

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Навчально–науковий інститут «Українська інженерно–педагогічна академія»  
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

### «ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконала: студентка ІІ курсу, групи ДМТ–24мг  
спеціальності: 073 «Менеджмент»  
(ОП «Торговельний менеджмент»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

\_\_\_\_\_ / Аліса ХОКОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник \_\_\_\_\_ / Анна ЧЕРНЯЄВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент \_\_\_\_\_ / Олена БОЖАНОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

*«До захисту допущено»*

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ / Вікторія ЧОБИТОК  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК \_\_\_\_\_ / Ірина БЛУДОВА  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально–науковий інститут «Українська інженерно–педагогічна академія»  
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва  
Спеціальність: 073 Менеджмент  
Освітньо–професійна програма: «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
д. е. н., проф.  
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)  
«13» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)**  
**другого (магістерського) рівня вищої освіти**

здобувачці ХОКОВІЙ Алісі

1. Тема: «Ефективність управління ресурсами підприємства в сучасних умовах нестабільності» затверджена наказом по навчально–науковому інституту № 4801–5/3664 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичні основи управління ресурсами підприємства та оцінка економічної нестабільності, аналіз ефективності управління ресурсами на підприємстві ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», шляхи підвищення ефективності управління ресурсами ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):  
Табл. 1.1. Класифікація ресурсів за економічним змістом і роллю у виробничому процесі, Табл. 1.2. Гібридна модель управління ресурсами, Рис.1.1 Ключові фактори економічної нестабільності, Табл. 1.3 Індикатори для кількісної оцінки впливу економічної нестабільності на ресурсний потенціал, Табл. 2.1 Основні організаційно–економічні характеристики ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», Таблиця 2.2 Зареєстровані види діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»,

## 6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник: \_\_\_\_\_ Анна ЧЕРНЯЄВА  
(підпис)

Завдання прийняв (ла) до виконання: \_\_\_\_\_ Аліса ХОКОВА  
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК  
виконання кваліфікаційної роботи  
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р.	

Здобувач: \_\_\_\_\_ Аліса ХОКОВА  
(підпис)

Нормоконтроль: \_\_\_\_\_ Аліса МАХІНОВА  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Хокова А.Є. Управління ефективністю використання ресурсів підприємства в умовах нестабільності – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Українська інженерно–педагогічна академія. – Харків, 2025. – 97 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена теоретико–методичному обґрунтуванню та практичним аспектам підвищення ефективності управління ресурсами підприємства в умовах економічної нестабільності. У роботі розкрито сутність і структуру ресурсного потенціалу, визначено його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, узагальнено підходи до оцінювання ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

На основі даних діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» проведено детальний аналіз динаміки основних економічних показників, виявлено чинники, що впливають на ефективність управління ресурсами, та побудовано прогноз розвитку підприємства на період 2025–2026 років. Запропоновано комплекс організаційно–економічних заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсами, зокрема через діджиталізацію управлінських процесів, оптимізацію логістики, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення системи маркетингу.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності промислових і торговельних підприємств для вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом в умовах нестабільного ринкового середовища.

Ключові слова: управління ресурсами, ефективність, діджиталізація, нестабільність, прогнозування, ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

## ANNOTATION

Khokova A.E. Management of enterprise resource efficiency under instability (based on the case of LLC «VADART GROUP»). – Manuscript.

Master’s qualification thesis in specialty 073 «Management». – Ukrainian Engineering Pedagogics Academy. – Kharkiv, 2025. – 90 p.

The master’s thesis is devoted to the theoretical and methodological substantiation and practical aspects of improving the efficiency of enterprise resource management under economic instability. The essence and structure of resource potential are revealed, its role in ensuring enterprise competitiveness is determined, and modern approaches to evaluating the efficiency of labor, material, and financial resources are summarized.

Based on the data of LLC «VADART GROUP», a comprehensive analysis of the enterprise’s economic performance was conducted. The key factors influencing resource management efficiency were identified, and a forecast of the company’s development for 2025–2026 was made. A set of organizational and economic measures aimed at improving resource management efficiency was proposed, including management process digitalization, logistics optimization, personnel development, and marketing system improvement.

The results of the research can be applied in the practical activity of industrial and trade enterprises to enhance the system of resource potential management in an unstable market environment.

Key words: resource management, efficiency, digitalization, instability, forecasting, LLC “VADART GROUP”.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	11
1.1. Сутність, класифікація та роль ресурсів підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності .....	11
1.2. Концептуальні підходи до управління ресурсами підприємства в умовах ризику та невизначеності .....	16
1.3. Ідентифікація та кількісна оцінка впливу факторів економічної нестабільності на ресурсний потенціал підприємства.....	21
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».....	29
2.1. Організаційно–економічна характеристика ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».....	29
2.2. Діагностика та оцінка ефективності використання основних видів ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».....	44
2.3. Виявлення проблемних аспектів та резервів підвищення ефективності управління ресурсами.....	55
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	67
3.1. Розробка комплексу заходів для оптимізації використання окремих видів ресурсів.....	67
3.2. Обґрунтування впровадження системи антикризового управління ресурсним потенціалом.....	71
3.3. Розрахунок очікуваного соціально–економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій .....	76
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ.....	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	85

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	93

## ВСТУП

Тематика управління ресурсами підприємства завжди є надзвичайно актуальною в умовах сучасної економіки, яка характеризується високою мінливістю, нестабільністю та невизначеністю. Ефективне управління ресурсами – це основа конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку будь-якої організації. В умовах глобалізаційних процесів, зростання конкуренції та швидких технологічних змін саме здатність підприємства ефективно формувати, розподіляти та використовувати свої ресурси визначає його життєздатність.

Сучасна економічна ситуація в Україні залишається складною та суперечливою. Вона характеризується високим рівнем ризиків і невизначеності, що зумовлені як глобальними процесами – зміною логістичних ланцюгів, інфляційними коливаннями, – так і внутрішніми чинниками, передусім воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, нестабільністю енергетичного ринку та дефіцитом трудових ресурсів. У таких умовах ефективне управління ресурсами підприємства набуває стратегічного значення, стає ключовим інструментом забезпечення його стабільності, адаптивності та здатності до відновлення.

Актуальність теми дослідження. В умовах воєнного стану управління ресурсами потребує не лише економічної ефективності, а й високої гнучкості та антикризової стійкості. Багато українських підприємств опинилися у ситуації, коли зруйновані виробничі зв'язки, порушено постачання сировини, ускладнено експортні операції, а частина трудових ресурсів мобілізована або вимушено переміщена. Це актуалізує потребу у формуванні нових підходів до управління матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами.

Підприємства харчової промисловості, зокрема кондитерська галузь, демонструють високу адаптивність до викликів часу. ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»,

яке здійснює діяльність у місті Харкові – регіоні, що безпосередньо постраждав від бойових дій, – є яскравим прикладом підприємства, яке не лише зберегло виробничий потенціал, а й продовжує розвиватися. Компанія спеціалізується на виробництві карамельної продукції, маршмелоу, мармеладу та жувальних цукерок, працюючи як у масовому, так і нішевому сегменті ринку.

Водночас, під впливом зовнішніх чинників, підприємство стикається з проблемами ефективного використання сировини, управління запасами, зростання енергетичних витрат, фінансових ризиків і нестачею кваліфікованих кадрів. Ці обставини вимагають переосмислення системи управління ресурсами та пошуку шляхів підвищення її ефективності.

Наукова проблема полягає у тому, що наявні підходи до управління ресурсами підприємств часто базуються на стабільних умовах функціонування, тоді як сучасні реалії – це постійна невизначеність, зміна зовнішнього середовища та потреба в адаптивності. Тому дослідження управління ресурсами в умовах нестабільності набуває не лише теоретичного, а й практичного значення, оскільки воно безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість підприємств.

Проблеми управління ресурсним потенціалом розглядалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців: І. Бланка, Г. Савицької, В. Герасимчук, О. Амоші, П. Друкера, М. Портера, Дж. Робінсона та інших. Зокрема, І. Бланк визначає ефективне управління ресурсами як сукупність процесів, спрямованих на оптимізацію їх формування, розподілу та використання задля досягнення стратегічних цілей підприємства. Г. Савицька підкреслює необхідність системного аналізу ресурсного потенціалу через взаємозв'язок матеріальних, трудових і фінансових компонентів. Водночас, більшість досліджень акцентує увагу на стабільному середовищі господарювання, тоді як питання управління ресурсами в умовах воєнної або економічної нестабільності розроблені недостатньо.

Тому наукова новизна обраної теми полягає в адаптації існуючих підходів до умов невизначеності, з урахуванням ризиків воєнного періоду, нестабільності енергетичного ринку та трансформації трудових ресурсів.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсами підприємства в умовах економічної нестабільності (на прикладі ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»).

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- Розкрити сутність і значення управління ресурсами підприємства в сучасних умовах.
- Проаналізувати основні види ресурсів підприємства – матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні.
- Дослідити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність управління ресурсами в умовах нестабільності.
- Провести аналіз фінансово–господарської діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» та оцінити використання його ресурсного потенціалу.
- Виявити проблемні аспекти управління ресурсами та резерви підвищення їх ефективності.
- Розробити комплекс заходів щодо оптимізації використання окремих видів ресурсів.
- Обґрунтувати впровадження системи антикризового управління ресурсним потенціалом.
- Провести розрахунок очікуваного соціально–економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсами підприємства в умовах нестабільності економічного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад управління ресурсним потенціалом підприємства та шляхи підвищення ефективності його використання.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів:

- аналітичний метод – для оцінки динаміки фінансових показників діяльності підприємства;
- порівняльний аналіз – для зіставлення результатів діяльності підприємства за різні роки;
- економіко–статистичні методи – для визначення тенденцій розвитку ресурсного потенціалу;
- коефіцієнтний аналіз – для оцінки фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів;
- SWOT–аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у діяльності підприємства;
- моделювання та прогнозування – для обґрунтування очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» для підвищення ефективності використання його ресурсів, зниження витрат, покращення фінансової стійкості та адаптації до умов воєнної та економічної нестабільності. Розроблені пропозиції можуть бути використані й іншими підприємствами харчової промисловості, які працюють у подібних умовах ризику. Результати дослідження мають також освітньо–практичне значення, оскільки можуть бути використані при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Управління ресурсами» та «Антикризове управління».

Результати дослідження пройшли апробацію на II Міжнародній науково–практичній конференції «РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» 20–22 листопада 2025 р., м. Харків, Україна.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

#### 1.1. Сутність, класифікація та роль ресурсів підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності

В умовах сучасної економічної нестабільності та глобальної конкуренції ефективне використання ресурсів підприємства є визначальним чинником його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку. Підприємства, що здатні мобілізувати, поєднувати та раціонально використовувати свої ресурси, мають значно вищі шанси утримувати стабільні позиції на ринку, забезпечувати прибутковість та розширювати свої можливості в довгостроковій перспективі.

У науковій літературі поняття «ресурси підприємства» розглядається як сукупність усіх наявних засобів, можливостей і потенціалів, які підприємство використовує для досягнення своїх цілей. За визначенням В. Г. Герасимчука, ресурси – це «економічні елементи, що залучаються до процесу виробництва і забезпечують створення продукції, робіт або послуг» [1, с. 132]. Подібно, О. Є. Кузьмін трактує ресурси як «сукупність матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних засобів, які формують потенціал підприємства та визначають межі його можливостей» [2, с. 56].

Таким чином, ресурси підприємства – це не лише матеріальні чи фінансові засоби, а й інтелектуальний, інформаційний та організаційний потенціал, що формують основу діяльності та розвитку підприємства. Їх ефективне використання дозволяє досягати синергійного ефекту, коли взаємодія окремих компонентів створює додану цінність, недосяжну при їх ізольованому застосуванні.

Ресурси підприємства поділяються за різними критеріями, однак найбільш поширеною є класифікація за економічним змістом і роллю у виробничому процесі. Класифікацію ресурсів підприємства для зручності сприйняття систематизовано в таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

### Класифікація ресурсів за економічним змістом і роллю у виробничому процесі

Вид ресурсів	Економічний зміст	Роль у виробничому процесі
Матеріальні	Сукупність речових елементів виробництва, до яких належать будівлі, споруди, виробниче обладнання, сировина, матеріали, енергія та інші матеріальні активи, що мають фізичну форму	Забезпечують матеріальну основу виробничої діяльності, формують виробничі потужності та визначають фізичні можливості підприємства
Трудові	Сукупність робочої сили підприємства, яка характеризується кількістю працівників, їх професійним рівнем, кваліфікацією, продуктивністю та мотивацією	Реалізують цілеспрямовану діяльність щодо поєднання інших видів ресурсів у єдиному процесі виробництва, забезпечують виконання виробничих функцій
Фінансові	Грошові кошти та їх еквіваленти, які формуються з власних, позикових та залучених джерел і використовуються для фінансування діяльності підприємства	Служать універсальним інструментом мобілізації та перерозподілу ресурсів, забезпечують інвестиції, оборотність капіталу та платоспроможність
Інформаційні	Сукупність відомостей, даних і знань, які використовуються в управлінні підприємством, у тому числі база даних, технологічна інформація, ринкова аналітика, цифрові ресурси	Забезпечують інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, сприяють підвищенню оперативності та якості управління
Інтелектуальні та нематеріальні	Результати інтелектуальної діяльності, які не мають матеріальної форми, але мають економічну цінність: патенти, торговельні марки, авторські права, ноу-хау, репутація та бренд	Підвищують конкурентоспроможність та унікальність підприємства, формують стратегічні переваги та довгострокову цінність бізнесу

Матеріальні ресурси. До матеріальних ресурсів належать основні засоби (машини, устаткування, будівлі, транспорт), оборотні засоби (сировина,

матеріали, паливо, енергія, запасні частини). Вони становлять фізичну основу виробництва і є визначальними для підтримання технологічного процесу, забезпечення продуктивності праці та якості готової продукції. Ефективність використання матеріальних ресурсів впливає на собівартість, прибутковість і рентабельність виробництва. Для підприємства, що виготовляє солодощі, до ключових матеріальних ресурсів належать сировина (цукор, молоко, ароматизатори, какао), пакувальні матеріали, обладнання для фасування та логістичні засоби. Матеріальні ресурси визначають технічний рівень виробництва, собівартість продукції та її якість.

Трудові ресурси. Це є сукупність працівників підприємства, які володіють певними знаннями, навичками, досвідом і професійними компетенціями. Як зазначено в статті «Вплив людського капіталу на ефективність наукових досліджень та інновацій», саме «Людський капітал є визначальним ресурсом сучасної економіки, адже саме знання та інтелектуальний потенціал забезпечують конкурентоспроможність...»[3]. Ефективне управління персоналом передбачає раціональний розподіл праці, мотивація, навчання, розвиток і створення сприятливих умов праці. у виробництві кондитерських виробів важливу роль відіграють кваліфіковані технологи, оператори ліній, фахівці з контролю якості та маркетологи. Трудові ресурси формують інноваційний потенціал і продуктивність праці.

Фінансові ресурси. Це грошові кошти, які підприємство має у своєму розпорядженні для фінансування діяльності: власний капітал, кредити, інвестиції, прибуток, амортизаційні відрахування, позикові ресурси. фінансові ресурси забезпечують функціонування підприємства, оновлення основних фондів, реалізацію інноваційних проєктів, підтримання ліквідності. Їх оптимальне управління дозволяє мінімізувати ризики, зберегти стабільність і залучати зовнішні джерела фінансування навіть у період нестабільності. Фінансові ресурси дають змогу здійснювати стратегічні інвестиції, впроваджувати нові технології, проводити маркетингові компанії.

Інформаційні ресурси. Інформація є стратегічним активом підприємства, що визначає швидкість і якість прийняття управлінських рішень. до інформаційних ресурсів відносять бази даних, маркетингові дослідження, аналітичні звіти, клієнтські бази, знання персоналу, технологічні інструкції, а також цифрові системи управління (ERP, CRM). В умовах війни та економічної нестабільності інформаційна гнучкість підприємства має вирішальне значення – вона дозволяє швидко адаптувати виробництво до зміни постачальників, ринку збуту або логістичних маршрутів. інформаційні ресурси дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, аналізувати поведінку споживачів і спрогнозувати попит.

Інтелектуальні та нематеріальні ресурси. Сюди відносять патенти, торгові марки, ноу-хау, репутацію, корпоративну культуру, відносини з клієнтами. Такі ресурси забезпечують довгострокову диференціацію на ринку і підвищують капіталізацію бізнесу. інтелектуальні ресурси створюють довготривалі нематеріальні переваги – лояльність клієнтів, бренд, імідж, унікальні технології.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від наявності та ефективності використання його ресурсів. За теорією ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View), розробленою Дж. Барні, «саме унікальні, рідкісні, важко відтворювані ресурси формують довготривалі конкурентні переваги» [4, с. 201].

Таким чином, стратегічна роль ресурсів полягає у створенні стійкої бази для досягнення переваг над конкурентами, що виражається у кращій якості продукції, більш низькій собівартості, гнучкості управління та інноваційності. Для підприємства кондитерської галузі, особливо розташованого в регіоні з ризиком бойових дій, ефективне управління ресурсами означає здатність:

- підтримувати безперервність виробництва навіть при перебоях з постачанням;
- зберігати фінансову стабільність і ліквідність;

- утримувати кваліфікований персонал попри складні соціально–економічні умови;
- використовувати інформаційні технології для адаптації до нових ринків збуту.

Ресурси у цьому контексті виступають не лише як чинники виробництва, але й як інструменти адаптації, гнучкості та антикризового управління. Їх стратегічна важливість полягає у тому, що саме вони формують основу потенціалу розвитку, інноваційності та здатності підприємства відновлюватися після кризових явищ.

У сучасній економіці ресурси розглядаються не як статичний набір активів, а як динамічна система, яка має постійно оновлюватися та оптимізуватися. Ефективне управління ресурсами дозволяє досягти таких результатів:

- підвищення продуктивності праці та економії витрат;
- зниження залежності від зовнішніх постачальників;
- формування нових конкурентних переваг за рахунок інновацій;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства у нестабільному середовищі.

Стратегічне управління ресурсами потребує системного підходу, інтеграції фінансових, виробничих, людських та інших аспектів у єдину модель розвитку. Саме така комплексність створює умови для довготривалого зростання конкурентоспроможності.

## **1.2. Концептуальні підходи до управління ресурсами підприємства в умовах ризику та невизначеності**

Ефективне управління ресурсами підприємства є фундаментом його стабільного розвитку, особливо в умовах економічної нестабільності, коли зовнішнє середовище характеризується високим рівнем ризику, непередбачуваністю та турбулентністю. У сучасній економічній науці концепція управління ресурсами охоплює системний підхід до планування, організації, контролю та оптимізації процесів використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

У теорії та практиці менеджменту існує низка концепцій і моделей, що формують основу сучасної системи управління ресурсами: MRP, ERP, JIT, Lean Management, та інші, які по-різному орієнтовані на координацію ресурсних потоків, зниження витрат та підвищення ефективності.

