

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»

Тема: "Розвиток потенціалу підприємства на основі цифрової трансформації
(на прикладі ТОВ «А-Бетон Україна» Рівненська обл.,
Рівненський район, с. Велика Омеляна)".

Виконала: студентка 6 курсу, групи ПТм-61
Спеціальності 076 “Підприємництво та
торгівля ”

Мельник А.Ю.

Керівник: Красовська Ю.В,

Рецензент: Солодкий В.О.,

УДК 331

ББК 65.9(2)315

Кваліфікаційна робота на тему: «Розвиток потенціалу підприємства на основі цифрової трансформації (на прикладі ТОВ «А-Бетон Україна» Рівненська обл., Рівненський район, с. Велика Омеляна) .Мельник А. Ю. Рівне. НУВГП, 2025. 123 с.

У магістерській роботі досліджено особливості розвитку потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. Узагальнено наукові підходи до сутності та структури потенціалу підприємства, а також визначено роль цифрової трансформації у підвищенні ефективності його використання. Проведено комплексний аналіз виробничого, фінансового, трудового, логістичного, управлінського та цифрового потенціалів ТОВ «А-Бетон Україна».

За результатами аналізу виявлено проблемні аспекти та резерви розвитку потенціалу підприємства. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексу заходів цифрової трансформації, зокрема ERP-системи BAS ERP, CRM-системи Bitrix24, інструментів бізнес-аналітики та GPS-моніторингу транспорту. Розроблено стратегію розвитку потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки та здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Доведено, що реалізація цифрових рішень сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів і конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: потенціал підприємства, цифрова трансформація, ERP-система, CRM-система, бізнес-аналітика, логістика, управління.

The master's thesis examines enterprise potential development in the context of digital transformation. Scientific approaches to enterprise potential structure are summarized, and the impact of digital technologies on efficiency improvement is determined. A comprehensive analysis of production, financial, labor, logistics, managerial, and digital potential of LLC "A-Beton Ukraine" is conducted.

Based on the analysis, key problems and development reserves are identified. The feasibility of implementing digital transformation measures, including BAS ERP, Bitrix24 CRM, business intelligence tools, and GPS monitoring systems, is substantiated. A development strategy is proposed, and the economic efficiency of the suggested measures is evaluated.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня за спеціальністю
076 “Підприємництво та торгівля”

Тема: "Розвиток потенціалу підприємства на основі цифрової трансформації
(на прикладі ТОВ «А-Бетон Україна» Рівненська обл.,
Рівненський район, с. Велика Омеляна)".

Виконала: студентка 6 курсу, групи ПТм-61
Спеціальності 076 “Підприємництво та
торгівля”

Мельник А.Ю.

Керівник: Красовська Ю.В.,

Рецензент: Солодкий В.О.,

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства та міжнародного бізнесу
Освітній ступінь магістр
Спеціальність (напрямок підготовки) 076 «Підприємництво та торгівля»

“ЗАТВЕРДЖУЮ”
Завідувач кафедри

“ ” _____ 2025

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЕКТУ) СТУДЕНТА

Мельник Альони Юріївни

1. Тема роботи (проекту) Тема: "Розвиток потенціалу підприємства на основі цифрової трансформації (на прикладі ТОВ «А-Бетон Україна» Рівненська обл., Рівненський район, с. Велика Омеляна))".

керівник (роботи) проекту доцент, к.е.н. Красовська Юліана Вікторівна
затверджені наказом університету від 17.10.2025р. С№-1281

2. Строк подання студентом роботи (проекту) _____

3. Вихідні дані до роботи (проекту) статистична та фінансова звітність підприємства, статут, внутрішня документація підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, Розділ 1. Теоретичні основи розвитку потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації. Розділ 2. Оцінка стану та ефективності використання потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна». Розділ 3. Напрями розвитку потенціалу підприємства на основі цифрової трансформації, Висновки, Список використаних джерел, Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Автореферат, мультимедійний супровід в кількості 15 слайдів.

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ І.	Красовська Ю.В.		
Розділ ІІ.	Красовська Ю.В.		
Розділ ІІІ.	Красовська Ю.В.		

7. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи (проекту)	Примітка
1.	Опрацювання літератури та написання вступу		
2.	Робота над першим розділом		
3.	Написання висновків до Розділу 1.		
4.	Робота над аналітичним розділом		
5.	Написання висновків до Розділу 2.		
6.	Розробка та оформлення пропозиція третього розділу		
7.	Написання висновків до Розділу 3.		
8.	Написання загальних висновків		
9.	Підготовка автореферату		
10.	Підготовка презентації		
11.	Оформлення і представлення роботи на кафедрі		

Студент _____ Мельник А.Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту) _____ Красовська Ю.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	10
1.1 Сутність і структура потенціалу підприємства	10
1.2 Теоретичні засади цифрової трансформації та її вплив на потенціал підприємства.....	16
1.3 Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства та ефективності його розвитку.....	21
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «А-БЕТОН Україна»	29
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності	29
2.2 Аналіз основних складових потенціалу підприємства (виробничого, трудового, фінансового та управлінського).....	44
2.3 Аналіз цифрового потенціалу підприємства	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	77
3.1 Обґрунтування заходів цифрової трансформації та їх вплив на потенціал підприємства.....	77
3.2 Розробка стратегії розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки.....	83
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів та оцінка їх впливу на результати діяльності підприємства.....	93
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
ДОДАТКИ	113
Додаток А	113
Додаток Б.....	115
Додаток В.....	118
Додаток Г	121

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах нестабільності економічного середовища, зростання конкуренції та посилення впливу зовнішніх викликів, зокрема військового стану в Україні, особливого значення набуває ефективне використання та розвиток потенціалу підприємства. Саме рівень реалізації виробничого, фінансового, трудового, логістичного, управлінського та цифрового потенціалів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, забезпечувати стійкість функціонування та досягати конкурентних переваг на ринку. В умовах цифрової економіки розвиток потенціалу підприємства дедалі більше залежить від впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів та підвищення якості управлінських рішень. У зв'язку з цим дослідження напрямів розвитку потенціалу підприємства на основі цифрової трансформації є актуальним і має важливе практичне значення.

