

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В
УМОВАХ ВОЄННИХ РЕАЛІЙ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПІВДЕННИЙ
ПЕРЕВАЛОЧНИЙ КОМПЛЕКС»)**

Кваліфікаційна робота
здобувача
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»
Мідеди Олександри Іванівни
Керівник: к.е.н., доц. Мурашко І. С.
Рецензент: доцент кафедри
управління в транспортній галузі ДІ
НУ «ОМА», к.е.н., доцент Гилка У. В.

Ізмаїл – 2026

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємницької та туристичної діяльності

протокол № 15 від «10» червня 2026р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.
(підпис)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«24» червня 2026р.

Оцінка 90 відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мурашко Т.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства.....	7
1.2. Економічна сутність і значення ефективного управління ресурсами	14
1.3. Методика оцінки ресурсного потенціалу підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПІВДЕННИЙ ПЕРЕВАЛОЧНИЙ КОМПЛЕКС».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Південний перевалочний комплекс».....	29
2.2. Аналіз ресурсного забезпечення ТОВ «Південний перевалочний комплекс».....	35
2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Південний перевалочний комплекс».....	45
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПІВДЕННИЙ ПЕРЕВАЛОЧНИЙ КОМПЛЕКС»..	55
3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.....	55
3.2. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Південний перевалочний комплекс» в умовах фінансово- економічних деформацій.....	60
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	67
ВИСНОВКИ.....	73
Список використаних джерел.....	76
Додатки.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, високої волатильності ринків та посилення конкурентної боротьби життєздатність, адаптивність та стратегічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежать від якості та ефективності формування й використання його ресурсного потенціалу. Ресурсний потенціал є складним синергетичним комплексом матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та управлінських можливостей, які компанія може залучити для досягнення своїх тактичних і стратегічних цілей.

Ефективне управління цим потенціалом вимагає від менеджменту не просто статичного накопичення активів, а постійного динамічного пошуку балансу між рівнем забезпеченості ресурсами та інтенсивністю їхньої операційної трансформації. Традиційні підходи до управління, що спираються на екстенсивне розширення матеріальної бази або класичне банківське кредитування, у періоди фінансової нестабільності та дефіциту ліквідності часто втрачають ефективність, що зумовлює об'єктивну необхідність розробки інноваційних організаційно-економічних механізмів та впровадження гнучких фінансових інструментів (зокрема, факторингу, систем контролінгу та оптимізації бізнес-процесів), здатних трансформувати «заморожений» у дебіторській заборгованості чи простоях капітал у реальні грошові потоки та вектори економічного зростання. Висока практична значущість оптимізації ресурсного капіталу в часи фінансово-економічних деформацій та наявність низки невирішених методичних питань зумовлюють актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних організаційно-економічних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах фінансово-економічних деформацій.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі **завдання**:

1. Систематизувати та узагальнити наукові підходи до визначення сутності й компонентної структури ресурсного потенціалу підприємства.
2. Дослідити організаційну структуру, загальні результати діяльності та фінансово-економічний стан ТОВ «Південний перевалочний комплекс».
3. Здійснити комплексну діагностику матеріально-технічного, кадрового та фінансового потенціалу ТОВ «Південний перевалочний комплекс» та ідентифікувати ключові деструктивні чинники і збої в його використанні.
4. Сформувати матрицю відповідності між виявленими фінансово-економічними деформаціями діяльності підприємства та тактичними векторами антикризового менеджменту.
5. Обґрунтувати теоретичні засади та розробити етапний організаційно-економічний алгоритм впровадження факторингового обслуговування з метою ліквідації дефіциту абсолютної ліквідності компанії.
6. Провести фінансове моделювання та оцінити прогностну ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації оборотного капіталу ТОВ «Південний перевалочний комплекс».

Об’єктом дослідження є процес формування, використання та оптимізації ресурсного потенціалу підприємства. **Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, інструментів та організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Південний перевалочний комплекс».

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які диференційовані за розділами роботи. У першому розділі використано методи системного та порівняльного аналізу, дедукції, наукового абстрагування та узагальнення. У другому розділі застосовано методи економіко-статистичного аналізу, горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності, метод коефіцієнтів, а також метод порівняння та деталізації. У третьому розділі використано методи логічного та структурно-функціонального моделювання (для розробки етапів алгоритму впровадження факторингу), математичного та

фінансово-економічного розрахунку, а також метод прогнозного фінансового моделювання.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, монографічні видання та наукові статті вітчизняних і зарубіжних економістів з питань управління потенціалом підприємства, офіційні матеріали Державної служби статистики України, внутрішня організаційно-розпорядча та фінансова звітність ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022–2024 роки (Баланс (Форма №1), Звіт про фінансові результати (Форма №2)), а також профільні інтернет-ресурси та аналітичні огляди фінансового ринку України.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на X Всеукраїнській науково–практичній конференції молодих вчених та студентів «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (19 травня 2026 року, м. Ізмаїл) на тему «Оптимізація використання ресурсного потенціалу підприємства».

Студенткою також були опубліковані наукові праці у співавторстві із науковим керівником: Мурашко І.С., Мідеда О.І. Сутність та функціональна структура ресурсного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-196>

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг текстової частини роботи становить 80 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 17 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства

Вивчення фахових джерел дозволяє констатувати, що в сучасній економічній науці досі немає єдиного погляду на змістовне наповнення дефініції «ресурсний потенціал підприємства». Термінологічна неоднорідність цієї категорії пояснюється відмінностями у дослідницьких пріоритетах авторів, які зосереджують увагу або на компонентній структурі залучених благ, або на їхній здатності трансформуватися у стійкі ринкові переваги, або на отриманні синергетичних ефектів у результаті інтеграції окремих елементів.

У наукових працях Н. М. Богацької зазначене поняття трактується як збалансована сукупність реальних та потенційно доступних для використання активів. Дослідниця наголошує, що досліджувана категорія відображає не просто статичний обсяг матеріальних і нематеріальних цінностей, а слугує стратегічним базисом, який окреслює просторові межі для інноваційних зрушень, диверсифікації виробничих процесів та зміцнення конкурентних позицій ринкового суб'єкта [1].

Альтернативний погляд пропонують Н. І. Передерієнко та А. П. Бойко, які висувають на перший план фактор часу. На їхнє переконання, ресурсний потенціал є динамічною системою, яка поєднує активи, що безпосередньо задіяні в операційній діяльності на поточний момент, із прихованими внутрішніми резервами. Саме спроможність менеджменту оперативно мобілізувати ці латентні можливості у майбутньому гарантує стабільний розвиток та високу рентабельність бізнесу в довгостроковому періоді [25].

Науковий колектив у складі О. Красноручького, Т. Маренич та Г. Прусової чітко диференціює суміжні дефініції «економічний», «виробничий» та «ресурсний» потенціал. Автори обґрунтовують позицію, згідно з якою

безпосередньо ресурси є первинним, проте далеко не єдиним базисом. Визначальна роль у цій системі належить управлінському чиннику, адже саме завдяки цілеспрямованому менеджменту ізольовані компоненти інтегруються в цілісний організм для реалізації стратегічних орієнтирів компанії [10].

Застосування системного підходу властиве дослідженню О. О. Шеремет, де аналізована категорія розглядається як комплексна архітектоніка, що володіє здатністю гнучко адаптуватися до турбулентних умов макросередовища. Учена зазначає, що продуктивність потенціалу прямо залежить від збалансованості його архітектури та ефективності управлінського інструментарію, який дає змогу досягати запланованих орієнтирів навіть за умов високого рівня ризику та невизначеності [44].

О. М. Завора збагачує наукову дискусію суб'єктивним вектором, доводячи, що межі ресурсних можливостей не повинні обмежуватися виключно матеріально-технічними елементами. Значну питому вагу у структурі потенціалу мають інтелектуальний капітал, професійний досвід та корпоративні цінності колективу, які безпосередньо активізуються в процесі щоденної господарської діяльності [7].

Узагальнену параметризацію досліджуваного поняття формують О. Богма, І. Ганечко та В. Лимар, які пов'язують сутність потенціалу із фінансово-економічною стійкістю та ефектом синергії. У їхньому розумінні головним критерієм дієвості ресурсів є спроможність фірми генерувати чистий прибуток завдяки якісному задоволенню ринкового попиту, зберігаючи при цьому високий рівень інноваційності та мобільності [2].

Розглядаючи специфіку окремих підсистем, А. В. Дараган та А. Ю. Геворкян деталізують фінансову компоненту, визначаючи фінансовий потенціал через часові та вартісні характеристики відтворення капіталу [6]. Цей погляд логічно перегукується із концепцією Т. Зубко, яка позиціонує потенціал як фундаментальний елемент системи економічної безпеки, що виступає обов'язковим преквізитом збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого довгострокового зростання суб'єкта господарювання [8].

Класифікаційний підхід, запропонований Б. Т. Рогалею та О. С. Жарським, спрямований на структурування потенціалу за предметними групами ресурсів (зокрема, матеріально-технічними, інформаційними тощо). При цьому вчені акцентують увагу на тому, що гармонійне співвідношення цих елементів підпорядковується як внутрішнім управлінським рішенням, так і тиску з боку зовнішнього інституційного середовища (економічних, політичних та правових чинників) [29].

Підсумовуючи теоретичний огляд, варто відзначити позицію Н. М. Буняк та О. В. Тимошук, які зосереджуються на динаміці процесу менеджменту. Автори інтерпретують оперування ресурсним потенціалом як перманентний цикл створення, реконфігурації та регенерації зв'язків між окремими видами ресурсів, що є критично важливою умовою для виживання бізнесу в умовах глобальної конкуренції [3].

Синтез результатів критичного аналізу наявних теоретико-методологічних підходів дозволяє виокремити такі фундаментальні імперативи, що розкривають сутність ресурсного потенціалу:

- наявність та ступінь мобільності (доступності);
- лабільність та часова спрямованість;
- адаптаційна здатність та гомеостаз (стійкість);
- управлінська драйверизація (активізація);
- кінцева результативність.

На основі узагальнення та творчого переосмислення наведених концепцій нами запропоновано власне бачення досліджуваної категорії, що ґрунтується на засадах діалектичної єдності двох вимірів. На нашу думку, ресурсний потенціал підприємства є багатовимірною, динамічною системою, яка відображає інтегральну здатність суб'єкта господарювання до ефективного функціонування та стратегічного поступу, і яку доцільно інтерпретувати через призму взаємодії двох базових векторів:

1. Ресурсний склад (статико-структурний вектор) — системна сукупність матеріальних, технічних, фінансових, людських та інформаційних активів (як

наявних на балансі, так і потенційно залучуваних із зовнішнього середовища), що створюють матеріальну платформу діяльності та формують стратегічні резерви компанії.

2. Ресурсне використання (динаміко-управлінський вектор) — спроможність менеджменту до раціонального комбінування, трансформації та відтворення наявних ресурсних елементів під час операційних процесів з метою досягнення синергетичного ефекту, посилення ринкових позицій та адаптації до динамічних умов середовища.

Розуміння сутності ресурсного потенціалу як багаторівневого системного утворення логічно актуалізує потребу дослідження його внутрішньої компонентної структури. Компаративний аналіз наукових першоджерел доводить, що погляди вчених на класифікацію архітекτονіки потенціалу суттєво різняться. Наявні теоретичні підходи до ідентифікації структурних елементів ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до класифікації складових елементів ресурсного потенціалу підприємства

Автор(и)	Компонентна структура ресурсного потенціалу
1	2
Н. М. Богацька [1]	Здійснює поділ на два макрорівневі блоки: 1) Зовнішній (включає інституційну та ринкову компоненти); 2) Внутрішній (охоплює управлінський, організаційно-господарський, інтелектуальний, інноваційний, інвестиційний, виробничий та фінансово-економічний потенціали).
Н. І. Передерієнко, А. П. Бойко [25]	Виокремлюють чотири фундаментальні види ресурсного забезпечення: виробниче, фінансове, інноваційне та кадрове (трудове).
О. Красноручський, Т. Маренич, Г. Прусова [10]	Диференціюють архітектуру за функціональними підсистемами, виділяючи безпосередньо ресурсну, фінансову, кадрову, організаційну та управлінську складові.
О. О. Шеремет [44]	Пропонує дескриптивну розгорнуту класифікацію, яка включає технічні, матеріально-сировинні, технологічні, енергетичні, фінансово-інвестиційні, кадрові, інформаційні, правові та просторові ресурси, а також інтелектуальний капітал, бренд (імідж) та фактор часу.
О. М. Завора [7]	Орієнтує увагу на шести стрижневих компонентах, серед яких: кадрові, фінансові, матеріальні, нематеріальні, інтелектуальні та інноваційні активи.

Продовження таблиці 1.2

1	2
О. Богма, І. Ганечко, В. Лимар [2]	Групують елементи за їхньою стратегічною роллю у відтворювальному процесі, виділяючи активи у формі запасів, засобів, джерел та резервів.
Б. Т. Рogaля, О. С. Жарський [29]	Здійснюють класифікацію за чотирма домінуючими векторами: матеріальні (устаткування, активи), фінансові (капітал, інвестиційні ресурси), людські (компетентнісний потенціал) та інформаційні (технології, масиви даних).
Н. М. Буняк, О. В. Тимошук [3]	Інтерпретують потенціал не як набір елементів, а як лабільну сукупність ресурсів та внутрішніх взаємозв'язків між ними, що модифікуються під тиском макросередовища.

Джерело: узагальнено та структуровано автором на основі огляду літератури [1–3, 7, 10, 25, 29, 44]

Аналіз представлених у табличній формі підходів дає підстави стверджувати, що більшість фахівців віддають перевагу поліструктурній моделі потенціалу. Водночас чітко простежується вектор зміщення наукових акцентів: від спрощеної інвентаризації уречевлених цінностей (виробничих споруд, обладнання, фінансових залишків) дослідники переходять до оцінки складних інтелектуально-інформаційних, репутаційних та організаційних параметрів.

Систематизація поглядів провідних економістів дозволяє констатувати, що ресурсний потенціал позбавлений статичності. Він безперервно еволюціонує паралельно з ускладненням ринкових відносин, інтегруючи у свій склад такі нетрадиційні елементи, як часовий лаг, іміджевий капітал та інституційні преференції.

Беручи до уваги зазначені тенденції, ми вважаємо за доцільне виконати агрегування всіх наявних компонентів за функціонально-цільовою ознакою. На наше переконання, архітектоніка ресурсного потенціалу компанії репрезентована діалектичним поєднанням двох стрижневих векторів:

1. Ресурсний склад (статико-структурний вимір) формує базисну матеріальну та нематеріальну платформу підприємства, тобто сукупність активів, які є в розпорядженні компанії. Сюди належать: матеріально-технічний блок (основні засоби, виробничі запаси, енергоносії), фінансово-інвестиційний блок (власні грошові кошти, капітал, залучені інвестиції), кадрово-

інтелектуальний блок (персонал, когнітивний досвід, компетенції) та інформаційно-технологічний блок (інформаційні системи, патенти, ліцензійне програмне забезпечення).

2. Використання ресурсів (динаміко-управлінський вимір). Окреслений блок відображає якісну сторону системи — спроможність менеджменту трансформувати наявні активи у реальні результати. Він охоплює управлінсько-організаційну підсистему (методологію менеджменту, структуру апарату управління, гнучкість прийняття рішень), інноваційно-адаптивну підсистему (сприйнятливність до новацій, готовність до модернізації), ринково-комунікаційну підсистему (брендинг, клієнтську базу, маркетингову активність) та безпосередньо інтегральний механізм трансформації (процеси формування синергії та регенерації, які конвертують первинні ресурси у додану вартість).

Очевидно, що перехід від теоретичного опису внутрішньої будови ресурсного потенціалу до практичного моделювання процесів його реалізації вимагає розробки інструментарію, здатного відобразити складну детермінованість між статичними активами та динамікою їхнього перетворення. З метою наочної систематизації авторського підходу та поглиблення аналізу внутрішніх зв'язків, нами пропонується декартова матрична модель, яка дозволяє візуалізувати архітектуру потенціалу через перетин двох векторів розвитку.

У межах зазначеної моделі вертикальна вісь Y відображає статико-структурний стан (кількісні та якісні параметри забезпеченості ресурсами), формуючи фундамент фірми, тоді як горизонтальна вісь X репрезентує динаміко-управлінський процес (ефективність менеджменту, адаптаційні та трансформаційні процеси), що визначає реальну ринкову силу суб'єкта господарювання. Запропонована матриця функціональних векторів дає змогу не лише класифікувати складові потенціалу, а й чітко локалізувати зони їхньої взаємної синергії, де статичні активи активізуються за допомогою інтелектуальних та організаційних важелів (таблиця 1.2).

Запропонована матрична модель «Склад — Використання» має суттєве практичне та теоретичне значення для проведення стратегічного аналізу

підприємства, оскільки дозволяє збалансовано оцінити як обсяг залучених ресурсів, так і якість їхньої експлуатації.

Таблиця 1.2

Матриця функціональних векторів ресурсного потенціалу підприємства

Вісь Y. Ресурсний склад (статика) \ Вісь X. Використання ресурсів (динаміка)	Управлінсько-інноваційна активність (організаційні трансформації, адаптація, інновації)	Механізми ринкової трансформації (синергетичні ефекти, репутація, маркетинг)
Матеріально-технічні та фінансові активи (основні засоби, сировинні ресурси, капітал)	Сектор технологічного оновлення Модернізація виробничих ліній, цифровізація матеріальних активів, оптимізація структури фінансових джерел.	Сектор операційної ефективності Конвертація матеріальних потоків у прибуток, підтримання фінансової стійкості, максимізація ринкової вартості.
Інтелектуально-кадрові та інформаційні активи (персонал, корпоративні знання)	Сектор інтелектуального лідерства Прискорення прийняття управлінських рішень, капіталізація знань, розвиток креативності менеджменту.	Сектор стратегічних комунікацій Монетизація бренду, розширення партнерських мереж, конвертація знань у ринкові переваги.

Джерело: розроблено автором

Вертикальний вектор (вісь Y) ілюструє процес нарощування масштабів діяльності компанії через кількісне та якісне збільшення її ресурсної бази (капіталу, фондів, штату). Горизонтальний вектор (вісь X) відображає інтенсифікацію темпів розвитку та інтелектуалізацію систем управління (здатність до гнучких змін, генерування інновацій та адаптивності).