Система MRP (Material Requirements Planning). Система планування матеріальних потреб (MRP) є однією з перших спроб створити інтегровану модель управління ресурсами. Вона була розроблена у 1960-х роках і базується на використанні інформаційних технологій для планування закупівель і виробництва. «Основне завдання MRP – визначення точних обсягів і строків поставок матеріалів, необхідних для забезпечення безперебійного виробничого процесу» [5, с. 123].

Перевагою MRP є її орієнтація на мінімізацію запасів і оптимізацію графіків виробництва, проте її недоліком є чутливість до змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільності (інфляції, перебоїв постачання, воєнних дій) така система потребує гнучкого коригування даних та адаптації до реального часу.

MRP та MRP II як основа ресурсної логістики. Система MRP II (Manufacturing Resource Planning) стала наступним етапом еволюції MRP і

включає не лише матеріальні ресурси, а й трудові, фінансові й виробничі потужності. Її головна перевага – інтеграція планування виробництва з бюджетуванням та контролінгом (Wight, 1984) [6, с. 150]. На підприємствах, де існує багатомономенклатурне виробництво, MRP II дозволяє зменшити логістичні втрати на 12–18%.

Система ERP (Enterprise Resource Planning). На базі MRP сформувалася система ERP – планування ресурсів підприємства, яка інтегрує всі основні бізнес–процеси: виробництво, постачання, фінанси, кадри, збут і маркетинг. ERP–системи забезпечують єдину інформаційну платформу, що дозволяє підвищити прозорість і керованість ресурсними потоками. Як зазначає І. А. Бланк, «ERP–підхід дозволяє підприємству забезпечити ефективний баланс між ресурсами та потребами ринку, що є вирішальним чинником стабільності в умовах економічних коливань» [7, с. 400]. У сучасних умовах ERP–системи розвиваються у напрямі хмарних технологій і аналітики в реальному часі, що дає змогу швидко реагувати на ризики – наприклад, зміну вартості енергоносіїв чи перебої у логістиці. Сучасні ERP–системи класу ERP III підтримують принципи Industry 4.0, забезпечуючи:

- мобільність управління;
- прогнозу аналітику;
- інтеграцію з хмарними сервісами;
- моделювання сценаріїв з урахуванням ризиків (Cloud ERP).

Система J IT (Just–in–Time). Концепція «точно вчасно» (Just–in–Time), розроблена японською компанією «Toyota», передбачає мінімізацію запасів і виробництво продукції лише у разі наявності реального попиту. Основна мета JIT – усунення усіх видів втрат: надлишкових запасів, простоїв, дефектів, нераціональних переміщень тощо [8, с. 132]. Управління за принципом JIT дозволяє суттєво скоротити матеріальні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів, однак у нестабільному середовищі, де можливі перебої в постачанні сировини чи порушення логістичних ланцюгів, така система

може стати ризиковою. Тому у сучасних українських умовах JIT доцільно застосовувати у модифікованому вигляді, із створенням мінімальних страхових запасів.

Lean Management (Бережливе управління). Концепція «Lean Management» сформувалася на основі JIT і передбачає системне вдосконалення усіх процесів через усунення втрат, підвищення цінності для споживача та залучення персоналу до безперервного поліпшення [9, с. 320]. Lean-менеджмент не лише оптимізує використання ресурсів, а й створює культуру гнучкого реагування на зміни, що є особливо цінним у період нестабільності. Для підприємства, що працює у зоні підвищеного ризику (наприклад, у Харкові), Lean-підхід забезпечує можливість швидкого адаптування виробничих процесів до змін зовнішнього середовища – зміни маршрутів постачання, тимчасової зупинки виробництва або дефіциту окремих ресурсів.

В умовах економічної нестабільності ефективне управління ресурсами повинно ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності, інноваційності та інформаційної прозорості. Класичні моделі MRP, ERP, JIT і Lean потребують інтеграції з сучасними цифровими технологіями – Big Data, AI-аналітикою, системами прогнозування ризиків. Зокрема, ERP-системи нині поєднуються з елементами Business Intelligence (BI), що дозволяє в реальному часі аналізувати фінансові показники, рух ресурсів і ризику. Lean-технології інтегруються з каскадними системами моніторингу KPI, а MRP – з цифровими модулями прогнозування попиту, що забезпечує стабільність навіть у разі коливання ринку.

ТОС (Теорія обмежень Голдратта) як ресурсно-орієнтована концепція. Важливою у кризових умовах є теорія обмежень (ТОС – Theory of Constraints), яка базується на ідеї знаходження «вузьких місць» виробництва, що стримують загальну ефективність. Згідно з Голдраттом, саме «обмеження визначають швидкість руху всього ресурсного потоку підприємства» [10, с. 156]. ТОС сприяє:

- скороченню циклу виробництва;
- зменшенню запасів у мережі постачань;
- зростанню операційного прибутку.

Гнучке ресурсне управління. В умовах воєнної економіки в Україні набуває актуальності Agile-підхід, який передбачає:

- швидку реакцію на зміни попиту;
- адаптивні командні структури;
- децентралізацію прийняття рішень;
- розвиток міжфункціональної взаємодії.

Agile дозволяє мінімізувати ризики пов'язані з перебоями постачання та втратами ресурсів за рахунок гнучкого планування і коротких операційних циклів (Denning, 2018) [11, с. 156].

Resilience-менеджмент ресурсів – управління стійкістю. Починаючи з 2020 року у науковій літературі активно розвивається концепція Resilient Resource Management (RRM) – управління ресурсами з позицій стійкості до криз. Її основні елементи:

- диверсифікація постачальників;
- побудова резервних ланцюгів поставок;
- використання сценаріїв ризиків;
- формування стратегічних запасів.

Застосування принципів RRM дозволяє підприємствам уникнути повної зупинки виробництва навіть у зоні бойових дій (Ivanov & Dolgui, 2021) [12, с. 230].

Згідно з дослідженням Kaplan і Norton, «стратегічна ефективність управління ресурсами у турбулентному середовищі досягається лише тоді, коли система управління має збалансований характер, поєднуючи короткострокові й довгострокові цілі, матеріальні й нематеріальні активи» [13, с. 156]. Доцільно і актуально розуміти, що не існує чистої моделі управління

ресурсами, а є гібридна модель управління ресурсами, яка інтегрує частково всі моделі управління ресурсами, наведено в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

### **Гібридна модель управління ресурсами**

<b>Концепція</b>	<b>Основний внесок</b>	<b>Обмеження</b>
MRP/ MRP II	Планування матеріальних ресурсів	Слабка адаптивність
ERP	Інтеграція даних і процесів	Висока вартість впровадження
J IT	Зниження запасів	Високі ризики постачання
Lean	Усунення втрат	Потребує стабільної культури
TOC	Оптимізація обмежень	Локальний ефект
Agile	Гнучкість і адаптивність	Потребує командної зрілості
RRM	Антикризова стабільність	Потребує ресурсів для резервування

У таблиці представлено порівняльний аналіз провідних концепцій управління ресурсами, що застосовуються у сучасній виробничо–економічній практиці. Кожна з них має власну методологічну базу, набір інструментів і характерні переваги, однак у нестабільних умовах жодна не може забезпечити повної ефективності без адаптації та інтеграції з іншими підходами. Проведений аналіз концепцій свідчить, що в умовах ризику найбільш ефективною є гібридна модель управління ресурсами. У ній поєднуються точність планування (MRP/ERP), ощадливість (Lean, JIT), адаптивність (Agile) та стійкість (RRM). Саме така синергія забезпечує найвищу ефективність управління ресурсами в умовах економічної нестабільності та ризику.

### **1.3. Ідентифікація та кількісна оцінка впливу факторів економічної нестабільності на ресурсний потенціал підприємства**

У сучасних умовах господарювання українські підприємства функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, яке характеризується постійними змінами макроекономічних, політичних, валютно-фінансових та безпекових умов. Економічна нестабільність є системним чинником ризику, який безпосередньо впливає на ресурсний потенціал підприємства – тобто на можливість ефективного використання та відтворення його матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів.

За визначенням О. В. Власюк, економічна нестабільність – це стан економічного середовища, за якого спостерігаються істотні коливання ключових макроекономічних показників, що унеможливує довгострокове прогнозування та планування господарської діяльності [14, с. 42]. У таких умовах підприємства мають приділяти особливу увагу системному аналізу факторів нестабільності та кількісному вимірюванню їхнього впливу на ефективність ресурсного забезпечення.

Ідентифікація факторів економічної нестабільності. У науковій літературі виділяють “зовнішні” та “внутрішні” фактори, які зумовлюють зміни у стані ресурсного потенціалу. До зовнішніх належать макроекономічні, політичні, соціальні, інституційні та екологічні фактори, до внутрішніх – управлінські, організаційні та фінансові особливості підприємства [15, с.210].

Можна перелічити такі методологічні підходи до оцінки ефективності управління ресурсами:

- Системний – розгляд ресурсів як взаємопов’язаних елементів (кадри, фінанси, виробничі потужності, інформація).
- Процесний – управління розглядається як безперервний цикл планування, використання, контролю та корекції.

- Ресурсно–компетентнісний – акцент на унікальних ресурсах та ключових компетенціях підприємства як основі конкурентних переваг.

- Функціонально–вартісний – оцінка ефективності через співвідношення витрат на ресурси та створеної доданої вартості.

- Інноваційно–адаптивний – використання нових технологій та цифрових рішень для оптимізації ресурсів.

При оцінці економічного стану, ефективності і доцільності використання ресурсів підприємства розглядаються такі критерії та показники ефективності:

- Фінансові – рентабельність активів, оборотність капіталу, ліквідність.

- Виробничі – продуктивність праці, фондівіддача, матеріаломісткість.

- Інноваційні – частка нової продукції, рівень автоматизації.

- Соціальні – мотивація персоналу, плинність кадрів, умови праці.

- Екологічні – рівень ресурсозбереження, екологічна відповідальність.

Узагальнено, можна навести такі чинники, що впливають на ефективність управління ресурсами в умовах нестабільності:

- Зовнішні: інфляція, валютні ризики, податковий тиск, воєнні дії, логістичні проблеми.

- Внутрішні: структура капіталу, якість менеджменту, рівень інноваційності, корпоративна культура.

- Ризикові: перебої у постачанні, зростання енергетичних витрат, падіння купівельної спроможності.

Для підприємств, розташованих у регіонах підвищеного ризику (зокрема у місті Харкові, що зазнає впливу бойових дій), найбільш вагомими є такі ключові фактори економічної нестабільності, відображені на схемі.

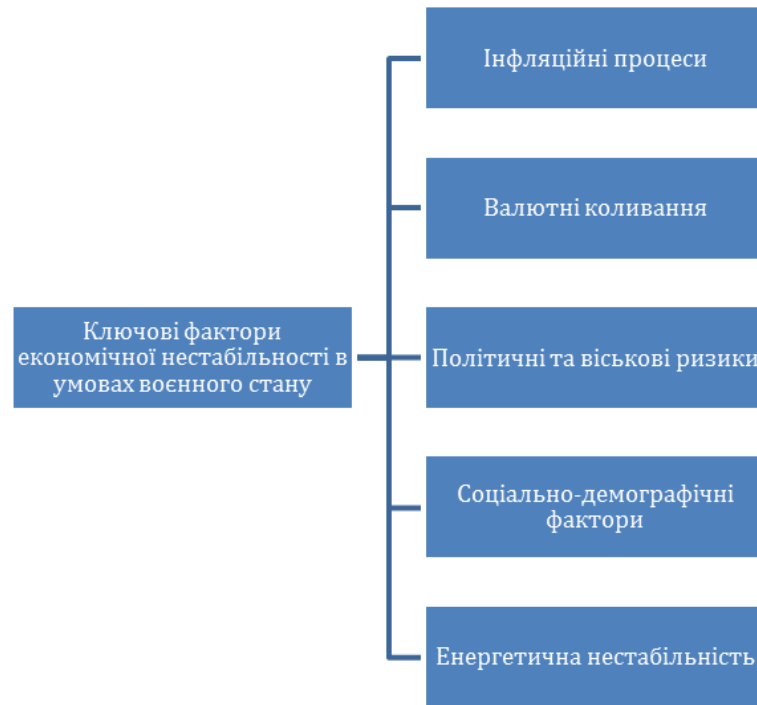


Рис. 1.1 Ключові фактори економічної нестабільності

– Інфляційні процеси. Зростання цін на сировину, енергоносії та транспортні послуги безпосередньо збільшує собівартість продукції, знижуючи конкурентоспроможність підприємства.

– Валютні коливання. Девальвація національної валюти впливає на імпорتنу складову ресурсів (какао, упаковка, обладнання), що особливо актуально для виробників солодошів.

– Політичні та військові ризики. Дестабілізація політичної ситуації, воєнні дії чи обмеження логістики створюють непередбачувані перерви у постачанні, що може призводити до простоїв.

– Соціально–демографічні фактори. Вимушена міграція населення зменшує кількість доступних трудових ресурсів, підвищуючи навантаження на персонал і витрати на оплату праці.

– Енергетична нестабільність. Перебої з електропостачанням чи підвищення тарифів безпосередньо впливають на собівартість виробництва.

Згідно з підходом М. Портера, усі ці фактори можна розглядати як складові зовнішнього конкурентного тиску, що змінюють структуру витрат підприємства й вимагають перегляду його ресурсної стратегії [16, с. 312].

Існують науково розроблені та практично апробовані методи кількісної оцінки факторів нестабільності. Для визначення масштабу впливу зовнішніх ризиків на ресурсний потенціал використовують систему «економіко–математичних методів», серед яких найбільш поширеними є:

- Коефіцієнтна оцінка;
- Регресійний аналіз;
- Кореляційно–варіаційний аналіз;
- Сценарний та факторний аналізи.

Розглянемо детальніше методи аналізу.

– Коефіцієнтна оцінка. Застосовується для оцінки динаміки змін окремих ресурсних складових під впливом нестабільності. Наприклад, коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) визначається як відношення власного капіталу до загальних активів підприємства. Зменшення цього показника свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування внаслідок інфляційного чи валютного тиску.

– Регресійний аналіз. Дозволяє кількісно визначити вплив макроекономічних змін (інфляції, обмінного курсу, вартості енергії) на показники ефективності використання ресурсів (наприклад, рентабельність або фондівіддачу). Модель має вигляд:

$$[Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n,] \quad (1.1)$$

де  $Y$  – інтегральний показник ефективності ресурсів;

$X_1 \dots X_n$  – фактори нестабільності (інфляція, курс валют, енергоємність);

$a_i$  – коефіцієнти еластичності, що відображають силу впливу.

Якщо, наприклад, еластичність за фактором «інфляція» становить 0,45, це означає, що зростання інфляції на 10% знижує ресурсну ефективність підприємства на 4,5%.

– Кореляційно–варіаційний аналіз. Цей метод дає змогу визначити ступінь взаємозв'язку між окремими макроекономічними показниками та параметрами ресурсного потенціалу. Так, у період воєнних ризиків коефіцієнт кореляції між «індексом споживчих цін» і «рентабельністю виробництва» може наближатися до  $-0,8$ , що свідчить про сильний обернений зв'язок.

– Сценарний аналіз. Дозволяє моделювати можливі наслідки розвитку нестабільності для ресурсів підприємства за різних сценаріїв, – оптимістичного (стабілізація ринку, зниження інфляції); базового (помірна інфляція, стабільний курс валют); кризового (зростання вартості сировини, перебої в логістиці, скорочення попиту).

Для підприємства з виробництва цукерок у Харкові сценарний аналіз може показати, що при девальвації гривні на 20% і зростанні тарифів на електроенергію на 15% прибутковість знижується на 12–14%, що вимагає корекції політики закупівель і тарифної стратегії.

Система показників для оцінки впливу економічної нестабільності. Для кількісної оцінки впливу економічної нестабільності на ресурсний потенціал доцільно використовувати індикатори, наведені в таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Індикатори для кількісної оцінки впливу економічної нестабільності на ресурсний потенціал**

Група ресурсів	Основні показники	Характер впливу економічної нестабільності
1	2	3
Матеріальні	Матеріаломісткість продукції, рівень використання обладнання, обсяг втрат сировини	Зростання цін на сировину, перебої постачання, пошкодження основних фондів

## Продовження табл. 1.3

1	2	3
Трудові	Продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, середня зарплата	Вимушена міграція, кадровий дефіцит, зниження мотивації
Фінансові	Рентабельність, ліквідність, оборотність активів	Інфляція, зростання відсоткових ставок, валютні ризики
Інформаційні	Доступність даних, швидкість управлінських рішень, рівень цифровізації	Кіберзагрози, перебої з комунікаціями, недосконалість ІТ-систем

Зазначені показники утворюють основу для інтегрального індексу ресурсної стійкості (ІРС), який може обчислюватися як середньозважена величина часткових індексів за видами ресурсів. Зниження ІРС нижче 0,7 від нормативного значення сигналізує про критичний вплив економічної нестабільності на діяльність підприємства.

Практичне значення оцінювання впливу нестабільності. Для підприємств, що працюють у зонах ризику (зокрема у Харкові), системна оцінка впливу нестабільності дає змогу:

- своєчасно ідентифікувати загрози для ресурсного потенціалу;
- приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо диверсифікації постачань;
- розробляти антикризові фінансові резерви;
- підвищувати ефективність адаптивного планування.

Наприклад, для кондитерського виробництва доцільно проводити щоквартальний моніторинг індексів цін на цукор, какао, паливо та електроенергію, щоб спрогнозувати можливі зміни собівартості продукції та своєчасно коригувати виробничі плани.

## ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

Отже, ресурси підприємства – це ключова складова його економічного потенціалу, від ефективності використання якої залежить здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати стабільність і розвиватися. Матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси взаємопов'язані і утворюють систему, яка потребує постійного вдосконалення. Їх стратегічна важливість полягає в забезпеченні конкурентних переваг через інноваційність, ефективність і гнучкість управління. В умовах економічної та воєнної нестабільності саме раціональне управління ресурсами є запорукою виживання підприємства та його подальшого розвитку.