Проблеми формування, оцінювання та розвитку потенціалу підприємства, а також питання цифрової трансформації та управління в умовах цифрової економіки досліджували у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як О. С. Федонін, О. І. Олексюк, Н. С. Краснокутська, А. Л. Сабадирьова, З. Є. Шершньова, Б. Є. Бачевський, В. П. Вишневський, С. І. Князєв та інші. Водночас, з огляду на динамічні зміни зовнішнього середовища та специфіку діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах, потребують подальшого дослідження питання практичного розвитку потенціалу підприємства з використанням інструментів цифрової трансформації.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінювання та обґрунтування напрямів розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» на основі цифрової трансформації з метою підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких **завдань**:

- узагальнити наукові підходи до сутності, структури та значення потенціалу підприємства;
- дослідити теоретичні засади цифрової трансформації та її вплив на розвиток потенціалу підприємства;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання складових потенціалу підприємства;
- здійснити комплексний аналіз виробничого, фінансового, трудового, управлінського та цифрового потенціалів ТОВ «А-Бетон Україна»;
- виявити проблемні аспекти та резерви розвитку потенціалу підприємства;
- обґрунтувати заходи цифрової трансформації та розробити стратегію розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на результати діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів розвитку виробничого, фінансового, трудового, логістичного, управлінського та цифрового потенціалів ТОВ «А-Бетон Україна».

Методичною базою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез — для дослідження сутності та структури потенціалу підприємства і цифрової трансформації; індукція та дедукція — для формування теоретичних узагальнень; економічний і фінансовий аналіз — для оцінювання діяльності підприємства; порівняльний аналіз і групування — для дослідження динаміки показників потенціалу; методи діагностики — для виявлення резервів розвитку потенціалу та обґрунтування заходів цифрової трансформації.

Інформаційною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку потенціалу підприємства та цифрової економіки,

законодавчі й нормативні акти України, аналітичні та статистичні матеріали, а також фінансова та управлінська звітність ТОВ «А-Бетон Україна».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 123 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 21 таблицю та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1 Сутність і структура потенціалу підприємства

Підприємницька діяльність у ринковому середовищі охоплює вирішення широкого кола завдань, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. У процесі господарської діяльності реалізуються функції, пов'язані з управлінням людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами, налагодженням партнерських відносин із представниками зовнішнього середовища, а також плануванням обсягів виробництва товарів і послуг відповідно до потреб споживачів. Усі ці процеси зорієнтовані насамперед на створення економічних благ, реалізація яких забезпечує отримання позитивних фінансових результатів як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Одним із провідних елементів господарської діяльності є **потенціал підприємства**, який виступає основою не лише для досягнення поточних фінансових результатів, але й для формування майбутніх можливостей розвитку. Потенціал як економічна категорія посів важливе місце в науковій думці як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Спочатку його розглядали на макрорівні — як фактор економічного розвитку держави, однак із поглибленням ринкових відносин увага науковців змістилася до мікрорівня, тобто до рівня підприємства. Така еволюція зумовлена поширенням масового виробництва та підвищенням зацікавленості у нових підходах до забезпечення сталого розвитку підприємницької діяльності [11].

Поняття «**потенціал підприємства**» набуло особливої актуальності на початку XX ст. Так, Й. Шумпетер ще у 1911 році в роботі *«Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу»* зазначав, що одними з ключових складників потенціалу

підприємства є творчість та інноваційність [23]. Еволюцію трактувань поняття «потенціал підприємства» упродовж 1981–2018 рр. подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Еволюція підходів до трактування поняття «потенціал підприємства»

Рік	Автор	Визначення
1981	Е. Губернаторов	Сюди потенціал трудового, природного і виробничого ресурсів.
1991	А. Самоукін	Виробничі відносини, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінська система та групи потоків виробничих ресурсів, які забезпечують досягнення запланованих цілей.
1998	Б. Райзберг	Реальна або ймовірна здатність підприємства виконувати певну роботу.
2003	Б. Райзберг	Сукупна здатність елементів підприємства (персоналу, організаційної структури, засобів і предметів виробничої діяльності, фінансових, інформаційних, товарних, нематеріальних активів) задовольняти суспільні потреби, забезпечувати розвиток підприємства на основі реалізації його можливостей.
2009	Т. Румянцева	Міра можливої господарської діяльності, її внутрішні резерви, що відображають потребу господарських систем, за умов оптимального використання наявних ресурсів та можливостей.
2011	Я. Бартошак	Сукупність взаємопов'язаних елементів матеріального і нематеріального походження, які можуть бути використані для досягнення певних цілей.
2017	Н. Наконечна	Динамічна система знань, навичок, ресурсів та зв'язків між собою, які забезпечують шанс сприяти досягненню сталого розвитку підприємства.
2018	Н. Васильєва	Сукупність усіх ресурсів, що є в розпорядженні підприємства та залучені до процесу його діяльності з метою отримання максимального ефекту.
2018	І. Ахмад	Можливість, здатність підприємства забезпечувати економічну ефективність, конкурентоспроможність, гнучкість, пристосованість до змін у зовнішньому середовищі, які досягаються шляхом раціонального використання ресурсів, які є в його розпорядженні.

Усі підходи до визначення сутності поняття «**потенціал підприємства**» можна узагальнити у межах трьох основних напрямів: **ресурсного, цільового та системного**.

Ресурсний підхід базується на тому, що ефективність функціонування підприємства залежить від раціонального формування та використання системи розподілу наявних ресурсів.

Цільовий (результативний) підхід ототожнює потенціал підприємства із його здатністю досягати поставлених цілей. У цьому контексті він охоплює стратегічний і конкурентний потенціали, що забезпечують довгострокову результативність діяльності підприємства.

Системний підхід передбачає комплексний розгляд усіх процесів, які відбуваються в межах підприємства, та їх взаємозв'язок із різними видами потенціалу. Цей підхід вважається найбільш складним для дослідження, оскільки він поєднує в собі елементи багатьох економічних категорій і передбачає їх взаємодію у межах єдиної системи.

Згідно з вищезазначеними підходами, виділяють чотирнадцять основних видів потенціалу підприємства, які наведено на рисунку 1.