Ця матриця може слугувати ефективним інструментом типізації стану суб'єктів господарювання. Зокрема, вона дозволяє діагностувати стан «ресурсного надлишку» (висока позиція за віссю Y за низьких значень осі X), коли значний капітал та активи використовуються непродуктивно, що вказує на кризу менеджменту. Навпаки, високі показники за віссю X при обмежених значеннях осі Y свідчать про високу мобільність і гнучкість компанії, розвиток якої, проте, лімітується браком матеріального базису.

Модель наочно фіксує головний стратегічний орієнтир розвитку — рух до верхнього правого квадранта матриці. Саме у цьому секторі формується максимальний синергетичний ефект, де потужна, збалансована ресурсна база

поєднується з високоефективними механізмами її трансформації, що виступає надійною запорукою довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних глобальних викликів.

1.2. Економічна сутність і значення ефективного управління ресурсами

Майбутні орієнтири та стратегічні вектори розширення діяльності будь-якого економічного суб'єкта першочергово визначаються масштабами, архітектурою та темпами нарощування його ресурсної бази. Ступінь насиченості підприємства ресурсами виступає фундаментальним детермінантом у процесі генерації його конкурентних переваг, а також гарантом стабільної життєдіяльності в умовах високої волатильності ринкової кон'юнктури. Разом з тим, акумуляція навіть вагомих ресурсних масивів не здатна автоматично забезпечити результативність функціонування компанії, якщо на підприємстві відсутній скоординований менеджмент, спрямований на їхнє раціональне та цільове використання.

З огляду на це, у складі першочергових менеджерських завдань особливе місце посідає оптимізація системного оперування ресурсним потенціалом. Даний процес має характер перманентного та збалансованого розподілу, інтеграції, моніторингу та девіаційного коригування використання наявних засобів і можливостей задля реалізації стратегічних орієнтирів фірми [15, с. 27]. Управлінський інструментарій у цьому випадку позиціонується як комплексна діяльність, що підтримує синергію, адаптивність та контрольованість усіх ланок операційно-господарського циклу. У сучасних наукових працях під управлінням зазвичай розуміють усвідомлений, векторний та структурно регламентований вплив суб'єкта на відповідний об'єкт, який втілюється через послідовне виконання базових менеджерських функцій — прогнозування й планування, організації, стимулювання, обліку й контролю, а також координації.

У межах загального контуру оперування ресурсною архітектурою підприємства підвищеної уваги вимагає реалізація регулюючих та

коригувальних заходів, орієнтованих на нівелювання зафіксованих диспропорцій та відхилень від нормативних (планових) параметрів. Завдяки впровадженню подібних антикризових дій з'являється можливість гнучко припасувати управлінські директиви до перманентних трансформацій внутрішнього та зовнішнього бізнес-простору, що дозволяє утримувати параметри ресурсного споживання у межах загальної стратегії суб'єкта господарювання, суттєво знижувати рівень операційних ризиків і блокувати потенційні втрати капіталу. Звідси випливає, що зріла та виважена система управління ресурсним потенціалом формує базовий фундамент не лише для поточної життєздатності підприємства, а й для його прогресивного довгострокового зростання.

Оперування ресурсним потенціалом, позиціонуючись як іманентний архітектурний елемент загального менеджменту суб'єкта господарювання, являє собою комплексний та інтегрований процес, який консолідує детерміновані структурні блоки в єдину взаємопов'язану систему. Результати теоретико-практичних досліджень підтверджують, що дана підсистема функціонує як критично важливий чинник інтенсифікації ресурсного споживання та підвищення загальної результативності фінансово-економічної діяльності компанії. При цьому підсумкова продуктивність бізнесу безпосередньо корелює зі зрілістю та якісними параметрами управління наявними можливостями, що актуалізує потребу в перманентному моніторингу їхнього поточного стану, стратегічному прогнозуванні тенденцій розвитку та детермінації найбільш вигідних векторів залучення капіталу в господарський оборот [26].

Критичний огляд наукових поглядів щодо сутності категорії менеджменту ресурсного потенціалу (структурованих у табл. 1.3) дозволяє інтерпретувати його як системно організований, векторний процес, що охоплює стратегічне й тактичне планування, організаційне структурування, моніторинговий контроль та оптимізаційне моделювання процесів генерації, експлуатації та регенерації ресурсного базису підприємства. Описаний функціональний комплекс спрямований на гарантування поточної операційної ефективності суб'єкта,

підтримку його довгострокової ринкової адаптивності, а також успішне виконання покладених тактичних завдань та генеральних стратегічних орієнтирів.

Таблиця 1.3

Науково-теоретичні підходи до визначення сутності управління ресурсним потенціалом підприємства

Дослідник(и)	Наукова інтерпретація дефініції / підходу	Домінуючі характеристики та акценти
Богма О., Ганечко І., Лимар В. [2]	Системно-оптимізаційний процес упорядкування обсягів, компонентної структури та результативності залучення ресурсів	Органічна інтеграція в загальну систему стратегічного менеджменту суб'єкта господарювання
Буняк Н.М., Тимошук О. В. [3]	Організаційно-економічний інструментарій підтримки та нарощування конкурентоспроможності	Високий рівень адаптивності до трансформацій і викликів макро- та мікросередовища
Костецька Н. І. [9]	Спеціалізований галузевий вектор менеджменту ресурсного базису (на прикладі кондитерського сектора)	Націленість на впровадження інновацій та гнучке реагування на вектори споживчого попиту
Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.В., Романюк Д.А. [24]	Комплексне оперування ресурсною архітектурою задля забезпечення безперебійної та стабільної діяльності	Фокусування на процесах моніторингової оцінки, генерації та пролонгованої підтримки ресурсів
Петрович Й.М., Прокопишин- Рашкевич Л.М. [26]	Архітектурна складова довгострокового планування з пріоритетом на аудиті та регенерації активів	Гарантування умов для неухильного підвищення загальної ефективності бізнес-процесів
Смолич Д. В., Тимошук І. В. [32]	Стратегічно орієнтоване керівництво ресурсною базою з метою стимулювання прогресивного розвитку	Системний характер дій, оперативна гнучкість, інноваційний вектор мислення
Рогалья Б. Т., Жарський О. С. [29]	Антикризовий механізм стабілізації фінансово-господарського стану в дестабілізаційних умовах	Оперативний перерозподіл ресурсних потоків з метою мінімізації збитків та втрат капіталу
Ус Ю. В., Литовченко В. О. [40]	Менеджмент на засадах паритетності, цільової спрямованості та гармонізації внутрішніх процесів	Синхронізація наявної ресурсної маси з кінцевими фінансово-економічними результатами

Джерело: узагальнено та структуровано автором на основі огляду літератури [2, 3, 9, 24, 26, 29, 32, 40]

Побудова дієвого контуру оперування ресурсним базисом суб'єкта господарювання виступає фундаментальною передумовою його поточної

стабільності та довгострокового стратегічного поступу. Функціонування такої архітектури віддзеркалює спроможність компанії систематизувати й оптимізувати процеси акумуляції, ощадливого залучення та регенерації наявних засобів на рівні, що гарантує безперебійність операційного циклу й досягнення запланованих фінансово-економічних орієнтирів [33].

Як і будь-яке інше складне економічне утворення, система менеджменту ресурсного потенціалу наділена низкою специфічних атрибутів, серед яких варто виділити: структурованість (архітектурна пов'язаність усіх внутрішніх компонентів); динамізм (спроможність трансформувати внутрішні стани під впливом екзогенних та ендегенних чинників); високий рівень складності, що зумовлений значною кількістю складових одиниць; адаптивність, яка визначає готовність гнучко реагувати на ринкові виклики; а також гармонійну пропорційність, що підтримує паритет і збалансованість між окремими елементами [17].

Аналізована управлінська архітектура традиційно розгалужується на дві ключові взаємозалежні підсистеми: керуючу (що позиціонується як суб'єкт) та керовану (що виступає об'єктом). Суб'єктом у цьому контексті є вищий та середній менеджмент підприємства, який розробляє генеральний вектор ресурсного забезпечення, декларує цільові орієнтири, а також регламентує функції, принципи та інструментарій прямого й опосередкованого впливу [9]. Своєю чергою, об'єктом управління є консолідована маса ресурсів фірми, включаючи канали їхнього залучення, параметри обсягу та якості, вартісний еквівалент, а також інструменти їхнього збереження та інтенсифікації. Інтеграція зазначених компонентів у межах єдиного простору забезпечує їхній щільний взаємозв'язок, що безпосередньо формує внутрішню логіку й послідовність менеджерських процесів [19].

Задля ґрунтовнішої деталізації специфіки функціонування даної системи виникає потреба в докладному аналізі її базових компонентів, що формують ядро організаційно-економічного механізму менеджменту. Цей інструментальний блок відіграє домінуючу роль у реалізації цілеспрямованого впливу на комплекс

внутрішніх та зовнішніх тригерів, які безпосередньо коригують продуктивність об'єкта управління, визначають траєкторію його трансформації та забезпечують можливість адаптивного переходу між різними фазами розвитку.

До фундаментальних опорних блоків зазначеного механізму належать: генеральна мета, дерево завдань, базові принципи, ключові функції та аналітичні методи керівництва. Саме ці детермінанти утворюють логічну та функціональну матрицю менеджменту, яка уможливорює високоефективну експлуатацію наявного ресурсного потенціалу організації в дестабілізаційних умовах сучасного конкурентного середовища.

Функції управління ресурсами включають планування, організацію, мотивацію, контроль, регулювання та координацію. Реалізація організаційно-економічного механізму оперування ресурсним потенціалом підприємства забезпечується через послідовне виконання системи базових менеджерських функцій, кожна з яких має специфічний зміст та прикладне спрямування.

Функція планування є вихідним елементом управлінського циклу. Вона полягає у стратегічному та тактичному визначенні цілей і завдань експлуатації ресурсів, обґрунтуванні реальної потреби в них, а також у розробці детальних планів їхнього майбутнього залучення та розподілу між ланками виробництва. Практичне втілення цієї функції насамперед пов'язане з точним розрахунком майбутніх потреб підприємства в матеріально-технічних, фінансових та трудових ресурсах на основі прогнозних обсягів діяльності.

Функція організації спрямована на формування необхідних організаційних умов та інституційної структури для успішної реалізації розроблених планів. Цей етап передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків, закріплення конкретних видів ресурсів за певними центрами відповідальності, а також детермінацію взаємозв'язків між структурними підрозділами. Прикладним проявом організації є безпосереднє структурування виробничих цехів, дільниць та відділів відповідно до наявного обсягу ресурсного забезпечення компанії.

Функція мотивації покликана створити дієві стимули для персоналу підприємства, орієнтуючи працівників на раціональне, ощадливе та

високоєфективне використання наявного ресурсного потенціалу. Головним завданням тут є узгодження особистих інтересів робітників із загальними цілями фірми. Практичним прикладом реалізації цього вектора є запровадження гнучких бонусних систем та преміальних програм за досягнення економії паливно-енергетичних ресурсів чи зниження матеріаломісткості продукції.

Функція контролю забезпечує зворотний зв'язок в управлінській системі шляхом безперервного моніторингу фактичних параметрів використання ресурсів, а також своєчасного виявлення девіацій (відхилень) та з'ясування причин неефективного господарювання. У практичній площині контроль реалізується через регулярне проведення комплексного аудиту використання ресурсів, що дозволяє локалізувати ділянки перевитрат матеріалів, сировини чи робочого часу.

Функція регулювання логічно впливає з результатів контролю та передбачає оперативне й гнучке втручання в поточні виробничо-господарські процеси з метою усунення виявлених деструктивних відхилень. Вона спрямована на динамічне коригування планів, управлінських рішень та безпосередніх дій відповідно до мінливих умов. На практиці це втілюється, наприклад, у швидкій зміні постачальника сировини у разі затримок у логістиці або раптового підвищення цін попереднім контрагентом.

Функція координації завершує та інтегрує управлінський цикл, забезпечуючи гармонізацію, узгодженість та синергію дій усіх структурних підрозділів і служб підприємства під час експлуатації ресурсів. Головна мета координації — усунути внутрішні суперечності та дублювання функцій. Прикладом такої взаємодії є налагодження спільної роботи економічного та технічного відділів з метою розробки та впровадження інтегрованих програм енергозбереження.

Оперування виробничими ресурсами компанії спирається на розгалужену систему фундаментальних імперативів, серед яких визначальну роль відіграють: цільова спрямованість, плановірність, професійна компетентність, дисциплінованість, стимулювання, а також ієрархічна супідрядність [30].

Принцип цільової спрямованості передбачає формування конкретних, вимірних та реалістичних орієнтирів як для суб'єкта господарювання загалом, так і для його структурних одиниць зокрема. Базою для його реалізації слугує програмно-цільовий підхід у менеджменті, орієнтований на збалансування детермінованих завдань із наявними матеріально-технічними та фінансовими можливостями. Особливий акцент у межах цього підходу зміщується на моніторинг і нейтралізацію критичних диспропорцій та «вузьких місць», що здатні заблокувати досягнення стратегічних цілей.

Принцип плановірності, виступаючи базовим компонентом програмно-цільової парадигми, диктує необхідність проектування та розгортання детальних дорожніх карт (програм дій). Його втілення в практику менеджменту охоплює нормування виробничих умов, раціональний розподіл поточних завдань, узгодження операцій безпосередніх виконавців, проведення методичних інструктажів, а також організацію обліково-контрольних процедур за ходом реалізації намічених заходів. Цей постулат забезпечує плановий вектор розвитку всього управлінського контуру [41].

Принцип компетентності декларує обов'язкову наявність у керівної ланки глибоких фахових знань про специфіку об'єкта менеджменту або ж спроможність релевантно інтерпретувати й інтегрувати зовнішні експертні рекомендації під час генерації управлінських рішень. Дане положення перебуває у щільному взаємозв'язку з функціональною спеціалізацією та поділом праці всередині апарату управління.

Принцип стимулювання спрямований на активізацію людського фактора та спонукання персоналу до високопродуктивної діяльності за допомогою збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних важелів. Фінансово-економічне стимулювання базується на прямій комерційній зацікавленості індивіда у кінцевих результатах роботи, тоді як соціально-моральне — орієнтоване на задоволення вищих психологічних потреб фахівця: почуття належності до колективу, визнання успіху, професійної причетності та самореалізації.

Принцип ієрархічності регламентує суворий вертикальний поділ керівних повноважень, що втілюється у побудові багаторівневих систем управління та відносин лінійної підпорядкованості. Цей принцип має першорядне архітектурне значення під час проектування організаційної структури компанії, формування штатного розпису та раціонального розподілу кадрового потенціалу.

Зазначений комплекс принципів утворює методологічний фундамент для практичного використання інструментів керівництва виробничими ресурсами, які спираються на наукові підходи [41].

Реалізація політики управління ресурсною базою здійснюється через розгортання збалансованої системи методів. Кожен із них позиціонується як специфічний спосіб цілеспрямованого впливу на виробничий колектив чи окремого робітника з метою виконання визначених місій та гармонізації їхніх дій у межах операційного процесу.

У сучасній теорії організації та практичному менеджменті традиційно диференціюють три фундаментальні вектори управлінського впливу: адміністративно-організаційні, фінансово-економічні та соціально-психологічні методи [35].

Адміністративно-організаційні методи спираються на засади службової дисципліни, лінійної підпорядкованості та регуляторного впливу, передбачаючи імперативні директивні дії з боку керівного складу в межах діючої вертикалі влади. Методичним підґрунтям тут виступають правові акти, внутрішні регламенти, накази, розпорядження, посадові інструкції та правила внутрішнього розпорядку, що жорстко стандартизують поведінку персоналу. Головними рушійними мотивами у цьому випадку стають усвідомлення професійного обов'язку, самодисципліна, лояльність до організації та сформована культура праці. Пріоритетним завданням адміністративних важелів є формування стабільної нормативно-правової архітектури для безпечного функціонування фірми, а також захист її корпоративних інтересів.

Економічні методи управління базуються на використанні важелів матеріального інтересу і спрямовані на фінансове заохочення як окремих

працівників, так і колективу загалом до максимізації результатів. На макроекономічному рівні цей вплив транслюється через інструменти державного регулювання: податкові ставки, монетарні та кредитні механізми, бюджетні субсидії, державне тарифоутворення та інституційні рамки оплати праці. На рівні суб'єктів господарювання (зокрема, в аграрному секторі економіки) дані методи трансформуються в розробку внутрішніх економічних нормативів, систем комерційного розрахунку, преміальних схем за ощадливість, а також інструментів участі персоналу у розподілі чистого прибутку або формування їхньої частки в акціонерному капіталі компанії [15].

Соціально-психологічні методи управління фокусуються на стимулюванні внутрішньої, глибинної мотивації кадрів шляхом застосування моральних стимулів та інструментів психологічної взаємодії. Траєкторія їхньої дії спрямована на трансформацію зовнішніх менеджерських директив у внутрішні ціннісні орієнтири та добровільні обов'язки працівника. Такі методи покликані максимізувати особисту залученість фахівців, формувати стійку корпоративну культуру, мінімізувати деструктивні конфлікти, зміцнювати командну взаємодію та забезпечувати паритет між індивідуальними прагненнями людини та загальними стратегічними векторами фірми.

1.3. Методика оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринкової мінливості вимагає наявності об'єктивної, комплексної та систематизованої методики оцінки його ресурсного потенціалу. Методика оцінки ресурсного потенціалу підприємства являє собою сукупність аналітичних інструментів, підходів та показників, які дозволяють визначити наявність, склад, структуру ресурсів, а також ефективність їхнього залучення до господарського обороту. Головною метою такої оцінки є не лише констатація кількісних параметрів ресурсного забезпечення, а й виявлення прихованих резервів, диспропорцій у структурі

капіталу та визначення ступеня синергетичного ефекту від взаємодії різних видів ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, нематеріальних). Ефективна методика має базуватися на принципах системності, комплексності, динамічності та порівнянності, що дозволяє трансформувати результати аналізу в обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації ресурсних потоків.

Процес оцінювання ресурсного потенціалу є багатокроковим і потребує чіткої послідовності дій для забезпечення достовірності кінцевих результатів. Загалом методика проведення оцінки реалізується за такими основними етапами:

1. Підготовчий етап (інформаційне забезпечення). Формування інформаційної бази дослідження (дані фінансової та статистичної звітності, управлінського обліку, штатний розклад тощо), перевірка її релевантності, точності та повноти.

2. Етап структурно-кількісного аналізу. Визначення абсолютного обсягу та складу окремих видів ресурсів (основних засобів, оборотних активів, персоналу), дослідження їхньої динаміки та структурних зрушень.

3. Етап якісного оцінювання. Аналіз стану та якісних характеристик ресурсів (ступінь зносу необоротних активів, ліквідність оборотних коштів, кваліфікаційний рівень та структура трудових ресурсів).