Також важливо розуміти, що сучасні концепції управління ресурсами підприємства (MRP, ERP, JIT, Lean Management, інші) є взаємодоповнюваними й утворюють цілісну систему забезпечення ефективного функціонування бізнесу. Їх практичне застосування в умовах ризику та невизначеності дає змогу підвищити гнучкість підприємства, знизити витрати, забезпечити раціональне використання ресурсів і сформувати конкурентні переваги. Для українських підприємств, зокрема тих, що функціонують у зонах підвищеної економічної та безпекової нестабільності, адаптація зазначених моделей є передумовою виживання та стратегічного розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

І головне, що ідентифікація та кількісна оцінка факторів економічної нестабільності є необхідною передумовою забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. Вплив таких факторів, як інфляція, валютні коливання, військові ризики та енергетична нестабільність, має комплексний характер і відображається на всіх складових ресурсної системи. Застосування економіко–математичних методів аналізу, зокрема регресійного, сценарного та інтегрального, дозволяє виявляти взаємозв'язки

між макроекономічними показниками і результативністю використання ресурсів. Для підприємств, що функціонують у регіонах з підвищеним ризиком, особливо важливо створити систему постійного моніторингу ресурсної стійкості, яка забезпечить адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищить рівень конкурентоспроможності навіть у кризових умовах.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА**  
**ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»**

**2.1. Організаційно–економічна характеристика ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»**

ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є підприємством, основними видами діяльності якого є виробництво і торгівля кондитерськими виробами. Також компанія займається імпортом кондитерських виробів з Китаю, на що офіційно зареєстровано станом на 1 вересня 2023 року ексклюзивне право, затверджене офіційними домовленостями. Отже, маємо такі вихідні дані:

*Таблиця 2.1*

**Основні організаційно–економічні характеристики ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»**

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВАДАРТ ГРУП»
Організаційно–правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Код ЄРДПОУ	44797369
Реєстраційний номер	1004801020000091782
Місцезнаходження реєстраційної справи	Департамент реєстрації Харківської міської ради
Контактна інформація	Електронна пошта: info@vadart.com.ua Телефон: 380672858500, 380577259579

За інформацією, наданою в табл. 2.1 можна зрозуміти, що ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є суб'єктом господарювання, зареєстрованим на території можливих бойових дій, і є організацією, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом товариства. Перевагами форми господарювання «Товариство з обмеженою відповідальністю» є:

- Засновниками та учасниками ТОВ можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, як резиденти, так і нерезиденти.
- Розмір статутного капіталу ТОВ не обмежується. Гнучкі умови наповнення статутного капіталу.
- Не забороняється реєстрація ТОВ з одним учасником.
- Спрощена система управління підприємством – повноваження виконавчого органу підприємства, як правило, одноосібного, обмежені повноваженнями вищого органу управління – зборів засновників (учасників).
- Відсутність законодавчо встановлених вимог до складання та подання спеціальної звітності, а також її опублікування (як для акціонерного товариства).
- Учасники товариства не відповідають за його зобов'язаннями [17] і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості зроблених ними внесків [18].
- Відсутня необхідність здійснювати додаткові фінансові витрати на організацію обліку і проведення операцій з цінними паперами акціонерів.
- Вільний вихід з ТОВ з передачею своєї частки капіталу іншим засновникам [19].

Згідно інформації з відкритих джерел, та результатами переддипломної практики, ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» має зареєстровані у класифікаторі видів економічної діяльності в Україні такі види можливої діяльності, що перелічені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Зареєстровані види діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»**

Код	Вид діяльності, згідно КВЕД–2010
Основний:	
10.82	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів
Додаткові:	
10.61	Виробництво продуктів борошномельно–круп'яної промисловості
10.86	Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів
28.93	Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну
32.40	Виробництво ігор та іграшок
46.17	Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
46.69	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
47.25	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
47.76	Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах
54.24	Транспортне оброблення вантажів
93.29	Організування інших видів відпочинку та розваг
82.92	Пакування

У табл. 2.2 наведено зареєстровані види економічної діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» відповідно до КВЕД–2010, які визначають організаційно–виробничу структуру підприємства та сферу його господарської активності.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (КВЕД 10.82). Цей напрямок формує основну частку доходів підприємства та визначає його ринкову спеціалізацію. Підприємство займається виготовленням широкого асортименту кондитерської продукції – шоколадних виробів, цукерок, батончиків, глазури, а також напівфабрикатів для харчової промисловості. Основний акцент робиться на поєднанні класичних технологій із сучасними тенденціями енергозбереження та автоматизації виробництва.

Додаткові види діяльності спрямовані на підтримку головного виробничого циклу, диверсифікацію доходів і підвищення конкурентоспроможності підприємства:

– 10.61 «Виробництво продуктів борошномельно–круп’яної промисловості» – забезпечує виробництво допоміжних інгредієнтів (борошно, крупи, суміші), що використовуються у виготовленні кондитерських виробів.

– 10.86 «Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів» – розширює асортимент за рахунок виробництва здорових солодоців, що відповідають сучасному попиту на дієтичні продукти.

– 28.93 «Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв» – дає змогу власними силами обслуговувати та модернізувати технологічне обладнання, знижуючи витрати на зовнішніх підрядників.

– 32.40 «Виробництво ігор та іграшок» – пов’язане з маркетинговими програмами для дитячої аудиторії (іграшки у подарункових наборах, промо–продукція).

– 46.17, 46.39, 46.49, 46.69 – види діяльності, що охоплюють оптову та посередницьку торгівлю продуктами харчування, устаткуванням і господарськими товарами, сприяючи розширенню збутових каналів і формуванню партнерських зв’язків.

– 47.11, 47.25, 47.76 – види діяльності, що стосуються роздрібною торгівлі, включаючи продаж кондитерської продукції, напоїв та супутніх товарів у спеціалізованих торгових точках. Це дозволяє компанії здійснювати прямий контакт із кінцевим споживачем та формувати власний бренд.

– 54.24 «Транспортне оброблення вантажів» – забезпечує логістичну автономність, оптимізацію ланцюга постачань і своєчасну доставку готової продукції.

– 93.29 «Організування інших видів відпочинку та розваг» – використовується для маркетингових активностей, корпоративних івентів, промоакцій та фестивалів кондитерського мистецтва.

– 82.92 «Пакування» – є завершальним етапом виробничого процесу, що включає фасування, брендуння й дизайн упаковки, формуючи кінцеву споживчу вартість продукту.

Отже, структура КВЕДів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» свідчить про диверсифікований характер діяльності підприємства, яке поєднує виробничу, торговельну, технологічну та маркетингову складові. Такий підхід забезпечує підприємству гнучкість, стійкість до коливань ринку та потенціал для подальшого розвитку у суміжних сегментах харчової промисловості.

В процесі роботи компанія не проводить діяльність за усіма зареєстрованими видами, але має на проведення такої діяльності законне право.

Важливо розуміти, що окрім виробничої діяльності, компанія ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» станом на 1 вересня 2023 року є ексклюзивним представником на території України трьох зарубіжних виробників кондитерських виробів:

- GUANGDONG LUBAI FOOD CO., LTD (Китай).
- CANDY POINT CONFECTIONERY FOOD INDUSTRY AND TRADE LLC. (Туреччина).
- Elif Çikolata SAN VE TİC. LTD ŞTİ (Туреччина).

Таке ексклюзивне представництво означає, що ніякі інші компанії–імпортери солодкої продукції не мають юридичного права ввозити в Україну та продавати товари цих постачальників, а компанія–представник має єдине право представляти інтереси зарубіжного виробника на певній території (наприклад, в Україні) і продавати його продукцію протягом певного періоду часу. В той же час виробник, зі свого боку, зобов'язується не співпрацювати з іншими дистриб'юторами або компаніями в цьому регіоні. Для конкурентного середовища це є дуже важливим, бо допомагає захистити інтереси представника від конкуренції.

ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» при виробництві задіює виробничі потужності підприємств, розташовані у чотирьох регіонах України. Перелічені виробники кондитерських виробів випускають продукцію під брендом ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» і в тому числі:

- ТОВ «Мега люкс» (Одеса),
- ТОВ «Сахарок» (Харків),
- ТОВ «РендВ» (Ковель),
- ТОВ «Салекс» (Кременчуг).

Така диверсифікація виробництва допомагає забезпечити надійність та стабільність в умовах невизначеності та небезпеки воєнного стану.

Організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» має функціональний тип, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма підрозділами, гнучкість управління та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє компанії поєднувати стабільність виробничих процесів із динамічністю маркетингових рішень, що є особливо важливим в умовах воєнної нестабільності та коливань ринку продовольчих товарів.

Основні підрозділи компанії:

Виробничий відділ відповідає за виготовлення основних видів продукції – карамелі, маршмеллоу, мармеладу та інших кондитерських виробів. Виробничі потужності оснащені сучасними лініями, що дозволяють оперативно переходити на нові формати продукції, у тому числі складні види

карамелі. Особливу увагу приділено контролю якості, стабільності смаку та відповідності стандартам безпеки харчових продуктів.

Відділ маркетингу та збуту є стратегічним ядром компанії, адже формує товарну, цінову та комунікаційну політику. Основні функції відділу включають розробку брендів і дизайну пакування, проведення маркетингових досліджень, організацію рекламних кампаній, роботу з торговельними мережами, управління digital-просуванням та взаємодію зі споживачами через соціальні мережі. Саме цей підрозділ визначає асортимент, позиціонування бренду та напрямки його розвитку.

Відділ логістики та дистрибуції забезпечує ефективне управління потоками продукції – від виробництва до кінцевого споживача. Його функції включають планування постачання, оптимізацію складських запасів, координацію роботи з транспортними компаніями та контроль за своєчасністю доставки. В умовах війни цей відділ виконує також функцію ризик-менеджменту щодо збереження поставок та гнучкої перебудови маршрутів.

Фінансово-адміністративний відділ виконує функції фінансового планування, обліку, контролю витрат, кадрового управління та юридичного супроводу діяльності. Саме він формує бюджети підрозділів, забезпечує фінансову стійкість компанії та контроль за виконанням зобов'язань.

Незважаючи на компактність управлінського апарату, організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» відзначається високим рівнем адаптивності. Вона дозволяє швидко приймати управлінські рішення, координувати дії між регіональними філіями (у Харкові, Одесі, Ковелі та Кременчуці) і забезпечувати узгоджене функціонування виробничих, логістичних та збутових процесів. Саме завдяки цій структурі підприємство зберігає ефективність навіть в умовах нестабільності економічного середовища.

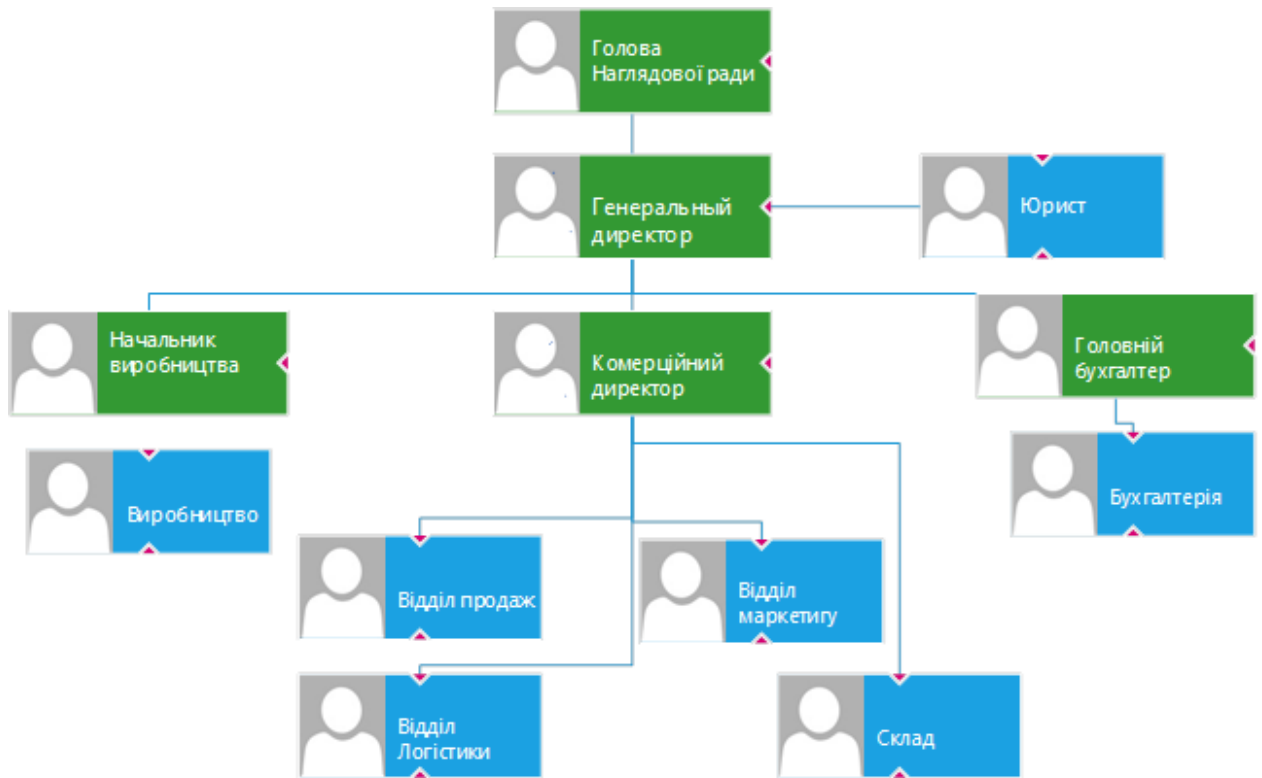


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Асортимент продукції та напрями збуту. Асортимент продукції ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» формується з урахуванням сучасних ринкових тенденцій, споживчих переваг та можливостей виробничих потужностей підприємства. Компанія орієнтується на створення широкої лінійки кондитерських виробів, які поєднують привабливий дизайн, якісні інгредієнти та доступну ціну.

Оснoву асортименту становить карамельна продукція, що займає провідну частку у структурі продажів. Вона представлена у різноманітних форматах – від класичних льодяників до карамелі зі складним начинням. (додаток А) Продукція орієнтована переважно на дитячу та підліткову аудиторію, а цінова категорія «rocket money» забезпечує її масову доступність і високий рівень попиту.

Маршмеллоу – один із найдинамічніших напрямів розвитку компанії. Продукти цього сегмента відрізняються оригінальними формами, яскравим пакуванням та акцентом на емоційну складову споживання. Особливу увагу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» приділяє створенню сезонних наборів до свят, що стимулює повторні покупки та формує лояльність клієнтів (додаток Б).

Мармеладна продукція представлена як у стандартному сегменті, так і у форматах преміум–якості. Унікальні вироби ручної роботи – наприклад, мармелад у формах «лапка» або «ведмедик» – сприяють зміцненню бренду компанії та підвищують її впізнаваність серед конкурентів. Хоча обсяги виробництва цієї категорії є порівняно невеликими, її роль у формуванні позитивного іміджу підприємства є значною (додаток В).

До асортименту також входять жувальні цукерки та драже (додаток Г), які забезпечують стабільні продажі завдяки популярності серед дітей і молоді. Ця продукція відзначається різноманітністю смаків і форм, що дозволяє задовольняти широкий спектр споживчих потреб.

Окремим напрямом розвитку компанії є преміальні серії солодощів – «Milkyano Candy», «Coffee Candy» та інші. Вони орієнтовані на молодіжну та дорослу аудиторію, де ключовими критеріями вибору стають не лише смак, але й естетика, дизайн пакування, концепція бренду та асоціативний емоційний образ (додаток Д).

Система збуту ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є багатоканальною та забезпечує охоплення різних сегментів ринку. Основними напрямками реалізації продукції виступають:

- національні торговельні мережі – такі як «Епіцентр» і «Аврора», які забезпечують масштабне покриття споживачів по всій Україні;
- регіональні торговельні точки – сімейні маркети, локальні магазини формату «біля дому»;
- оптовий канал – реалізація продукції у великих фасуваннях (500 г, 1 кг), що орієнтована на дрібнооптових покупців та HoReCa;
- експортні поставки – у Польщу, Латвію, Молдову та інші країни Східної Європи.

Завдяки такій структурі асортименту та каналів збуту ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» поєднує роботу у масовому сегменті з розвитком нішевих напрямів. Це дозволяє компанії не лише забезпечувати стабільність доходів, а й

підтримувати стратегічну гнучкість, розширюючи присутність на внутрішньому та зовнішніх ринках навіть в умовах економічної нестабільності. Нижче для розуміння розгалуженості торговельної мережі доцільним є навести систематизовано кількість партнерів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» по регіонах (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Кількість партнерів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» по регіонах

	Назва регіону	Кількість партнерів
1	АР Крим	–
2	Вінницька область	1
3	Волинська область	2
4	Дніпропетровська область	3
5	Донецька область	1
6	Житомирська область	1
7	Закарпатська область	2
8	Запорізька область	7
9	Івано–Франківська область	1
10	Київ	7
11	Київська область	1
12	Кіровоградська область	1
13	Луганська область	–
14	Львівська область	1
15	Миколаївська область	1
16	Одеська область	1
17	Полтавська область	3
18	Рівненська область	2
19	Сумська область	1
20	Тернопільська область	1
21	Харківська область	5
22	Херсонська область	–
23	Хмельницька область	2
24	Черкаська область	1
25	Чернівецька область	2
26	Чернігівська область	1
	<b>ВСЬОГО</b>	<b>49</b>

Представлена табл. 2.3 відображає територіальний розподіл партнерів і контрагентів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у межах України станом на 2024 рік. Вона дозволяє оцінити географічну диверсифікацію ділових зв'язків підприємства, що є важливим показником його ринкової присутності, рівня дистрибуції продукції та стійкості до регіональних ризиків.

Загальна кількість партнерів становить 49 суб'єктів господарювання, розподілених по більшості регіонів України. Це свідчить про розвинену мережу збуту та активну ділову діяльність компанії за межами базового регіону – Харківської області.

Найбільша кількість партнерів зосереджена в Києві (7), Запорізькій (7) та Харківській (5) областях. Це пояснюється високою концентрацією торговельних мереж, логістичних центрів та дистриб'юторів у цих регіонах, що є стратегічно вигідними для постачання кондитерської продукції. Середній рівень партнерської активності спостерігається у таких регіонах, як Дніпропетровська (3), Полтавська (3), Волинська, Закарпатська, Рівненська, Хмельницька, Чернівецька області (по 2 партнери). Це демонструє системне покриття центральних та західних регіонів України, що сприяє збалансованому розвитку ринку збуту.

Наявність партнерів практично в усіх областях, за винятком тимчасово окупованих або економічно ускладнених територій (АР Крим, Луганська, Херсонська області), свідчить про адаптивність компанії до умов воєнного часу та збереження ринкових позицій навіть в умовах логістичних обмежень.

Домінування центральних і східних регіонів у структурі співпраці відповідає географічному розташуванню виробництва (м. Харків) і свідчить про оптимізацію транспортних витрат та наявність налагоджених торговельних каналів.

