсюдження європейського передового досвіду);

– поліпшення використання робочого часу персоналу (мінімізація простоїв обладнання, ліквідація непродуктивних втрат часу);

– удосконалення кредитної політики підприємства у роботі з дистриб'юторами та торговими мережами.

Для покращення забезпеченості оборотними активами та стабілізації фінансового стану ТОВ «Уманьпиво» у першу чергу необхідно переглянути підходи до комерційного та виробничого циклів. Залежно від рівня готовності до фінансових ризиків, менеджмент пивоварні має обрати оптимальну модель фінансування активів. В умовах сучасних обмежень кредитного ринку ключовим завданням стає балансування співвідношення власного та позикового капіталу.

Для надійного забезпечення фінансовими ресурсами та поліпшення якості оборотних активів ТОВ «Уманьпиво», необхідно розробити чіткий алгоритм дій для кожної проблемної ділянки із закріпленням відповідальних осіб. Рекомендований перелік завдань представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік завдань з удосконалення забезпечення фінансовими ресурсами

Напрям	Перелік завдань
Удосконалення управління дебіторською заборгованістю	Вдосконалити кредитну політику і грошові розрахунки
	Впровадити заходи стимулювання розрахунків по факту
	Забезпечити ефективний контроль розрахунків з дистриб'юторами
Удосконалення управління кредиторською заборгованістю	Розробити календар платежів та забезпечити його виконання
	Застосовувати альтернативні джерела фінансування діяльності
	Стимулювати збут, нарощуючи обсяг власних грошових надходжень
Удосконалення управління фінансуванням діяльності	Вибір оптимальної стратегії фінансування оборотних активів
	Забезпечення стійкої платоспроможності
	Забезпечення прийнятного обсягу, структури і рентабельності власних оборотних коштів

Джерело: складено автором

Насамперед, для оздоровлення структури оборотних активів ТОВ «Уманьпиво» критично важливо посилити їхню ліквідну складову за рахунок ефективного стягнення дебіторської заборгованості. Результати попереднього аналізу показали, що реалізація напоїв оптовим покупцям та роздрібним мережам часто супроводжується накопиченням дебіторських боргів. Практика надання товарних кредитів дійсно стимулює збут, проте вона ж і заморожує обігові кошти підприємства. Відповідно, виникає нагальна потреба у впровадженні плану заохочення контрагентів до своєчасної оплати партій пива та безалкогольних напоїв одразу після відвантаження.

Найдієвішим інструментом у цій ситуації стане розробка прогресивної системи знижок (дисконтів) за умови розрахунку за фактом поставки або

здійснення передоплати. Такий підхід дозволить підприємству акумулювати значні обсяги «живих» грошей від реалізації продукції. У довгостроковій перспективі завдяки продуманій системі дисконтування ТОВ «Уманьпиво» зможе прискорити оборотність коштів, що безпосередньо сприятиме зростанню рентабельності та підвищенню загальної ефективності господарювання.

Для покращення фінансової віддачі активів ТОВ «Уманьпиво» доцільно орієнтуватися на досягнення цільової ставки маржинальності на рівні 15%. Саме такий показник дозволить підприємству не лише покривати поточні операційні витрати, але й формувати надійний інвестиційний фонд для подальшого розширення виробництва, модернізації бродильних танків та закупівлі якісного імпортного хмелю.

Наступним кроком має стати вирішення проблеми недостатньо гнучкої політики фінансування підприємства. Необхідно розробити оновлену фінансову стратегію, яка передбачатиме диверсифікацію джерел залучення коштів, здатних перекривати касові розриви, спричинені дебіторською заборгованістю. Труднощі в управлінні боргами покупців вимагають системного підходу, адже вони прямо загрожують фінансовій стійкості пивоварні.

Дієвий контроль над дебіторською заборгованістю вимагає роздільного обліку її ключових видів: простроченої та поточної (непростроченої). Регулярна інвентаризація розрахунків з контрагентами, яка обов'язково проводиться перед складанням річної звітності, допомагає виявити проблемні ділянки. Головним методом моніторингу боргів є періодичне звіряння розрахунків із дистриб'юторами. Якщо дозволяють кадрові ресурси бухгалтерії та комерційного відділу, такі звіряння слід проводити не рідше двох разів на місяць. Це також пов’язано з фактором мотивації менеджерів з продажу, премії яких часто залежать від обсягу відвантаженої продукції, а не від факту надходження коштів, що іноді йде врозріз із фінансовими інтересами заводу.