4. Етап розрахунку показників ефективності (результативний етап). Оцінка віддачі та результативності використання кожного виду ресурсів за допомогою системи відносних показників (коефіцієнтів).

5. Інтегральний етап та формулювання висновків. Синтез результатів аналізу, розрахунок (за потреби) інтегрального індексу ресурсного потенціалу, ідентифікація «вузьких місць» та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсною базою підприємства [16].

Ключовим елементом методики є розрахунок відносних показників, які дозволяють оцінити інтенсивність та ефективність експлуатації окремих складових потенціалу. Для систематизації аналітичного інструментарію показники ефективності використання оборотних активів (із фокусом на оборотність), основних засобів та трудових ресурсів (із фокусом на

продуктивність праці) доцільно згрупувати у вигляді окремих аналітичних таблиць.

Динаміка та швидкість обертання оборотних засобів безпосередньо впливають на платоспроможність та фінансову стійкість суб'єкта господарювання. Розрахунок показників оборотності дозволяє визначити час, протягом якого капітал, авансований в оборотні активи, повертається на підприємство у грошовій формі (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Показники ефективності використання оборотних активів підприємства

Назва показника	Порядок розрахунку (формула)	Економічний зміст показника
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{об} = \frac{ЧД}{A_c},$ де, ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) A_c – середньорічна вартість активів	Показує кількість оборотів, яку здійснюють оборотні кошти за аналізований період, або обсяг виручки на одну гривню, вкладену в оборотні активи.
2. Тривалість одного обороту, днів	$T_{OA} = \frac{D}{K_{об}},$ де, D – кількість днів у періоді	Відображає середню тривалість (у днях), протягом якої оборотні активи проходять усі стадії кругообігу (від грошової форми до грошової).
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{обз} = \frac{C}{З_c},$ де, C – собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) $З_c$ – середньорічна вартість запасів	Показує, скільки разів протягом аналізованого періоду (зазвичай року) підприємство повністю оновило або «продало та замістило» свої запаси.
Період обороту запасів	$T_z = \frac{D}{K_{обз}}$	Відображає середню кількість днів, протягом яких запаси перебувають на підприємстві — від моменту їхнього надходження на склад до моменту продажу готової продукції покупцеві.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{обдз} = \frac{ЧД}{ДЗ_c}$ де, $ДЗ_c$ – середньорічна вартість дебіторської заборгованості	Показує, скільки разів за період підприємство отримало оплату від своїх покупців у розмірі середнього залишку боргу.
Період інкасації дебіторської заборгованості	$T_{дз} = \frac{D}{K_{обдз}}$	Означає середню кількість днів, яка минає від моменту відвантаження товару чи надання послуги покупцеві до моменту фактичного надходження грошових коштів на рахунок підприємства.

Джерело: розроблено автором за даними [12, 13, 15, 22, 26, 33]

З метою поглибленого аналізу ресурсного потенціалу підприємства особливу увагу приділено оцінці ефективності використання його оборотних активів, оскільки швидкість їхнього обертання безпосередньо визначає рівень ліквідності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Запропонована методична система індикаторів базується на розрахунку взаємопов'язаних показників ділової активності, які умовно можна поділити на загальні (що оцінюють рух усієї сукупності оборотних коштів) та специфічні (що деталізують оборотність окремих, найбільш вагомих елементів поточних активів).

Перший блок методики передбачає оцінку загальної динаміки оборотного капіталу за допомогою коефіцієнта оборотності оборотних активів та тривалості одного обороту в днях. Коефіцієнт оборотності, що розраховується як відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньорічної вартості активів, що дозволяє з'ясувати кількість повних циклів, які здійснюють поточні кошти за аналізований період, або обсяг отриманої виручки на кожному інвестовану в активи гривню. Зворотним до нього є показник тривалості одного обороту, який трансформує швидкість обертання у часовий еквівалент і відображає середню кількість днів, необхідну для проходження оборотними коштами всіх стадій кругообігу.

Другий блок аналітичного інструментарію спрямований на декомпозицію оборотного капіталу та дослідження ефективності управління матеріальними запасами. На відміну від загального коефіцієнта, коефіцієнт оборотності запасів доцільно розраховувати на основі собівартості реалізованої продукції, що усуває викривляючий вплив ринкової націнки та точніше відображає інтенсивність оновлення складських залишків. Паралельно розраховується період обороту запасів у днях, який унаочнює тривалість так званого «складського циклу», тобто середній час перебування матеріальних цінностей на підприємстві від моменту їхнього оприбуткування до моменту відвантаження готового продукту споживачеві.

Третій етап аналізу присвячений оцінці швидкості трансформації заборгованості контрагентів у реальні грошові потоки. Коефіцієнт оборотності

дебіторської заборгованості демонструє частоту та ефективність стягнення коштів у розмірі її середнього залишку. Його логічним продовженням є період інкасації дебіторської заборгованості, який фіксує середній термін товарного (комерційного) кредиту, що підприємство надає своїм покупцям.

У контексті забезпечення збалансованості та запобігання дефіциту платоспроможності підприємства, розрахований період інкасації дебіторської заборгованості доцільно співставити із періодом обертання (погашення) кредиторської заборгованості. Таке порівняння дозволяє оцінити раціональність фінансової політики: якщо термін стягнення коштів з покупців перевищує термін виконання власних зобов'язань перед постачальниками, підприємство неминуче стикається з ризиком виникнення касових розривів та дефіцитом чистого оборотного капіталу, що вимагає негайного коригування умов комерційного кредитування [33].

Аналіз необоротного капіталу дозволяє оцінити технічний стан матеріально-технічної бази підприємства та інтенсивність використання його виробничих потужностей (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Показники ефективності використання основних засобів підприємства

Назва показника	Порядок розрахунку (формула)	Економічний зміст показника
Фондовіддача	$\Phi_v = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗ}_c},$ де, ОЗ_c – середньорічна вартість основних засобів	Показує обсяг чистого доходу (виручки), який припадає на одну гривню вартості основних засобів. Зростання є позитивною тенденцією.
Фондомісткість	$\Phi_v = \frac{\text{ОЗ}_c}{\text{ЧД}}$	Відображає частку вартості основних засобів, необхідну для виробництва одиниці продукції (виручки). Показник, обернений до фондовіддачі.
Фондоозброєність праці	$\Phi_v = \frac{\text{ОЗ}_c}{\text{ЧВСП}},$ де ЧВСП – середньооблікова чисельність штатних працівників (або виробничого персоналу).	Характеризує ступінь технічної та матеріальної оснащеності праці працівників підприємства.
Рентабельність основних засобів	$\Phi_v = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОЗ}_c},$ де – чистий прибуток де, ЧП – середньорічна вартість основних засобів	Визначає величину чистого прибутку, що припадає на одиницю вартості основних засобів підприємства.

Джерело: розроблено автором за даними [12, 13, 15, 22, 26, 33]

Ефективність використання людського капіталу є головним фактором інтенсифікації виробництва. Основним критерієм оцінки тут виступає продуктивність праці, яка аналізується у взаємозв'язку з витратами на оплату праці. Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства наведено у таблиці 1.6

Таблиця 1.6

Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Назва показника	Порядок розрахунку (формула)	Економічний зміст показника
Продуктивність праці (виробіток)	$ПП = \frac{ЧД}{ЧВСП}$	Показує обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації, який припадає на одного середньооблікового працівника підприємства за період.
Трудомісткість продукції	$\Phi_v = \frac{ЧВСП}{ЧД}$	Характеризує витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції або на формування однієї гривні виручки.

Джерело: розроблено автором за даними [12, 13, 15, 22, 26, 33]

Таким чином, сформована теоретико-методична база дозволяє здійснити перехід від простої констатації фінансово-господарських фактів до розробки стратегічних управлінських рішень. Описана система показників та етапів аналізу слугує безпосереднім методичним підґрунтям для проведення практичних розрахунків та оцінки ресурсного потенціалу конкретного об'єкта дослідження у наступному розділі дипломної роботи.

Висновки до 1 розділу. Узагальнення теоретико-методологічних засад та прикладних аспектів дослідження дозволило сформулювати цілісне наукове уявлення про сутність, внутрішню архітектуру та специфіку оперування ресурсним потенціалом підприємства в сучасних мінливих умовах господарювання. Встановлено, що дефініція «ресурсний потенціал підприємства» є складним багатовимірним утворенням, трактування якого еволюціонувало від статичного обліку матеріально-речевих цінностей до динамічного сприйняття прихованих резервів, інтелектуального капіталу та здатності адаптуватися до турбулентного зовнішнього середовища.

Обґрунтовано авторський підхід, згідно з яким ресурсний потенціал розглядається як діалектична єдність двох взаємопов'язаних вимірів, зокрема, ресурсного складу (статико-структурний вектор, що формує матеріальний і нематеріальний базис фірми) та ресурсного використання (динаміко-управлінський вектор, який відображає здатність менеджменту трансформувати залучені активи у стійкі ринкові переваги та синергетичні ефекти). Запропоновано декартову матричну модель «Склад — Використання», яка дозволяє візуалізувати внутрішню структуру потенціалу через перетин його статичних характеристик та динамічної управлінсько-інноваційної активності. Дана модель слугує дієвим інструментом стратегічного аудиту для виявлення станів «ресурсного надлишку» або «матеріального лімітування» та детермінує рух до зони максимальної синергії. З'ясовано, що ефективний менеджмент ресурсного потенціалу є перманентним, векторним процесом, який реалізується через розгалужену систему управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання, координація) та базується на дотриманні засад цільової спрямованості, плановірності й компетентності

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПІВДЕННИЙ ПЕРЕВАЛОЧНИЙ КОМПЛЕКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Південний перевалочний комплекс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Південний перевалочний комплекс» є сучасним підприємством транспортно-логістичної інфраструктури, що динамічно розвивається у стратегічно важливому регіоні. Основним напрямом його господарської діяльності є надання високоякісних послуг із перевалки, навантаження та вивантаження зернових вантажів. Компанія успішно оперує власним потужним перевалочним комплексом у місті Ізмаїл, забезпечуючи ефективне з'єднання різних видів транспорту та оптимізацію логістичних ланцюгів для експортерів та внутрішніх виробників агропродукції.

Технологічні можливості підприємства дозволяють реалізовувати гнучкі та затребувані на ринку схеми логістики. Зокрема, комплекс забезпечує оперативне переміщення зерна за напрямками із залізничних вагонів в автомобільний транспорт, а також у зворотному напрямку з автомобілів у залізничні вагони. Крім того, на підприємстві налагоджено процес обслуговування бортових автомобілів та зчіпок із перевантаженням у спеціалізовані автомобілі-самоскиди, що дозволяє приймати та обробляти до п'ятдесяти одиниць автотранспорту протягом однієї доби.

Для забезпечення високої пропускнуєї спроможності залізничного сполучення комплекс володіє інфраструктурою, яка дозволяє здійснювати одноразову подачу до шістнадцяти вагонів-зерновозів. Технічне оснащення та рівень організації праці гарантують нормативну швидкість вивантаження та навантаження на рівні одного вагона за годину, що мінімізує простой рухомого складу. Своєю чергою, лінія автоперевалки укомплектована сучасними автопідійомниками та власною автоваговою системою, яка забезпечує точний

облік продукції та оперативну видачу товарно-транспортних накладних безпосередньо в процесі оформлення вантажів.

Ефективне функціонування цього технологічного ланцюга забезпечується раціональною організаційною структурою управління, побудованою за лінійно-функціональним принципом. Загальне керівництво діяльністю товариства здійснює директор, який наділений повними повноваженнями щодо представництва інтересів підприємства, розпорядження його майном та укладання господарських договорів. Директор визначає стратегічні напрями розвитку, затверджує внутрішні нормативні документи та несе персональну відповідальність за результати фінансово-господарської діяльності перед засновниками.

Безпосередню реалізацію завдань компанії забезпечує чіткий перелік взаємопов'язаних структурних підрозділів. Комерційний відділ відповідає за пошук клієнтів, укладання контрактів та моніторинг ринку логістичних послуг. Фінансово-економічна служба здійснює планування, бухгалтерський облік, звітність та контроль за рухом грошових коштів. Виробничо-технічний відділ контролює роботу перевалочного обладнання та технічний стан інфраструктури, тоді як оперативно-диспетчерська служба координує графіки підходу вагонів та автомобілів. Юридичний відділ забезпечує правовий супровід, а служба охорони праці та екологічної безпеки стежить за дотриманням суворих внутрішніх та міжнародних стандартів на об'єкті.

Успішне функціонування такої багатокомпонентної структури та підтримання високої конкурентоспроможності комплексу в Ізмаїлі безпосередньо залежить від ефективності управління фінансовими ресурсами. Оскільки перевалка зернових є капіталомістким процесом із високою часткою постійних та змінних витрат, виникає об'єктивна потреба у детальному дослідженні внутрішніх економічних механізмів. Оцінка ефективності роботи менеджменту та визначення резервів підвищення прибутковості підприємства вимагають переходу до глибокого та всебічного аналізу витрат, що дозволить оптимізувати собівартість послуг та покращити фінансові результати компанії.

Динаміка доходів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024рр. наведена на рис. 2.1.

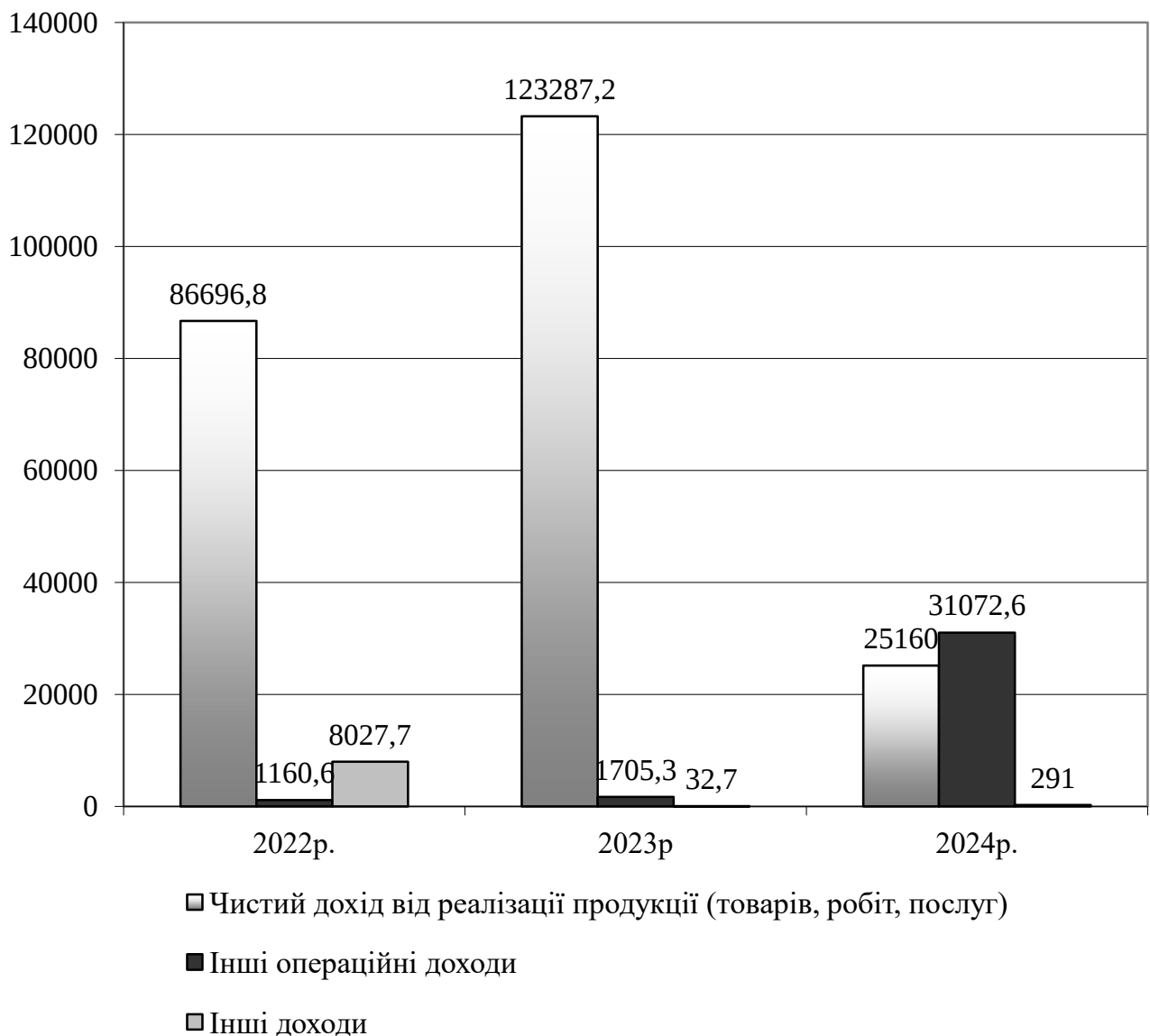


Рис. 2.1. Динаміка доходів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором за даними [23]

У 2022 році головним джерелом надходжень підприємства був чистий дохід від реалізації продукції, який становив 86 696,8 тис. грн. Інші операційні доходи у цей період були мінімальними й складала всього 1 160,6 тис. грн, тоді як стаття «інші доходи» мала помітне значення і досягала 8 027,7 тис. грн. Загалом

структура цього року виглядає класичною для стабільно працюючого бізнесу, де левову частку грошей приносить саме основна діяльність.

Наступний 2023 рік відзначився стрімким зростанням чистого доходу від реалізації, який досяг свого пікового значення на графіку — 123 287,2 тис. грн. Поряд із цим дещо збільшилися й інші операційні доходи, склавши 1 705,3 тис. грн. Водночас категорія «інші доходи» зазнала критичного падіння і скоротилася майже до нуля, зупинившись на позначці 32,7 тис. грн. Цей рік демонструє максимальну концентрацію підприємства на своїй профільній діяльності.

У 2024 році ситуація кардинально та аномально змінилася, свідчаючи про серйозну трансформацію в структурі доходів підприємства. Чистий дохід від основної реалізації різко впав, майже у 5 разів порівняно з минулим роком, і склав лише 25 160 тис. грн. Натомість відбувся безпрецедентний стрибок статті «інші операційні доходи», які зросли до 31 072,6 тис. грн, вперше за весь період перевищивши дохід від продажу товарів чи послуг. Показник «інші доходи» у 2024 році дещо відновився порівняно з попереднім роком і склав 291 тис. грн, проте залишився незначним на тлі загальної картини.

Динаміка витрат ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр. наведена на рис. 2.2.