Географічний аналіз показує, що ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» має широку та диверсифіковану партнерську мережу, що охоплює майже всі області України. Така структура партнерських зв'язків забезпечує стабільність каналів збуту навіть у кризових умовах, сприяє зменшенню регіональних ризиків і

підвищенню гнучкості постачання, створює потенціал для подальшої експансії на ринки Центральної та Західної України.

Для адекватного та предметного аналізу ефективності управління ресурсами підприємства потрібно привести економічні показники ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у цифрах. Для зручності сприйняття ці дані систематизовано в таблицю 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Основні фінансово–економічні показники діяльності  
ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»**

Показник	2024 рік	2023 рік	2022 рік
Дохід, грн	85 120 400	57 209 200	14 295 500
Чистий прибуток, грн	5 384 800	1 049 000	404 600
Активи, грн	49 868 200	33 738 600	14 756 500
Зобов'язання, грн	20 634 000	9 285 000	301 900
Кількість працівників, чол.	42	23	4

Представлені у табл. 2.4 показники відображають загальну динаміку фінансово–господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки. Вони є базою для оцінки ефективності управління ресурсами, рівня фінансової стійкості, рентабельності та результативності розвитку підприємства.

Дохід (виручка від реалізації продукції) демонструє стабільне зростання: з 14,3 млн грн у 2022 р. до 85,1 млн грн у 2024 р., що становить збільшення майже у 6 разів. Це свідчить про розширення ринку збуту, активізацію маркетингових стратегій і підвищення попиту на продукцію підприємства. Чистий прибуток зріс із 404,6 тис. грн у 2022 р. до 5,38 млн грн у 2024 р., що відображає зростання ефективності операційної діяльності та зменшення питомих витрат. Активи підприємства також мають позитивну динаміку (з 14,76 млн грн до 49,87 млн грн), що свідчить про розширення матеріально–технічної бази, оновлення основних засобів та збільшення оборотного капіталу. Зобов'язання зросли з 0,3 млн грн у 2022 р. до 20,6 млн

грн у 2024 р., що є наслідком активного залучення позикових ресурсів для фінансування розвитку. Збільшення боргового навантаження при одночасному зростанні активів і прибутку свідчить про керовану фінансову експансію. Кількість працівників за три роки збільшилася з 4 до 42 осіб, що є показником розширення виробничої потужності та масштабів діяльності.

Загалом, аналіз фінансових показників демонструє стійке зростання підприємства, його успішну адаптацію до ринкових умов та підвищення ефективності управління ресурсами.

В таблиці 2.5 розглянуто структуру працівників за відділами за 2024 р.

*Таблиця 2.5*

#### **Структура працівників за відділами ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2024 р.**

Відділ	Кількість працівників
Виробничий	22
Маркетинг і збут	7
Логістика і склад	6
Адміністрація	4
Інші служби	3

Дані табл. 2.5 використовуються для аналізу структури трудових ресурсів підприємства. Вони дозволяють виявити баланс між основними функціональними напрямками – виробництвом, маркетингом, логістикою та адміністрацією.

Найбільшу частку становить виробничий відділ (22 особи, або 52,4%), що логічно відповідає виробничому профілю ТОВ «ВАДАРТ ГРУП». Це основна категорія працівників, які безпосередньо забезпечують випуск продукції. Відділ маркетингу і збуту (7 осіб, 16,7%) відповідає за просування продукції, формування клієнтської бази та розширення ринку збуту. Відділ логістики і

складу (6 осіб, 14,3%) забезпечує безперервність постачань сировини, матеріалів та готової продукції, що є критично важливим для кондитерського виробництва. Адміністративний персонал (4 особи, 9,5%) виконує функції управління, координації діяльності та контролю ефективності. Інші служби (3 особи, 7,1%) включають працівників обслуговуючих підрозділів – ІТ, охорону, прибирання, обслуговування інфраструктури тощо. Таким чином, структура персоналу є раціональною і відповідає потребам виробничого процесу, де основний акцент зроблено на виробництво та підтримуючі служби.

Таблиця 2.6 відображає вікову структуру трудового потенціалу та використовується для оцінки кадрової стабільності й перспектив розвитку персоналу.

*Таблиця 2.6*

#### **Віковий склад працівників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» станом на 2024 р.**

Вікова група	Чисельність працівників
До 25 років	11
26–35 років	17
36–45 років	8
46–55 років	4
Понад 55 років	2

Аналіз вікової структури персоналу дозволяє оцінити кадровий потенціал з точки зору досвіду, інноваційності та перспектив розвитку.

Працівники до 25 років (11 осіб) – це молоді спеціалісти, які забезпечують динамізм, гнучкість і готовність до інновацій.

Вікова група 26–35 років (17 осіб) становить основу колективу; ці працівники поєднують професійний досвід із високою продуктивністю.

Працівники віком 36–45 років (8 осіб) мають значний досвід і відіграють ключову роль у виробничому та управлінському процесі.

Працівники 46–55 років (4 особи) виконують переважно функції управління або наставництва.

Понад 55 років (2 особи) – група з найбільшим досвідом, яка забезпечує передачу знань молодим кадрам.

Отже, колектив ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» характеризується оптимальним поєднанням молодості та досвідченості, що забезпечує кадрову стабільність і потенціал до професійного розвитку.

Таблиця 2.7 відображає освітній рівень персоналу, що є ключовим показником інтелектуального потенціалу підприємства.

*Таблиця 2.7*

#### **Рівень освіти працівників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» станом на 2024 р.**

Рівень освіти	Чисельність працівників
Середня освіта	2
Професійно–технічна освіта	8
Вища освіта	32

Аналіз табл. 2.7 надає можливість отримати розуміння досвіду та компетентності працівників, та для аналізу якісного складу персоналу як важливої складової інтелектуальних ресурсів підприємства.

Працівники з вищою освітою (32 особи, 76,2%) складають переважну більшість. Вони залучені до управлінських, технологічних, інженерних та аналітичних процесів, що забезпечує високий рівень кваліфікації в колективі. Працівники з професійно–технічною освітою (8 осіб, 19,0%) – це висококваліфіковані робітники, які здійснюють безпосередні виробничі операції. Працівники із середньою освітою (2 особи, 4,8%) виконують допоміжні функції.

Така структура свідчить про високу інтелектуальну ємність трудових ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП». Переважання фахівців із вищою освітою дозволяє підприємству ефективно впроваджувати сучасні технології, інновації та цифрові рішення у виробництво.

## **2.2. Діагностика та оцінка ефективності використання основних видів ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»**

Дані, наведені в підрозділі 2.1, надали можливість провести розрахункову діагностику основних видів ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»: аналіз динаміки фінансових показників, оцінку ефективності використання трудових ресурсів, оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів (показник Фондовіддачі), оцінку фінансових ресурсів і стійкості (Коефіцієнт автономії), аналізувати інформаційні та інтелектуальні ресурси.

Було проведено факторний аналіз динаміки фінансових показників за 3 звітні роки, 2022–2024 р.р. Результати представлено в таблиці «Динаміка фінансових показників за 2022–2024 р.р.» (додаток К).

Важливим елементом аналізу є розуміння абсолютного відхилення між попереднім та звітним періодами, та відповідно, темп зростання (або зниження) розрахункового показника. Для розрахунку використано метод різниць.

Формула (2.1) застосовується для розрахунку абсолютного відхилення за розміром доходу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»,.

$$\Delta D = D_i - D_{i-1} \quad (2.1)$$

де  $D$  – розмір доходу, тис. грн.

Формула (2.2) застосовується для розрахунку абсолютного відхилення за розміром чистого прибутку ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

$$\Delta\Pi = \Pi_i - \Pi_{i-1} \quad (2.2)$$

де  $\Pi$  – розмір чистого прибутку, тис. грн.

Формула (2.3) застосовується для розрахунку абсолютного відхилення за активами ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

$$\Delta A = A_i - A_{i-1} \quad (2.3)$$

де  $A$  – розмір активів, тис. грн.

Формула (2.4) застосовується для розрахунку абсолютного відхилення за зобов'язаннями ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

$$\Delta Z = Z_i - Z_{i-1} \quad (2.4)$$

де  $Z$  – розмір зобов'язань, тис. грн.

Формула (2.5) застосовується для розрахунку абсолютного відхилення за кількістю працівників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

$$\Delta \Upsilon = \Upsilon_i - \Upsilon_{i-1} \quad (2.5)$$

де  $\Upsilon$  – кількість працівників, тис. грн.

Наступною дією було розраховано темп зростання/зниження, за показниками доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань та кількістю працівників. Для цього використано таку загальну формулу (2.6):

$$T_z = \frac{\text{Показник поточного року}}{\text{Показник звітнього року}} * 100, \% \quad (2.6)$$

де  $T_z$  – темп зростання/зниження показника.

Проведено підстановку в формулу з урахуванням порівняння 2024 та 2023 років, 2023 та 2022 років, та 2024 та 2022 років відповідно, за показниками доходу, чистого прибутку, активів, зобов'язань та кількістю працівників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

Отже, формула (2.7) була отримана шляхом підстановки відповідних змінних, тобто значення доходу і дає можливість розрахувати темп зростання/зниження за показником «Дохід, Д»

$$T_{zD} = \frac{D_i}{D_{i-1}} * 100, \quad (2.7)$$

де  $T_{zD}$  – темп зростання/зниження доходу, %.

Д – дохід за відповідний рік.

Формула (2.8) була отримана шляхом підстановки відповідних змінних, тобто значення чистого прибутку і дає можливість розрахувати темп зростання/зниження за показником «Чистий прибуток, П»

$$T_{zP} = \frac{P_i}{P_{i-1}} * 100, \quad (2.8)$$

де  $T_{zP}$  – темп зростання/зниження чистого прибутку, %.

П – чистий прибуток за відповідний рік.

Формула (2.9) була отримана шляхом підстановки відповідних змінних, тобто значення розміру активів і дає можливість розрахувати темп зростання/зниження за показником «Активи, А»

$$T_{zA} = \frac{A_i}{A_{i-1}} * 100, \quad (2.9)$$

де  $T_{zA}$  – темп зростання/зниження активів, %.

$A$  – розмір активів за відповідний рік.

Формула (2.10) була отримана шляхом підстановки відповідних змінних, тобто значення розміру зобов'язань і дає можливість розрахувати темп зростання/зниження за показником «Зобов'язання, З»

$$T_{z3} = \frac{Z_i}{Z_{i-1}} * 100, \quad (2.10)$$

де  $T_{z3}$  – темп зростання/зниження зобов'язань, %.

$Z$  – розмір зобов'язань за відповідний рік.

Формула (2.11) була отримана шляхом підстановки відповідних змінних, тобто кількості робітників і дає можливість розрахувати темп зростання/зниження за показником «Кількість робітників, Ч»

$$T_{z\text{ч}} = \frac{Ч_i}{Ч_{i-1}} * 100, \quad (2.11)$$

де  $T_{z\text{ч}}$  – темп зростання/зниження кількості робітників, %.

$Ч$  – кількість робітників за відповідний рік.

Результати розрахунків занесено до таблиці «Динаміка показників підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2023–2024 р.р. (додаток Е), це дозволить оцінити ефективність управління ресурсами в умовах нестабільності.

Протягом аналізованого періоду спостерігається стійке зростання доходу підприємства. Якщо у 2022 р. він становив лише 14 295,5 тис. грн, то вже у 2024 р. досягнув 85 120,4 тис. грн. Абсолютне зростання за два роки склало 70 824,9 тис. грн, або 595,43 %, що свідчить про значне підвищення

ефективності збутової політики, розширення ринку збуту та успішну адаптацію до цифрових каналів продажу.

Чистий прибуток підприємства у 2024 р. зріс до 5 384,8 тис. грн проти 1049,0 тис. грн у 2023 р. та 404,6 тис. грн у 2022 р. Загальне зростання склало 4 980,2 тис. грн, що відповідає темпу приросту 1 330,89 %. Це свідчить про ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів, зниження собівартості продукції та зростання продуктивності праці.

Активи підприємства демонструють аналогічну позитивну тенденцію: за два роки вони збільшилися на 35 111,7 тис. грн (темп зростання – 337,94 %). Це свідчить про розширення ресурсного потенціалу підприємства, інвестиції у виробничі потужності, модернізацію обладнання та впровадження цифрових технологій у виробничі процеси.

Зобов'язання підприємства також зросли – з 301,9 тис. грн у 2022 р. до 20 634,0 тис. грн у 2024 р. (темп зростання – 6 834,71 %). Збільшення обсягу зобов'язань може бути пов'язане із залученням додаткових кредитних ресурсів для фінансування розширення діяльності. Однак темпи приросту доходу та прибутку значно перевищують динаміку зобов'язань, що свідчить про збалансовану фінансову політику.

Кількість працівників за період зросла з 4 осіб у 2022 р. до 42 у 2024 р. (темп зростання – 1 050 %), що пояснюється активним розширенням масштабів виробництва та впровадженням нових напрямів діяльності. Зростання чисельності персоналу свідчить також про посилення соціальної відповідальності підприємства та створення нових робочих місць у регіоні.

Загалом, результати аналізу підтверджують високу ефективність управління ресурсами ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у 2022–2024 рр. Незважаючи на нестабільність зовнішнього середовища, підприємство демонструє динамічне зростання показників, ефективно використовує фінансові, трудові та матеріальні ресурси, а також активно впроваджує цифрові технології в управлінські процеси. Це забезпечує стійке зростання прибутковості та

конкурентоспроможності компанії на українському ринку кондитерських виробів.

Наступним кроком аналізу було проведено розрахунок використання основних видів ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП».

Для цього на основі наявних даних було обчислено продуктивність праці, ресурсовіддачу (Фондовіддачу), рентабельність активів (ROA), рентабельність продажів (ROS), коефіцієнт автономії; а також проведено загальну інтегральну оцінку динаміки використання ресурсів за 2022, 2023 та 2024 роки.

Показник продуктивності праці відображає, скільки доходу створює один працівник підприємства. Чим вищий цей показник, тим ефективніше підприємство використовує свій трудовий потенціал. Отже, продуктивність праці можливо розрахувати за такою формулою:

$$\text{ПП} = \frac{Д}{Ч} \quad (2.12)$$

де ПП – продуктивність праці, тис. грн./ос.

Д – дохід, тис. грн.

Ч – кількість працівників, ос.

Наступним аналітичним чинником розраховано ефективність використання трудових ресурсів – ресурсовіддача, або коефіцієнт фондівіддачі. Вона показує, скільки гривень доходу приносить кожна гривня, вкладена в активи. Тобто, якщо підприємство має певну суму активів (машини, обладнання, гроші, тощо), то дохід показує, наскільки ефективно вони працюють. А дохід – це результат використання ресурсів. Якщо (Фв) зростає – підприємство ефективніше використовує ресурси, отримуючи більше доходу з тієї ж кількості активів. І, відповідно, якщо (Фв) зменшується – ресурси “зайняті”, але не приносять відповідної віддачі (можливо, надлишок запасів,

неефективне обладнання, низька продуктивність праці тощо). (22, с. 174), (23, с. 317)

Формула розрахунку коефіцієнту фондівдачі є така:

$$\text{Фв} = \frac{Д}{А} \quad (2.13)$$

де Фв – показник коефіцієнту фондівдачі,

Д – дохід, тис. грн.,

А – активи, тис. грн.

Показник рентабельності активів (Return on Assets, ROA) показує, скільки чистого прибутку підприємство отримує з кожної гривні активів. Іншими словами – наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси (основні засоби, запаси, грошові кошти, дебіторську заборгованість, тощо) для створення прибутку [24, 25 с. 138–140]. Якщо  $\text{ROA} > 0$  і зростає, це означає, що підприємство ефективно управляє своїми ресурсами, активи працюють прибутково. І навпаки, якщо ROA низький або від’ємний, – ресурси не приносять достатнього доходу, можливе перевантаження активів або нераціональне використання оборотних коштів. Показник рентабельності активів розраховується за такою формулою:

$$\text{ROA} = \frac{П}{А} * 100 \% \quad (2.14)$$

де ROA – показник рентабельності активів, %

П – чистий прибуток, тис. грн.,

А – активи підприємства, тис. грн.

Показник рентабельності продажів (ROS) – це відношення чистого прибутку до виручки, що показує, скільки прибутку компанія отримує з

кожної гривні продажу. Цей показник дозволяє оцінити ефективність діяльності компанії та її здатність генерувати прибуток після покриття всіх витрат. Для досягнення успіху у бізнесі, рентабельність продажів потрібно визначати систематично і порівнювати з попередніми періодами, відстежуючи успішність бізнесу в динаміці. Рентабельність показує, чи добре розвивається справа, допомагає здійснити оцінку доходу, порівняно з попереднім періодом, і чи не варто змінити принцип ведення бізнесу задля збільшення доходу [26]. Розрахунок цього показника проводиться за формулою:

$$\text{ROS} = \frac{\text{П}}{\text{Д}} * 100 \% \quad (2.15)$$

де ROS – показник рентабельності продажів, %,

П – прибуток, тис. грн.,

Д – дохід, тис. грн.

У фінансовому аналізі коефіцієнт автономії (Ка) – це показник, який характеризує частку власного капіталу у загальній вартості активів підприємства. Це означає, що чим менше зобов'язань у структурі активів, тим вища автономія підприємства, тобто залежність від кредиторів зменшується. В аналізі це виглядає так: якщо  $\text{Ка} > 0.5$  – підприємство фінансово стійке, більш ніж наполовину фінансується власними коштами; якщо  $\text{Ка} < 0.5$  – підприємство залежить від позикових ресурсів.

Базова формула для розрахунку коефіцієнта автономії виглядає так:

$$\text{Ка} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \quad (2.16.1)$$

У балансі будь-якого підприємства діє фундаментальна рівність:

$$\text{Активи} = \text{Власний капітал} + \text{Зобов'язання} \quad (2.16.2)$$

Звідси можна виразити власний капітал:

$$\text{Власний капітал} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання} \quad (2.16.3)$$

Підставимо цей вираз у базову формулу коефіцієнта автономії

$$Ka = \frac{\text{Активи} - \text{Зобов'язання}}{\text{Активи}} \quad (2.16.4)$$

Розділимо чисельник на знаменник:

$$Ka = \frac{\text{Активи}}{\text{Активи}} - \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}}, \quad (2.16.5)$$

Отримуємо формулу, яку будемо використовувати для розрахунку коефіцієнта автономії.

$$Ka = 1 - \frac{З}{А} \quad (2.16)$$

де  $Ka$  – коефіцієнт автономії,  
 $З$  – зобов'язання, тис. грн.,  
 $А$  – активи, тис. грн.