Необхідним є комплексний підхід, який об'єднує жорсткі заходи фінансового контролю та вдосконалені системи мотивації комерційного персоналу. Відповідно, інструменти управління дебіторською заборгованістю повинні включати як організаційно-управлінські кроки, так і заходи з оцінки динаміки фінансових показників.

Основні шляхи підвищення ефективності використання оборотних активів ТОВ «Уманьпиво» графічно відображено на рисунку 3.1.

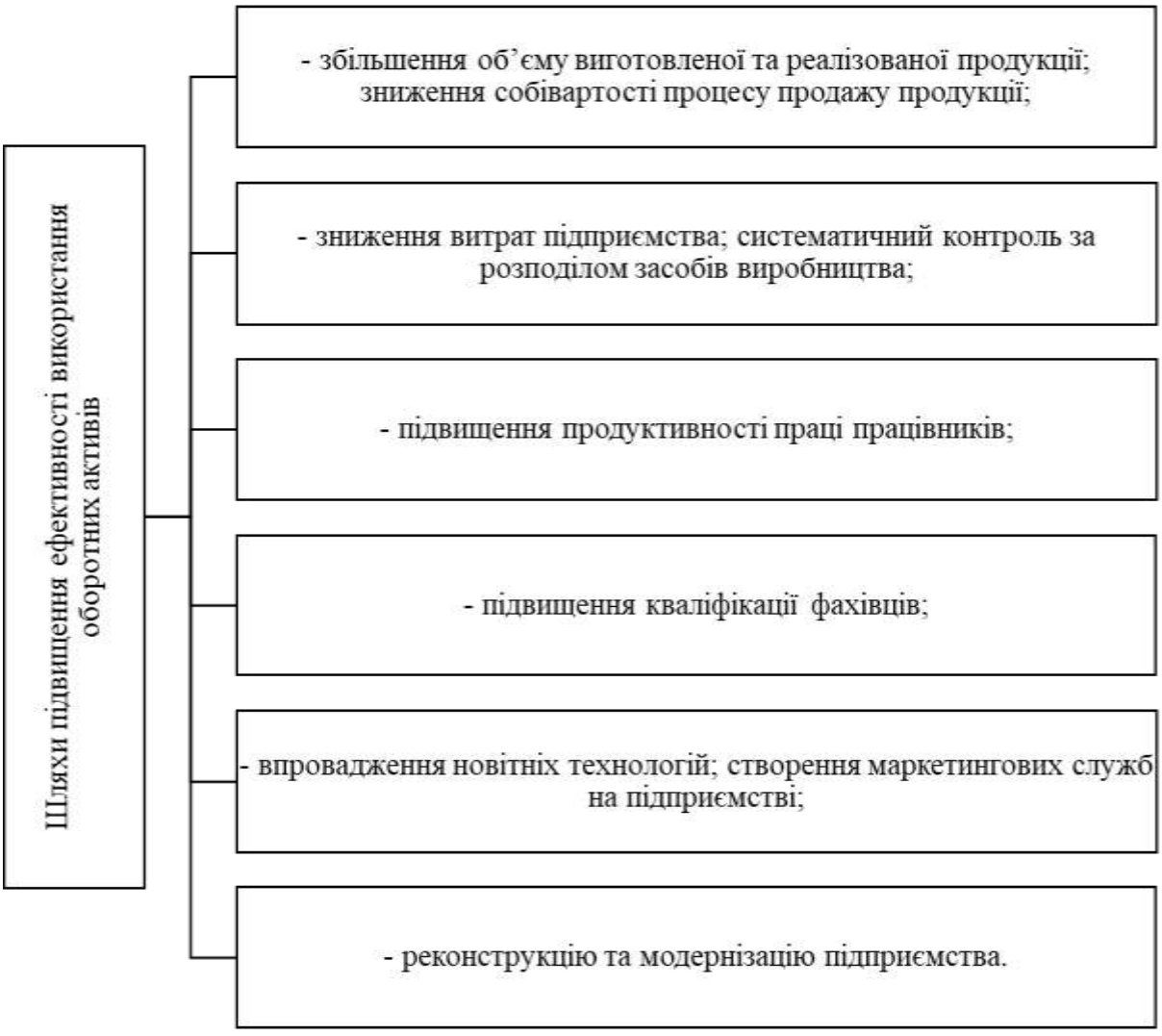


Рис. 3.1. Шляхи підвищення ефективності використання оборотних активів ТОВ «Уманьпиво»

Раціональне управління оборотним капіталом відіграє вирішальну роль у підтримці безперебійного циклу пивоваріння та підвищенні його рентабельності. Неконтрольоване зростання дебіторської заборгованості

зумовлює додаткові трансакційні витрати та збільшує ризик виникнення безнадійних боргів.