У 2022 році найбільшу частку в загальній структурі витрат ТОВ «Південний перевалочний комплекс» складала собівартість реалізованої продукції, яка досягла 86 696,8 тис. грн. Обсяг інших операційних витрат у цей період також мав суттєве значення і становив 47 195,0 тис. грн. Водночас стаття «інші витрати» зафіксована на рівні 7 990,0 тис. грн. Таке співвідношення свідчить про високу операційну активність підприємства, що вимагала значних прямих і супутніх витрат для забезпечення виробничих процесів.

Наступний 2023 рік характеризується стрімким зростанням собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), яка досягла свого максимального значення за весь аналізований період і склала 123 287,2 тис. грн.

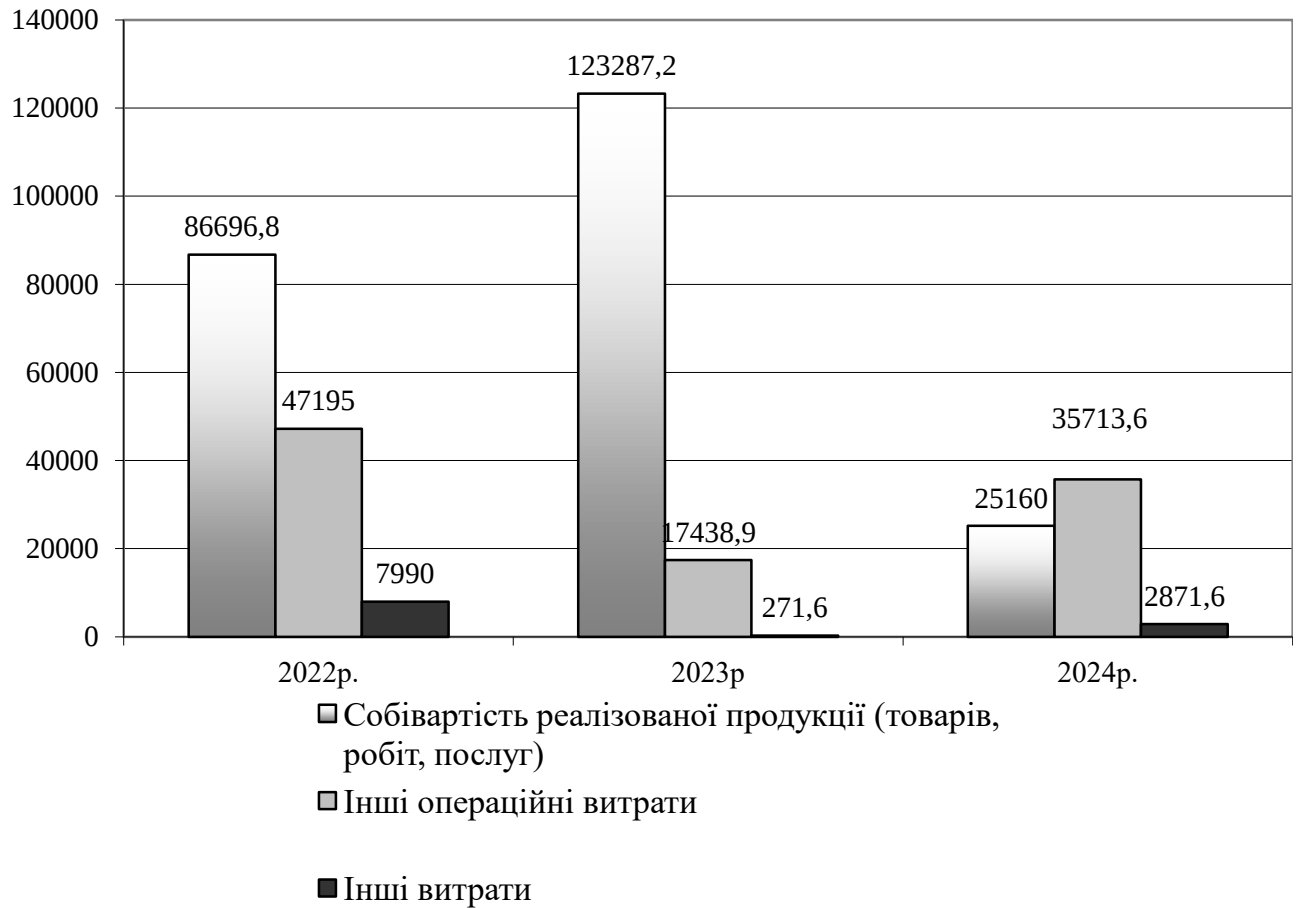


Рис. 2.2. Динаміка витрат ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором за даними [23]

На тлі масштабного збільшення основних виробничих витрат спостерігалось різке скорочення інших категорій: інші операційні витрати зменшилися більш ніж у два з половиною рази — до 17 438,9 тис. грн, а стаття «інші витрати» фактично нівелювалася, знизившись до мінімальної позначки у 271,6 тис. грн, що вказує на максимальну концентрацію ресурсів підприємства на забезпеченні основного виду діяльності.

У 2024 році вектор витратної частини ТОВ «Південний перевалочний комплекс» зазнав кардинальних змін. Собівартість реалізованої продукції різко скоротилася (майже у 5 разів порівняно з попереднім роком) і становила лише 25 160,0 тис. грн. Натомість провідну роль у структурі почали відігравати інші

операційні витрати, які суттєво зросли — до 35 713,6 тис. грн, перевищивши витрати на основне виробництво. Показник статті «інші витрати» у 2024 році також продемонстрував тенденцію до зростання порівняно з 2023 роком, досягнувши 2 871,6 тис. грн. Такі диспропорції свідчать про суттєву перебудову операційної моделі компанії або зміщення акцентів з основної діяльності на інші бізнес-процеси.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр. наведено на рис. 2.3.

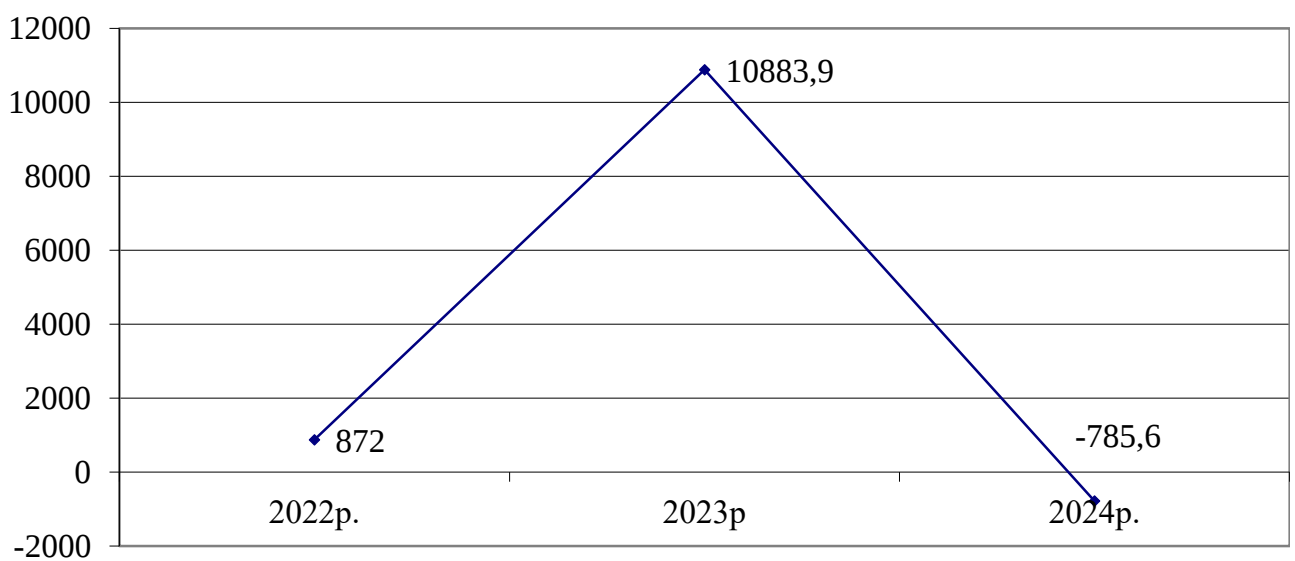


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [23]

У 2022 році ТОВ «Південний перевалочний комплекс» закінчило фінансовий період із позитивним результатом, зафіксувавши чистий прибуток у розмірі 872,0 тис. грн. Цей показник є відносно помірним, проте він свідчить про загальну беззбитковість підприємства на початковому етапі дослідження та його здатність покривати всі операційні й позареалізаційні витрати за рахунок отриманих доходів.

Наступний 2023 рік став періодом стрімкого фінансового зростання та максимальної ефективності компанії. Чистий прибуток ТОВ «Південний перевалочний комплекс» здійснив колосальний стрибок і досяг свого пікового

значення на рівні 10 883,9 тис. грн, що у понад 12 разів перевищує показник попереднього року. Така динаміка повністю корелює з максимальними обсягами чистого доходу від реалізації продукції у цьому ж році та свідчить про надзвичайно успішну основну діяльність і високу маржинальність бізнес-процесів у цей період.

Проте у 2024 році фінансовий стан підприємства зазнав різкого погіршення. Лінія графіка стрімко падає донизу, перетинаючи нульову позначку та йдучи в негативну зону. За підсумками 2024 року компанія отримала чистий збиток у розмірі -785,6 тис. грн. Таке глибоке падіння фінансового результату стало прямим наслідком раптового зниження доходів від основної діяльності та деструктивних змін у структурі витрат підприємства, коли операційні витрати перевищили сукупні надходження, що врешті-решт призвело до втрати прибутковості.

2.2. Аналіз ресурсного забезпечення ТОВ «Південний перевалочний комплекс»

Ефективність функціонування та ринкова стійкість будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежать від якості, структури та оптимальності використання його ресурсного потенціалу. Для підприємств транспортно-логістичної та перевалочної сфери, яким є ТОВ «Південний перевалочний комплекс», комплексна оцінка ресурсного забезпечення набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності та мінімізувати операційні ризики. Комплексний аналіз ресурсного потенціалу підприємства в межах даного дослідження передбачає структуроване оцінювання трьох його ключових компонентів, а саме, матеріально-технічного, кадрового та фінансового.

По-перше, дослідження динаміки та стану основних засобів підприємства дозволяє оцінити рівень його технічної озброєності, ступінь зносу виробничих потужностей та їхню здатність забезпечувати безперебійні процеси перевалки

вантажів. По-друге, критично важливим є вивчення динаміки та структури оборотних активів, оскільки саме вони забезпечують поточну ліквідність та безперервність операційного циклу компанії. По-третє, оскільки синергетичний ефект використання матеріальних ресурсів залежить від людського фактора, невід'ємною складовою параграфу є аналіз структури персоналу, що дає змогу оцінити забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами та ефективність системи управління працею.

Зрештою, фінальним акцентом та логічним завершенням оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Південний перевалочний комплекс» є аналіз достатності його фінансових ресурсів, який інтегрує в собі результати використання всіх інших видів ресурсів та визначає здатність підприємства фінансувати поточну діяльність і стратегічний розвиток.

Аналіз динаміки та структури оборотних активів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки та структури оборотних активів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр.

Показник	31.12. 2022р.	31.12. 2023р.	31.12. 2024р.	2023-2022рр		2024-2023	
				±	%	±	%
Запаси	5 149	3 539	5 506	-1 610	-31,3	1 967	55,6
у % до усього	7%	15%	6%	8%		-10%	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	66900,3	3871,3	1954,1	-63 029	-94,2	-1 917	-49,5
у % до усього	87%	17%	2%	-71%		-15%	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1840	12325,1	624,5	10 485	569,8	-11701	-94,9
у % до усього	2%	53%	1%	50%		-52%	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1754,4	3322,8	90754,3	1 568	89,4	87 432	2631,3
у % до усього	2%	14%	92%	12%		77%	
Гроші та їх еквіваленти	1013,6	327,3	283,3	-686	-67,7	-44	-13,4
у % до усього	1%	1%	0%	0%		-1%	
Усього оборотні активи	76 657	23 385	99 122	-53 272	-69,5	75 737	323,9

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Наведена таблиця дозволяє оцінити динаміку та структурні зрушення в складі оборотних активів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» упродовж 2022–2024 років. Загальний обсяг оборотних коштів підприємства демонстрував значні коливання: якщо у 2022 році він становив 76 657 тис. грн, то у 2023 році відбулося його стрімке скорочення на 69,5% (або на 53 272 тис. грн) — до 23 385 тис. грн. Проте у 2024 році спостерігається кардинальне збільшення оборотних активів більш ніж у 4 рази (на 323,9%, або 75 737 тис. грн), унаслідок чого їх сукупна величина досягла максимального значення — 99 122 тис. грн. Такі різкі зміни свідчать про суттєву трансформацію поточної операційної та фінансової стратегії компанії.

Аналіз окремих елементів оборотних активів вказує на глибоку перебудову їхньої внутрішньої структури. У 2022 році абсолютним лідером у структурі була дебіторська заборгованість за товари, роботи й послуги, яка складала 66 900,3 тис. грн, або 87% від усіх оборотних коштів. У 2023 році цей показник катастрофічно скоротився на 94,2% (до 3 871,3 тис. грн, що становило 17% структури), а у 2024 році впав ще вдвічі — до 1 954,1 тис. грн (лише 2% від усього обсягу). На тлі цього у 2023 році тимчасово зросла частка дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом — з 2% до 53% (в абсолютному вираженні показник збільшився на 569,8% і досяг 12 325,1 тис. грн), проте вже у 2024 році він майже повністю нівелювався, знизившись до 624,5 тис. грн.

Найбільш аномальним і визначальним для 2024 року став безпрецедентний стрибок статті «інша поточна дебіторська заборгованість». Якщо у 2022 та 2023 роках вона трималася на відносно низькому рівні (1 754,4 тис. грн та 3 322,8 тис. грн відповідно), то у 2024 році цей показник зріс у 27 разів (на 2631,3%), досягнувши гігантської суми у 90 754,3 тис. грн. Унаслідок цього «інша дебіторська заборгованість» монополізувала структуру оборотних активів ТОВ «Південний перевалочний комплекс», склавши 92% від їх загальної вартості. Така тенденція може сигналізувати про відволікання колосальних фінансових ресурсів з основного обороту на нетипові операції, видачу авансів або внутрішні розрахунки.

Що стосується матеріальних запасів підприємства, то їх обсяг спочатку знизився у 2023 році на 31,3% (з 5 149 тис. грн до 3 539 тис. грн), але у 2024 році зріс на 55,6% — до 5 506 тис. грн, хоча їх питома вага через загальне розширення балансу залишилася незначною (6% у 2024 році). Натомість ситуація з найліквіднішим ресурсом (грошовими коштами та їх еквівалентами) викликає серйозне занепокоєння. Абсолютна сума грошей на рахунках підприємства невпинно та суттєво скорочувалася: з 1 013,6 тис. грн у 2022 році до 327,3 тис. грн у 2023 році (на -67,7%) і далі до 283,3 тис. грн у 2024 році (ще на -13,4%). У структурі оборотних активів 2024 року живі гроші фактично округлилися до 0%.

У підсумку, структурно-динамічний аналіз оборотних активів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022–2024 роки виявляє критичні диспропорції. Попри формальне зростання загальної вартості оборотних коштів у 2024 році, їх якісний склад суттєво погіршився. Повне вимивання грошових коштів на тлі консервації 92% усіх оборотних активів у формі іншої поточної дебіторської заборгованості свідчить про надзвичайно гострий дефіцит абсолютної ліквідності та загрозу втрати платоспроможності підприємства.

Аналіз ліквідності ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022–2024рр. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз ліквідності ТОВ «Південний перевалочний комплекс»
за 2022-2024рр.

Показник	31.12. 2022р.	31.12. 2023р.	31.12. 2024р.	2023-2022рр		2024-2023	
				±	%	±	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	5 149	3 539	5 506	-1 610	-31,3	1 967	55,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	66900,3	3871,3	1954,1	-63 029	-94,2	-1 917	-49,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1840	12325,1	624,5	10 485	569,8	-11 701	-94,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1754,4	3322,8	90754,3	1 568	89,4	87 432	2631,3

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Гроші та їх еквіваленти	1013,6	327,3	283,3	-686	-67,7	-44	-13,4
Усього оборотні активи	76 657	23 385	99 122	-53 272	-69,5	75 737	323,9
Короткострокові зобов'язання	147641,5	100235,4	80176,1	-47 406	-32,1	-20 059	-20,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,52	0,23	1,24	-0,29	-55,1	1	429,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,20	1,17	-0,29	-59,1	1	489,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0069	0,0033	0,0035	-0,004	-52,4	0,0003	8,2

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Аналіз таблиці 2.2 з точки зору достатності фінансових ресурсів та ліквідності дозволяє оцінити спроможність ТОВ «Південний перевалочний комплекс» своєчасно й у повному обсязі розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Протягом 2022–2024 років ситуація на підприємстві мала динамічний, але вкрай суперечливий характер. Попри формальне покращення деяких інтегральних показників наприкінці досліджуваного періоду, детальний структурний аналіз свідчить про глибокий дефіцит реальних, високоліквідних фінансових ресурсів, необхідних для підтримки операційної спроможності компанії.

Головним позитивним трендом аналізованого періоду є послідовне скорочення короткострокових зобов'язань підприємства, а саме, у 2023 році вони зменшилися на 32,1% (на 47 406,1 тис. грн), а у 2024 році — ще на 20,0% (на 20 059,3 тис. грн), зафіксувавшись на позначці 80 176,1 тис. грн. Проте у 2022 та 2023 роках сума поточних боргів критично перевищувала обсяг наявних оборотних активів. Через це коефіцієнт поточної ліквідності у 2022 році становив лише 0,52, а у 2023 році впав до загрозливого рівня 0,23, що свідчить про те, що в перші два роки дослідження підприємство перебувало в стані гострого браку власних оборотних коштів і залежало від зовнішніх джерел фінансування.

У 2024 році ситуація зазнала формального зламу: коефіцієнт поточної ліквідності зріс на 429,9% і досяг 1,24, а коефіцієнт швидкої ліквідності зафіксувався на рівні 1,17. Проте оцінка достатності фінансових ресурсів через призму внутрішньої структури активів нівелює цей позитивний висновок. Таке різке «одужання» показників відбулося виключно за рахунок акумулювання гігантського обсягу «іншої поточної дебіторської заборгованості», яка зросла до 90 754,3 тис. грн і склала понад 91% усіх оборотних активів. Цей ресурс є «замороженим», не бере прямої участі в поточному фінансуванні та має високий ризик неповернення, що робить поточну та швидку ліквідність 2024 року суто номінальною, незабезпеченою реальним капіталом.