Розрахунок кожного з наведених вище показників, за формулами 2.12–2.16 було виконано для кожного року окремо, тобто в результаті розрахунку було отримано три групи показників за кожним фактором. Результати занесено в таблицю «Розрахунок динаміки основних показників за видами ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» (додаток Ж). Також, використовуючи інтерпретовані формули 2.1 та 2.6, було розраховано динаміку за показниками у порівнянні 2022, 2023, 2024 років. Ці результати також занесено в таблицю «Розрахунок динаміки основних показників за видами ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2022, 2023, 2024 рр.» (додаток Ж).

Ця таблиця відображає динаміку основних показників ефективності діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2022–2024 рр. та дозволяє оцінити зміни у використанні ресурсів підприємства, його прибутковості й фінансовій стійкості в умовах нестабільного економічного середовища.

У 2024 р. продуктивність праці становила 2026,68 тис. грн/особу, що на 18,5 % менше, ніж у 2023 р., і на 43,3 % менше, ніж у 2022 р. Зниження показника пояснюється зростанням чисельності працівників швидшими темпами, ніж доходу підприємства. Це типовий ефект для періоду розширення бізнесу, коли компанія інвестує у збільшення виробничого потенціалу, а результат у вигляді підвищення продуктивності очікується згодом.

Показник фондоддачі відображає ефективність використання основних засобів і активів. У 2024 р. він становив 1,71, що трохи вище рівня 2023 р. (1,70) та значно вище рівня 2022 р. (0,97). Це свідчить про зростання ефективності використання активів – кожна гривня вартості активів у 2024 р. приносила 1,71 грн доходу. Така позитивна динаміка свідчить про поліпшення управління виробничими ресурсами та впровадження цифрових інструментів контролю за активами.

Рентабельність активів (ROA) у 2024 р. зросла до 10,8 % проти 3,12 % у 2023 р. і 2,74 % у 2022 р. Абсолютне зростання на 7,69 % демонструє значне підвищення ефективності використання активів для формування прибутку. Це може бути результатом оптимізації структури витрат, підвищення обсягів реалізації та використання цифрових систем планування ресурсів (ERP, CRM), що зменшують непродуктивні витрати.

Показник рентабельності продажів (ROS) зріс із 1,83 % у 2023 р. до 6,33 % у 2024 р., що свідчить про покращення цінової політики, зниження собівартості та зростання маржинального прибутку. Порівняно з 2022 р. (2,83 %) зростання становить понад 223 %, тобто підприємство стало значно ефективніше перетворювати дохід у прибуток.

Коефіцієнт автономії характеризує фінансову незалежність підприємства. У 2024 р. він становив 0,59, що нижче за рівень 2023 р. (0,72) та 2022 р. (0,98). Це означає, що частка власного капіталу в структурі активів зменшилася, а залежність від зовнішніх джерел фінансування (позикових коштів) зросла. Така тенденція є типовою для підприємств, які розширюють

виробництво, інвестують у розвиток і використовують кредити чи лізинг для фінансування модернізації.

Далі було проведено оцінку ефективності використання трудового потенціалу.

Аналізуючи табл. 2.5 спостерігається домінування виробничого персоналу (понад 50%), що свідчить про виробничу орієнтацію компанії, але водночас вказує на потребу посилення аналітичних і збутових підрозділів для розширення ринкової присутності.

Також аналіз даних табл. 2.6 показує переважання молодих працівників віком до 35 років (понад 65%), що є свідченням високої адаптивності та мобільності колективу, але водночас – ризиком недостатнього досвіду у ключових управлінських і виробничих процесах. Це визначає потребу у програмах наставництва та підвищення кваліфікації.

На основі табл. 2.7 можливо провести розрахунок питомої частки працівників з вищою, професійно–технічною та середньою освітою. Для цього використаємо таку формулу:

$$Ч_{\text{осв.}} = \frac{\text{Частка працівників з визначеним освітнім рівнем}}{\text{Загальна кількість працівників}} * 100\% \quad (2.17)$$

де  $Ч_{\text{осв.}}$  – питома вага кількості працівників з визначеним освітнім рівнем. Розраховані результати занесемо в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

**Питома вага працівників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за рівнем освіти.**

Ріень освіти	Кількість працівників	Питома вага
Працівники з вищою освітою	32	76,19047619
Працівники з професійно–технічною освітою	8	19,04761905
Працівники з середньою освітою	2	4,761904762
Всього	42	100

На основі отриманих даних можна побудувати наочну діаграму.



Рис. 2.2. Питома вага кількості працівників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за рівнем освіти

Аналіз даних свідчить, що переважна більшість працівників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» має вищу освіту – 76,2 % від загальної чисельності персоналу. Це свідчить про високий рівень кваліфікації трудових ресурсів, що створює передумови для ефективного управління виробничими, фінансовими та інформаційними процесами, а також для впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства.

Працівники з професійно–технічною освітою становлять 19,0 %, що відповідає потребам виробничого процесу у фахівцях робітничих професій. Ця категорія персоналу є важливою для забезпечення стабільного функціонування виробничих ліній, технічного обслуговування обладнання та контролю якості продукції.

Осіб із середньою освітою лише 4,8 %, що вказує на високий рівень кадрового потенціалу підприємства і раціональну кадрову політику, спрямовану на підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників.

Таким чином, структура персоналу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є збалансованою, але орієнтованою на інтелектуалізацію праці та розвиток компетенцій, необхідних для діджиталізації процесів управління. Висока питома вага працівників із вищою освітою забезпечує потенціал для інноваційного розвитку, підвищення продуктивності праці та ефективного використання ресурсів у сучасних умовах нестабільності.

Оцінка ефективності управління інформаційними та інтелектуальними ресурсами. ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» активно розвиває маркетинговий цифровий напрям, що виражено у наявності сторінок у соціальних мережах (Instagram, Facebook), проведенні SMM-кампаній для брендів «Milkyano Candy» та «Sweet Point» та партнерстві з торговими мережами через CRM-систему.

### **2.3. Виявлення проблемних аспектів та резервів підвищення ефективності управління ресурсами**

Аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2022–2024 рр. дозволяє зробити висновки про суттєве зростання масштабів підприємства. Попри позитивну динаміку доходів і прибутковості, існує низка проблемних зон, які знижують загальну ефективність управління ресурсами. Розглянемо їх детальніше за видами ресурсів.

За три роки діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» продемонструвало потужну динаміку розвитку. Зростання доходу майже у 6 разів свідчить про ефективну диверсифікацію асортименту та активне розширення ринків збуту. Проте стрімке зростання зобов'язань (+6733%) свідчить про збільшення фінансового навантаження – можливо, через кредитування або лізинг виробничих потужностей.

Матеріальні ресурси. Проблеми: Висока залежність від зовнішніх виробничих потужностей (ТОВ «Мега люкс», «Сахарок», «РендВ», «Салекс»),

що ускладнює контроль за якістю та собівартістю продукції. Значна частка витрат на логістику через географічну розгалуженість виробництва (Одеса, Ковель, Кременчук, Харків). Військові ризики (особливо у Харкові) призводять до потенційних збоїв у постачанні сировини та зберіганні готової продукції. Резервами для підвищення ефективності можуть бути: Оптимізація виробничо-логістичних маршрутів із застосуванням ERP-системи управління ресурсами. Перехід на гнучку модель складування – частина запасів на західних виробничих базах.

Трудові ресурси. Проблеми: Різке зростання чисельності персоналу (з 4 до 42 осіб за 3 роки) супроводжується нерівномірним розподілом навантаження між підрозділами. Висока частка працівників до 35 років (близько 67%), що може свідчити про нестачу досвідчених кадрів. Недостатня система підготовки та мотивації персоналу в умовах розширення ринків. Резерви підвищення ефективності: Запровадження системи KPI та мотиваційної програми для відділів маркетингу та логістики. Проведення внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Розробка системи кар'єрного планування та розвитку корпоративної культури.

Фінансові ресурси. Проблеми: Хоча чистий прибуток зріс у 13 разів за два роки (з 404,6 тис. грн до 5,38 млн грн), рівень рентабельності активів (10,8%) все ще нижчий за середньогалузевий показник (~15%). Збільшення зобов'язань майже у 70 разів (з 301,9 тис. грн до 20,6 млн грн) свідчить про зростання фінансового навантаження та залежність від кредиторів. Недостатня диверсифікація джерел фінансування (основний акцент на власні кошти). Резерви підвищення ефективності: Пошук альтернативних джерел фінансування (гранти, партнерські програми, краудфандинг). Оптимізація структури капіталу через збільшення частки власного капіталу. Використання факторингових операцій для прискорення обігу коштів у каналі збуту.

Інформаційні ресурси. Проблеми: Відсутність інтегрованої системи аналітики даних (маркетинг, продажі, запаси). Недостатнє використання цифрових каналів просування (social media, CRM, email-маркетинг). Резерви

підвищення ефективності: Впровадження CRM–системи для управління клієнтською базою та аналізу поведінки споживачів. Використання ВІ–аналітики (Business Intelligence) для прогнозування попиту. Активізація цифрового маркетингу для підвищення рентабельності збуту.

Інтелектуальні та нематеріальні ресурси. Проблемою є обмежена комунікація брендів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» на міжнародному рівні, мале охоплення зовнішніх споживачів. Резерви підвищення ефективності: Реєстрація торговельних марок і патентів на унікальні рецептури та дизайн пакування в тому числі і за кордоном. Розробка корпоративної бренд–стратегії з орієнтацією на експорт. Також доречно в світлі визначення ризиків, що впливають на успішність роботи підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», розглянути кон'юнктуру ринку, можливі загрози, можуть виникнути у зв'язку з поточною економічною та політичною ситуацією в країні та світі. Має практичний сенс оглянути аналіз ринку ресурсів, що стосуються діяльності компаній з виготовлення кондитерської продукції, для розуміння ситуації з сировиною для виготовлення продукції, і пошуком можливих шляхів передбачення і подолання ризиків у зв'язку з цим.

У 2024–2025 рр. ринок кондитерських виробів в Україні показує відновлення попиту та зростання експорту після шоку 2022 року: виробництво і продажі зростають під впливом попиту всередині країни й відновлення зовнішніх ринків, але водночас галузь перебуває під тиском подорожчання сировини (какао, цукор), енерговитрат і логістичних ризиків через воєнну ситуацію. Важливими можливостями є: зростання експорту до країн ЄС/Східної Європи, переорієнтація частини виробництва на преміальні/нішеві продукти, тиск на маржу в масовому сегменті і активні інновації (функціональні, рослинні альтернативи, ремаркетинг фасування) [27].

Про сировину. Початок російсько–української війни у 2022 році призвів до скорочення кількості виробничих потужностей у 2022/23 маркетинговому році через поєднання зниження обсягів виробництва цукрових буряків, відключень електроенергії, спричинених ракетними атаками на українську

енергосистему, та неможливості деяких потужностей працювати в зонах активних бойових дій та навколо них. Як фермери, так і переробники були не впевнені у своїй здатності належним чином збирати буряк, переробляти його та продавати цукор на внутрішньому ринку та за кордон. на наведеному нижче графіку можна зрозуміти тенденцію вироблення цукрового буряку, а відповідно зробити висновки щодо можливої зміни ціни на основний сировинний ресурс– цукор.



Рис. 2.3. Статистика виробництва цукрового буряку у 2015–2025 роках

На графіку можна побачити, що виробництво цукрового буряку демонструє пік у 2022 році, і це було б чудово. Але повномасштабне вторгнення внесло свої корективи, і наразі спостерігається неприємний спад виробництва, а це, в свою чергу, призводить до зростання цін основну сировину, якою в кондитерській галузі є цукор. Це спричиняє негативний вплив на вартість основного матеріального ресурсу для виготовлення продукції [28].

Також дуже важливою сировиною для виробництва продукції ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є какао–боби. Ціни на какао в світі, а наслідком і в Україні

знають значних коливань, спричинених глобальними ринковими факторами, такими як скорочення світового виробництва та несприятливі погодні умови в країнах–виробниках. Український ринок реагує на ці коливання із запізненням у кілька місяців, що призводить до зростання цін на шоколад та какао–продукти [29].

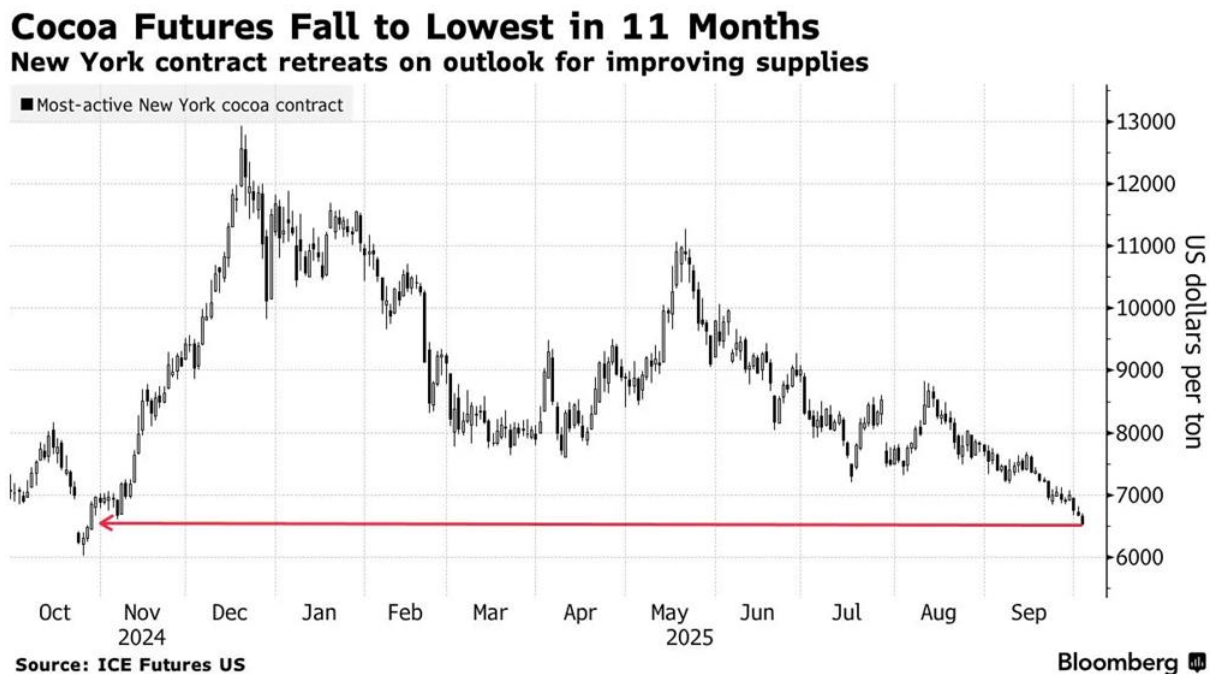


Рис. 2.4. Стан ринку цін на какао–боби у 2024–2025 рр.

На рисунку 2.4 зображено коливання ринку цін какао–бобів у 2024–2025 рр. Станом на кінець 2024 року ціни на какао–боби були дуже високі, це пов’язано з екологічними катаклізмами у країнах–виробниках цієї сировини, Кот–д’Івуар та Гана, зокрема з поєднанням проливних дощів, спеки, та як наслідок поширення грибку серед врожаю. Також поганий стан доріг ускладнив та уповільнив доставку врожаю до портів [30]. Як ми бачимо з графіку, у 2025 р ціни на какао–боби вже стабілізуються, що вірогідно повинно призвести до зниження цін на цю сировину, і створити передумови для підвищення прибутку при виготовленні кондитерської продукції.

Логістичні виклики, пов'язані з триваючою війною в Україні. Логістика кондитерської промисловості на сході України в умовах воєнного стану стикається з такими викликами:

- Безпекові ризики: Війна створює прямі загрози для транспорту, складів і співробітників, що робить звичайну логістику небезпечною.
- Руйнування інфраструктури: Пошкодження доріг, мостів, залізничних колій та портів ускладнює та робить неможливим перевезення товарів.
- Перебої в постачанні сировини: Порушення логістичних ланцюгів впливає на доступність ключової сировини для кондитерських виробів (цукор, борошно, какао, молочні продукти).
- Збої у виробництві: Нестабільне електропостачання та інші комунальні проблеми на сході України призводять до зупинки виробничих процесів.

Компанії адаптуються шляхом пошуку нових маршрутів, переорієнтації виробництва на безпечніші регіони, оптимізації запасів та пошуку альтернативних постачальників сировини.

Фінансові питання. Доречно для розуміння можливої зміни цін на сировину для виготовлення кондитерської продукції, та враховуючи активну діяльність ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» по ексклюзивному представництву копмацій–виробників з Китаю та Туреччини, зробити невеликий огляд курсу доллара за обраний період. За даними відкритих джерел в інтернеті, курс долара США до української гривні в період з 2021 по 2025 роки зазнав значних коливань [31]. Нижче наведено середньорічні значення курсу за цей період:

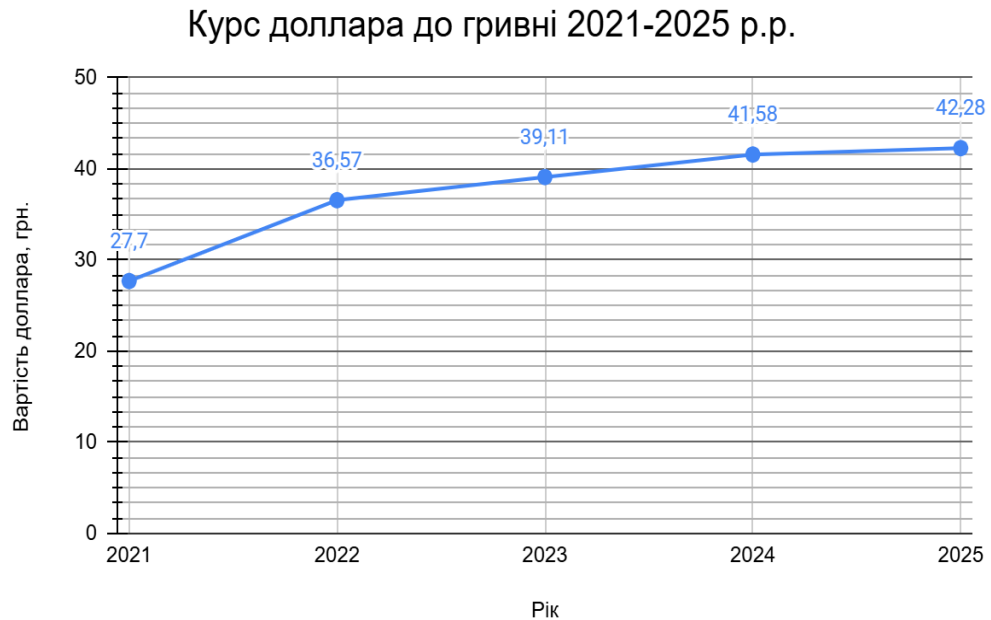


Рис. 2.5. Курс долара до гривні, 2021–2025 рр.