Заморожування коштів у дебіторській заборгованості означає для підприємства суттєві втрати купівельної спроможності грошей, особливо в умовах інфляції. Крім того, пивоварня несе прямі збитки через втрачену вигоду – ці тимчасово недоступні кошти могли б бути інвестовані у закупівлю сировини за вигіднішими цінами або розміщені на депозитних рахунках. Одним із дієвих важелів впливу на недобросовісних покупців залишається застосування штрафних санкцій за прострочення платежів.

Для посилення фінансової дисципліни керівництву необхідно реалізовувати заходи з оптимізації дебіторської заборгованості, які включають: жорсткий моніторинг обсягів відвантажень, розробку суворої інкасаційної політики та впровадження сучасних методів управління боргами.

Своєчасне та продуктивне використання оборотних коштів – це гарантія стабільного фінансового стану та високої рентабельності підприємства, оскільки це дозволяє мінімізувати потребу в додатковому зовнішньому фінансуванні. Потреба заводу в оборотних коштах прямо пропорційна швидкості їхнього руху: уповільнення обороту змушує вилучати додаткові фінанси для покриття постійних витрат, що загалом знижує економічну ефективність бізнесу.

Тому на сьогодні пріоритетним завданням для ТОВ «Уманьпиво» є прискорення оборотності капіталу та зниження частки дебіторської заборгованості. Успішне вирішення цього завдання матиме комплексний позитивний ефект на всю фінансову систему підприємства.

Одне з ключових завдань оптимізації розрахунків ТОВ «Уманьпиво» полягає у синхронізації термінів погашення власних зобов'язань перед постачальниками (кредиторська заборгованість) із графіком надходження коштів від покупців (дебіторська заборгованість). Вирішення цієї проблеми має базуватися на обраній політиці управління платежами (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрямки оптимізації дебіторської заборгованості ТОВ «Уманьпиво»

Забезпечення високих показників оборотності вимагає від підприємства підтримання оптимального рівня виробничих запасів (солоду, хмелю, тари) та грошових коштів. Щоб уникнути зупинок виробництва, ТОВ «Уманьпиво» змушене формувати певні резерви матеріальних цінностей. Часто необхідність у наднормативних запасах виникає через нестабільність економічних зв’язків із постачальниками сировини. Однак утримання великих обсягів запасів пов'язане з додатковими витратами на їх зберігання та з втраченою вигодою від неможливості використання цих коштів у поточних операціях.

Під час аналізу показників оборотності доцільно звертати увагу на такі важливі індикатори, як тривалість операційного та виробничо-фінансового

циклів. Оскільки підприємство часто оплачує рахунки постачальників із певним часовим лагом (відстрочкою), період відволікання грошових коштів з обороту зменшується на середній час погашення кредиторської заборгованості. Тривалість операційного циклу безпосередньо формує потребу в ресурсах та впливає на ефективність їх використання.

Таким чином, інструментарій підвищення забезпеченості ТОВ «Уманьпиво» фінансовими ресурсами є досить широким. Частина з цих заходів (наприклад, посилення платіжної дисципліни) не потребує значних витрат, а лише вимагає зміни управлінських підходів, тоді як інші кроки передбачають певні інвестиції. Зрештою, прискорення оборотності коштів дозволить відчутно знизити собівартість продукції, що стане фундаментом для стабілізації економічного становища пивоварні та підвищення рентабельності її діяльності.

3.2. Організаційно-економічний механізм формування системи управління ресурсним потенціалом

Ресурсне забезпечення відіграє провідну роль як на операційному рівні реалізації регулярних бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні, де формуються вектори майбутнього розвитку підприємства. Стратегічні орієнтири суб'єкта господарювання можуть кардинально відрізнятися залежно від ринкових умов – від масштабування та експансії до оборонних, стабілізаційних чи превентивних антикризових заходів. У зв'язку з цим, ключовим завданням та водночас специфічною рисою управління ресурсами на стратегічному рівні є розробка комплексної програми превентивного та оперативного реагування на мінливі потреби виробничих ланок відповідно до стратегії підприємства [31, с. 118].