Найбільш об'єктивним маркером критичної нестачі фінансових ресурсів на підприємстві є динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності, який демонструє здатність компанії негайно погасити борги живими грошима. При нормативному значенні від 0,2 до 0,4 цей показник у ТОВ «Південний перевалочний комплекс» протягом усього періоду балансував на межі нуля, зокрема, 0,0069 у 2022 році, 0,0033 у 2023 році та 0,0035 у 2024 році. Абсолютна сума грошових коштів на рахунках невпинно танула, скоротившись з 1 013,6 тис. грн до критичних 283,3 тис. грн у 2024 році. На кожну гривню поточного боргу у 2024 році підприємство мало лише 0,35 копійки абсолютно ліквідних грошей.

У підсумку, аналіз ліквідності свідчить про хронічну та загрозливу недостатність фінансових ресурсів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» для покриття поточних зобов'язань. Підприємство повністю втратило абсолютну платоспроможність. Формальне досягнення нормативних меж коефіцієнтами поточної та швидкої ліквідності у 2024 році є лише наслідком капіталізації балансу за статтею іншої дебіторської заборгованості. Фактично компанія функціонує в умовах гострого касового розриву, коли весь оборотний капітал сконцентрований у низьколіквідних вимогах до третіх осіб, а фінансові ресурси для безперебійного ведення діяльності та миттєвих розрахунків практично відсутні.

Аналіз наявності та стану основних засобів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз наявності та стану основних засобів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр.

Показник	31.12. 2022р.	31.12. 2023р.	31.12. 2024р.	2023-2022рр		2024-2023	
				±	%	±	%
Первісна вартість основних засобів	132565,4	152200,7	141018,6	19635,3	14,81	-11182,1	-7,35
Нарахований знос	81293	106608,7	116286,5	25315,7	31,14	9677,8	9,08
Залишкова вартість основних засобів	51272,4	45592	24732,1	-5680,4	-11,08	-20859,9	-45,75
Середньооблікова чисельність персоналу	19	20	18	1,00	5,26	-2	-10,00
Коефіцієнт придатності	0,39	0,30	0,18	-0,09	-22,55	-0,12	-41,45
Коефіцієнт зносу	0,61	0,70	0,82	0,09	14,22	0,12	17,73
Фондоозброєність	2698,55	2279,60	1374,01	-418,95	-15,52	-905,59	-39,73

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Аналіз наявності, стану та ефективності використання матеріально-технічної бази ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити виробничий потенціал підприємства та ступінь його матеріального забезпечення. Протягом досліджуваного періоду матеріально-технічна база компанії зазнала суттєвих вартісних змін та якісного погіршення. Первісна вартість основних засобів у 2023 році зросла на 14,81% (або на 19635,3 тис. грн), досягнувши 152200,7 тис. грн, що свідчить про введення в експлуатацію нового обладнання чи модернізацію потужностей. Проте у 2024 році відбулося вибуття або списання засобів на 7,35%, унаслідок чого їх первісна вартість зменшилася до 141018,6 тис. грн.

Найбільш загрозливою тенденцією є стрімке й невпинне накопичення суми нарахованого зносу, що випереджає темпи оновлення активів. За три роки обсяг зносу збільшився з 81293,0 тис. грн до 116286,5 тис. грн (темп приросту у 2023 році становив 31,14%, у 2024 році — ще 9,08%). Така динаміка призвела до хронічного знецінення необоротних активів, зокрема, залишкова вартість

основних засобів, яка безпосередньо відображає їхній реальний економічний потенціал, скорочувалася протягом усього періоду. У 2023 році вона зменшилася на 11,08%, а у 2024 році впала майже наполовину (на 45,75%, або на 20859,9 тис. грн), зупинившись на позначці 24732,1 тис. грн.

Якісний стан матеріально-технічної бази підприємства наочно характеризують коефіцієнти зносу та придатності. За аналізовані роки ситуація досягла критичної межі: коефіцієнт зносу зріс із високих 0,61 (61%) у 2022 році до 0,70 у 2023 році, а у 2024 році досяг катастрофічних 0,82 (82%). Відповідно, коефіцієнт придатності дзеркально зменшився з 0,39 до 0,18. Це означає, що станом на кінець 2024 року понад 4/5 усього виробничого та перевалочного обладнання компанії є фізично або морально застарілим і потребує негайної капітальної реконструкції чи повної заміни, що створює значні ризики для безпеки та безперебійності операційних процесів.

Паралельно з погіршенням стану активів відбулися зміни у кадровому забезпеченні та рівні технічної озброєності праці. Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Південний перевалочний комплекс» залишалася відносно стабільною і коливалася в межах 18–20 осіб (збільшення на 1 особу у 2023 році та скорочення на 2 особи у 2024 році). Проте через стрімке падіння залишкової вартості необоротних активів показник фондоозброєності праці (що розраховується як відношення залишкової вартості до чисельності персоналу) продемонстрував стійку негативну динаміку. У 2023 році він знизився на 15,52% — до 2279,60 тис. грн/особу, а у 2024 році скоротився ще на 39,73%, зафіксувавшись на рівні 1374,01 тис. грн/особу.

У підсумку, проведений аналіз свідчить про глибоку кризу матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Південний перевалочний комплекс». Підприємство функціонує в умовах критичного фізичного зносу основних засобів (82%), що супроводжується різким падінням фондоозброєності персоналу та знеціненням залишкової вартості активів у 2024 році. Зважаючи на виявлений раніше дефіцит абсолютної ліквідності та фінансових ресурсів, компанія наразі неспроможна самотійно профінансувати масштабне оновлення

своїх потужностей, що ставить під загрозу її подальшу ринкову життєздатність та операційну ефективність.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури персоналу ТОВ «Південний перевалочний комплекс»
за 2022-2024рр.

Категорія персоналу	31.12. 2022р.	31.12. 2023р.	31.12. 2024р.	2023-2022рр		2024-2023	
				±	%	±	%
Керівники	3	3	3	0	0	0	0
у % до усього	16%	15%	17%	-1%		2%	
Професіонали та фахівці	4	5	4	1	25	-1	-20
у % до усього	21%	25%	22%	4%		-3%	
Технічні службовці	2	2	2	0	0	0	0
у % до усього	11%	10%	11%	-1%		1%	
Кваліфіковані робітники	8	8	7	0	0	-1	-12,5
у % до усього	42%	40%	39%	-2%		-1%	
Найпростіші професії	2	2	2	0	0	0	0
у % до усього	11%	10%	11%	-1%		1%	
Усього	19	20	18	1	5	-2	-10

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Аналіз кадрового потенціалу та внутрішньої структури персоналу ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022–2024 роки дозволяє оцінити забезпеченість підприємства людськими ресурсами та збалансованість різних категорій працівників. Загальна чисельність персоналу компанії протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною та невеликою, що є характерним для малих підприємств. У 2023 році штат компанії зріс на 1 особу (на 5%) і становив 20 працівників, проте у 2024 році відбулося скорочення на 2 особи (на 10%), унаслідок чого середньооблікова чисельність персоналу зафіксувалася на рівні 18 осіб. Така динаміка безпосередньо пов'язана зі згортанням обсягів основної діяльності компанії та падінням чистого доходу наприкінці аналізованого періоду.

Дослідження категоріальної структури свідчить, що ключові керівні та управлінські позиції на підприємстві відзначаються абсолютною стабільністю. Кількість управлінців (категорія «Керівники») протягом усіх трьох років

залишалася незмінною і становила 3 особи. Водночас через коливання загальної чисельності штату їхня питома вага в загальній структурі зазнала незначних змін: вона коливалася від 16% у 2022 році до 15% у 2023 році, а у 2024 році через скорочення інших працівників зросла до 17%. Аналогічну стабільність демонструють категорії «Технічні службовці» та «Найпростіші професії» — їх кількість залишалася незмінною протягом усього періоду (по 2 особи в кожній категорії), а їхня питома вага стабільно трималася в межах 10–11%.

Основні структурні та кількісні зміни відбулися серед персоналу, який безпосередньо забезпечує інтелектуальні та виробничо-операційні процеси підприємства. Категорія «Професіонали та фахівці» у 2023 році розширилася з 4 до 5 осіб (приріст становив 25%), що збільшило їхню частку у штаті до однієї чверті (25%). Однак у 2024 році чисельність цієї групи повернулася до початкового рівня (4 особи). Найчисельнішою групою на підприємстві традиційно залишаються кваліфіковані робітники, які виконують основні технологічні завдання з перевалки вантажів. У 2022 та 2023 роках їх кількість становила 8 осіб (42% та 40% структури відповідно), а у 2024 році зменшилася на 1 особу (на 12,5%) — до 7 працівників, склавши 39% від усього персоналу.

У підсумку, кадровий склад ТОВ «Південний перевалочний комплекс» характеризується високим рівнем стабільності та збереженням базового управлінського й експлуатаційного ядра. Співвідношення між управлінським персоналом, фахівцями та робітниками є оптимізованим для невеликого логістичного об'єкта. Проте виявлена тенденція до скорочення чисельності кваліфікованих робітників та фахівців у 2024 році свідчить про вимушену оптимізацію витрат на оплату праці у відповідь на фінансову кризу, викликану браком ліквідних ресурсів та падінням доходів від реалізації послуг.

2.3. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Південний перевалочний комплекс»

Наявність достатнього обсягу матеріальних, трудових та фінансових ресурсів є лише базовою передумовою функціонування підприємства, тоді як реальний рівень його конкурентоспроможності та ринкової життєздатності визначається якістю управління цими ресурсами. В умовах високої волатильності ринку транспортно-логістичних послуг та загострення економічної нестабільності, оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Південний перевалочний комплекс» набуває першочергового значення. Вона дозволяє встановити, наскільки раціонально менеджмент компанії трансформує наявні активи та кадровий капітал у кінцеві фінансово-економічні результати, а також виявити приховані деструктивні чинники, що стримують розвиток бізнесу.

Комплексний підхід до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу в межах цього параграфу передбачає розрахунок та аналіз системи взаємопов'язаних показників, які диференційовані за трьома векторами. По-перше, досліджується ефективність використання матеріально-технічної бази через призму показників фондівдачі, фондомісткості та рентабельності необоротних активів. По-друге, оцінюється якість управління оборотними коштами за допомогою коефіцієнтів їх оборотності (швидкості операційного циклу) та тривалості одного обороту в днях. По-третє, аналізується ефективність кадрового потенціалу, що базується на зіставленні темпів зміни продуктивності праці (виробітку на одного працівника) та середньої заробітної плати.

Логічним завершенням та інтегральним критерієм оцінки ефективності використання всього ресурсного потенціалу ТОВ «Південний перевалочний комплекс» є аналіз показників рентабельності капіталу, діяльності та продажів. Саме вони акумулюють у собі сукупний ефект від взаємодії всіх видів ресурсів і демонструють реальну здатність підприємства генерувати чистий прибуток на

кожну гривню вкладених витрат та активів, що дозволяє сформувати об'єктивні висновки щодо якості стратегічного менеджменту на підприємстві.

Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр. наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2023-2022рр		2024-2023	
				±	%	±	%
Середньорічна вартість основних засобів	62720,4	48432,2	35162,1	-14288,2	-22,78	-13270,2	-27,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	133566	151002	31596	17436,2	13,05	-119406	-79,1
Чистий прибуток (збиток)	872	10883,9	-785,6	10011,9	1148,15	-11669,5	-107,2
Фондовіддача	2,13	3,12	0,90	0,99		-2,22	
Фондоємність	0,47	0,32	1,11	-0,15		0,79	
Рентабельність основних засобів	1,4%	22,5%	-2,2%	21,1%		-24,7%	

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Наведена таблиця 2.5 дозволяє комплексно оцінити ефективність використання основних засобів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» упродовж 2022–2024 років через зіставлення їхньої вартості з кінцевими результатами діяльності — чистим доходом та чистим прибутком. Перш за все, аналіз свідчить про стійку тенденцію до скорочення середньорічної вартості основних засобів підприємства. У 2023 році вона зменшилася на 22,78% (на 14 288,2 тис. грн), а у 2024 році — ще на 27,4% (на 13 270,2 тис. грн), зафіксувавшись на рівні 35 162,1 тис. грн. Оскільки раніше було виявлено високий рівень фізичного зносу обладнання, таке зменшення вартості є наслідком амортизації необоротних активів на тлі відсутності їх належного оновлення.

У 2023 році, попри зменшення середньорічної вартості засобів праці, підприємство продемонструвало суттєве підвищення ефективності їх

експлуатації. Чистий дохід від реалізації послуг зріс на 13,05% (до 151 002,0 тис. грн), а чистий прибуток збільшився у понад 12 разів, досягнувши пікових 10 883,9 тис. грн. Завдяки цьому показник фондівдачі зріс з 2,13 грн до 3,12 грн чистого доходу на кожну гривню вкладених необоротних активів, а фондомісткість дзеркально знизилася з 0,47 грн до 0,32 грн. Рентабельність основних засобів у 2023 році здійснила колосальний стрибок — з низьких 1,4% до рекордних 22,5%, що вказує на надзвичайно високу окупність та віддачу матеріально-технічної бази в цей підйомний для компанії період.

Проте у 2024 році ефективність використання основних засобів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» катастрофічно знизилася, набувши деструктивного характеру. Через раптове згортання операційної діяльності чистий дохід підприємства обвалився на 79,1% (на 119406,0 тис. грн) і склав лише 31 596,0 тис. грн. Унаслідок цього фондівдача впала нижче критичної межі — до 0,90 грн, а фондомісткість зросла до 1,11 грн, що означає, що у 2024 році для генерації однієї гривні доходу підприємству довелося задіяти понад одну гривню вартості основних засобів, що свідчить про їхнє сильне недовантаження та консервацію виробничих потужностей.

Найбільш наочно фінансовий регрес 2024 року відображає показник рентабельності основних засобів, який перейшов у від'ємну зону і склав -2,2% через отримання компанією чистого збитку в розмірі -785,6 тис. грн. Падіння рентабельності активів порівняно з попереднім роком становило 24,7 відсоткових пункти. Таким чином, якщо у 2023 році кожен рухомий чи нерухомий об'єкт генерував високий прибуток, то у 2024 році утримання матеріально-технічної бази стало збитковим для підприємства.

У підсумку, проведений аналіз виявляє різку втрату ефективності використання основного капіталу ТОВ «Південний перевалочний комплекс» у 2024 році. Формальне скорочення вартості активів не змогло компенсувати стрімкіше падіння обсягів реалізації послуг перевалки. Перехід від високої фондівдачі та прибутковості до критичного недовантаження потужностей і збитковості необоротних активів свідчить про глибоку операційну кризу та

потребу в терміновому перегляді маркетингової стратегії для залучення нових клієнтів і відновлення завантаженості комплексів.

Аналіз ефективності використання оборотних активів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання оборотних активів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2023-2022рр		2024-2023	
				±	%	±	%
Середньорічна вартість запасів	12221,95	4343,8	4522,2	-7878,2	-64,5	178,4	4,11
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	37195,6	45006,95	56426,1	7811,4	21,0	11419,1	25,37
Середньорічна вартість оборотних активів	50694,7	50 021,2	61253,6	-673,45	-1,33	11232,35	22,46
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	131385,0	123938,5	90205,8	-7446,6	-5,67	-33732,7	-27,22
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	133566	151002	31596	17436,2	13,1	-119406	-79,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	86696,8	123287,2	25160	36590,4	42,21	-98127,2	-79,59
Коефіцієнт оборотності запасів	7,09	28,38	5,56	21,29	300,1	-22,82	-80,40
Період обороту запасів	51	13	65	-38	-75,0	52	410,14
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,59	3,36	0,56	-0,24	-6,57	-2,80	-83,31
Період інкасації дебіторської заборгованості	100	107	643	7	7,03	536	499,17
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,66	0,99	0,28	0,33	50,8	-0,72	-71,96
Період інкасації кредиторської заборгованості	546	362	1291	-184	-33,7	929	256,64
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,63	3,02	0,52	0	14,6	-3	-82,91
Період обороту оборотних активів	137	119	698	-17	-12,7	579	485,23

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Наведена таблиця дозволяє детально оцінити ділову активність ТОВ «Південний перевалочний комплекс» упродовж 2022–2024 років через аналіз показників оборотності капіталу та його окремих елементів. У 2023 році підприємство продемонструвало позитивну динаміку інтенсифікації оборотних коштів: за незначного зменшення їх середньорічної вартості на 1,33% (до 50 021,2 тис. грн), коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс із 2,63 до 3,02 обороту. Відповідно, тривалість одного оборотного циклу скоротилася на 17 днів — з 137 до 119 днів. Цей позитивний тренд став наслідком стрімкого нарощування чистого доходу від реалізації продукції на 13,1% та паралельного зменшення середньорічних залишків матеріальних запасів компанії на 64,5%.

Особливо яскраво у 2023 році проявилось підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами. Завдяки оптимізації складських залишків, коефіцієнт оборотності запасів зріс у 4 рази — з 7,09 до 28,38 обороту, а тривалість їхнього зберігання на складі скоротилася з 51 до рекордних 13 днів (падіння склало 75,0%). Водночас показники оборотності дебіторської заборгованості вже у 2023 році почали сигналізувати про перші деструктивні явища: коефіцієнт її оборотності знизився з 3,59 до 3,36 обороту, через що період інкасації (повернення боргів від покупців) зріс зі 100 до 107 днів, що вказує на уповільнення припливу живих грошей.

У 2024 році ситуація у сфері управління оборотним капіталом ТОВ «Південний перевалочний комплекс» катастрофічно погіршилася, набувши ознак глибокої кризи. Середньорічна вартість оборотних активів зросла на 22,46% (до 61 253,6 тис. грн), тоді як чистий дохід від реалізації послуг обвалився на 79,08% — до 31 596,0 тис. грн. Як результат, загальний коефіцієнт оборотності оборотних активів упав майже в 6 разів — до критичних 0,52 обороту, а тривалість одного обороту збільшилася на 579 днів, досягнувши аномальних 698 днів (майже 2 роки), що свідчить про повне заморожування та іммобілізацію поточної вартості компанії в структурі балансу.

Головним чинником такої ситуації стало безпрецедентне уповільнення оборотності дебіторської заборгованості, її середньорічна вартість зросла на

25,37% (до 56 426,1 тис. грн), що на тлі падіння доходів призвело до зниження коефіцієнта її оборотності до 0,56 обороту. Період інкасації дебіторської заборгованості зріс на 536 днів і досяг катастрофічних 643 днів. Тобто клієнти або пов'язані особи повертають борги підприємству в середньому більше ніж через 1,7 року. Також погіршилася ситуація із запасами, період обороту яких зріс до 65 днів, що свідчить про їхнє накопичення на тлі падіння обсягів перевалки.