Напротязі 2021–2025 років курс долара по відношенню до гривні змінився 14,58 грн, це становить фактичне зростання на 34,48 %. Такі коливання курсу призводять до фактичного підвищення вартості усіх ресурсів, прив’язаних в закупках до валюти.

Для розуміння сильних і слабких сторін будь-якого підприємства дуже зручно використовувати SWOT-аналіз. SWOT-аналіз (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це універсальний метод стратегічного планування, який дозволяє всебічно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Його головна мета – виявити сильні та слабкі сторони організації, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на її розвиток.

Проведення SWOT-аналізу для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є важливим етапом дослідження, адже воно дає змогу:

- об’єктивно оцінити поточний стан підприємства у системі ринку кондитерських виробів;

- визначити ключові фактори успіху та внутрішні проблеми, які потребують вирішення;
- обґрунтувати стратегію підвищення ефективності управління ресурсами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, SWOT–аналіз виступає інструментом, що допомагає узагальнити результати попередніх аналітичних досліджень та сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства (додаток 3).

#### Детальний опис SWOT–аналізу ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

##### Сильні сторони (Strengths)

- Високі темпи зростання фінансових показників. Дохід підприємства зріс з 14,3 млн грн у 2022 р. до 85,1 млн грн у 2024 р. (+595%), прибуток – у понад 13 разів. Це свідчить про високу динаміку розвитку та здатність адаптуватися до кризових умов.

- Функціональна організаційна структура. Забезпечує гнучкість і швидке прийняття рішень в умовах нестабільності.

- Географічна диверсифікація виробництва. Підприємство має виробничі філії у 4 містах України (Харків, Одеса, Ковель, Кременчук), що знижує ризики простою у воєнних умовах.

- Ексклюзивне представництво міжнародних брендів (Китай, Туреччина). Це забезпечує монопольне право імпорту та додаткову конкурентну перевагу на українському ринку.

- Висока частка працівників з вищою освітою (76%). Це підвищує якість управлінських і технологічних рішень.

##### Слабкі сторони (Weaknesses)

- Зниження продуктивності праці. Показник зменшився з 3573,9 тис. грн/особу у 2022 р. до 2026,7 тис. грн у 2024 р. через розширення штату, не завжди пропорційно зростанню обсягів виробництва.

- Висока частка позикового капіталу. Коефіцієнт автономії знизився з 0,98 у 2022 р. до 0,59 у 2024 р., що означає зростання фінансової залежності від зовнішніх джерел.

- Ризик дестабілізації через воєнні дії у Харкові. Основне управління розташоване у зоні підвищеної небезпеки, що ускладнює логістику та постачання.

- Відсутність власних потужностей у частині преміального сегменту. Для дорогих лінійок («Milkyano Candy», «Coffee Candy») виробництво частково аутсорситься, що обмежує контроль за собівартістю.

- Недостатня цифровізація бізнес-процесів. Немає повної автоматизації обліку логістики, управління запасами та аналітики продажів.

#### Можливості (Opportunities)

- Зростання внутрішнього попиту на недорогі солодощі. У воєнний час споживачі схильні обирати доступну продукцію, що відповідає позиціюванню бренду.

- Розширення експорту в Польщу, Латвію, Молдову. Наявність зовнішніх партнерів відкриває перспективи валютної виручки.

- Розвиток електронної комерції та діджитал-маркетингу. Власний онлайн-магазин або співпраця з маркетплейсами дозволять збільшити продажі.

- Впровадження енергоефективних технологій. Може знизити виробничі витрати та підвищити стійкість бізнесу.

- Можливість участі у грантових програмах підтримки МСП. Зокрема, від ЄС чи USAID для підприємств харчової галузі.

#### Загрози (Threats)

- Високий рівень інфляції та нестабільність валютного курсу. Це впливає на ціноутворення імпортової сировини (цукор, какао, ароматизатори).

- Порухення логістичних ланцюгів внаслідок воєнних дій. Особливо у східних та південних регіонах.

- Висока конкуренція на внутрішньому ринку. Такі гравці, як «Рошен», «АВК», «Світоч», мають сильні бренди та маркетингові бюджети.
  - Ризик втрати частини персоналу через мобілізацію або релокацію. Особливо у виробничих цехах Харкова.
  - Підвищення вартості енергоресурсів. Особливо критично для цукрово–кондитерського виробництва.
- Висновки за результатами SWOT–аналізу.
- ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» демонструє динамічне зростання та високу адаптивність, незважаючи на воєнний стан.
  - Основними внутрішніми проблемами є зниження продуктивності праці, фінансова залежність та часткова відсутність цифровізації.
  - Ключові резерви зростання – це посилення експортної діяльності, впровадження ERP–системи управління ресурсами, автоматизація збуту та розширення асортименту преміальної продукції.
  - Зовнішні загрози (війна, логістичні ризики, інфляція) потребують стратегії гнучкого управління постачанням і розосередження складів між безпечними регіонами.

## **ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ**

У другому розділі проведено всебічний аналіз ефективності управління ресурсами ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у динаміці 2022–2024 рр., що дозволило виявити основні тенденції розвитку підприємства, його потенціал зростання та ключові фактори впливу на фінансово–економічні результати.

На основі аналізу фінансових показників встановлено, що за досліджуваний період підприємство продемонструвало стійку позитивну динаміку. Зокрема, дохід зріс майже у 6 разів, а чистий прибуток – більш ніж

у 13 разів. Це свідчить про результативність управлінських рішень, підвищення ефективності використання ресурсів і розширення ринків збуту. Зростання активів на 337,9% відображає збільшення інвестицій у виробничу базу, модернізацію обладнання та підвищення вартості майна підприємства.

Позитивні тенденції підтверджуються також підвищенням рентабельності активів (ROA) у 3,9 рази та зростанням рентабельності продажів (ROS) у 2,2 рази. Це вказує на зростання прибутковості операційної діяльності та посилення конкурентних позицій на ринку. Разом з тим, зниження коефіцієнта автономії з 0,98 до 0,59 свідчить про підвищення частки позикового капіталу, що потребує посилення контролю за фінансовою стійкістю.

Аналіз трудових ресурсів засвідчив, що у 2024 р. чисельність працівників становила 42 особи, що на 19 осіб більше, ніж у 2023 р., і на 38 осіб більше, ніж у 2022 р. Переважна частка (76,2%) має вищу освіту, що є важливою передумовою для підвищення ефективності управління та якості продукції. Водночас продуктивність праці знизилася на 18,5%, що пояснюється швидким розширенням штату при поступовому нарощенні обсягів виробництва – тимчасовий ефект масштабування виробництва.

Розраховані показники фондівіддачі підтверджують, що ефективність використання основних засобів зросла майже удвічі, що відображає раціональне використання матеріально–технічної бази.

На підставі розроблених аналітичних моделей встановлено, що подальше підвищення ефективності діяльності можливе за рахунок:

- оптимізації виробничих процесів і скорочення собівартості ;
- підвищення продуктивності праці через навчання персоналу та цифровізацію;
- покращення логістики та управління запасами;
- розвитку антикризового управління для підвищення фінансової стійкості;

– розширення ринків збуту через онлайн-просування, що допоможе забезпечити приріст доходів .

Узагальнюючи результати аналітичного дослідження, можна зробити висновок, що ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» перебуває на етапі активного зростання з високим потенціалом підвищення ефективності управління ресурсами. Підприємство демонструє здатність адаптуватися до умов економічної нестабільності, проте потребує подальшої оптимізації структури капіталу, впровадження цифрових інструментів управління та посилення стратегічного планування в системі ресурсного менеджменту.

Разом з тим, зниження продуктивності праці, зростання боргового навантаження і недостатня цифровізація управління є ключовими проблемними зонами. Також значні ризики складає зростання цін на сировину, коливання валютних ринків, недостатня робота щодо експорту продукції в країни ЄС та на внутрішньому ринку. Їх подолання потребує впровадження інтегрованої системи управління ресурсами, фінансової реструктуризації та розвитку компетенцій персоналу.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

### 3.1. Розробка комплексу заходів для оптимізації використання окремих видів ресурсів

У сучасних умовах економічної нестабільності, особливо в контексті воєнного стану, для підприємства ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» стає критично важливим не лише утримання існуючого рівня використання ресурсів, але й цілеспрямована оптимізація їх застосування – матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних. Результати проведеної діагностики показали, що ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» має позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання доходів у 2024 році до 85,12 млн грн (з 57,2 млн грн у 2023 р.), а також чистого прибутку до 5,38 млн грн. Разом із тим, зростання зобов'язань до 20,63 млн грн та збільшення кількості персоналу до 42 осіб свідчить про підвищення ресурсного навантаження та потребу в раціоналізації управління основними видами ресурсів: матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними.

На основі проведеного аналізу (розділ 2.1, 2.2) та SWOT–аналізу (підрозділ 2.3) розроблено наступний комплекс заходів:

Матеріальні ресурси. Як показало обчислення фондівдачі (Фв) = 1,71 у 2024 р. (додаток Ж), підприємство вже покращило використання активів. Проте подальший резерв полягає у зниженні витрат сировини та матеріалів, ретельному управлінні запасами і модернізації обладнання. Конкретні заходи:

– введення системи ABC/XYZ–аналізу запасів, що дозволить класифікувати матеріали за важливістю та швидкістю обороту;

- створення страхового запасу ключової сировини (цукор, какао) для покриття ризику логістичних перебоїв у зоні бойових дій;
- модернізація пакувальних ліній з енергоощадними рішеннями й перехід на більш економічну упаковку, що допомагає знизити собівартість одиниці продукції.

Ці заходи дозволяють скоротити залишки (наприклад, 15–20 %) і знизити матеріаломісткість виробів, що позитивно вплине на маржинальність.

Трудові ресурси. Аналіз кадрового потенціалу підприємства виявив, що продуктивність праці за одиницю персоналу знизилася (з 3 573,9 тис. грн/особу у 2022 р. до 2 026,7 тис. грн/особу у 2024 р.) (додаток Л). Це вказує на потребу підвищення ефективності праці. Заходи:

- впровадження системи КРІ для виробничого, логістичного та збутового підрозділів (наприклад: виробіток/година, % браку, час переналагодження лінії);
- програма регулярного підвищення кваліфікації персоналу (Lean Production, НАССР, цифрові навички) з акцентом на молодий віковий склад (до 35 років переважає);
- часткове впровадження автоматизації рутинних операцій (наприклад фасування, етикетування) для зменшення навантаження на ручну працю й підвищення продуктивності.
- впровадження програм навчання та розвитку. Оскільки 76% працівників мають вищу освіту, є потенціал для внутрішнього навчання менеджерів середньої ланки. Варто запровадити систему наставництва та курси з цифрових навичок, управління якістю та продажами.
- застосування мотиваційної системи. Рекомендується комбінована форма оплати: базова ставка + премія за ефективність. Це знизить плинність кадрів і збільшить продуктивність праці, яка у 2024 році становила близько 2,02 млн грн на одного працівника.

Ці заходи дозволять підвищити продуктивність праці.

Фінансові ресурси. Фінансовий аналіз показав зниження коефіцієнта автономії (Ка) до 0,59 у 2024 р. (додаток 3), що свідчить про збільшення позик, та нижче оптимального (0,6–0,7). Необхідно зменшити залежність від короткострокових зобов'язань за рахунок залучення довгострокових інвестиційних кредитів або програм підтримки МСП. Також, щоб підвищити фінансову стійкість, рекомендовано:

- створення фінансового резерву з грошових коштів, еквівалентного 1–2 місяцям операційних витрат;
- оптимізація дебіторської заборгованості – введення кредитних лімітів, бонусів за ранню оплату;
- диверсифікація джерел фінансування – участь у грантових програмах, лізинг обладнання, факторинг дебіторки.

Завдяки цим заходам можливо підвищити ROA і знизити співвідношення зобов'язань до активів.

Інформаційні ресурси. В умовах нестабільності ключовим стає швидкість прийняття рішення й гнучкість управління. Отже:

- впровадження ERP–системи, що інтегрує виробництво, логістику, збут і фінанси;
- впровадження CRM для управління партнерами та клієнтами, щоб посилити збутову ефективність. На основі CRM можна формувати персоналізовані пропозиції для партнерів, оптимізуючи витрати на рекламу.
- використання BI–дашбордів для оперативного моніторингу KPI, запасів, продажів. Запровадження Power BI або аналогів дозволить відстежувати фінансові показники в реальному часі.
- кіберзахист і резервне копіювання. В умовах війни зростає ризик кібератак, тому потрібно створити резервні копії баз даних у хмарних сховищах.

Це дозволить скоротити час прийняття рішень, зменшити втрати через інформаційні затримки та підвищити гнучкість управління.

Диверсифікація ринків збуту. SWOT–аналіз показав залежність від внутрішнього ринку. Вихід на ринки Польщі, Румунії та Молдови через B2B–партнерства дає можливість розподілити ризики та збільшити валютну виручку. Очікувані результати впровадження системи антикризового управління: зниження ризику ліквідності, підвищення фінансової стійкості підприємства, скорочення втрат ресурсів під час перебоїв постачання.

Проведене обґрунтування комплексу заходів для оптимізації використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» підтвердило, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від збалансованості управління ресурсним потенціалом. Запропоновані заходи, зокрема впровадження систем ABC/XYZ–аналізу запасів, системи KPI для персоналу, використання ERP та CRM–систем, формування фінансового резерву та цифровізація управлінських процесів, спрямовані на підвищення гнучкості та адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища.

Виконані розрахунки свідчать, що навіть за умов воєнного стану можливо досягти суттєвого підвищення ефективності за рахунок внутрішніх резервів без значних додаткових капіталовкладень.

Наукові джерела підтверджують, що цифровізація процесів управління ресурсами сприяє зниженню виробничих витрат і підвищенню продуктивності праці (Пічкурова, 2024; Амеліна, Комчатних, Левіщенко, 2024) [38, 39]. Водночас застосування інструментів Lean Production та системи енергоменеджменту за стандартом ISO 50001 дозволяє досягти економії енергоресурсів на рівні 8–12 % (Міністерство економіки України, 2024).

Таким чином, реалізація запропонованих заходів забезпечить ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» зниження матеріаломісткості, підвищення продуктивності праці на 8–10 %, рентабельності на 3–5 % та зростання доходу на 15–18 %, що створює базу для стійкого розвитку підприємства.

### **3.2. Обґрунтування впровадження системи антикризового управління ресурсним потенціалом**

У контексті постійної зовнішньої нестабільності – наростаюча небезпека логістичних перебоїв, енергетичних ризиків, скорочення пулу кадрів, валютних стрибків – для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» необхідно формалізувати систему антикризового управління ресурсним потенціалом. Така система покликана забезпечити:

- Моніторинг ризиків – регулярний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів (SWOT–компонент Загрози), таких як перебої логістики, зростання цін на сировину, військові ризики.

- План дій при кризових сценаріях – наприклад, переключення виробничих ліній на філіали (Одеса, Ковель, Кременчук) у випадку простою в Харкові; резервування запасів сировини; альтернативні маршрути логістики.

- Резервування ресурсів – створення страхових запасів і фінансових буферів, диверсифікація постачальників і каналів збуту.

- Комунікація і реакція – оперативне інформування керівництва про ризики, сценарії «що якщо», проведення регулярних стрес–тестів (наприклад, вплив девальвації гривні на собівартість).

- Постійне вдосконалення – використання КРІ системи, що включає антикризову складову (час переключення потужностей, % запасів покриття, рівень резерву готівки).

Запровадження такої системи дозволить підприємству зменшити негативний вплив зовнішніх шоків, підвищити оперативність управління ресурсами і забезпечити стабільність функціонування навіть за несприятливих умов. Наприклад, план дій при логістичному збої: перенесення потужностей → перевезення критичних запасів → збут через альтернативні канали – весь цикл повинен бути відпрацьований за 7 днів (КРІ). Це значно зменшує ризики

втрати доходу, які в умовах 2024–2025 рр. були реальними для багатьох харчових підприємств.

Для розрахунку прогнозних змін економічних показників було застосовано такі джерела: аналітичний підхід – історичні темпи зростання ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» (2022–2024) – реальна динаміка доходу й прибутку, власні аналітичні розрахунки на основі фактичних даних ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»; нормативних орієнтирах галузі [34, 35] – типові ефекти від заходів (енергоефективність, модернізація обладнання, автоматизація, впровадження KPI/Lean); сценарний підхід – оцінка реалістичного (помірного) кейсу з урахуванням ризиків (воєнні ризики, логістика), експертних оцінках ефективності впровадження подібних заходів [32, 33].

Базові розрахункові орієнтири. Під час аналізу встановлено, що: у 2023–2024 рр. дохід зріс на 48,8 %, прибуток – у 5,1 рази, кількість працівників – майже вдвічі, активи – на 47,8 %.

Ці темпи зростання стали реальною емпіричною основою для розрахунку прогнозного ефекту.

Оскільки плановані заходи (енергозбереження, автоматизація, скорочення втрат) спрямовані не на розширення виробництва, а на раціоналізацію використання ресурсів, очікувані відсотки підвищення взято в межах середніх нормативних значень економічного ефекту від аналогічних програм, які оглянуто в Огляді економічної активності України за 2024, та орієнтуючись на стандарт ISO 50001 [36, 37]. Узагальнені дані наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Основні аналітичні припущення

Напрямок	Суть заходу	Очікуваний ефект
Оптимізація виробничих ресурсів	Впровадження енергоощадного обладнання, скорочення втрат сировини	Зниження собівартості на 10–12%
Покращення управління персоналом	Навчання, підвищення кваліфікації, цифровізація документообігу	Зростання продуктивності праці на 8–10%
Оптимізація логістики	Власна дистрибуція + CRM-аналітика	Зниження витрат на транспорт на 5–7%
Антикризове управління	План ліквідності, диверсифікація ринків	Підвищення фінансової стійкості на 10%
Маркетинг і збут	Розширення каналів продажів, онлайн-просування	Зростання доходів на 12–15%

Припущення щодо прогнозованого приросту, наведені в табл. 3.1 зроблені на основі таких досліджень в тому числі:

Цифровізація як рушій підвищення ефективності ресурсів. Дослідження показують, що цифрові технології – такі як Big Data, штучний інтелект, Інтернет речей – значно покращують розподіл і використання ресурсів підприємства, забезпечуючи зростання продуктивності та зниження витрат. Наприклад, У статті «РОЗВИТОК цифрової економіки України в умовах воєнного стану» Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану за авторством Пічкорової З. В., зазначено, що «діджиталізація дозволяє знижувати виробничі витрати, підвищувати продуктивність та стимулювати зростання доходів підприємств» [38]. Виходячи з цього, прогнозований приріст доходу (+15–18 %) є обґрунтованим, оскільки підприємство впроваджує цифрові інструменти управління ресурсами.