Ураховуючи динаміку розвитку та сучасні масштаби діяльності ТОВ «Уманьпиво», обґрунтованим виглядає впровадження саме стратегічного підходу до оптимізації та координації ресурсного

забезпечення. Такий методологічний підхід є необхідним інструментом для мінімізації часових затримок, усунення диспропорцій між фактичними та цільовими показниками розвитку, а також для нарощування загального обсягу ресурсного потенціалу. Стратегічне управління дозволяє збалансувати довгострокові цілі, поточні завдання та пріоритетні вектори діяльності пивоварного підприємства з реальними можливостями формування та використання його ресурсної бази, одночасно задовольняючи економічні інтереси всіх стейкхолдерів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Модель організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення діяльності ТОВ «Уманьпиво»

Джерело: сформовано на основі [2]

Доцільність упровадження стратегічного підходу до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Уманьпиво» зумовлена специфікою сучасного броварного виробництва як багатокомпонентної та капіталомісткої

операційної системи. Для такого типу господарювання властиві розгалужені внутрішні взаємозв'язки та тривалі часові лаги між моментом початкового вкладення ресурсів (наприклад, авансуванням закупівлі пивоварного ячменю, модернізацією солодовні чи встановленням сонячних дахових електростанцій) та отриманням кінцевого економічного ефекту. Для точного визначення та координації цих взаємозв'язків було розроблено аналітичний алгоритм, що передбачає оцінку ступеня важливості окремих елементів ресурсного портфеля, виявлення деструктивних зовнішніх чинників, які тиснуть на проміжні та фінальні результати виробництва, тощо.

Стратегічний підхід до формування ресурсного забезпечення за своєю суттю являє собою безперервний процес моніторингу, пошуку, залучення та раціонального розподілу всього масиву матеріальних, фінансових, людських та інформаційних активів, які є у розпорядженні підприємства та потрібні для безперебійного функціонування. Зважаючи на те, що зовнішнє бізнес-середовище харчової промисловості в Україні характеризується високим рівнем турбулентності, невизначеності та швидкою зміною кон'юнктури, застосування стратегічного інструментарію відкриває перед підприємством нові перспективи для нівелювання поточних логістичних та фінансових ризиків.

Глибоке дослідження процесів організаційно-економічної взаємодії структурних елементів ресурсного потенціалу дозволило спроектувати відповідну прикладну модель. Запропонована модель спрямована на оптимізацію ресурсних потоків ТОВ «Уманьпиво» відповідно до затверджених орієнтирів та планів його виробничо-комерційної діяльності. Згідно з філософією цієї моделі, всі компоненти ресурсного забезпечення (від сировинної бази до інформаційних систем обліку) мають розглядатися виключно як єдина система взаємопов'язаних елементів, синергетичний ефект яких орієнтований на генерування високої соціально-економічної вигоди.

Побудова моделі організаційно-економічної взаємодії структурних складових ресурсного забезпечення базується на неухильному дотриманні низки специфічних принципів: накопиченні особливих видів стратегічних ресурсів, які неможливо просто придбати на відкритому ринку (наприклад, унікальних штамів пивних дріжджів чи довгострокових ексклюзивних контрактів із фермерськими господарствами регіону); формуванні внутрішнього фонду стратегічних ресурсів, які створюють нову споживчу цінність продукту і є недоступними для копіювання конкурентами. З урахуванням зазначених особливостей виробничого циклу підприємства харчової промисловості та структури представленої моделі, було сформовано покроковий алгоритм управління ресурсозабезпеченням підприємства (рис. 3.4).