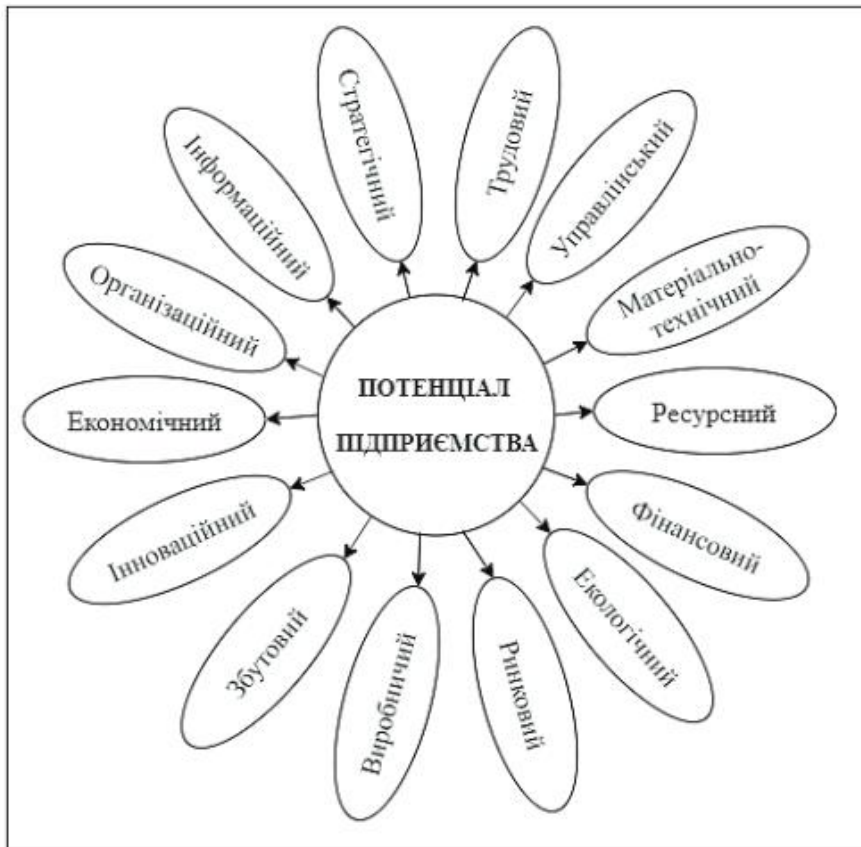


Рис. 1.1- Підходи до трактування сутності потенціалу підприємства.

Джерело: 1

Варто зазначити, що в межах реального підприємства потенціал не є сталою величиною — він постійно змінюється та проходить певні стадії розвитку. Зазвичай виділяють три основні етапи: зміну кількісного та якісного стану складових елементів, формування та реалізацію потенціалу. Водночас послідовність цих етапів може варіюватися залежно від умов зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства. Отже, для глибшого розуміння сутності потенціалу необхідно виокремлювати його види відповідно до стадії функціонування підприємства.

Реалізація потенціалу підприємства відображає досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей, серед яких — забезпечення довгострокового розвитку, розширення ринків збуту та збільшення ринкової частки. Так, на думку А. Висоцького, збутовий потенціал являє собою «наявне ресурсне забезпечення та компетенції у сфері управління збутовою діяльністю, які дають змогу, з урахуванням виробничих можливостей підприємства та умов

зовнішнього середовища, отримати максимально можливий прибуток від реалізації продукції» [6].

С. Алексєєв визначає ринковий потенціал як «здатність задовольняти попит цільових ринків шляхом реалізації товарів і послуг для досягнення максимальної величини товарообороту та оптимізації ринкової позиції підприємства» [2].

Н. Богацька розглядає стратегічний потенціал як «взаємопов'язану сукупність ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства та відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей і визначенні можливих меж функціонування з урахуванням прогнозованих умов зовнішнього середовища» [4].

Таким чином, наведені види потенціалу належать до процесу його реалізації. Згідно з економічним підходом, за Л. Коваль, потенціал підприємства — це «сукупність наявних ресурсів та можливостей їх трансформування для досягнення економічних вигід» [11]. При цьому дослідниця наголошує, що економічний потенціал охоплює виробничий, фінансовий, трудовий, інформаційний та інноваційний складники. Є. Лапін доповнює цей перелік, відносячи до економічного потенціалу також організаційний, управлінський, екологічний, матеріально-технічний та ресурсний види потенціалу [12].

Отже, економічний потенціал підприємства являє собою розгалужену систему, яка включає виробничий (ресурсний, матеріально-технічний, інвестиційний, інноваційний), фінансовий, трудовий (організаційний, індивідуальний), інформаційний та інноваційний потенціали. Їхня сукупна дія забезпечує досягнення належного рівня фінансових результатів діяльності підприємства.

Таке трактування відповідає етапу формування потенціалу, оскільки відображає результативність поєднання вихідних ресурсів. У цьому контексті економічний

потенціал виступає результатом комбінації різних елементів — вхідних ресурсів підприємства.

Як зазначає О. Латишева, до основних елементів потенціалу підприємства належать матеріальні ресурси (основні засоби та оборотні активи), фінансові ресурси, екологічні (засновані на раціональному природокористуванні), соціально-інформаційні (структурний капітал) та трудові ресурси [13]. Існує значна кількість підходів до класифікації ресурсів, що формують потенціал підприємства. Найточніше визначення сутності потенціалу передбачає виокремлення первинних (базових) ресурсів. До таких доцільно віднести людські, матеріальні та фінансові ресурси, адже людські ресурси охоплюють соціальні, комунікативні та організаційні аспекти; матеріальні ресурси тісно пов'язані з майновими; а фінансові — з екологічними, інформаційними, організаційними та інвестиційними складовими.

Враховуючи наведене, потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність виробничого, економічного та ринкового потенціалів. Виробничий потенціал охоплює матеріальні, фінансові та людські ресурси; економічний потенціал формується на їх основі; а ринковий потенціал є проявом реалізації економічного потенціалу в зовнішньому середовищі.

Отже, потенціал підприємства — це сукупність матеріальних, фінансових і людських ресурсів, ефективне формування яких визначає рівень економічного потенціалу та забезпечує відповідний рівень ринкової активності, тобто прибутковість від реалізації створених економічних благ. Сутність цієї концепції полягає в тому, що діяльність будь-якого підприємства ґрунтується на однакових вхідних елементах — ресурсах, однак кінцевий результат залежить від способу їх поєднання та використання для досягнення цілей.

Формування економічного потенціалу на основі матеріальних, фінансових та людських ресурсів сприяє розвитку виробничого, фінансового, трудового, інформаційного й інноваційного потенціалів. Безперечно, саме економічний

потенціал визначає ефективність реалізації потенціалу підприємства, що знаходить відображення у ринковому потенціалі, тобто у позиціонуванні підприємства на ринку товарів і послуг.