Паралельно з цим на підприємстві спостерігається небезпечна деформація розрахунків із кредиторами. Середньорічна вартість кредиторської заборгованості хоч і знижувалася, але залишалася дуже високою (90 205,8 тис. грн у 2024 році), що призвело до падіння коефіцієнта її оборотності до 0,28 обороту. Період погашення власних боргів підприємства перед постачальниками та бюджетом зріс до рекордних 1291 дня (понад 3,5 року). З одного боку, компанія фінансує себе за рахунок безкоштовного кредиту від постачальників, але з іншого — такий тривалий період інкасації кредиторської заборгованості порівняно з дебіторською (1291 день проти 643 днів) підтверджує хронічну неплатоспроможність підприємства та його повну залежність від терпіння кредиторів.

У підсумку, проведений аналіз свідчить про повну втрату ТОВ «Південний перевалочний комплекс» операційної ефективності у 2024 році. Подовження тривалості обороту оборотного капіталу до 698 днів та затримка повернення дебіторських боргів на 643 дні призвели до формування хронічного фінансового «болота». Капітал підприємства фактично перестав здійснювати обіг, що повністю заблокувало генерацію виручки, вимило залишки грошових коштів та загнало компанію в повну фінансову залежність від зовнішніх кредиторів.

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.7.

Наведена таблиця 2.7 дозволяє здійснити глибокий аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Південний перевалочний комплекс» упродовж 2022–2024 років. Оцінка базується на зіставленні кінцевого результату діяльності (чистого доходу) із витратами робочого часу та чисельністю

персоналу, що виражається в показниках середньорічної, середньоденної та середньогодинної продуктивності праці.

Таблиця 2.7

Аналіз продуктивності праці ТОВ «Південний перевалочний комплекс»
за 2022-2024 рр.

Показник	2022р.	2023р.	2024р.	2023-2022рр		2024-2023	
				±	%	±	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	133566	151002	31596	17436,2	13,05	-119406	-79,08
Середньооблікова чисельність персоналу	19	20	18	1,00	5,26	-2	-10,00
Кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	37525,0	34188,0	35802,0	-3337,0	-8,89	1614	4,72
Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником	250	222	255	-28	11,20	33	14,86
Середня тривалість робочого дня	7,90	7,70	7,80	-0,20	-2,53	0,10	1,30
Середньорічна продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	7030	7550	1755	520	7,40	-5795	-76,75
Середньоденна продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	28,12	34,01	6,88	5,89	20,95	-27,13	-79,76
Середньогодинна продуктивність праці 1 працівника, тис. грн	3,6	4,4	0,9	1	24,09	-4	-80,02

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Результати розрахунків свідчать про наявність двох кардинально протилежних тенденцій: помірного зростання ефективності використання живої праці у 2023 році та її катастрофічного падіння у 2024 році, що безпосередньо пов'язано із загальною динамікою обсягів реалізації послуг підприємства.

У 2023 році ТОВ «Південний перевалочний комплекс» продемонструвало покращення якісних показників продуктивності праці на тлі розширення штату на 1 особу (до 20 працівників). Попри те, що сукупна кількість відпрацьованих людино-годин скоротилася на 8,89% (до 34 188,0 людино-годин), а середня кількість відпрацьованих днів одним працівником зменшилася з 250 до 222 днів,

загальна результативність роботи зросла. Так, середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 7,40% (або на 520,0 тис. грн) і склав 7 550,0 тис. грн. Ще помітнішим було зростання годинної ефективності: середньогодинна продуктивність праці зросла на 24,09% — з 3,6 тис. грн до 4,4 тис. грн на людину-годину. Така динаміка свідчить про інтенсифікацію трудових процесів та високу завантаженість персоналу в часи максимальної фінансової віддачі компанії.

Проте у 2024 році на підприємстві відбувся системний колапс у сфері ефективності використання людських ресурсів. За незначного скорочення середньооблікової чисельності штату на 2 особи (до 18 працівників), загальна кількість відпрацьованого часу, навпаки, зросла. Сукупний фонд людину-годин збільшився на 4,72% (до 35 802,0 людину-годин), а середня кількість відпрацьованих днів одним працівником зросла на 14,86% і досягла 255 днів на рік за середньої тривалості робочого дня у 7,8 години. Таким чином, персонал фактично відпрацьовував більший обсяг часу, ніж у попередньому році.

Незважаючи на збільшення витрат робочого часу, віддача від нього у 2024 році знецінилася через обвал чистого доходу на 79,08%, що призвело до стрімкого падіння всіх рівнів продуктивності праці. Середньорічний виробіток на одного працівника впав на 76,75% (на 5 795,0 тис. грн) і становив лише 1 755,0 тис. грн. Дзеркально знизилися й інші показники: середньоденна продуктивність праці скоротилася на 79,76% (до 6,88 тис. грн), а середньогодинна — на 80,02%, опустившись до критичних 0,9 тис. грн на людину-годину. Тобто за одну відпрацьовану годину у 2024 році один працівник генерував майже в 5 разів менше доходу, ніж у 2023 році.

У підсумку, проведений аналіз виявляє глибоку кризу та диспропорцію між витратами праці та її кінцевими результатами у ТОВ «Південний перевалочний комплекс» наприкінці досліджуваного періоду. Різне зниження середньогодинного виробітку до 0,9 тис. грн на тлі зростання кількості відпрацьованих днів свідчить про приховане безробіття, вимушений простій або значне недовантаження персоналу роботою через відсутність замовлень на

перевалку. Менеджмент компанії у 2024 році опинився в ситуації, коли утримуваний колектив виконував свої формальні обов'язки та перебував на робочих місцях, проте через загальний операційний спад діяльність персоналу стала економічно неефективною, що потребує негайної оптимізації системи мотивації праці та завантаженості технологічних ліній.

Проведене комплексне дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022–2024 роки свідчить про глибоку дестабілізацію операційної діяльності та різку втрату економічної віддачі від залучених ресурсів наприкінці аналізованого періоду. Якщо 2023 рік характеризувався синхронним підвищенням ефективності використання всіх елементів потенціалу (зростанням фондівіддачі до 3,12 грн, прискоренням оборотності оборотних активів на 17 днів та збільшенням середньогодинного виробітку персоналу на 24,09%), що забезпечило отримання пікового чистого прибутку, то у 2024 році компанія увійшла у фазу системної кризи.

Головним деструктивним чинником виступив зовнішній або внутрішній операційний спад, який спровокував обвал чистого доходу від реалізації на 79,08% та призвів до формування чистого збитку у розмірі -785,6 тис. грн. Цей спад викликав ланцюгову реакцію зниження ефективності по всьому ресурсному ланцюгу, зокрема, матеріально-технічна база опинилася в стані хронічного недовантаження (фондовіддача впала до 0,90 грн), капітал у формі оборотних коштів повністю іммобілізувався у низьколіквідних статтях, а використання трудових ресурсів набуло ознак прихованого безробіття, коли витрати часу зростали на тлі падіння продуктивності праці на 80,02%.

Висновок до 2 розділу. За результатами проведеного комплексно-наукового дослідження організаційно-економічної характеристики та аналізу ресурсного забезпечення ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022–2024 роки, можна сформулювати такі ключові узагальнення:

1. Підприємство володіє раціональною лінійно-функціональною структурою управління, яка повністю адаптована до масштабів малого логістичного бізнесу та забезпечує стабільне ядро менеджменту й кваліфікованих робітників (18–20 осіб). Завдяки вигідному розташуванню в місті Ізмаїл та високій пропускній спроможності інфраструктури (до 50 автомобілів та 16 вагонів одночасно), комплекс має значний технологічний потенціал на ринку перевалки зернових вантажів.

2. Попри колосальний успіх і пікову прибутковість у 2023 році (чистий прибуток зріс у понад 12 разів — до 10 883,9 тис. грн), у 2024 році компанія зіткнулася з глибокою фінансовою кризою. Чистий дохід від основної діяльності скоротився майже у 5 разів, а операційні витрати перевищили сукупні надходження, що призвело до формування чистого збитку в розмірі -785,6 тис. грн.

3. Структурно-динамічний аналіз оборотних активів виявив аномальні зміни, зокрема, у 2024 році 92% усіх оборотних коштів виявилися законсервованими у дебіторській заборгованості, що призвело до вимивання живих грошей з рахунків (падіння до 283,3 тис. грн) і повної втрати абсолютної платоспроможності. Формальне покращення коефіцієнтів поточної (1,24) та швидкої (1,17) ліквідності є суто номінальним, адже активи підприємства іммобілізовані у низьколіквідних вимогах до третіх осіб.

4. Виявлено глибоку кризу матеріально-технічного забезпечення. На тлі відсутності вільних фінансових ресурсів та скорочення залишкової вартості необоротних активів на 45,75% у 2024 році, коефіцієнт зносу основних засобів досяг катастрофічних 82% (коефіцієнт придатності впав до 0,18), що свідчить про фізичне та моральне застарівання чотирьох п'ятих виробничого обладнання та падіння рівня фондоозброєності праці на 39,73%.

Таким чином, узагальнені результати свідчать, що ТОВ «Південний перевалочний комплекс» наразі функціонує в умовах гострого касового розриву, хронічного браку ліквідних фінансових ресурсів та критичного зносу матеріально-технічної бази.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПІВДЕННИЙ ПЕРЕВАЛОЧНИЙ КОМПЛЕКС»

3.1. Теоретичні засади підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

У сучасних умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища життєздатність, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежать від якості управління його ресурсним потенціалом. Ресурсний потенціал підприємства є комплексною, взаємопов'язаною системою матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та технологічних можливостей, які можуть бути залучені для досягнення тактичних і стратегічних цілей. Підвищення ефективності управління цим потенціалом передбачає оптимізацію структури ресурсів, мінімізацію витрат на їх утримання, прискорення їхнього обігу та максимальне збільшення віддачі від їхнього використання. Особливої ваги у цьому контексті набуває управління саме фінансовою складовою, оскільки вона виступає каталізатором та забезпечувальним фактором для відтворення всіх інших видів ресурсів.

Традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами, що базуються виключно на внутрішньому самофінансуванні або класичному банківському кредитуванні, в умовах дефіциту ліквідності та високих ризиків часто виявляються недостатньо гнучкими, що зумовлює необхідність пошуку та впровадження інноваційних фінансових інструментів, які дозволяють трансформувати іммобілізовані (заморожені) в оборотних активах кошти у реальні грошові потоки. Одним із найбільш ефективних та гнучких інструментів управління ресурсним потенціалом підприємства, що дозволяє оптимізувати структуру робочого капіталу та ліквідувати касові розриви, є факторинг.

З теоретичного погляду, факторинг — це комплексний комплекс фінансових послуг, що надається комерційним банком або спеціалізованою

факторинговою компанією (фактором) постачальнику (клієнту) в обмін на відступлення права вимоги грошових зобов'язань за поставлені товари або надані послуги на умовах відстрочки платежу. Простіше кажучи, це фінансування під заставу або продаж дебіторської заборгованості, яке дозволяє підприємству не чекати місяцями оплати від покупців, а отримати гроші одразу після відвантаження продукції.

Класична операція факторингу базується на чіткій тристоронній взаємодії між постачальником (клієнтом), покупцем (дебітором) та факторинговою компанією або банком (фактором). Кожен із цих учасників переслідує власні економічні інтереси, а їхня спільна взаємодія дозволяє перетворити комерційний кредит (відстрочку платежу) на миттєвий фінансовий ресурс для постачальника. Процес управління цим ресурсом реалізується через декілька послідовних етапів.

Першим етапом є укладання договору поставки між продавцем і покупцем на умовах відстрочки платежу, а також укладання договору факторингового обслуговування між продавцем та фактором. У межах факторингової угоди банк або фінансова компанія детально аналізує платоспроможність не лише самого постачальника, а й насамперед його дебіторів, оскільки саме від їхньої дисципліни залежить повернення коштів. За результатами оцінки фактор встановлює ліміти фінансування на кожного конкретного покупця [32].

Другий етап полягає у безпосередньому виконанні постачальником своїх договірних зобов'язань. Підприємство відвантажує товар або надає послуги покупцеві, оформлюючи всі необхідні первинні документи (товарно-транспортні накладні, акти прийому-передачі тощо). Важливою умовою є те, що в документах зазначається нова платіжна інструкція, а саме, за умови відкритого факторингу покупець офіційно повідомляється, що право вимоги за цим інвойсом перейшло до фактора, і оплату потрібно буде здійснити на його рахунок.

Третій етап є ключовим для управління ліквідністю підприємства — це етап фінансування. Одразу після відвантаження продукції постачальник передає оригінали або електронні копії накладних фактору. Розглянувши документи,

фактор здійснює достроковий платіж (авансування) на рахунок постачальника. Розмір цього першого траншу зазвичай становить від 70% до 90% від загальної вартості поставленої партії. Отримані гроші підприємство може негайно пустити в оборот, не чекаючи закінчення терміну відстрочки.

Четвертий етап охоплює період очікування та безпосередній розрахунок дебітора. Покупець користується товаром протягом усього узгодженого терміну відстрочки (наприклад, 30, 60 чи 90 днів). Коли настає зафіксована у договорі дата платежу, покупець перераховує 100% вартості отриманої поставки на рахунок фактора. Протягом цього етапу фактор може самостійно здійснювати контроль та нагадування покупцеві про необхідність вчасної оплати.

П'ятий, завершальний етап передбачає остаточне врегулювання взаєморозрахунків. Після того, як фактор отримав повну суму від покупця, він перераховує постачальнику залишок коштів (решту 10%–30%, які утримувалися як гарантійний резерв). Цей залишок виплачується за вирахуванням факторингової комісії за адміністрування та відсотків за фактичний час використання авансу. На цьому операція вважається повністю закритою, а дебіторська заборгованість — успішно ліквідованою.

У науковій та практичній діяльності факторинг класифікують за кількома основними ознаками [24]:

1. За наявністю права регресу (зворотної вимоги):

- факторинг із регресом, за якого, якщо покупець (дебітор) не сплачує за рахунком у визначений термін, фактор має право вимагати повернути кошти від самого постачальника; цьому випадку ризик неповернення залишається на підприємстві.

- факторинг без регресу, за якого, фактор бере на себе всі ризики неповернення боргу дебітором; для підприємства це ідеальний спосіб повністю застрахувати свій фінансовий потенціал від безнадійних боргів.

2. За способом інформування дебітора:

- відкритий факторинг, який передбачає, що покупець офіційно повідомлений про те, що право вимоги боргу перейшло до фактора, і здійснює оплату безпосередньо на рахунок банку чи факторингової компанії.

- закритий (конфіденційний) факторинг, відповідно до якого, покупець не знає про угоду; він платить постачальнику, а той уже перераховує кошти фактору.

3. За географічним охопленням:

- внутрішній (усі учасники угоди знаходяться в межах однієї країни);
- зовнішній (міжнародний) (постачальник і покупець є резидентами різних держав (ефективний інструмент підтримки експортного потенціалу)).

Плата за факторингове обслуговування є комплексною і зазвичай складається з трьох основних елементів: комісія за адміністрування, вартість фінансування (дисконт), комісія за ризик.

Комісія за обробку документів (адміністрування) - це фіксована сума або невеликий відсоток (наприклад, 0,5% – 2%) від суми кожної наданої на факторинг накладної. Включає перевірку дебіторів, моніторинг та збір заборгованості. Плата за використання грошових коштів (дисконт/відсоток) розраховується аналогічно до відсоткової ставки за кредитом, але нараховується виключно на суму фактично виданого авансу (який зазвичай становить 70% – 90% від суми накладної) та за фактичну кількість днів до моменту реальної оплати дебітором. Комісія за прийняття ризику застосовується у безрегресному факторингу як плата за страхування від кредитного дефолту покупця.

Для обґрунтування доцільності вибору факторингу як інструменту підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, варто порівняти його з класичним банківським кредитом за декількома критичними параметрами, що наведено у таблиці 3.1.

Таким чином, у контексті управління ресурсним потенціалом факторинг виявляється значно гнучкішим та ефективнішим інструментом, ніж кредит. Він не обтяжує баланс підприємства боргами, не вимагає вилучення майна під

заставу та забезпечує безперервне "самофінансування" операційної діяльності пропорційно зростанню масштабів бізнесу.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика кредиту та факторингу як інструменту підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами

Параметр порівняння	Класичний кредит	Факторинг
Вимога до застави	Обов'язкова тверда застава (нерухомість, обладнання, автотранспорт), яка вилучається з активного обігу.	Не потрібна. Заставою виступає саме право вимоги за поточною дебіторською заборгованістю.
Вплив на баланс	Збільшує кредитне навантаження (зобов'язання), що погіршує показники платоспроможності підприємства.	Не збільшує зобов'язання. Це перерозподіл активів (з дебіторської заборгованості у гроші).
Цільове призначення	Чітко регламентоване банком, використання суворо контролюється.	Отримані кошти підприємство витрачає на власний розсуд для фінансування операційної діяльності.
Ліміти фінансування	Максимальна сума жорстко обмежена вартістю застави та поточним фінансовим станом позичальника.	Ліміт зростає автоматично разом із ростом обсягів продажу підприємства та його клієнтів.
Погашення боргу	Здійснюється безпосередньо позичальником за чітким графіком (незалежно від того, чи заплатили йому клієнти).	Закривається автоматично за рахунок коштів, які надходять від дебіторів (покупців).
Додатковий сервіс	Відсутній. Банк лише видає та забирає кошти.	Включає управління дебіторською заборгованістю, оцінку платоспроможності покупців та інкасацію боргу.

Джерело: розроблено автором за даними [24, 32]

Впровадження факторингових операцій дозволяє підприємству максимізувати швидкість обороту оборотного капіталу та трансформувати потенційні ризики невиклат у реальний фінансовий ресурс для подальшого розвитку.