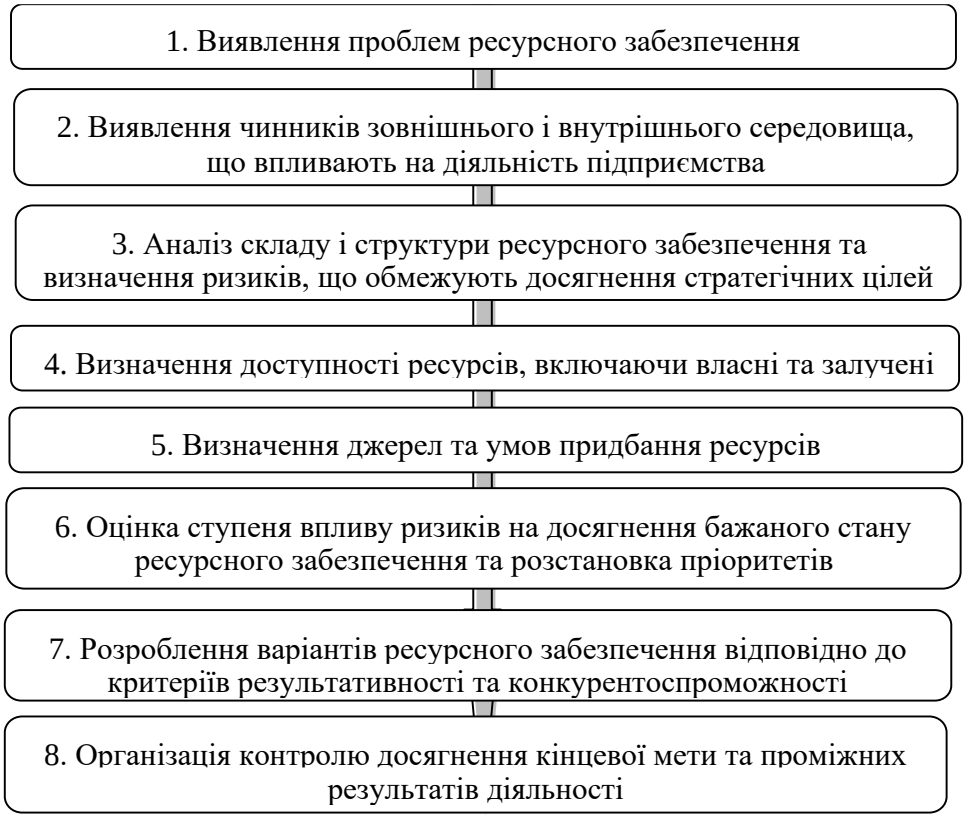


Рис. 3.4. Алгоритм формування ресурсного забезпечення ТОВ «Уманьпиво»

Джерело: сформовано на основі [2]

Запропонований алгоритм на рис. 3.4 базується на фундаментальних принципах системного аналізу, збалансованості, точної оцінки наявного потенціалу та перспектив розширення діяльності підприємства. Він повністю відповідає економічним інтересам менеджменту та інвесторів, охоплює вісім логічних етапів і орієнтований на акумулювання ресурсів за чіткими критеріями максимізації ринкової результативності та посилення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку економіки рівень якості та збалансованості ресурсного забезпечення безпосередньо визначає спроможність підприємства досягати своїх стратегічних пріоритетів. Функціонування промислових підприємств в умовах жорсткої конкуренції за сировинні, кадрові та енергетичні ресурси вимагає впровадження нестандартних науково-практичних рішень у сфері менеджменту. Результати дослідження підтверджують, що вимоги ринку до ресурсного потенціалу безперервно еволюціонують. У зв'язку з цим виникає необхідність своєчасного теоретичного осмислення та практичного обґрунтування рекомендацій щодо подальшої трансформації системи управління ресурсами ТОВ «Уманьпиво» із залученням сучасних елементів стратегічного підходу.

Побудова та успішне функціонування ефективного організаційно-економічного механізму управління ресурсами дозволить підприємству впроваджувати прогресивні технології варіння напоїв, успішно освоювати масштабні капітальні інвестиції, розробляти точні математичні моделі прогнозування потреб у сировині, а також оперативно опрацьовувати масиви аналітичної інформації. Це забезпечить керівництво надійним інструментарієм для прийняття рішень, мінімізує загрозу виникнення касових розривів чи логістичних криз і гарантуватиме ТОВ «Уманьпиво» стабільний та безпечний розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3. Інноваційні технології в оптимізації ресурсного забезпечення підприємства

У сучасних економічних реаліях успішне ведення бізнесу неможливе без активного залучення нематеріальних та інноваційних ресурсів, серед яких ключову роль відіграють інформаційні технології. Сьогодні саме інформація формує фундамент управлінського процесу. Вона є джерелом даних для об’єктивної оцінки ринкових ситуацій та прийняття зважених рішень керівництвом. Для стабільного функціонування ТОВ «Уманьпиво» критично важливим є безперервний збір, систематизація та обробка достовірних даних, оскільки інформаційний вакуум призводить до суб'єктивізму та фінансових втрат. Сучасний промисловий маркетинг і логістика пивоварні невіддільні від цифрового середовища, корпоративних сайтів та онлайн-комунікацій.