1.2 Теоретичні засади цифрової трансформації та її вплив на потенціал підприємства

Особливістю розвитку цифрової економіки є те, що вона не замінює традиційну економіку, а стає її складовою частиною, формуючи новий тип середовища, у якому функціонує підприємство. Як зазначає Ю. Дяченко [3], цифровізація пронизує всі соціально-економічні процеси, визначаючи нові напрями розвитку потенціалу суб'єктів господарювання. Високі темпи глобалізації та подальша інтеграція національної економіки у світовий економічний простір сприяють поступовому зростанню частки цифрової економіки, що безпосередньо впливає на можливості формування та реалізації потенціалу підприємств.

Підприємницька діяльність у сучасних умовах дедалі більше залежить від рівня цифрової зрілості, адже саме цифрові технології стають каталізатором розвитку інноваційного, інформаційного, трудового та фінансового потенціалів. Проте, за результатами дослідження Ю. Дяченко, лише 3–4% українських підприємств здійснили повну цифрову трансформацію бізнес-моделей, тоді як близько 60% перебувають на етапі часткової цифровізації, переважно у сфері взаємодії із споживачами [3]. Це свідчить про недостатній рівень розвитку потенціалу підприємств для комплексного впровадження цифрових технологій.

Цифрова трансформація є потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності та нарощування потенціалу підприємства, оскільки сприяє:

- покращенню зв'язку зі споживачами та підвищенню лояльності клієнтів;

- виходу на нові ринки збуту;
- оптимізації витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів;
- удосконаленню інформаційного забезпечення та управлінських процесів;
- інноваційному розвитку підприємства й оновленню техніко-технологічної бази;
- зростанню продуктивності праці та ефективності виробництва.

Такі зміни безпосередньо впливають на виробничий потенціал (через модернізацію обладнання та технологій), інформаційний потенціал (через цифрові системи управління), а також на трудовий потенціал, оскільки цифровізація формує попит на нові компетенції, аналітичне мислення та здатність працювати з інноваціями.

Водночас цифрова трансформація має і низку викликів, серед яких: значні фінансові витрати, відсутність цілісної цифрової стратегії, нестача кваліфікованих фахівців, внутрішньоорганізаційний спротив змінам, посилення кіберзагроз і скорочення робочих місць. Такі чинники негативно впливають на потенціал підприємства, особливо трудовий і фінансовий, адже потребують суттєвих інвестицій і перепідготовки персоналу.

Як наголошує К. Шваб [9], світ вступив у четверту промислову революцію, а пандемія COVID-19 лише прискорила цей процес. Підприємства, які швидше адаптувались до цифрових форматів, змогли підтримати функціонування завдяки дистанційним технологіям, що свідчить про тісний зв'язок між цифровою гнучкістю та здатністю реалізовувати потенціал у кризових умовах.

Цифрова трансформація, за своєю суттю, не є разовим процесом, а потребує стратегічного планування. Автори О. Шатілова та Н. Шишук [8] підкреслюють, що цифрові інструменти забезпечують потужну інформаційну базу для планування та організаційного проектування, сприяючи розвитку управлінського потенціалу. Водночас послідовне впровадження цифрових змін знижує ризики прийняття рішень, підвищує рівень самостійності виконавців і зменшує бюрократизацію, формуючи новий рівень організаційного потенціалу підприємства.

Умовно цифрову трансформацію можна поділити на три рівні:

Оцифрування – використання цифрових інструментів для збирання, обробки й зберігання інформації, що підвищує інформаційний потенціал.

Зміна бізнес-процесів – автоматизація основних, забезпечувальних і управлінських процесів, що зміцнює виробничий, інноваційний і управлінський потенціали.

Формування нової бізнес-моделі – переосмислення принципів діяльності підприємства на основі цифрових технологій, що дозволяє комплексно реалізувати потенціал підприємства у цифровому середовищі.

Як зазначає К. Зот [10], бізнес-модель – це «набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей», а Г. Чмерук [7] трактує її як концепцію, що відображає взаємозв'язки між усіма елементами бізнес-діяльності. Отже, цифрова бізнес-модель спрямована на створення нової системи взаємодії між усіма складовими потенціалу підприємства.

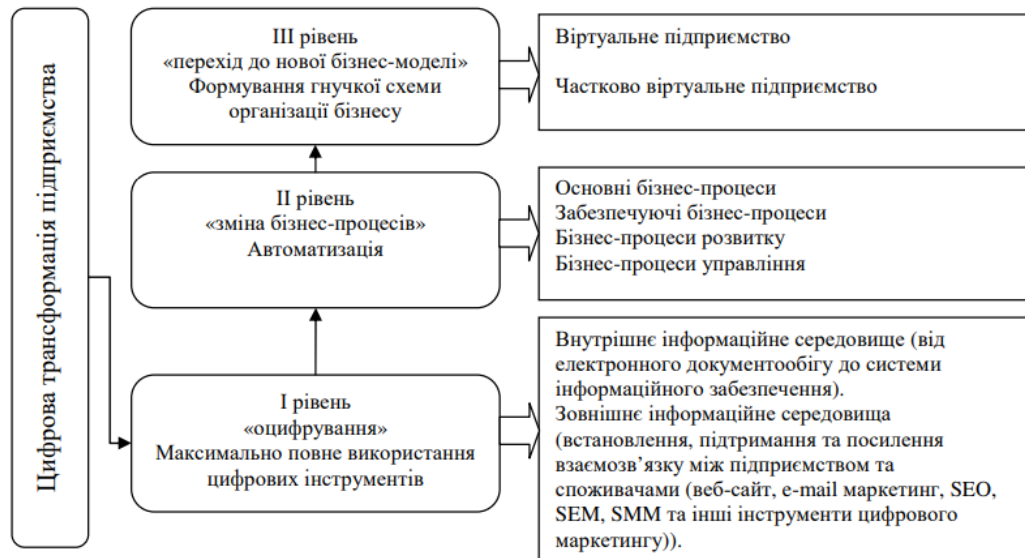


Рис. 1.2- Параметри цифрової трансформації підприємства.

Джерело: 2

Ключовими моментами є послідовність в реалізації рівневості цифрової трансформації, коли поруч із використанням цифрових інструментів має місце зміна як організаційної структури, так і характер взаємовідносин між підприємством і його працівниками. Цифровізація та автоматизація знижують необхідність у фізичній праці, із одночасним зростанням потреби в кваліфікованих працівниках, які володіють навичками роботи з цифровими інструментами, є креативними у вирішенні поставлених завдань, здатні в подальшому генерувати нові знання, адаптовані до віддаленої роботи та мобільні у взаємодії із будь-якими агентами.