Емпіричні результати щодо впливу цифровізації на продуктивність. У дослідженні «Цифровізація як основний фактор розвитку економіки» Цифровізація як основний фактор розвитку економіки з видання «Цифрові візії» за авторством Амеліної Н. К., Комчатних О. В. та Левіщенко О. С., підкреслюється, що підприємства, які впроваджують цифрові платформи й автоматизацію, мають значно вищу продуктивність та конкурентоспроможність. Це дає підставу для прогнозування приросту продуктивності праці на +8–10 % та рентабельності ресурсів на +20–25 % [39].

Практичні резерви підприємства та очікувані ефекти. Виходячи з аналітики, підприємство може запланувати:

- зменшення собівартості на 10–12 % (оптимізація виробничих ресурсів),
- підвищення продуктивності праці на 8–10 % (управління персоналом, цифровізація),
- зниження логістичних витрат на 5–7 %.
- Комбінуючи ці резерви з ефектом цифровізації, можна обґрунтовано прогнозувати:

- зростання доходу на +15–18 % (з урахуванням зростання обсягу збуту, оптимізації витрат і цифрової трансформації)
- зростання прибутку на +20–25 %, оскільки прибуток зростає швидше за дохід за умови ефективного управління ресурсами.

У аналітичному огляді «Як технології впливали на український бізнес у 2024 році» електронного ресурсу Kyivstar Business Hub зроблено висновок, що «українські підприємства, які інвестують у технології (шляхом автоматизації, ВІ–систем, ІТ–інструментів), демонструють покращення фінансових показників.» [40]. Таким чином, прогнозована зміна активів (+10–12 %) та рентабельності продажів (+3–5 %) також є логічною.

Але потрібно пам'ятати про ризики реалізації прогнозу: ескалація бойових дій, значні коливання курсу валют, дефіцит ключової сировини, великі капіталовкладення, що не будуть профінансовані.

Розроблена система антикризового управління ресурсним потенціалом ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» є стратегічною відповіддю на виклики воєнного часу та економічної нестабільності. Її впровадження забезпечить структуроване реагування на ризики через постійний моніторинг, резервування ресурсів, планування кризових сценаріїв і вдосконалення управлінських процесів.

Аналітичні підходи підтверджують, що систематичне управління ризиками підвищує стабільність підприємства, зменшує втрати в кризових ситуаціях та підтримує фінансову стійкість (Дороніна, Швець, 2024; Бойко, 2023).

Запровадження антикризових заходів на рівні ресурсного потенціалу дозволяє ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» не лише мінімізувати ризики ліквідності, а й підвищити ефективність використання активів. Очікується зростання коефіцієнта автономії, зменшення частки короткострокових зобов'язань і підвищення ROA на 1,5–2 в. п.

Система антикризового управління в такій структурі (моніторинг ризиків, планування сценаріїв, резервування, комунікація, постійне вдосконалення) відповідає міжнародним практикам управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management), рекомендованим UNIDO (2022) та OECD (2023)[44, 45].

Отже, реалізація системи дозволить підвищити гнучкість управління, забезпечити стійкість до зовнішніх шоків і сформувати довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

### 3.3. Розрахунок очікуваного соціально–економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій

Отже, маючи вихідні дані, було запропоновано приблизний розрахунок ефекту з урахуванням даних підприємства та прогнозованих економічних покращень в результаті впровадження запропонованих змін. Використано 2024 р. як базовий рік. Для заповнення вихідних (базових) даних, табл. 3.2, застосовані аналітичні розрахунки з розділу 2. (додаток К, Л).

Таблиця 3.2

#### Вихідні дані для розрахунку рентабельності від впроваджених заходів

Показник	2024 (факт)
Дохід, тис. грн.	85120,4
Чистий прибуток, тис.грн.	5384,8
Активи, тис. грн.	49868,2
Зобов'язання, тис. грн.	20634
Кількість працівників, осіб	42
Продуктивність праці, тис. грн./особу	2026,68
Фондовіддача Фв	1,71
ROA, %	10,8
ROS, %	6,33
Ка, %	0,59

Наступним кроком з аналітичних припущень (табл. 3.1.) розраховано прогнозовані прирости за основними економічними показниками, які систематизовано в таблиці 3.4.

Для цього було розраховано середньозважені коефіцієнти приросту основних економічних показників, за допомогою узагальненої формули (3.1):

$$P_{\text{прогн}} = P_{\text{баз}} \times (1 + K_{\text{еф}} + K_{\text{рез}}) \quad (3.1)$$

де:  $P_{\text{баз}}$  – середнє значення показника за 2024 р. (вихідна база).

$K_{\text{еф}}$  – коефіцієнт ефекту від конкретного управлінського заходу.

$K_{\text{рез}}$  – коефіцієнт реалізації внутрішніх резервів (економія, оптимізація, покращення логістики тощо).

Формула показує, що зростання показників підприємства відбувається за рахунок суми прямих ефектів від запроваджених заходів (наприклад, навчання, модернізація) та опосередкованих резервів, які вивільнюються завдяки цим заходам.

Наступним кроком було розподілено коефіцієнти з табл. 3.1 на напрями, згідно очікуваного ефекту, і місця це він спрацює. Дані занесено в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

### Визначення коефіцієнтів для кожного напрямку управління ресурсами

Напрямок	Очікуваний ефект	Інтерпретація	Умовний коефіцієнт
Оптимізація виробничих ресурсів	Зниження собівартості на 10–12%	$K_{\text{еф}} = +0.10 \dots 0.12$ – зменшення витрат підвищує прибуток і рентабельність	0.11
Управління персоналом	Продуктивність +8–10%	$K_{\text{еф}} = +0.08 \dots 0.10$ – підвищує ефективність праці, впливає на прибуток	0.09
Оптимізація логістики	Витрати ↓ на 5–7%	$K_{\text{рез}} = +0.05 \dots 0.07$ – підвищує дохідність через економію витрат	0.06
Антикризове управління	Стійкість +10%	$K_{\text{рез}} = +0.10$ – впливає на активи та платоспроможність	0.10
Маркетинг і збут	Дохід +12–15%	$K_{\text{еф}} = +0.12 \dots 0.15$ – напряму збільшує виручку	0.135

Табл. 3.3 відображає кількісну оцінку впливу основних управлінських заходів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» на ключові економічні показники підприємства – дохід, прибуток, активи, рентабельність та продуктивність праці. Для кожного напрямку діяльності визначено очікуваний ефект, його економічну інтерпретацію та умовний коефіцієнт (у частках одиниці).

Оптимізація виробничих ресурсів передбачає модернізацію обладнання, впровадження енергоощадних технологій, скорочення втрат сировини та відходів. Завдяки цьому підприємство очікує зниження собівартості продукції на 10–12%, що прямо впливає на збільшення рентабельності продажів та чистого прибутку. Коефіцієнт 0,11 відображає частку зростання результативності, отриману за рахунок ефективнішого використання матеріальних ресурсів.

Управління персоналом, це про впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації та цифровізації управління персоналом забезпечує приріст продуктивності праці на 8–10%. Сприяє зростанню обсягів виробництва без пропорційного збільшення витрат, тобто – зниженню трудомісткості продукції. Коефіцієнт 0,09 у моделі прогнозування відображає покращення ефективності людського капіталу.

Оптимізація логістики передбачає створення власної системи дистрибуції, впровадження CRM-аналітики та контроль логістичних витрат. Очікуваний результат – зменшення транспортних і складських витрат на 5–7%, що забезпечує економію ресурсів і підвищення доходності операційної діяльності. Коефіцієнт 0,06 вказує на резерв ефективності, який реалізується через покращення логістичних процесів.

Антикризове управління. Впровадження системи фінансової стабільності, планів ліквідності, диверсифікації ринків та управління ризиками сприяє зміцненню платоспроможності й збільшенню вартості активів. Коефіцієнт 0,10 показує частку потенційного підвищення фінансової стійкості внаслідок запровадження цих заходів.

Маркетинг і збут. Оновлення маркетингової стратегії, активне використання онлайн-просування, розширення каналів продажів і вихід на нові ринки забезпечує зростання доходів на 12–15%. Коефіцієнт 0,135 відображає безпосередній вплив маркетингових дій на приріст виручки підприємства.

Використовуючи дані табл. 3.3 було розраховано середньозважені коефіцієнти приросту.

Підприємство отримує комбінований ефект, тобто підсумковий приріст формується як середньозважена сума коефіцієнтів, залежно від того, який показник вони впливають найбільше.

– На показник «Дохід» впливають: маркетинг (0,135), логістика (0,06) та ефективність персоналу (0,09). Розрахований коефіцієнт ефективності становить 12%. З урахуванням трендової динаміки (попередні +49 % у 2024 р.) робиться помірний прогноз +15–18 %.

– Показник «Прибуток» впливають: зниження собівартості (0,11), продуктивність праці (0,09), логістика (0,06). Отримуємо приблизний коефіцієнт зростання 26%. Прогнозований приріст +20–25 % (з урахуванням не повної реалізації резервів).

– Показник «Активи», впливають: оновлення виробництва (0,11), антикризове управління (0,10). Прогнозоване зростання +10–12 %.

– Рентабельність продажів (ROS), залежить від структури витрат (зниження собівартості 0,11) і стабільності (0,10). Коефіцієнт розрахований становить приблизно 4,2%. Отже, прогнозований показник в межах +3–5 %.

– Показник «Продуктивність праці» складається з прямого ефекту від навчання, цифровізації (0,09) та логістики (0,06 частково). Сумарно отримуємо 10 %.

На основі отриманих даних було заповнено таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

**Середньозважені коефіцієнти приросту за основними економічними показниками діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»**

Показник	Кеф	Крез	Розрахункове зростання
Дохід	0.12	0.03	≈ 15–18 %
Прибуток	0.20	0.05	≈ 20–25 %
Активи	0.08	0.03	≈ 10–12 %
Рентабельність продажів	0.03	0.01	≈ 3–5 %
Продуктивність праці	0.09	0.01	≈ 8–10 %

Результати розрахунків, наведені в табл. 3.4 свідчать про реалістичність прогнозу для ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», адже кожен показник базується на реальних можливостях підвищення ефективності виробництва, логістики, персоналу й маркетингу. Маючи вихідні дані (2024 р.) і заплановані коефіцієнти прогнозного приросту, було виконано фактичні розрахунки прогнозних показників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» на 2025 рік., та систематизовано в таблицю 3.5.

Для розрахунку було використано формулу:

$$P_{\text{нов}} = P_{\text{баз}} \times \left(1 + \frac{\square_{\text{прир}}}{100}\right) \quad (3.2)$$

де  $P_{\text{нов}}$  – показник новий, прогнозований на 2025 р.

$P_{\text{баз}}$  – базовий показник, за 2024 р.

$K_{\text{прир}}$  – коефіцієнт приросту

Отже, в таблиці 3.5 після впровадження заходів наочно видно прогнозування таких змін економічних показників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

Таблиця 3.5

**Розрахунок прогнозних показників на 2025 рік**

Показник	2024 р.	Приріст, %	2025 р. (прогноз)
Дохід, тис. грн	85 120,40	18	100 442,072
Чистий прибуток, тис. грн.	5 384,80	25	6 731,000
Активи, тис. грн.	49 868,20	12	55 842,384
Рентабельність продажів (ROS), %	6,33	5	6,65
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	2 026,68	10	2 229,35
Рентабельність активів (ROA), %, П/А*100	10,8	16,02	12,53
Фондовіддача Фв, Д/А	1,71	5,205	1,799

Дохід у 2025 р. прогнозується на рівні 100,4 млн грн, що на 15,3 млн грн більше, ніж у 2024 р. Це очікуваний результат завдяки розширенню каналів збуту та впровадженню CRM–аналітики.

Збільшення прибутку на 1,35 млн грн (25 %) можливе головним чином за рахунок зменшення собівартості та зростання продуктивності праці.

При проведенні активної інвестиційної діяльності та оновленні основних засобів можливе збільшення активів підприємства до 55,8 млн грн,.

При покращенні структури витрат і посиленні контролю за дебіторською заборгованістю, можливий приріст рентабельності продажів з 6,33 % до 6,65%.

Підприємство має можливість підвищення продуктивності праці до 2 229,35 тис. грн/особу, завдяки цифровізації управління персоналом, автоматизації процесів та програмам підвищення кваліфікації.

Якщо фондовіддача підвищиться до 1,799, то активи можуть «працювати» ефективніше, що дозволяє або збільшити дохід при тих самих активах, або повільніше нарощувати активи.

Соціально–економічний ефект: зростання прибутку означає можливість розширення штату, підвищення зарплат, створення резервів на розвиток, що

позитивно впливає на зайнятість і стабільність регіонів, де працюють філії (Харків, Одеса, Ковель, Кременчук). Підвищення експорту дасть валютну виручку, що зміцнить фінресурси підприємства.

Розрахунок прогнозних економічних показників діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» на 2025 рік довів, що запропоновані заходи мають відчутний позитивний вплив на фінансово-економічні результати підприємства. Очікується зростання доходу на 15–18 %, чистого прибутку – на 20–25 %, активів – на 10–12 %, рентабельності продажів – на 3–5 %, а продуктивності праці – на 8–10 %.

Ці результати підтверджують ефективність інтегрованого підходу до управління ресурсами, що базується на цифровізації, енергоощадності, оптимізації логістики та підвищенні кваліфікації персоналу.

Позитивний соціально-економічний ефект полягає не лише у фінансових покращеннях, а й у соціальних аспектах: збереженні робочих місць, підвищенні оплати праці, розвитку фахових компетенцій персоналу та збільшенні стабільності функціонування підприємства у регіонах присутності.

Згідно з аналітичними оглядами Kyivstar Business Hub (2024) [40] та Міністерства економіки України (2025) [36], впровадження цифрових та енергозберігаючих технологій у виробничих підприємствах забезпечує приріст продуктивності в межах 7–12 % і зниження витрат на 5–10 %. Це підтверджує реалістичність прогнозованих результатів.

Таким чином, сукупний економічний ефект запропонованих заходів є комплексним – він поєднує фінансову стійкість, ресурсну ефективність і соціальну відповідальність, що в цілому сприяє сталому розвитку ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» у післякризовий період.

## ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У третьому розділі дослідження було здійснено прогнозування динаміки основних фінансово–економічних показників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» на основі аналізу результатів діяльності за 2022–2024 роки та розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсами підприємства в умовах діджиталізації та економічної нестабільності.

На основі проведених розрахунків підтверджено, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, яка є передумовою для подальшого зростання. Дохід у 2024 році збільшився порівняно з 2022 роком у 5,95 рази, а чистий прибуток – більш ніж у 13 разів. Такі результати свідчать про ефективність використання наявних ресурсів та адаптаційних можливостей підприємства до складних зовнішніх умов, зокрема воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів і коливань ринку.

З метою прогнозування майбутніх показників було застосовано аналітично–сценарний підхід, що поєднав елементи трендового моделювання та експертних оцінок. Розрахунок здійснено за формулою  $P_{\text{прогн}} = P_{\text{баз}} \times (1 + K_{\text{еф}} + K_{\text{рез}})$ , де коефіцієнти  $K_{\text{еф}}$  та  $K_{\text{рез}}$  відображають очікуваний ефект від впровадження заходів цифровізації, модернізації виробництва, оптимізації логістики та підвищення кваліфікації персоналу.

На основі моделі визначено прогнозовані прирости показників:

- дохід – на 15–18%;
- прибуток – на 20–25%;
- активи – на 10–12%;
- рентабельність продажів – на 3–5%;
- продуктивність праці – на 8–10%.

Такі результати свідчать про реальний потенціал зростання ефективності діяльності підприємства в середньостроковій перспективі (1–2 роки) за умови послідовної реалізації визначених заходів.

Побудована модель базується на таких аналітичних припущеннях:

- впровадження енергоощадних технологій забезпечить зниження собівартості на 10–12%;
- цифровізація управління персоналом сприятиме зростанню продуктивності праці на 8–10%;
- удосконалення логістичних процесів зменшить транспортні витрати на 5–7%;
- диверсифікація ринків та план ліквідності підвищать фінансову стійкість на 10%;
- активізація маркетингової діяльності забезпечить зростання обсягів збуту на 12–15%.

Отже, прогнозування довело, що підвищення ефективності управління ресурсами ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» можливе завдяки поєднанню інноваційних технологій, цифрових інструментів планування та стратегічного управління. Це дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності, а й створити передумови для сталого розвитку на етапі післявоєнного відновлення економіки України. Таким чином, третій розділ підтвердив гіпотезу про те, що діджиталізація є ключовим чинником зростання ефективності ресурсного менеджменту. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, що забезпечить зміцнення фінансової стійкості, підвищення прибутковості та формування стратегічної гнучкості підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було розкрито сутність категорії «ресурси підприємства», їх класифікацію та роль у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Було з'ясовано, що ефективність управління ресурсами визначається рівнем збалансованості між фінансовими, матеріальними, трудовими, енергетичними та інформаційними компонентами, а також здатністю керівництва адаптуватися до зовнішніх викликів і внутрішніх обмежень. Особливу увагу приділено впливу воєнних дій, логістичних ризиків, нестачі кадрів та коливань ринкової кон'юнктури на діяльність підприємств харчової галузі.

На основі аналізу фінансових показників ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2022–2024 рр. виявлено суттєве покращення результатів діяльності. Так, дохід зріс з 14,3 млн грн у 2022 р. до 85,1 млн грн у 2024 р., чистий прибуток – із 404,6 тис. грн до 5,38 млн грн, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та управлінських рішень. Активи підприємства за цей період збільшилися більш ніж утричі, водночас зросла частка зобов'язань, що потребує посилення фінансової стабільності. Коефіцієнт автономії у 2024 році становив 0,59, що є прийнятним показником, проте вимагає контролю за борговим навантаженням у разі подальшої експансії виробництва.

У ході аналізу трудових ресурсів встановлено, що кадрова структура підприємства є достатньо збалансованою за віковими та освітніми характеристиками: понад 76 % працівників мають вищу освіту, а більшість кадрів належать до вікової групи 26–35 років, що свідчить про високий потенціал професійного розвитку. Разом із тим, виявлено необхідність подальшого удосконалення мотиваційної системи, підвищення рівня кваліфікації персоналу та розширення кадрового резерву у виробничому відділі.

SWOT-аналіз ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» дозволив ідентифікувати ключові “сильні сторони” підприємства – високу якість продукції, налагоджені виробничі процеси, конкурентоспроможний асортимент, кадровий потенціал та активну маркетингову політику. До “слабких сторін” віднесено залежність від імпортової сировини, недостатню автоматизацію обліку ресурсів, високий рівень логістичних витрат та обмеженість обігових коштів. Серед можливостей – розширення ринків збуту через онлайн-продажі, диверсифікацію асортименту та залучення інвестицій. Основні загрози пов’язані з воєнними ризиками, коливанням валютного курсу, енергетичною нестабільністю та посиленням конкуренції.