3.2. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Південний перевалочний комплекс» в умовах фінансово-економічних деформацій

На основі проведеного дослідження сформовано матрицю відповідності між фінансово-економічними деформаціями 2024 року та тактичними векторами реформування діяльності, яку представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Південний перевалочний комплекс»

Назва деструктивного чинника / Складова потенціалу	Суть виявленого недоліку (аналітичне обґрунтування)	Рекомендований напрям розробки антикризових заходів
1	2	3
1. Критичне недовантаження та фізичне старіння основних засобів (матеріально-технічний потенціал)	Падіння фондівддачі нижче одиниці (0,90 грн) свідчить про те, що наявні виробничі потужності у 2024 році працювали вхолосту і не виправдовували витрат на власне утримання й амортизацію, а рентабельність необоротних активів стала від'ємною (-2,2%).	Пошук нових каналів збуту, диверсифікація послуг перевалки, укладання довгострокових форвардних контрактів із вантажовласниками для відновлення завантаженості ліній; можлива консервація чи здача в оренду тимчасово незадіяних об'єктів.
2. Катастрофічне уповільнення оборотності капіталу через дебіторську заборгованість (фінансовий потенціал)	Подовження операційного циклу оборотних активів до аномальних 698 днів та зростання періоду інкасації дебіторської заборгованості до 643 днів. Гроші підприємства «заморожені» в розрахунках, що вимило абсолютну ліквідність і змусило компанію затримувати розрахунки з власними кредиторами.	Радикальний перегляд кредитної політики підприємства, впровадження системи факторингу, встановлення жорстких лімітів на комерційне кредитування клієнтів, претензійно-позовна робота з повернення іншої поточної дебіторської заборгованості та реструктуризація кредиторського боргу для уникнення банкрутства.
3. Глибока деформація умов та продуктивності праці персоналу (кадровий потенціал)	Виникнення явища «економічного холостого ходу» трудових ресурсів. У 2024 році штат працівників відпрацював на 4,72% більше людино-годин, але середньогодинна продуктивність впала на 80,02%. Компанія оплачувала фактичну присутність персоналу та виконання формальних процесів, які не приносили реального доходу.	Оптимізація чисельності та графіків роботи персоналу (переведення на гнучкі графіки або часткову зайнятість на час спаду), реформування системи оплати праці із прив'язкою тарифних ставок до реального обсягу переваленого вантажу (КРІ-орієнтована мотивація), підвищення кваліфікації для суміщення професій.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
4. Втрата автономії та високий рівень фінансового ризику (управлінсько-інтегральний потенціал)	Через відсутність прибутку та формування чистого збитку підприємство повністю втратило внутрішні джерела самофінансування, перейшовши у повну залежність від умов зовнішніх кредиторів.	Оптимізація структури сукупних витрат (впровадження жорсткого бюджетування та контролінгу), розробка антикризової фінансової стратегії, спрямованої на оптимізацію собівартості послуг

Джерело: розроблено автором

Представлена таблиця напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Південний перевалочний комплекс» дозволяє чітко структурувати виявлені під час аналізу деструктивні чинники та трансформувати їх у конкретні вектори антикризового менеджменту. Таблиця фіксує системний характер операційного збою 2024 року, диференціюючи його за чотирма взаємопов'язаними складовими, а саме, матеріально-технічною, фінансовою, кадровою та управлінсько-інтегральною.

Особливе місце в системі пропонованих трансформацій посідає блок фінансового потенціалу, де ключовим проєктним рішенням визначено впровадження інструменту факторингу. Систематизація свідчить, що більшість виявлених деформацій у використанні інших ресурсів (простій перевальних комплексів, падіння погодинного виробітку працівників, хронічна залежність від кредиторів) є прямим наслідком гострого дефіциту абсолютної ліквідності. Таким чином, пропонована матриця не лише констатує наявні проблеми, а й задає чітку черговість та пріоритетність упровадження антикризових заходів, де ліквідація фінансового дефіциту виступає першочерговим питанням для відновлення загальної ефективності підприємства.

Саме впровадження факторингу має розглядатися як першочерговий та стратегічно домінантний крок. Специфіка поточної кризи ТОВ «Південний перевалочний комплекс» полягає в тому, що підприємство опинилося в замкненому колі неплатоспроможності, а саме, збитковість 2024 року (-785,6 тис. грн) унеможливорює залучення класичних банківських кредитів, тоді

як власні грошові кошти повністю заблоковані у дебіторській заборгованості, період інкасації якої досяг аномальних 643 днів.

Застосування факторингу дозволяє розірвати це деструктивне коло, оскільки цей інструмент не створює додаткового кредитного навантаження на баланс компанії, а фінансування надається під заставу високоліквідних прав вимоги до клієнтів (імпортерів/експортерів). Швидка трансформація дебіторських зобов'язань у реальні грошові кошти на поточному рахунку запускає синергетичний ефект оновлення та диверсифікації всього ресурсного потенціалу підприємства, що фінансово уможлиблює реалізацію всіх інших намічених у таблиці кроків.

Для унаочнення ланцюгової реакції позитивних змін, яку запускає факторинг, логіку трансформації ресурсного потенціалу можна представити у вигляді такої послідовної схеми (рис. 3.1)

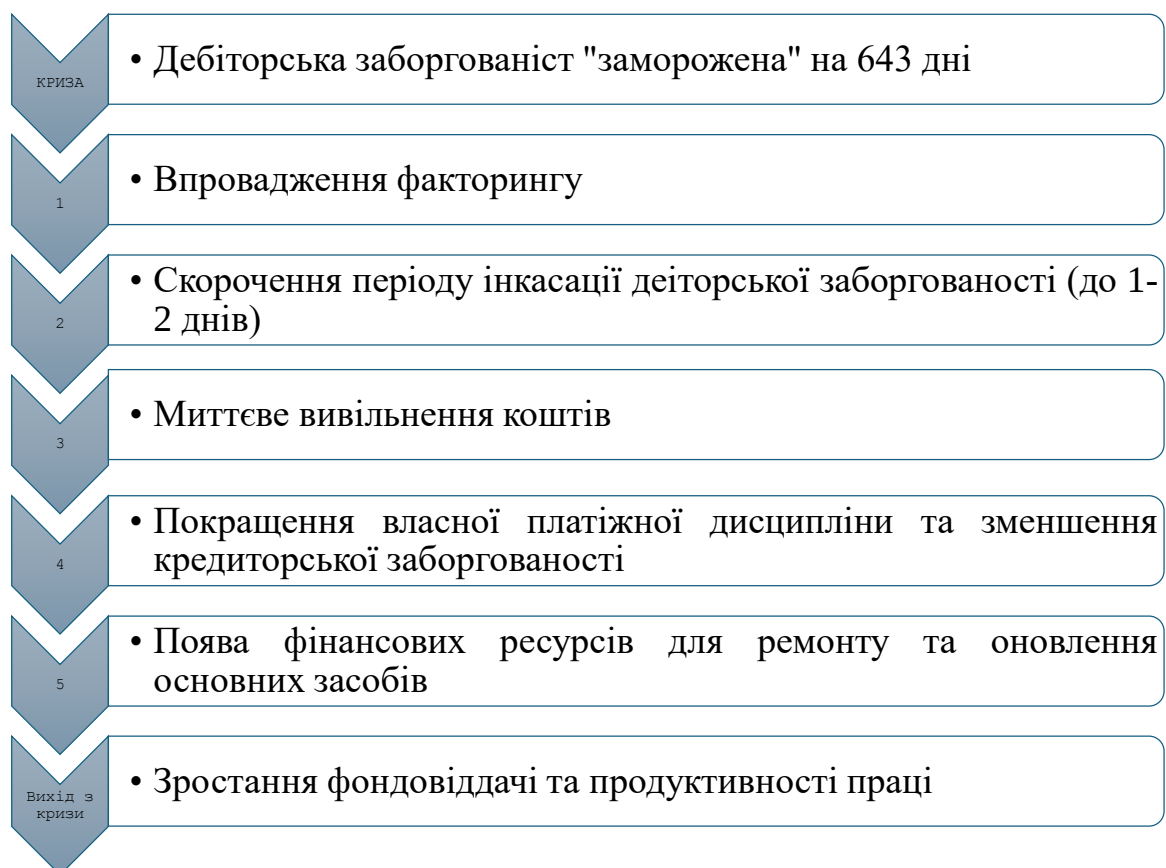


Рис. 3.1. Синергетичний ефект факторингу в системі ресурсного потенціалу

Джерело: розроблено автором

Практична реалізація запропонованого заходу щодо переведення розрахунків ТОВ «Південний перевалочний комплекс» на умови факторингового обслуговування потребує чіткої послідовності дій з боку менеджменту компанії. Оскільки цей інструмент є новим для підприємства і залучає третю сторону (фінансового агента/фактора), процес його впровадження має базуватися на поетапному підході, що дозволить мінімізувати юридичні ризики, правильно підібрати дебіторський портфель для відступлення права вимоги та оперативно отримати перші транші фінансування. Організаційно-економічний алгоритм реалізації цього заходу представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Впровадження факторингу в поєднанні з програмою реструктуризації
неторгової дебіторської заборгованості в ТОВ «Південний перевалочний
комплекс»

Назва етапу	Зміст конкретних заходів (Дії менеджменту)	Очікуваний результат етапу
1	2	3
1. Підготовчо-аналітичний етап	1.Проведення суцільної інвентаризації дебіторської заборгованості станом на поточну дату. 2.Класифікація дебіторів за строками виникнення боргів та рівнем надійності (виділення великих експортерів /вантажовласників). 3. Формування портфеля для факторингу (відбір контрагентів із прозорими контрактами без застережень про заборону відступлення прав вимоги). 4. Розробка окремого плану претензійно-позовної роботи та заліку взаємних вимог для примусового скорочення обсягів «іншої поточної заборгованості».	Сформовано реєстр торгових дебіторів для передачі на факторинг; запущено юридичний механізм очищення балансу від наднормативної «іншої» дебіторської заборгованості.
2. Маркетингово-вибіркова оцінка ринку фінансових послуг	1. Моніторинг пропозицій комерційних банків та факторингових компаній України. 2. Порівняльний аналіз умов (розмір дисконту (комісії фактора), ліміти фінансування, тип факторингу (з регресом чи без регресу)). 3. Направлення попередніх заявок та пакету фінансової звітності підприємства потенційним факторам.	Обрано банк-фактор із найбільш вигідними тарифними ставками для логістичного сектору.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
3. Переговірний етап та погодження з контрагентами	1.Проведення раунду перемовин із ключовими клієнтами (дебіторами) щодо зміни схеми розрахунків. 2.Офіційне повідомлення дебіторів про майбутню зміну реквізитів для оплати за послуги перевалки відповідно до ст. 1082 ЦКУ. 3.Отримання згоди від дебіторів (за потреби, якщо це передбачено базовими договорами).	Клієнти ТОВ «Південний перевалочний комплекс» юридично готові спрямовувати платежі на рахунок фактора.
4. Юридичне оформлення та підписання договорів	1.Проходження процедури перевірки дебіторів банком-фактором. 2.Узгодження тексту та підписання генерального договору факторингу між ТОВ «Південний перевалочний комплекс» та обраним фінансовим агентом. 3.Підписання тристоронніх актів звірки або додаткових угод до контрактів із дебіторами.	Юридично закріплено умови фінансування, розмір першого траншу (відсоток авансування) та комісійні винагороди.
5. Операційний етап (Запуск та фінансування)	1.Передача фактору реєстру платіжних документів (актів виконаних робіт з перевалки, накладних). 2. Отримання першого траншу фінансування (до 80–90% від суми переданої заборгованості) на поточний рахунок підприємства. 3. Моніторинг банком виконання дебіторами своїх зобов'язань.	«Заморожена» дебіторська заборгованість трансформована у «живі» грошові кошти протягом 1–2 банківських днів.
6. Фінально-розрахунковий етап	1. Погашення дебіторами своїх боргів на рахунок банку-фактора у визначений строк контрактів час. 2. Отримання ТОВ «Південний перевалочний комплекс» залишку коштів (10–20%) за вирахуванням комісії банку. 3. Закриття поточної транзакції та аналіз економічного ефекту.	Повністю завершено операційний цикл за конкретною партією послуг; кошти задіяні у гасінні кредиторського боргу підприємства.

Джерело: розроблено автором

На першому, підготовчо-аналітичному етапі, менеджмент ТОВ «Південний перевалочний комплекс» має здійснити глибокий, суцільний внутрішній аудит усіх розрахунків з контрагентами. Першочерговим заходом є проведення детальної інвентаризації, яка дозволить не лише зафіксувати точні обсяги зобов'язань, а й чітко розмежувати чисту комерційну заборгованість за послуги перевалки та аномально високу «іншу поточну дебіторську заборгованість».

Стосовно комерційного портфеля керівництво здійснює класифікацію дебіторів, виокремлюючи великих і надійних вантажовласників-експортерів, та

проводить відбір «факбельних» контрактів, які мають прозову правову основу і не містять заборони на відступлення права вимоги третім особам.

Паралельно з цим, усвідомлюючи, що лєвова частина оборотних коштів компанії іммобілізована саме в «іншій поточної заборгованості», менеджмент ініціює комплекс заходів з її примусового скорочення. Юридичний та фінансовий відділи проводять ревізію підстав виникнення цих неторгових боргів, запускають процедури претензійно-позовної роботи, оформлюють заліки взаємних вимог (якщо серед таких дебіторів є одночасно і кредитори підприємства) та розробляють графіки повернення безвідсоткових позик чи авансів.

Такий синергетичний підхід дозволяє отримати подвійний ефект: з одного боку, формується верифікований реєстр торгових боргів, повністю готовий до передачі фінансовому агенту для миттєвого отримання ліквідності, а з іншого — запускається внутрішній механізм «очищення» балансу від баласту іншої дебіторської заборгованості, що блокує подальше нецільове вимивання капіталу підприємства.

Другий етап передбачає вихід підприємства на зовнішній ринок з метою пошуку оптимального партнера. Фінансовий відділ компанії здійснює детальний моніторинг актуальних пропозицій від провідних комерційних банків та спеціалізованих факторингових компаній України. Менеджмент проводить порівняльний аналіз комерційних умов, оцінюючи розмір дисконту (комісії фактора), доступні ліміти фінансування та форму співпраці (вибір між факторингом із регресом, де ризик неповернення боргу залишається на підприємстві, або без регресу). Завершується етап направленням попередніх заявок та стандартного пакету фінансової звітності логістичного комплексу відібраним установам для отримання індивідуальних комерційних пропозицій.

Третій, переговорний етап та погодження з контрагентами, переносить фокус уваги на комунікацію з клієнтами компанії. Оскільки перехід на факторинг змінює звичну схему фінансових потоків, менеджмент ТОВ «Південний перевалочний комплекс» проводить раунд перемовин із ключовими дебіторами

для роз'яснення переваг та механізму нових розрахунків. Юридична служба підприємства готує та надсилає контрагентам офіційні повідомлення про майбутню зміну платіжних реквізитів для оплати послуг перевалки у повній відповідності до вимог статті 1082 Цивільного кодексу України. У разі, якщо базові договори з вантажовласниками містили обмеження, на цьому ж етапі здійснюється документальне отримання їхньої офіційної згоди.

На четвертому етапі відбувається фінальне юридичне закріплення умов угоди. Перед підписанням документів банк-фактор проводить власну процедуру комплаєнсу та перевірки платоспроможності відібраних дебіторів, оцінюючи ризики логістичних контрактів. Після погодження всіх правових нюансів керівництво ТОВ «Південний перевалочний комплекс» та представники фінансового агента підписують генеральний договір факторингового обслуговування. Паралельно з цим оформлюються тристоронні акти звірки розрахунків або додаткові угоди до чинних договорів із клієнтами, що юридично фіксує відсоток авансування (першого траншу), розмір винагороди банку та строки платежів.

П'ятий, операційний етап, є моментом безпосереднього запуску механізму фінансування та ліквідації касового розриву. Підприємство передає банку-фактору реєстр платіжних документів, що підтверджують реальне виконання послуг із перевалки вантажів (акти виконаних робіт, залізничні та морські накладні, коносаменти). Протягом 1–2 банківських днів після перевірки документів фактор перераховує на поточний рахунок ТОВ «Південний перевалочний комплекс» перший транш фінансування, який зазвичай становить 80–90% від загальної суми дебіторського боргу. З цього моменту «заморожений» капітал перетворюється на високоліквідні живі гроші, а банк бере на себе функцію операційного моніторингу за своєчасністю майбутньої оплати з боку дебіторів.

Шостий, фінально-розрахунковий етап, завершує конкретну факторингову транзакцію. У визначений договором перевалки строк компанії-дебітори здійснюють оплату за отримані послуги, але перераховують кошти вже

безпосередньо на транзитний рахунок банку-фактора. Після повного закриття боргу клієнтом, банк повертає ТОВ «Південний перевалочний комплекс» залишок коштів (утримувані раніше 10–20%), утримуючи при цьому свою договірну комісію за надання фінансових послуг. Менеджмент підприємства здійснює остаточне закриття поточної транзакції в бухгалтерському обліку, оцінює реальний економічний ефект від прискорення оборотності коштів та спрямовує отримані ресурси на погашення найбільш критичних статей власної кредиторської заборгованості, відновлюючи платоспроможність компанії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для розрахунку економічної ефективності заходу доцільно прийняти, що ТОВ «Південний перевалочний комплекс» переводить на умови факторингу поточну дебіторську заборгованість за замовленнями регулярних та надійних контрагентів (великих трейдерів). Станом на кінець досліджуваного періоду обсяг такої заборгованості за забезпеченими послугами перевалки складає 1954,1 тис. грн. Інша частина дебіторської заборгованості компанії має неторговий характер (аванси, податкові розрахунки тощо) і не може виступати об'єктом факторингового обслуговування.

Згідно зі стандартними умовами банківського ринку України для підприємств транспортно-логістичного сектору, базові параметри угоди факторингу визначено на такому рівні:

1. Авансування - 90% від суми відступленої вимоги.
2. Гарантійне утримання (резерв) - 10% (повертається підприємству після оплати дебітором).
3. Комісія за фінансування (відсоткова ставка) - 16% річних.
4. Комісія за обробку документів (адміністративна) - 0,5% від суми реєстру.
5. Середній строк затримки платежу (період фінансування) - 30 днів (проектний строк, до якого планується скоротити касовий розріз замість фактичних хронічних затримок).