Одним із показових прикладів практичної реалізації цифрової трансформації є досвід Рівненської області, де цифровізація стала основою підвищення управлінського та соціально-економічного потенціалу регіону. Як зазначає заступник голови Рівненської ОВА з питань цифрового розвитку Олександр Терещенко, пріоритетом є цифрові проєкти, які роблять державні послуги доступнішими для громадян. Серед впроваджених ініціатив — інтерактивний дашборд графіків відключень електроенергії, цифрова перепустка у комендантську годину, адмінсервіс «Ветеран» для обслуговування

ветеранів, а також геоінформаційна система «Аналітичний портал Рівненщини».

Цей портал поєднує карти, супутникові знімки, геодані та надає доступ до 19 дашбордів, що містять інформацію про інвестиційний потенціал регіону, соціальну інфраструктуру, мережу ЦНАПів, заклади освіти та будівництва. Такі інструменти забезпечують відкритість даних, покращують планування ресурсів і сприяють підвищенню ефективності управління як на регіональному, так і на підприємницькому рівнях.

Окрім того, реалізований проєкт «Цифра в кишені» сприяє підвищенню цифрової грамотності населення через навчання у бібліотеках п'яти громад, що охоплює теми роботи з порталом «Дія», запису до лікаря, оплати комунальних послуг тощо. Такі ініціативи безпосередньо впливають на потенціал підприємств регіону, оскільки створюють більш цифрово підготовлене середовище, де підвищується якість взаємодії бізнесу, влади та споживачів.

Важливим аспектом цифрової трансформації є безпека даних. У Рівненській області створено регіональний центр забезпечення кібербезпеки, який моніторить загрози, попереджає кібератаки та навчає працівників основам кібергігієни. Це зміцнює інформаційний потенціал регіону й створює передумови для стабільної роботи бізнесу в цифровому середовищі.

Паралельно з регіональними ініціативами, цифрова трансформація активно охоплює підприємницький сектор. Показовим прикладом є програма «Відважна 3. Цифрова еволюція бізнесу», що реалізується мережею центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України та ПРООН. Програма спрямована на підтримку українських підприємств, які прагнуть модернізувати свої бізнес-моделі, впроваджуючи цифрові технології.

Фінансовий фонд програми становить 6 мільйонів гривень, а учасниці проходять навчання з цифрових інструментів, тестування на цифрову зрілість,

отримують менторську підтримку та персональні дорожні карти цифрового розвитку. Проєкт не лише допомагає бізнесу підвищити ефективність, а й створює потужний ефект мультиплікації — поширення цифрових практик серед малого та середнього бізнесу, що загалом підсилює інноваційний потенціал економіки.

Подібні ініціативи сприяють розвитку цифрової культури підприємництва, стимулюють інвестиційну активність, формують нову генерацію управлінців, які мислять у категоріях технологічного прогресу та аналітичних даних. Для таких підприємств цифрова трансформація стає не просто засобом автоматизації, а інструментом підвищення конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Таким чином, цифровізація безпосередньо впливає на формування й розвиток потенціалу підприємства. Вона сприяє покращенню комунікацій, оптимізації витрат, підвищенню продуктивності, створенню нових ринкових можливостей і зменшенню інформаційних ризиків. У практичному вимірі це означає, що підприємства, які інтегрують цифрові технології, здатні швидше адаптуватися до змін, ефективніше використовувати ресурси та досягати стійких результатів розвитку. У результаті формується інтегрований потенціал, здатний забезпечити стійкий розвиток підприємства у цифровій економіці.

1.3 Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства та ефективності його розвитку

Оцінювання потенціалу підприємства є важливою складовою економічного аналізу, оскільки дозволяє комплексно охарактеризувати можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку. У сучасних умовах господарювання потенціал підприємства не обмежується лише наявністю матеріальних, фінансових чи трудових ресурсів, а формується під впливом ефективності управління, рівня організації логістичних процесів і ступеня використання цифрових технологій.

В умовах цифрової трансформації традиційні підходи до оцінювання потенціалу потребують розширення та доповнення, оскільки цифрові рішення суттєво впливають на всі сфери діяльності підприємства — від виробництва й фінансів до управління та взаємодії з клієнтами. Тому доцільним є розгляд потенціалу підприємства як **багатокомпонентної системи**, що включає виробничий, фінансовий, трудовий, управлінський та цифровий потенціали, які перебувають у тісному взаємозв'язку.

Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства мають забезпечувати можливість не лише кількісної оцінки окремих складових, а й виявлення резервів їх розвитку в умовах цифрової економіки. Особливого значення набуває системний підхід, який дозволяє поєднати аналіз традиційних економічних показників із оцінкою організаційних, управлінських і цифрових аспектів діяльності підприємства.

У межах даного підрозділу сформовано методичну основу оцінювання потенціалу підприємства, яка використовується для подальшого аналізу діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» та слугує підґрунтям для обґрунтування напрямів розвитку потенціалу підприємства в умовах цифрової трансформації.

З метою систематизації методичних підходів до оцінювання потенціалу підприємства та забезпечення комплексного аналізу його складових доцільно узагальнити основні показники оцінювання у табличній формі. Це дозволяє чітко окреслити складові потенціалу підприємства, визначити ключові індикатори їх оцінювання та забезпечити узгодженість теоретичних положень із практичним аналізом діяльності підприємства. Основні показники оцінювання потенціалу підприємства наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Система показників оцінювання потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Показники оцінювання	Формула / спосіб оцінювання	Економічний зміст
Виробничий	Фондовіддача	Обсяг реалізації / Середньорічна вартість основних засобів	Ефективність використання основних засобів
	Фондоємність	Середньорічна вартість основних засобів / Обсяг реалізації	Капіталомісткість виробництва
	Коефіцієнт зносу	Сума зносу / Первісна вартість основних засобів	Технічний стан основних фондів
Фінансовий	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Обсяг реалізації / Середньорічні оборотні кошти	Швидкість обігу оборотних ресурсів
	Тривалість одного обороту	360 / Коефіцієнт оборотності	Ефективність використання оборотних коштів
	Рентабельність оборотних коштів	Чистий прибуток / Середньорічні оборотні кошти × 100 %	Прибутковість оборотних ресурсів
Трудовий	Продуктивність праці	Обсяг реалізації / Середньооблікова чисельність працівників	Ефективність використання персоналу
	Прибуток на одного працівника	Чистий прибуток / Середньооблікова чисельність працівників	Результативність праці
Управлінський	Система планування та контролю	Аналіз наявності та ефективності управлінських процедур	Відображає якість управління підприємством
	Інформаційне забезпечення управління	Оцінка повноти й оперативності управлінської інформації	Впливає на обґрунтованість рішень
Цифровий	Рівень автоматизації бізнес-процесів	Оцінка використання ERP, CRM, BI, GPS-систем	Характеризує цифрову зрілість підприємства
	Інтеграція інформаційних систем	Аналіз узгодженості IT-рішень у діяльності підприємства	Визначає ефективність цифрової трансформації