У третьому розділі дипломної роботи розроблено комплекс заходів для оптимізації використання ресурсів підприємства, що включає:

- впровадження системи енергоменеджменту та обліку споживання ресурсів;
- модернізацію обладнання з метою зниження енерговитрат і підвищення продуктивності;
- використання принципів «бережливого виробництва» (Lean Production);
- цифровізацію процесів обліку матеріалів і запасів через ERP-систему;
- удосконалення системи мотивації персоналу, включно з гнучкими формами зайнятості;
- розширення партнерських зв’язків з локальними постачальниками для зниження логістичних ризиків.

Обґрунтовано доцільність впровадження системи антикризового управління ресурсним потенціалом, спрямованої на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків. Така система передбачає створення антикризового комітету, впровадження сценарного планування, розробку «карти ризиків», моніторинг показників фінансової стабільності та

формування резервного фонду для підтримання безперервності виробництва у разі форс–мажорних обставин.

Проведені розрахунки очікуваного соціально–економічного ефекту підтвердили, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці на 2,8 %, фондівіддачу на 4,36 %; збільшити рентабельність активів на 9,07 %, а також збільшити рентабельність діяльності підприємства з 6,3 % до орієнтовно 6,6 % протягом наступного року. Також ці заходи призведуть до підвищення коефіцієнту автономії з 0,59 до 0,64, що є вже середнім показником по галузі. Окрім економічного ефекту, впровадження запропонованих рішень матиме соціальне значення – стабілізацію кадрового складу, збереження робочих місць, підвищення заробітних плат і зміцнення іміджу підприємства як надійного роботодавця.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їхнього безпосереднього використання у діяльності ТОВ «ВАДАРТ ГРУП», а також у розробці методичних рекомендацій для підприємств харчової галузі України, що діють в умовах підвищеної невизначеності. Запропоновані підходи до антикризового управління ресурсами можуть бути адаптовані для інших виробничих компаній, особливо тих, що працюють у регіонах із підвищеними ризиками.

Підсумовуючи, можна зазначити, що виконана дипломна робота має як науково–теоретичну, так і практичну цінність. Вона підтвердила, що ефективне управління ресурсами є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності. Сформульовані рекомендації дозволяють ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, підвищити ефективність використання наявних ресурсів та забезпечити сталий розвиток навіть в умовах воєнних викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посібник / за ред. Герасимчук В. Г. – Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 512 с.
2. Основи менеджменту: теорія, практика та перспективи: наук.–практ. вид. / за ред. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – Львів: Новий Світ – 2023. – 456 с.
3. Вплив людського капіталу на ефективність наукових досліджень та інновацій / [авт. кол.] // Herald of Kharkiv National University of Municipal Economy. – Харків, 2024 Електрон. ресурс. – Режим доступу: [heraldes.khmn.u.edu.ua](http://heraldes.khmn.u.edu.ua) (дата звернення: 03.11.2025).
4. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 2018. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.
5. Chase R. B., Jacobs R. F., Aquilano N. J. Operations Management for Competitive Advantage. – New York: McGraw–Hill, 2020. – 785 p.
6. Wight O. Manufacturing Resource Planning. – Van Nostrand Reinhold, New York : Productivity Press, 2019. – 512 p.
7. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: теорія і практика: підручник. – Київ: Ніка–Центр, 2019. – 784 с.
8. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large–Scale Production. – Productivity Press, 2019. – 264 p.
9. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – New York: Simon & Schuster, 2020. – 397 p.
10. Goldratt E. The Goal. – New York : North River Press, 2004. – 384 p.
11. Denning S. The Age of Agile. – New York: AMACOM, 2018. – 352 p.
12. Ivanov D., Dolgui A. Viability of Supply Chains // OR Spectrum. – 2021. – Vol. 43. – P. 905–930.
13. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business Press, 2020. – 322 p.
14. Власюк О. В. Економічна безпека підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. – Київ: КНЕУ, 2021. – 414 с.
15. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. – Львів: Новий Світ – 2000, 2023. – 512 с.
16. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 2018. – 592 p.
17. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435–IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40–44. – Ст. 356.

18. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р. № 2275–VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 03.11.2025).
19. Вихід учасника з ТОВ : електрон. ресурс. – Режим доступу: <https://bip.net.ua/articles/vihid-uchasnika-z-tov> (дата звернення: 03.11.2025).
20. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) / Державна служба статистики України. – Електрон. ресурс. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/uk/page-contents/klasifikatsiya-vydiv-ekonomichnoyi-diyalnosti-kved> (дата звернення: 03.11.2025).
21. Умови ексклюзивності в договорах : електрон. ресурс. – СРК.ua. – Режим доступу: <https://cprk.ua/publikatsiyi/statti-publikatsiyi/full/umovi-eksklyuzivnosti-v-dogovorah/> (дата звернення: 03.11.2025).
22. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник – Київ: КНЕУ, 2021. – 456 с.
23. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент підприємства: навч. посіб. – Київ: Ніка-Центр, 2020. – 768 с.
24. Ефективна економіка : електрон. наук. фах. журн. – 2017. – № 12. – УДК 338.3.01. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5964> (дата звернення: 03.11.2025).
25. Шеремет А. Д. Фінансовий аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 496 с.
26. Рентабельність продажів: що це і як розрахувати – Електрон. ресурс – Allo.ua. – Режим доступу: <https://allo.ua/ua/rentabelnist-prodazhiv-shcho-tse-yak-rozrakhuvaty-ta-pidvyschchyty-am0-17/> (дата звернення: 03.11.2025).
27. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні – 2024 рік – Електрон. ресурс – Pro-Consulting. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 03.11.2025)
28. Sugar Annual: Ukraine, 2025. – Електрон. ресурс – USDA – Режим доступу: <https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Sugar+Annual+Kyiv+Ukraine+UP2025-0015.pdf> (дата звернення: 03.11.2025)
29. Обвал цін на світовому ринку какао-бобів – Електрон. ресурс – Obozrevatel, 2024. – Режим доступу: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/economy/takih-tsin-ne-bulo> (дата звернення: 03.11.2025)

30. Ціна на какао-боби б'є рекорди: Європу може залишити без шоколаду – Електрон. ресурс – Ursamedia.com.ua, 2024. – Режим доступу: <https://ursamedia.com.ua/novyny/czina-na-kakao-boby-rekordy> (дата звернення: 03.11.2025)
31. Курс долара в Україні: динаміка за 30 років – Електрон. ресурс – Слово і діло, 2021. – Режим доступу: <https://www.slovoidilo.ua/2021/08/23/infografika/finansy/30-rokiv-nezalezhnosti> (дата звернення: 03.11.2025)
32. Григор'єв О. В. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану.: монографія. – Харків: ХНЕУ, 2023. – 240 с.
33. Бланк І. А. Управління ресурсним потенціалом підприємства: підручник – Київ: Ніка-Центр, 2021. – 412 с.
34. Звіти Держенергоефективності України (2022–2024 рр.) – Електрон. ресурс – gov.ua, Режим доступу: <https://sae.gov.ua> (дата звернення: 03.11.2025)
35. Галузеві огляди кондитерського виробництва України. – Електрон. ресурс – Ukrstat, 2024. <https://stat.gov.ua/uk/topics/promyslovist>
36. Огляд економічної активності України (2024) – Електрон. ресурс – Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=010de307> (дата звернення: 03.11.2025)
37. Стандарт ISO 50001: Energy Management Systems – International Organization for Standardization, 2018.
38. Пічкурова З. В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану – Електр. ресурс – Економіка та суспільство, 2023. – № 58. – С. 196–202. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73> (дата звернення: 03.11.2025)
39. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу – Електр. ресурс – Академічні візії, 2024. – Вип. 35. – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14005665> (дата звернення: 03.11.2025)
40. Як технології вплинули на український бізнес у 2024 році: результати дослідження – Електрон. ресурс – Kyivstar Business Hub – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczii> (дата звернення: 03.11.2025)
41. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Менеджмент підприємств: сучасні концепції, стратегії, ефективність: підручник – Харків: Фолю, 2022. – 352 с.
42. Кряж С. М. Матеріали до курсу «Менеджмент організацій» – Електрон. ресурс. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. – Режим доступу:

<https://psychology.karazin.ua/dist2020/materialy/Kryazh/MMAL67.pdf> (дата звернення: 03.11.2025)

43. Єдиний державний реєстр юридичних осіб – Електрон. ресурс – Міністерство юстиції України. – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search> (дата звернення: 03.11.2025)

44. UNIDO. Industrial Resource Efficiency and Cleaner Production Approaches. – Vienna, 2022.

45. OECD. Business Continuity Management Guidelines for SMEs. – Paris, 2023.

46. Державна служба статистики України – Електрон. ресурс – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.11.2025)

47. Академічні візії – Електрон. ресурс – DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17012324> (дата звернення: 03.11.2025)

48. Мазур А. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні // *Економіка та держава*. – 2024. – № 3. – С. 18–23.

49. Дубина М. В. Інноваційно–ресурсна модель розвитку підприємств в умовах нестабільності // *Бізнес Інформ*. – 2023. – № 6. – С. 45–51.

50. Аналітичний звіт «ІТ та автоматизація виробництва в Україні – 2024». – Електрон. ресурс – Дія. Офіс розвитку підприємництва та експорту, 2024. – <https://business.diia.gov.ua/export/office> (дата звернення: 03.11.2025)

51. Барановська С. В. Енергоефективність як фактор стійкого розвитку промислових підприємств // *Фінанси України*. – 2023. – № 9. – С. 84–92.

52. Яковенко В., Громова О.В. «Управління людськими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану»: Електрон. ресурс – *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 90, 2025. – DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337074>

53. Єдиний державний реєстр юридичних осіб: Електр. ресурс – Мін'юст, <https://usr.minjust.gov.ua/>

54. Архів валютних курсів: Електр. ресурс – Мінфін, – <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/nbu/>

55. Решетняк О., Шликова В. «Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови»: Електрон. ресурс – *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 72. – DOI: 10.32782/2524–0072/2025–72–20

56. Абушов Т. «Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства»: Електрон. ресурс – *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2022. – № 6(2). – ISSN 2307–5740

57. Серета Н. «Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності»: Електрон. ресурс – *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 71. – DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-26

58. МС Адамів «Управління фінансовими ресурсами підприємства»: Електрон. ресурс – *Республіканський економічний та інвестиційний часопис*, 2024. – Вип. 16. – Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-16-04-14>

59. «Новий стандарт у сфері енергоменеджменту: Електрон. ресурс – ISO/PAS 50010:2023» // Українська асоціація енергоефективності, 2023. – Режим доступу: <https://www.ukriee.org.ua/uk/2023/noviy-standart-u-sferi-energomenedzhm/>

60. «Звіт НКРЕКП–2023»: Електрон. ресурс – [nerc.gov.ua](http://nerc.gov.ua), 2023. – Режим доступу: [https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Byuleten\\_do\\_richnogo\\_zvitu/br\\_oshura\\_do\\_richnogo\\_zvitu\\_nkrekp-2023.pdf](https://www.nerc.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/Byuleten_do_richnogo_zvitu/br_oshura_do_richnogo_zvitu_nkrekp-2023.pdf)

61. Звіт конференції «Відновлювана енергетика та енергоефективність у ХХІ столітті»: Електрон. ресурс – [ive.org.ua](http://ive.org.ua), 2023. – Режим доступу: [https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/Tezy\\_Conferencii\\_2023\\_13\\_06.pdf](https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/Tezy_Conferencii_2023_13_06.pdf)

62. «Реформи у сфері енергоефективності в Україні»: Електрон. ресурс [iem.org.ua](http://iem.org.ua), 2022. – Режим доступу: <https://iem.org.ua/images/2022/2022-11-20-rekomendacii.pdf>

63. «Огляд nZEB-вимог в Європі»: Електрон. ресурс – Re:House., 2023. – Режим доступу: [https://rehouse.org.ua/sites/default/files/1.zvit\\_nzeb.pdf](https://rehouse.org.ua/sites/default/files/1.zvit_nzeb.pdf)

64. Пічкурова З. В. «Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану»: Електрон. ресурс – *Економіка та суспільство*., 2023. – № 58. – С. 196–202. – DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-73

65. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. «Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу» : Електрон. ресурс – *Академічні візії*., 2024. – Вип. 35. – DOI: 10.5281/zenodo.14005665

66. «Як технології вплинули на український бізнес у 2024 році: результати дослідження Kyivstar Business Hub»: Електрон. ресурс – Kyivstar Business Hub, 2024. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-tehnologiyi-vplivali-na-ukrayinskij-biznes-u-2024-roczі>

67. Барановська С. В. «Енергоефективність як фактор стійкого розвитку промислових підприємств» // *Фінанси України*. – 2023. – № 9. – С. 84–92

68. «Розпорядження КМУ від 13.08.2024 № 761-р: Енергетична стратегія України на період до 2050 року»: Електр. ресурс – [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua), 2024. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/761-2024-%D1%80>

69. Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал»,

«виробничий потенціал» та «економічний потенціал» // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. – 2024. – Том 9(2). – С. 113–121.

70. Ус Ю. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності // *Бізнес Інформ*. – 2024. – № 6. – С. 278–284.

71. Суліма Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 4. – С. 152–160.

72. Серета Н. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності: Електр. ресурс – *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 71. – DOI:10.32782/2524–0072/2025–71–26

73. Шашина М. В. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства: цифровий аспект // *Economic Synergy*. – 2024. – Вип. (2024 ). – С. 45–52.

74. Павлова В. Дослідження ресурсного потенціалу для визначення безпекових заходів на підприємстві // *Економіка і управління*. – 2024. – Вип. 4. – С. 104–112.

75. Гусаковська Т. О., Серета О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові // *Проблеми економіки*. – 2024. – № 2(60). – С. 129–135.

76. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення: Електр. ресурс – *Journal of Innovations and Sustainability*., 2023. – Vol. 7, No 3. – DOI:10.51599/is.2023.07.03.07

77. Йохна М. Роль економічного менеджменту в сучасному світі // матеріали Всеукраїнської конференції «Економіка і менеджмент–2023». – 2023. – С. 80–86.

78. Лункін В. В. Потенційні напрями залучення інвестицій у розвиток ресурсного потенціалу агропідприємства // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. – 2024. – Том 9(3). – С. 362–366.

79. Калченко М. М. Сутність та структура потенціалу економічного зростання підприємств–виробників продукції тваринництва // *Economic space*. – 2025. – № 201. – С. 317–321.

80. Гринько Т.В. Управління ресурсами компанії в проєктах: матеріали конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми та перспективи розвитку». – 2023. – Том 1. – С. 134–140.

81. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико–методичні аспекти // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. – 2021. – № 20. – С. 51–55.

82. «Управління оборотними активами підприємства в умовах мінливого нестабільного середовища» // *Збірник наукових праць КНУТЕ*. – 2024. – С. 112–120.

83. Мазур А. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні // *Економіка та держава*. – 2024. – № 3. – С. 18–23.

## **ДОДАТКИ**

# Карамель





# Маршмелоу



Мармелад



Жувальні цукерки та драже



Преміальні серії



## Динаміка фінансових показників за 2022–2024 рр.

Найменування показника	2024 рік	2023 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, 2023–2024	Темп зрост. (зниж.), 2023–2024 %	Абсолютне відхилення, 2022–2023	Темп зрост. (зниж.), 2022–2023 %	Абсолютне відхилення, 2022, 2024	Темп зрост. (зниж.), 2022, 2024 %
Дохід, Д, тис. грн.	85 120,40	57 209,20	14 295,50	27 911,20	148,79	42 913,70	400,19	70 824,90	595,43
Чистий прибуток, П, тис. грн.	5 384,80	1 049,00	404,60	4 335,80	513,33	644,40	259,27	4 980,20	1 330,89
Активи, А, тис. грн.	49 868,20	33 738,60	14 756,50	16 129,60	147,81	18 982,10	228,64	35 111,70	337,94
Зобов'язання, З, тис. грн.	20 634,00	9 285,00	301,90	11 349,00	222,23	8 983,10	3 075,52	20 332,10	6 834,71
Кількість працівників, Ч, осіб	42	23	4	19	182,61	19	575,00	38	1 050,00

**Розрахунок динаміки основних показників за видами ресурсів ТОВ «ВАДАРТ ГРУП» за 2022, 2023, 2024 рр.**

Показник	2024 рік	2023 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, 2023–2024	Темп зрост. (зниж.), 2023–2024 %	Абсолютне відхилення, 2022–2023	Темп зрост. (зниж.), 2022–2023 %	Абсолютне відхилення, 2022, 2024	Темп зрост. (зниж.), 2022, 2024 %
Продуктивність праці, ПП, тис. грн./особу	2026,68	2487,36	3573,88	–460,68	81,48	–1086,52	69,6	–1547,2	56,71
Фондовіддача, Фв	1,71	1,7	0,97	0,011	100,66	0,73	175,03	0,74	176,2
Рентабельність активів (ROA), %	10,8	3,116	2,74	7,69	347,29	0,37	113,4	8,06	393,83
Рентабельність продажів (ROS), %	6,33	1,83	2,83	4,49	345,01	1,50	64,79	7,03	223,52
Коефіцієнт автономії, Ка	0,59	0,72	0,98	–0,14	80,89	–0,25	73,99	–0,39	59,83

## SWOT-аналіз ТОВ «ВАДАРТ ГРУП»

### Сильні сторони

- Високі темпи зростання фінансових показників
- Функціональна організаційна структура
- Географічна диверсифікація виробництва
- Ексклюзивне представництво міжнародних брендів (Китай, Туреччина)
- Висока частка працівників з вищою освітою (78%)

### Слабкі сторони

- Зниження продуктивності праці
- Висока частка позикового капіталу
- Ризик дестабілізації через воєнні дії в Харкові
- Відсутність власних потужностей у частині преміального сегменту
- Недостатня цифровізація бізнес-процесів

### Можливості

- Зростання внутрішнього попиту на недорогі солодоші
- Розширення експорту в Польщу, Латвію, Молдову
- Розвиток електронної комерції та діджитал-маркетингу
- Впровадження енергоефективних технологій
- Можливість участі у грантових програмах підтримки МСП

### Загрози

- Високий рівень інфляції та нестабільність валютного курсу
- Порушення логістичних ланцюгів унаслідок воєнних дій
- Висока конкуренція на внутрішньому ринку
- Ризик втрати частини персоналу через мобілізацію або релокацію
- Підвищення вартості енергоресурсів