На сьогодні найбільш дієвим інноваційним кроком для оптимізації ресурсного забезпечення ТОВ «Уманьпиво» є комплексна автоматизація бізнес-процесів шляхом впровадження ERP-системи.

ERP-система (Enterprise Resource Planning System) – це інтегрована корпоративна платформа управління, призначена для автоматизації, оптимізації та збалансованого розподілу всіх наявних ресурсів підприємства. Цей програмний комплекс об'єднує всі структурні підрозділи заводу (від варильних цехів до відділу збуту) в єдиний інформаційний простір. Це забезпечує оперативний обмін даними, унеможливлює дублювання функцій та суттєво спрощує аналітичну роботу менеджменту [17].

ERP складається з функціональних модулів, які підбираються індивідуально під специфіку харчового виробництва (фінанси, управління кадрами, закупівля сировини – солоду та хмелю, складська логістика, продажі, маркетинг). Традиційно на підприємствах відділи працюють розрізнено, зберігаючи дані у власних локальних базах, що створює ефект «інформаційних бункерів» і гальмує прийняття рішень. Впровадження ERP-системи долає цю децентралізацію: кожен працівник отримує регламентований доступ до необхідних модулів у режимі реального часу. Це

мінімізує паперову тяганину, скорочує витрати часу та економить фінансові ресурси пивоварні.

Щоб мінімізувати технічні ризики та отримати максимальну віддачу від інвестицій в ERP, керівництво ТОВ «Уманьпиво» повинно ретельно спланувати кожен етап цифровізації. Процес починається з постановки чітких бізнес-цілей, аудиту поточного стану IT-інфраструктури та моделювання очікуваного економічного ефекту, після чого формується бюджет і графік робіт.

Розглянемо ключові етапи впровадження ERP-системи в ТОВ «Уманьпиво»:

1. Організаційний етап. Формується проєктна робоча група, до якої обов'язково входять:

– генеральний директор підприємства, який розуміє стратегічні вектори розвитку заводу та має повноваження для оперативного прийняття ключових рішень;

– керівники профільних підрозділів (головний технолог, головний бухгалтер, фінансовий директор, HR-менеджер, начальник відділу логістики та закупівель). Їхнє завдання – адаптувати систему під реальні потреби своїх відділів та організувати роботу підлеглих у нових умовах;

– штатний або залучений IT-фахівець для технічного супроводу інтеграції.

На цьому етапі група проводить інвентаризацію поточних бізнес-процесів пивоварні, виявляючи ті, що першочергово потребують автоматизації (наприклад, контроль залишків тари чи термінів придатності готової продукції).

Також обирається програмний продукт та компанія-інтегратор. На вітчизняному ринку поширені такі рішення: BAS ERP, IT-Enterprise, Perfectum CRM+ERP, Tend ERP. Хоча IT-Enterprise може бути доступнішою за ціною, для виробничих потреб ТОВ «Уманьпиво» доцільно розглянути BAS ERP (наприклад, через компанію-інтегратора iT.Artel). Перевагою цього

вибору є потужна підтримка та практичні тренінги для персоналу безпосередньо на робочих місцях. Для харчового виробництва це критично важливо, адже правильність внесення даних на етапі закладки сировини впливає на простежуваність якості всієї партії пива.

2. Етап обстеження та проєктування. Після укладання договору IT-інтегратор проводить глибокий аудит підприємства. Залежно від складності, компанія IT.Artel пропонує два формати:

– експрес-обстеження (1,5–2 місяці), результатом якого є «передпроєктний аналіз» із фіксацією вузьких місць в існуючому обліку;

– повне обстеження (3–5 місяців), що завершується складанням детального «технічного завдання» та переліку індивідуальних доопрацювань програми під специфіку ТОВ «Уманьпиво».

На основі цих даних програмісти налаштовують модулі системи та готують бази для імпорту початкових залишків підприємства.