Оцінювання виробничого потенціалу підприємства у межах даного дослідження здійснюється на основі аналізу ефективності використання основних засобів та їх технічного стану, а саме шляхом розрахунку показників фондовіддачі та фондоємності, що дозволяє визначити рівень результативності використання основних фондів у процесі виробництва продукції. Додатково

аналізується коефіцієнт зносу основних засобів, який характеризує ступінь їх фізичного старіння та впливає на можливості подальшого нарощування виробничих потужностей.

Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан виробничого потенціалу, а й виявити резерви його розвитку, зокрема через оновлення обладнання та підвищення рівня автоматизації виробничих процесів.

Фінансовий потенціал підприємства оцінюється з позицій ефективності використання оборотних коштів, що є ключовою умовою забезпечення безперервності виробничого процесу. Основну увагу приділено аналізу коефіцієнта оборотності оборотних коштів та тривалості одного обороту, які відображають швидкість обігу фінансових ресурсів підприємства.

Крім того, фінансовий потенціал оцінюється через показник рентабельності оборотних коштів, що дозволяє визначити рівень прибутковості використання фінансових ресурсів. Застосування зазначених показників у комплексі забезпечує можливість оцінити фінансові можливості підприємства щодо фінансування поточної діяльності та інвестиційних проєктів, зокрема заходів цифрової трансформації.

Оцінювання трудового потенціалу базується на аналізі результативності використання персоналу підприємства. Для цього використовуються показники продуктивності праці та прибутку на одного працівника, які відображають внесок трудових ресурсів у формування фінансових результатів підприємства.

Такий підхід дозволяє оцінити не лише кількісні характеристики трудового потенціалу, а й ефективність організації праці та рівень використання кадрового потенціалу. Отримані результати створюють основу для обґрунтування доцільності цифровізації управління персоналом та підвищення продуктивності праці.

Управлінський потенціал підприємства оцінюється шляхом аналізу системи управління, організації планування та контролю діяльності

підприємства. Особлива увага приділяється оцінці інформаційного забезпечення управлінських рішень та рівня координації між структурними підрозділами.

Застосування якісно-аналітичного підходу дозволяє оцінити здатність системи управління забезпечувати ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Отримані результати слугують підґрунтям для обґрунтування впровадження ERP- та BI-систем як інструментів підвищення управлінського потенціалу.

Цифровий потенціал підприємства оцінюється з позицій рівня використання інформаційних технологій у процесі управління та організації бізнес-процесів. Аналізується наявність і функціональність використовуваних інформаційних систем, рівень автоматизації окремих процесів та інтегрованість цифрових рішень у загальну систему управління підприємством.

Такий підхід дозволяє визначити рівень цифрової зрілості підприємства та його готовність до впровадження комплексних цифрових рішень, що є методичною основою для формування напрямів цифрової трансформації.

Оцінювання потенціалу підприємства повинно здійснюватися з дотриманням певних методичних принципів, які забезпечують об'єктивність, комплексність та практичну значущість отриманих результатів. Умови функціонування підприємств у сучасній економіці, зокрема процеси цифрової трансформації, зумовлюють необхідність поєднання традиційних економічних підходів з аналізом організаційних та цифрових аспектів діяльності.

Одним із ключових принципів оцінювання потенціалу підприємства є принцип комплексності, який передбачає врахування всіх основних складових потенціалу — виробничої, фінансової, трудової, логістичної, управлінської та цифрової. Реалізація цього принципу дозволяє уникнути фрагментарної оцінки окремих ресурсів і сформувати цілісне уявлення про можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей розвитку.

Важливе значення має принцип системності, відповідно до якого потенціал підприємства розглядається як складна система взаємопов'язаних елементів. Застосування даного принципу дозволяє врахувати взаємний вплив окремих складових потенціалу, зокрема вплив виробничого та трудового потенціалів на фінансові результати діяльності підприємства, а також роль управлінського та цифрового потенціалів у забезпеченні ефективної координації бізнес-процесів.

Принцип динамічності передбачає оцінювання потенціалу підприємства не лише у статичному зрізі, а й у динаміці, що дозволяє виявити тенденції його розвитку та зміну ефективності використання ресурсів у часі. Реалізація цього принципу є особливо важливою в умовах цифрової трансформації, оскільки впровадження цифрових рішень зумовлює поступові, але системні зміни в діяльності підприємства.

Не менш важливим є принцип порівнянності, який забезпечує можливість зіставлення показників потенціалу підприємства у різні періоди або з плановими значеннями. Застосування цього принципу дозволяє об'єктивно оцінити результати господарської діяльності підприємства та визначити рівень реалізації його потенціалу.

Принцип орієнтації на стратегічні цілі розвитку передбачає узгодження результатів оцінювання потенціалу з напрямками довгострокового розвитку підприємства. У межах даної роботи цей принцип реалізується шляхом поєднання оцінки потенціалу з обґрунтуванням заходів цифрової трансформації, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

В умовах цифрової економіки особливого значення набуває принцип адаптивності, який передбачає здатність методики оцінювання потенціалу враховувати зміни зовнішнього середовища та рівень цифрової зрілості підприємства. Це дозволяє використовувати результати оцінювання як

інструмент обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження цифрових технологій та вдосконалення системи управління.

Таким чином, дотримання наведених принципів оцінювання потенціалу підприємства забезпечує методичну обґрунтованість дослідження та створює надійну основу для практичного аналізу потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна».

Дотримання наведених принципів оцінювання потенціалу підприємства дозволяє сформулювати комплексне бачення можливостей його розвитку. Водночас важливо враховувати, що окремі складові потенціалу не функціонують ізольовано, а перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності, що зумовлює необхідність їх спільного аналізу.

Виробничий потенціал підприємства безпосередньо впливає на фінансові результати його діяльності, оскільки рівень використання основних засобів визначає обсяг і собівартість продукції. У свою чергу, фінансовий потенціал забезпечує можливості для оновлення виробничих потужностей, інвестування у цифрові технології та підтримання стабільності господарської діяльності підприємства.