Розрахунок здійснюється за такими етапами та формулами:

1. Визначення суми першого авансу:

$$T_1 = Z_d \cdot 90\% \quad (3.1)$$

Де, Z_d – сума дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

$$T_1 = 1954,1 \cdot 90\% = 1758,69 \text{ (тис. грн)}$$

2. Визначення суми гарантійного резерву (другого платежу):

$$P_r = Z_d \cdot 10\% \quad (3.2)$$

$$P_r = 1954,1 \cdot 10\% = 195,41 \text{ (тис. грн)}$$

3. Розрахунок адміністративної комісії банку за обробку документів:

$$K_{adm} = Z_d \cdot 0,5\% \quad (3.3)$$

$$K_{adm} = 1954,1 \cdot 0,5\% = 9,77 \text{ (тис. грн)}$$

4. Розрахунок відсоткової комісії за користування коштами банку (за 30 днів):

$$K_{відс} = \frac{T_1 \cdot C \cdot t}{365 \cdot 100\%} \quad (3.4)$$

де, C – ставка річних;

t – термін;

$$K_{відс} = \frac{1758,69 \cdot 16\% \cdot 30}{365 \cdot 100\%} = 23,13 \text{ (тис. грн)}$$

5. Загальна сума витрат підприємства на факторинг:

$$B = K_{adm} + K_{відс} \quad (3.5)$$

$$B = 9,77 + 23,13 = 32,9 \text{ (тис. грн)}$$

6. Сума залишку, яку банк поверне підприємству після розрахунку дебітора:

$$T_2 = P_r - B$$

$$T_2 = 195,4 - 32,9 = 162,51 \text{ (тис. грн)}$$

Проведені розрахунки наочно демонструють фінансово-економічний механізм дії факторингу для ТОВ «Південний перевалочний комплекс». Замість тривалого очікування та відволікання коштів з обігу, підприємство отримує можливість миттєво залучити в операційну діяльність 1758,69 тис. грн (90% від заблокованої суми торгових дебіторів) у формі першого траншу.

Сукупні витрати підприємства на оплату послуг банку-фактора складуть 32,90 тис. грн, що включає плату за управління дебіторською заборгованістю та відсотки за користування грошовими коштами протягом місяця. Після того, як контрагенти повністю розрахуються з банком, портове підприємство отримає фінальний залишок коштів у розмірі 162,51 тис. грн.

Економічна доцільність такої плати за ліквідність (32,90 тис. грн) повністю виправдана. Порівняно з втратами від простою виробничих потужностей, які у 2024 році призвели до збитковості основних засобів, та штрафами за невиконання власних зобов'язань перед кредиторами, витрати на факторинг є мінімальними. Отримані «живі» кошти дозволять компанії негайно профінансувати закупівлю паливно-мастильних матеріалів, оплатити електроенергію для перевальних комплексів та забезпечити покриття невідкладних операційних витрат, що є базовою умовою відновлення ефективності всього ресурсного потенціалу ТОВ «Південний перевалочний комплекс».

Для оцінки фінансово-економічної ефективності запропонованого комплексу заходів (впровадження факторингового обслуговування комерційного портфеля та активізації претензійно-позовної роботи щодо іншої поточної дебіторської заборгованості) доцільно провести порівняльний аналіз ключових показників ділової активності. Прогнозний розрахунок базується на методології фінансового моделювання, де оптимізація строків розрахунків із контрагентами виступає прямим тригером відновлення обсягів реалізації послуг перевалки. Результати моделювання зміни швидкості обертання капіталу та її впливу на результативність діяльності ТОВ «Південний перевалочний комплекс» представлено в таблиці 3.4.

Дані порівняльної таблиці демонструють високу точкову ефективність розроблених рішень. Завдяки системному підходу до управління дебіторським портфелем, середньорічний залишок заборгованості на балансі підприємства знижується на 40% (з 56 426,10 тис. грн до 33 855,66 тис. грн), що досягається

шляхом інкасації старих неторгових боргів та переведення поточних клієнтів на факторинг.

Таблиця 3.4

Прогнозні показники ефективності використання дебіторської заборгованості ТОВ «Південний перевалочний комплекс» після впровадження заходів

Показник	Фактичне значення (2024 р.)	Прогнозні (проектні) орієнтири	Абсолютна зміна ($\pm$)	Індекс зміни (разів / %)
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн	56 426,10	33 855,66	-22 570,44	0,60 / -40,0%
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	643	60	-583	Скорочення у 10,7 раза
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	0,56	6,08	+5,52	Зростання у 10,8 раза
Чистий дохід від реалізації послуг (виручка), тис. грн	31 596,00	205 842,41	+174 246,41	Зростання у 6,5 раза

Джерело: розроблено автором

При цьому швидкість повернення коштів у господарський оборот зростає в рази, зокрема, період інкасації скорочується на 583 дні, зупиняючись на нормативному для портової галузі рівні у 60 днів.

Головним інтегральним наслідком такої трансформації є радикальна інтенсифікація ділової активності. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості здійснює стрибок з кризових 0,56 обороту до 6,08 обороту на рік. Це прискорення руху фінансових ресурсів ліквідує касові розриви та забезпечує ТОВ «Південний перевалочний комплекс» постійним припливом «живої» ліквідності.

Фінансове моделювання підтверджує, що відновлення платоспроможності та безперебійне забезпечення операційного процесу дозволить компанії повністю завантажити виробничі потужності й наростити чистий дохід від реалізації послуг перевалки вантажів до 205 842,41 тис. грн. Очікуваний абсолютний приріст виручки на 174 246,41 тис. грн доводить, що ліквідація деструктивних чинників у сфері управління оборотним капіталом є базовою передумовою для виведення підприємства з операційної кризи та підвищення віддачі від його сукупного ресурсного потенціалу.

Висновки до 3 розділу. У третьому розділі виконано теоретичне обґрунтування, організаційно-економічне проєктування та фінансове моделювання впровадження інноваційних інструментів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом суб'єкта господарювання. За результатами проведеного дослідження сформувано такі висновки:

1. Доведено теоретичну спроможність факторингу як гнучкого та високоефективного інструменту управління робочим капіталом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. На основі порівняльного аналізу з класичним банківським кредитуванням визначено, що факторинг не створює додаткового боргового навантаження на баланс, не вимагає вилучення майна під заставу й забезпечує безперервне самофінансування операційної діяльності пропорційно зростанню обсягів реалізації послуг шляхом трансформації дебіторської заборгованості в абсолютну ліквідність.

2. Розроблено комплексну матрицю відповідності між фінансово-економічними деформаціями та тактичними векторами антикризового реформування ТОВ «Південний перевалочний комплекс». Ідентифіковано системний характер операційного збою 2024 року, який диференційовано за чотирма складовими потенціалу, зокрема, матеріально-технічною (падіння фондівіддачі до 0,90 грн), кадровою (зниження середньогодинної продуктивності на 80,02%), фінансовою (аномальний операційний цикл у 698 днів) та управлінською. Обґрунтовано, що першочерговим та стратегічно

домінантним кроком для ліквідації дефіциту ліквідності та відновлення загальної ефективності компанії є реформування її фінансового потенціалу.

3. Сформовано шестиетапний організаційно-економічний алгоритм впровадження факторингового обслуговування, поєднаний із програмою реструктуризації неторгової дебіторської заборгованості. Алгоритм забезпечує чітку послідовність дій менеджменту, що мінімізує правові та комерційні ризики підприємства логістичної галузі.

4. Здійснено практичний розрахунок параметрів угоди факторингу для регулярного комерційного портфеля компанії обсягом 1954,1 тис. грн. Моделювання за умов діючого фінансового ринку України (авансування 90%, дисконт 16% річних, адмінкомісія 0,5%) засвідчило, що за умови плати за ліквідність у розмірі 32,90 тис. грн ТОВ «Південний перевалочний комплекс» отримує можливість миттєво залучити в оборот 1758,69 тис. грн «живих» коштів, що повністю виправдовує витрати порівняно зі збитками від простою перевальних потужностей.

5. Проведено фінансове моделювання та оцінку прогнозової ефективності запропонованого комплексу антикризових заходів. Очікувані результати свідчать про радикальну інтенсифікацію ділової активності підприємства, зокрема, середньорічна вартість дебіторської заборгованості знижується на 40,0% (до 33 855,66 тис. грн); період інкасації боргів скорочується у 10,7 рази (з кризових 643 до нормативних 60 днів); коефіцієнт оборотності дебіторського портфеля зростає з 0,56 до 6,08 обороту на рік.

6. Констатовано головний інтегральний ефект запропонованих трансформацій, який полягає у виведенні підприємства з тривалої операційної кризи. Ліквідація касових розривів та відновлення платоспроможності дозволить повністю завантажити виробничі лінії логістичного комплексу, забезпечивши зростання чистого доходу від реалізації послуг перевалки у 6,5 рази — до 205 842,41 тис. грн. Абсолютний прогнозний приріст виручки на 174 246,41 тис. грн підтверджує високу точкову та загальносистемну ефективність розроблених проєктних рішень.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи формування та управління ресурсним потенціалом підприємства транспортно-логістичної інфраструктури на прикладі ТОВ «Південний перевалочний комплекс». Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Дослідження наукових джерел засвідчило відсутність єдиного погляду на дефініцію «ресурсний потенціал підприємства». Термінологічна неоднорідність зумовлена різними дослідницькими акцентами: частина авторів зосереджується на компонентній структурі активів, інша — на факторі часу або на синергетичних ефектах.

2. Обґрунтовано авторський підхід, згідно з яким ресурсний потенціал розглядається як багатовимірна динамічна система, що є діалектичною єдністю двох векторів: ресурсного складу (статико-структурний вимір, що формує матеріальну й нематеріальну платформу) та ресурсного використання (динаміко-управлінський вимір, який відображає спроможність менеджменту раціонально комбінувати й трансформувати активи для отримання синергетичного ефекту).

3. Запропоновано декартову матричну модель «Склад — Використання», яка через перетин кількісних параметрів забезпеченості (вісь Y) та управлінсько-інноваційної активності (вісь X) дозволяє типізувати стан компанії (зокрема, виявляти «ресурсний надлишок» або «матеріальне лімітування») та визначати стратегічний вектор руху до зони максимальної операційної ефективності.

4. ТОВ «Південний перевалочний комплекс» є суб'єктом транспортно-логістичної інфраструктури. Аналіз його діяльності за 2022–2024 роки виявив різке погіршення фінансового стану наприкінці досліджуваного періоду. Якщо у 2022–2023 роках спостерігалися помірно позитивні тенденції, то за підсумками 2024 року компанія сформувала чистий збиток у розмірі -785,6 тис. грн через падіння доходів від основної діяльності та деструктивні зміни в структурі витрат.

5. Оцінка матеріально-технічного потенціалу зафіксувала суттєве зниження ефективності використання основних засобів. Падіння фондівіддачі

нижче одиниці (до 0,90 грн) у 2024 році свідчить про те, що наявні виробничі потужності працювали вхолосту і не виправдовували витрат на власне утримання й амортизацію.

6. Кадровий потенціал підприємства є відносно стабільним (у 2024 році середньооблікова чисельність становила 18 осіб). Проте аналіз продуктивності праці виявив ефект «економічного холостого ходу» людських ресурсів: кількість відпрацьованих людино-годин у 2024 році зросла на 4,72%, тоді як середньогодинна продуктивність праці катастрофічно впала на 80,02% (до 0,9 тис. грн/год). Підприємство фактично оплачувало присутність персоналу за відсутності реального завантаження потужностей.

7. Найбільш критичною зоною деструкції став фінансовий потенціал. На підприємстві сформувалося хронічне фінансове «болото», а саме, тривалість операційного циклу оборотних активів зросла до аномальних 698 днів, а період інкасації дебіторської заборгованості розтягнувся до кризових 643 днів. Як наслідок, відбулося вимивання абсолютної ліквідності, через що компанія втратила платоспроможність і змушена була затримувати розрахунки з власними контрагентами, збільшивши період погашення кредиторської заборгованості до рекордних 1291 дня (понад 3,5 року). Компанія повністю втратила внутрішні джерела самофінансування та опинилася в повній фінансовій залежності від кредиторів.

8. На основі ідентифікованих збоїв сформовано комплексну матрицю антикризових заходів за чотирма напрямками, зокрема, матеріально-технічним, фінансовим, кадровим та управлінсько-інтегральним. Встановлено, що ліквідація дефіциту абсолютної ліквідності є першочерговим та стратегічно домінантним кроком для відновлення загальної ефективності підприємства.

9. Ключовим проєктним рішенням визначено реформування кредитної політики ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за рахунок впровадження інструменту факторингу для регулярного комерційного портфеля компанії обсягом 1954,1 тис. грн. Фінансове моделювання параметрів угоди факторингу (за умов авансування 90%, дисконт 16% річних, адмінкомісія 0,5%) засвідчило,

що за умови плати за ліквідність у розмірі 32,90 тис. грн підприємство отримує можливість миттєво залучити в оборот 1758,69 тис. грн «живих» коштів.

10. Оцінка прогностної ефективності запропонованого комплексу трансформацій підтвердила радикальну інтенсифікацію ділової активності підприємства. Очікується, що середньорічна вартість дебіторської заборгованості знизиться на 40,0% (до 33 855,66 тис. грн), коефіцієнт оборотності дебіторського портфеля зросте з 0,56 до 6,08 обороту на рік, а період інкасації боргів скоротиться у 10,7 разів — з кризових 643 до нормативних для портової галузі 60 днів.

Головний інтегральний ефект запропонованих у роботі трансформацій полягає у забезпеченні миттєвого припливу грошових коштів, відновленні абсолютної ліквідності, подоланні платіжної кризи та виведенні ТОВ «Південний перевалочний комплекс» з тривалого операційного та фінансового збою, що гарантуватиме його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Богацька Н. М. Ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів у сфері медіа. *Ефективна економіка*. №3. 2025. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.29>
2. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Вісник КНТЕУ*. №1. 2022. С.58-68. DOI:10.31617/visnik.knute.2022(141)0
3. Буняк Н.М., Тимошук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. №2 (82). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-5>
4. Вініченко І. І., Кобець Є. А., Серeda О. О. Формування інструментів регулювання ефективного використання земельно-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 4-9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.3-4.4>
5. Гаврилюк Ю. Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в умовах сучасних маркетингових тенденцій. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Т. 10, № 2. С. 289–294. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-56>
6. Дараган А. В., Геворкян А. Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. №167. С. 55-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-10>
7. Завора О. М. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>
8. Зубко Т. Генезис поняття «економічна безпека підприємства». *Вісник КНТЕУ*. 2021. №1. С.75-89. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(135\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(135)06)
9. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 51-55.
10. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал»,

«виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал економіки та техніки*. 2024. №2. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-19>

11. Лисенко А.М., Коряк А.С. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Випуск 5 (38). С. 221-227

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

13. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; аціональний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. – 460 с.

14. Менеджмент : навчальний посібник / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. – Вид. 2-ге переробл. і допов. – Львів : «Новий Світ-2000», 2026. – 356 с.

15. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

16. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. – Дніпро: Арт-Прес, 2023, – 352 с.

17. Менеджмент у питаннях і відповідях: навч. Посіб./ А. А. Вдовічен та ін. – Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. – 172 с.

18. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.

19. Мурашко І. С., Мідєда О. Сутність та функціональна структура ресурсного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-196>

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

21. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. Вінниця: ВНТУ. 2021. 105 с
22. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf.
23. Офіційний сайт ТОВ «Південний перевалочний комплекс». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41128218/
24. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.В., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2021. №14. С. 90-95. DOI: 10.26565/2310-9513-2021-14-09
25. Передерієнко Н.І., Бойко А.П. Ресурсний потенціал підприємства: поняття, структура, оцінювання. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/22838cf0-86f7-4e2a-ab3c-b7f233eeac10/content>
26. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Том 4. № 1. С. 188-194.
27. Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 1 (67). С. 99-104.
28. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf
29. Рogaля Б. Т., Жарський О. С. Формування та управління ресурсним потенціалом у бізнес-середовищі. *Інноваційна економіка*. 2024. №4. С.118-125. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.4.14

30. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-128. (дата звернення: 05.11.2025).

31. Сас Л., Каліщун Ю. Ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств у контексті діагностики зовнішнього середовища їхнього функціонування. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. № 1(19). С. 212-218. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.212-218>

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

33. Співак А. О., Цюпак В. П. Оцінка сучасного стану ресурсного потенціалу аграрних підприємств України: проблеми та перспективи. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. №5. С. 96-100. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-22>

34. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.96

35. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства. URL: <https://en.ppt-online.org/119884>

36. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. – 129 с

37. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н.. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2024. №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>

38. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

39. Управління ресурсним потенціалом підприємств. URL: <https://surl.li/хохptz>

40. Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Бізнес-Інформ. 2024. № 6. С. 278-284.

41. Чернишова Л. І., Браткова Б. Г. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 3 (33). С. 107-118. DOI: 10.15276/EJ.03.2025.13

42. Чупир О. М., Бурлака Є. О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств : монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.

43. Шевченко А. П., Петренко О. В., Никифорчук М. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2025. № 8. С. 297-311. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-297-311>

44. Шеремет О. О. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.26>

45. Ivaniv S. Economic essence and architectonics of resource potential of agricultural enterprises: theoretical aspect. Вісник аграрної науки. 2021. №5. URL: https://agrovisnyk.com/pdf/en_2021_05_11.pdf (дата звернення 01.02.2026)

Додаток А

Баланс ТОВ «Південний перевалочний комплекс» за 2022-2024 рр.

Показник	31.12.2022р.	31.12.2023р.	31.12.2024р.
Нематеріальні активи	3,7	3,4	39,2
Незавершені капітальні інвестиції	4433,4	27205,6	
Основні засоби	51272,4	45592	24732,1
Довгострокові фінансові інвестиції	18000	18000	
Інші необоротні активи	405,9		
Усього необоротні активи	74115,4	90801	24771,3
Запаси	5148,9	3538,7	5505,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	66900,3	3871,3	1954,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1840	12325,1	624,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1754,4	3322,8	90754,3
Гроші та їх еквіваленти	1013,6	327,3	283,3
Інші оборотні активи			
Усього оборотні активи	76657,2	23385,2	99121,9
Усього активи	150772,6	114186,2	123893,2
Зареєстрований капітал	7528,2	7528,2	7528,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4397,1	6422,6	36155,5
Неоплачений капітал			
Усього власний капітал	3131,1	13950,8	43683,7
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			33,4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	26 917,40	2092,4	1819,5
розрахунками з бюджетом		138,4	0,4
розрахунками з оплати праці			0,2
Інші поточні зобов'язання	120724,1	98004,6	78356
Усього короткострокові зобов'язання	147641,5	100235,4	80176,1
Усього пасиви	150772,6	114186,2	123893,2

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Південний перевалочний комплекс»
за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	133565,5	151001,7	31596
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	86696,8	123287,2	25 160
Інші операційні доходи	1160,6	1705,3	31 073
Інші операційні витрати	47195	17438,9	35 713,60
Інші доходи	8027,7	32,7	291
Інші витрати	7990	271,6	2871,6
Разом доходи	142753,8	152739,7	62959,6
Разом витрати	141881,8	140997,7	63745,2
Фінансовий результат до оподаткування	872	11742	-785,6
Податок на прибуток		858,1	
Чистий прибуток (збиток)	872	10883,9	-785,6