3. Визначення економічного ефекту. Робоча група фіксує ключові показники (KPI), яких необхідно досягти. Спираючись на багаторічну практику компанії IT.Artel [38] та успішні кейси впровадження на виробничих підприємствах, можна спрогнозувати економічну віддачу для ТОВ «Уманьпиво» від переходу на BAS ERP (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозований економічний ефект від упровадження аналізованої системи BAS ERP

Показник ефективності	Середнє значення, %
Запаси і виробництво	
Зменшення обсягу матеріальних запасів	24
Зменшення витрат на матеріальні ресурси	17
Зменшення виробничих втрат	16
Зниження рівня собівартості продукції	9
Збільшення обсягів випуску продукції	36
Ріст продуктивності праці робітників	33
Оборотні кошти	
Ріст обороту складських запасів	28
Зменшення дебіторської заборгованості	22
Ефективність та оперативність	
Пришвидшення обробки замовлень	75
Скорочення строків виконання замовлень	26
Скорочення адміністративних та операційних витрат	17
Ріст обсягу прибутку	14
Затрати праці та звітність	
Скорочення затрат праці в різних підрозділах	29
Пришвидшення формування управлінських звітів	у 2,9 раза

4. Етап впровадження та запуску. Здійснюється інсталяція програмного забезпечення на сервери компанії та робочі станції персоналу. Налаштовуються матриці доступу, переносяться довідники номенклатури та фінансові залишки зі старих баз. Після тестового періоду система запускається в промислову експлуатацію. Розробляються посадові інструкції та проводиться фінальне навчання працівників [39].

5. Оцінка ефективності (пост-проєктний етап). Через рік повноцінної експлуатації BAS ERP керівництво ТОВ «Уманьпиво» зможе провести план-фактний аналіз та оцінити реальний економічний результат від діджиталізації. Варто пам'ятати, що програмний комплекс принесе користь лише за умови дотримання дисципліни введення даних усіма співробітниками заводу.

Таким чином, на основі проведеної оцінки ресурсного забезпечення ТОВ «Уманьпиво» сформовано комплексний план підвищення ефективності його управління. До ключових напрямів належать:

- оздоровлення фінансової бази (прискорення оборотності капіталу, управління дебіторською заборгованістю);
- інноваційно-технічна модернізація;

- створення сучасних робочих місць;
- інтенсифікація продуктивності праці (наукова організація робочих процесів, підвищення кваліфікації пивоварів);
- раціоналізація фонду робочого часу (ліквідація простоїв);
- вдосконалення кредитної та збутової політики.

Ресурсне забезпечення виступає фундаментом безперебійної виробничої діяльності ТОВ «Уманьпиво». Професійне управління ним дозволяє підприємству інтегрувати передові технології пивоваріння, реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти (наприклад, у сфері «зеленої» енергетики), будувати точні прогнози щодо потреб у сировині та превентивно реагувати на кризові явища в економіці, забезпечуючи підприємству стабільний розвиток.

У сучасних умовах збалансоване управління ресурсами перетворюється на головний інструмент формування довгострокової конкурентної переваги. Оптимізація цього процесу шляхом впровадження системи класу ERP (зокрема, BAS ERP) дозволить ТОВ «Уманьпиво» автоматизувати управлінську рутину, прискорити інформаційні потоки та забезпечити керівництво надійним інструментом для контролю і координації всіх ресурсних активів підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ресурсним забезпеченням промислового підприємства. За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки:

1. Визначено, що ресурсне забезпечення промислового підприємства – це складна, динамічна система матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних активів, необхідних для безперебійного операційного циклу. Специфіка управління ресурсним забезпеченням у промисловому секторі (зокрема у харчовій промисловості) полягає у високій капіталомісткості, необхідності суворого контролю якості сировини та дотриманні принципів безперервності, цілеспрямованості й ресурсозбереження.

2. Встановлено, що підприємство є одним із лідерів галузі, діє на принципах екологічності та класичного пивоваріння. Аналіз показав стабільне зростання чистого доходу від реалізації та активне розширення виробничих потужностей. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною та загалом відповідає масштабам підпрємства, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень між виробничими, комерційними та фінансовими підрозділами.

3. Аналіз засвідчив високий рівень віддачі від виробничих потужностей на тлі стрімкого зростання чистого доходу від реалізації (з 686,1 млн грн у 2023 році до 1 084,8 млн грн у 2025 році). Зокрема, підтверджено зростання матеріаловіддачі з 1,48 грн до 1,70 грн та фондовіддачі з 2,39 грн до 2,73 грн, що є прямим результатом капітальних інвестицій у модернізацію (вартість основних засобів зросла до 397,1 млн грн). Водночас виявлено «вузькі місця» у фінансовому забезпеченні: спостерігається критичне зниження показника абсолютної ліквідності (до 0,02 у 2025 році при нормативі >0,2) та коефіцієнта швидкої ліквідності (з 0,51 до 0,32). Це спричинено

уповільненням оборотності капіталу через значне відволікання коштів у нарощування матеріальних запасів (зростання до 500 млн грн) та накопичення поточної кредиторської заборгованості за товари і послуги (понад 654 млн грн на кінець 2025 року).