Трудовий потенціал є ключовою складовою ефективного функціонування виробничих процесів, адже рівень продуктивності праці та кваліфікація персоналу визначають можливості реалізації виробничого і фінансового потенціалів. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зокрема шляхом цифровізації управління персоналом, позитивно впливає на результати діяльності підприємства в цілому.

Управлінський потенціал визначає здатність підприємства координувати використання всіх складових потенціалу та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме від ефективності системи управління залежить рівень реалізації виробничого, фінансового, трудового та логістичного потенціалів підприємства.

Цифровий потенціал, у свою чергу, виступає каталізатором розвитку всіх інших складових потенціалу. Використання цифрових технологій управління дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів, забезпечити оперативний доступ до управлінської інформації та підвищити ефективність координації діяльності підприємства.

Таким чином, взаємозв'язок складових потенціалу підприємства зумовлює необхідність їх комплексного оцінювання, що дозволяє не лише визначити поточний рівень використання потенціалу, а й обґрунтувати напрями його розвитку в умовах цифрової трансформації.

Застосування системного підходу до оцінювання можливостей підприємства дозволяє комплексно охарактеризувати рівень використання його ресурсів, ефективність організації виробничих і управлінських процесів, а також здатність підприємства адаптуватися до умов цифрових змін. Узгодження кількісних показників виробничого, фінансового й трудового потенціалів із якісною оцінкою, управлінських і цифрових аспектів діяльності забезпечує цілісність і послідовність методичного підходу до аналізу потенціалу підприємства. Така інтеграція різних методів оцінювання дозволяє не лише зафіксувати поточний стан окремих складових потенціалу, а й виявити внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та напрями їх реалізації.

Комплексний характер оцінювання потенціалу створює надійну аналітичну основу для переходу від теоретичних узагальнень до практичного дослідження фактичних показників діяльності підприємства, аналізу їх динаміки та взаємозв'язку. Саме такий підхід дає змогу об'єктивно оцінити рівень використання потенціалу конкретного підприємства, визначити сильні та проблемні сторони його розвитку, а також обґрунтувати подальші управлінські рішення. У зв'язку з цим доцільним є проведення детального аналізу діяльності ТОВ «А-Бетон Україна», результати якого наведено у наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «А-БЕТОН Україна»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності

Підприємницька діяльність у ринковому середовищі охоплює вирішення широкого кола завдань, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. У процесі господарської діяльності реалізуються функції, пов'язані з управлінням людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами, налагодженням партнерських відносин із представниками зовнішнього середовища, а також плануванням обсягів виробництва товарів і послуг відповідно до потреб споживачів. Усі ці процеси зорієнтовані насамперед на створення економічних благ, реалізація яких забезпечує отримання позитивних фінансових результатів як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «А-Бетон Україна» (код ЄДРПОУ 42571539) було засноване 24 жовтня 2018 року та зареєстроване за юридичною адресою: Україна, 35360, Рівненська область, Рівненський район, с. Велика Омеляна, вул. Присадибна, 9Б.

Основним видом діяльності підприємства є вантажні автомобільні перевезення (КВЕД 49.41). Керівником виступає Лящ Ярослав Іванович. Розмір статутного капіталу становить 10 млн грн, форма власності – недержавна.

Окрім базового напрямку роботи, підприємство здійснює діяльність за низкою інших КВЕДів, зокрема:

28.92 — виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва;

23.61 — виготовлення бетонних виробів для будівництва;

- 23.63 — виробництво готових до використання бетонних розчинів;
- 25.11 — виробництво металевих будівельних конструкцій;
- 42.99 — будівництво інших споруд;
- 43.12 — підготовчі будівельні роботи;
- 43.99 — інші спеціалізовані будівельні роботи;
- 45.11, 45.19 — торгівля автомобілями та іншими транспортними засобами;
- 45.20 — технічне обслуговування та ремонт автотранспорту;
- 46.13, 46.63, 46.71, 46.73, 46.90 — посередництво в торгівлі, оптова торгівля будівельними матеріалами, технікою, паливом тощо;
- 68.20 — оренда та експлуатація нерухомого майна;
- 77.12, 77.32 — оренда вантажного автотранспорту та будівельного обладнання;
- 33.20 — монтаж і встановлення машин та устаткування.

ТОВ «А-Бетон Україна» є платником податку на прибуток і ПДВ на загальних підставах та не має податкової заборгованості. Підприємство формує позитивну ділову репутацію, збільшує частку ринку та постійно підвищує ефективність своєї діяльності.

Станом на 2024 рік року штат підприємства налічував 38 працівників. Управлінський персонал та фахівці мають вищу або спеціальну освіту та достатній практичний досвід, що дає змогу успішно реалізовувати виробничі завдання.

Для здійснення господарської діяльності підприємство орендує офісні та складські приміщення у місті Рівному та володіє необхідними дозвільними документами.

Згідно з фінансовою звітністю, у 2024 році відбулося понад дворазове зростання вартості основних засобів та майже триразове збільшення чистого доходу від реалізації продукції та послуг порівняно з 2023 роком. Це свідчить про ефективність управлінських рішень та результативність використання ресурсів.

У 2023 році приблизно 95% послуг підприємства було надано компаніям, залученим до державної програми «Велике будівництво». У межах основного виду діяльності підприємство забезпечувало перевезення щебеневих сумішей та асфальтобетону для дорожніх робіт у Рівненській, Житомирській та Хмельницькій областях.

З метою збільшення обсягів перевезень підприємство у січні–лютому 2024 року придбало нові транспортні засоби та уклало договори з провідними компаніями галузі, серед яких:

- ТОВ «Автострада Трейд Ін» (ЄДРПОУ 43079409), яке входить до групи компаній «Автострада»;
- ПрАТ «Хмельницьке ШБУ №56» (ЄДРПОУ 03448860);
- ТОВ «Теплолюкс-ЮГ» тощо.

Підприємство надавало перевізні послуги відповідно до укладених договорів:

- ТОВ «Автострада Трейд Ін» — договір №16-01/02-22 від 16.02.2023;
- ТОВ «Теплолюкс-ЮГ» — договір №15-09/21-П-1 від 15.09.2021;
- ТОВ «Полонський спецкар'єр» — договір №0912/20-2 від 09.12.2021 (перевезення щебеневої продукції).