4. Для усунення виявлених недоліків запропоновано впровадити стратегічний підхід до управління ресурсами. Він передбачає оптимізацію структури оборотних активів шляхом вдосконалення кредитної політики (зокрема, впровадження системи знижок для покупців за розрахунок по факту), що дозволить прискорити надходження грошових коштів, збалансувати кредиторську та дебіторську заборгованості і підвищити загальну платоспроможність ТОВ «Уманьпиво».

5. Доведено, що для інформаційного супроводу розробленого організаційно-економічного механізму підприємству необхідно запровадити комплексну ERP-систему (наприклад, BAS ERP). Автоматизація бізнес-процесів дозволить ліквідувати «інформаційні розриви» між цехами та складами, скоротити обсяг наднормативних матеріальних запасів на 24%, зменшити виробничі втрати на 16% та прискорити обробку замовлень. Це створить надійний фундамент для зростання продуктивності праці та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, впровадження запропонованого комплексу заходів дозволить ТОВ «Уманьпиво» оптимізувати використання наявного ресурсного потенціалу, нівелювати фінансові ризики та забезпечити стійкий економічний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2013. Вип. 33. С. 200.

2. Бердар М. М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 31–35. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/5.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

3. Білецька Л. В., Білецький О. В. Економічна теорія: Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2005. 652 с.

4. Бланк І. А. Управління активами. Київ : Ніка-Центр, 2000. 720 с.

5. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nmshvetsoi-resursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovahgospodary (дата звернення: 20.10.2025).

6. Ващенок О. П. Сутність та кваліфікація підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 104–107.

7. Веретін Л. С. Інформаційне забезпечення як одна із передумов удосконалення управління продуктивністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4469 (дата звернення: 18.10.2025).

8. Верхоглядова Н. І. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 27–31.

9. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf (дата звернення: 19.10.2025).

10. Гладир Т. С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3044 (дата звернення: 20.10.2025).

11. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста. Київ : ЦУЛ, 2009. 264 с.

12. Економічний аналіз : підручник / Г. І. Кіндрацька та ін. Київ : Знання, 2016. 487 с.

13. Задоя А. О. Мікроекономіка : навч. посіб. Київ : Знання, КОО, 2002. 216 с.

14. Корецький М. Х., Дєгтяр А. О., Дацій О. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

15. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2005. 352 с.

16. Кремінь О. М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2009. 21 с.

17. Кузьменко О. В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 110–115.

18. Кузнєцова К. О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 17 с.

19. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2002. 216 с.

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

21. Материнська О. А., Ярова А. О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: http://nauka.kushnir.mk.ua (дата звернення: 25.10.2025).

22. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Львів : Світ, 2011. Т. 2. 568 с.

23. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 20.10.1999 р. № 246 (із змінами і доповненнями).

24. Полянська А. С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

25. Предєін А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємством. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 166–169.

26. Пушкар М. С. Фінансовий облік : підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2002.

27. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ : Головна редакція УРЕ, 1985. 968 с.

28. Стец І. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2010. 674 с.

29. Феєр О. В., Дрозд М. В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 220–224.

30. Христенко Л. М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. Вип. 6 (55). С. 115–119.

31. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4, т. 1. С. 93.

32. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. С. 81–88.

33. Швець В. Г. Теорія бухгалтерського обліку : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2003.

34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

35. Шталь Т. В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.05. Харків, 2006. 318 с.

36. Яровий І. М., Гальмакова Н. Б., Михайлова О. В. Ефективність організації управління в інформаційній економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6. С. 438–444.

37. BAS ERP – управління ресурсами підприємства. URL: https://itartel.com.ua/ru/bas-erp/erp (дата звернення: 28.10.2025).

38. What is capacity requirement planning (CRP)? URL: https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/operationsmanagement/capacity-planning/ (дата звернення: 04.11.2025).

39. Офіційний сайт ТОВ «Уманьпиво». URL: https://www.umanpivo.ua/ (дата звернення: 17.11.2025).

ДОДАТКИ