Аналіз контрагентів із заборгованістю перед ТОВ «А-Бетон Україна» станом на травень 2022 року засвідчує, що їх фінансування здійснювалося з державного бюджету в рамках проєкту «Велике будівництво».

Після початку повномасштабної війни уряд призупинив реалізацію програми, а бюджетні кошти були перенаправлені на оборонні потреби та відновлення деокупованих територій. Унаслідок цього основні контрагенти підприємства не отримали належного фінансування, що призвело до накопичення заборгованості перед підрядниками, у тому числі перед ТОВ «А-Бетон Україна».

У сучасних умовах адміністрація підприємства активно шукає нові джерела стабільного завантаження та прибутку. Так, 14 квітня 2024 року було укладено договір на постійне транспортне обслуговування з ПрАТ «Вераллія Україна» (ЄДРПОУ 22555135) щодо перевезення склобою та вапняку. Компанія також подала документи для отримання ліцензії на міжнародні перевезення, що перебуває на етапі розгляду та має стати кроком до розширення ринку послуг.

Таким чином, діяльність ТОВ «А-Бетон Україна» упродовж останніх років характеризується активним розвитком, розширенням ринків збуту, модернізацією матеріально-технічної бази та адаптацією до зовнішніх викликів, спричинених змінами у фінансуванні державних інфраструктурних проєктів. Попри тимчасові ускладнення, пов'язані з призупиненням програми «Велике будівництво» та несвоєчасними розрахунками окремих контрагентів, підприємство демонструє здатність оперативно перебудовувати свою діяльність, диверсифікувати напрямки співпраці та забезпечувати стабільність виробничих процесів.

Подальший розвиток партнерських відносин, укладення нових контрактів та отримання ліцензії на міжнародні перевезення створюють додаткові

можливості для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансових результатів підприємства.

У зв'язку з цим важливим є детальний аналіз ключових техніко-економічних показників діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» за 2022–2024 роки, що дозволить оцінити динаміку основних параметрів господарювання, визначити тенденції розвитку, виявити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства та обґрунтувати напрями подальшого удосконалення його діяльності.

Таблиця 2.1- Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» за 2022-2024 рр.

Назва показника	2020 рік	2021 рік		2022 рік		2023рік		2024рік		Абсолютне відхилення			
		Абс.зн.	Тр, %	Абс.зн.	Тр, %	Абс.зн.	Тр, %	Абс.зн.	Тр, %	2021- 2020	2022 - 2021	2023- 2022	2023-2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Товарооборот (обсяг виробництва, наданих послуг, виконаних робіт), тис.грн.	17777,3	50134	182,01	33959,1	-32,26	73323,4	46,25	78801,9	7,47	32356,7	-16174,9	39364,3	5478,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	4626,1	7744,85	67,42	11065,2	42,87	43578,8	462,68	23693,2	-45,63	3118,75	3320,35	32513,6	-19885,6
Фондовіддача, грн./грн.	3,07	5,82	89,34	2,90	-50,27	1,41	-75,76	3,33	135,88	2,75	-2,93	-1,48	1,92
Фондоемність, грн./грн.	0,26	0,15	-40,63	0,33	110,92	0,59	284,73	0,30	-49,04	-0,11	0,17	0,27	-0,29
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, всього	17	21	23,53	26	23,81	38	80,95	38	-	4	5	12	0
Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис.грн.	1045,724	2387,333	128,29	1306,119	-45,29	1929,56	47,73	2073,73	7,47	1341,61	-1081,21	623,44	144,17

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Фонд оплати праці, тис.грн.	790,1	1593,9	101,73	1581,4	-0,78	3419,4	116,28	6824,25	99,57	803,8	-12,5	1838	3404,85
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	3873,039	6325	63,31	5068,59	-19,86	7498,68	47,94	14960	98,70	2451,961	-1256,41	2430,09	7461,32
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	14223,6	45086,4	216,98	32034,3	-28,95	61495	91,97	70299,4	14,32	30862,8	-13052,1	29460,7	8804,4
Операційні витрати, тис. грн.	3705,5	6868	85,35	5779	-15,86	12376,4	114,16	11040,6	-10,79	3162,5	-1089	6597,4	-1335,8
Витрати обігу, тис.грн.	14223,6	45086,4	216,98	32034,3	-28,95	61495	91,97	70299,4	14,32	30862,8	-13052,1	29460,7	8804,4
Операційний прибуток, тис. грн.	364,7	624	71,1	88	-85,90	599,6	581,36	613,1	2,25	259,3	-536	511,6	13,5
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1034	1487,7	43,88	106,3	-92,85	6386,2	985,98	4201	-34,22	453,7	-1381,4	1048,1	-2185,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис.грн.	847,9	1210,4	42,75	87,2	-92,80	5231,8	5899,77	3400	-35,01	362,5	-1123,2	5144,6	-1831,8
Рентабельність продажу,%	4,77	2,41	-49,38	0,26	-89,36	7,14	2680,59	4,31	-39,57	-2,36	-2,16	6,88	-2,83

Аналіз діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» засвідчує, що підприємство функціонувало в умовах мінливого зовнішнього середовища, що суттєво вплинуло на його економічні результати та виробничий потенціал. Після призупинення фінансування програми «Велике будівництво» у 2022 році підприємство зіткнулося зі зменшенням обсягів перевезень та необхідністю перегляду стратегічних пріоритетів. Разом із тим підприємству вдалося адаптуватися до змін, переорієнтувавши діяльність на нових замовників і розширивши спектр послуг.

Техніко-економічні показники демонструють як негативні, так і позитивні тенденції. Товарообіг після падіння у 2022 році (33 959,1 тис. грн) зріс до 73 323,4 тис. грн у 2023 році (+39 364,3 тис. грн, або +46,25%) та до 78 801,9 тис. грн у 2024 році (+5 478,5 тис. грн, або +7,47%). Це свідчить про поступове відновлення економічної активності та стабілізацію попиту на основні послуги підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів упродовж 2022–2024 рр. мала стійку негативну динаміку: зниження з 11 065,2 тис. грн у 2022 р. до 4 357,8 тис. грн у 2023 р. (–60,57%) та до 2 369,3 тис. грн у 2024 р. (–45,63%). Це вказує на скорочення виробничого потенціалу підприємства та зменшення інвестицій у матеріально-технічну базу, що у довгостроковій перспективі може впливати на конкурентоспроможність.

Продуктивність праці знизилася з 3 106,1 тис. грн у 2022 році до 1 929,6 тис. грн (–45,29%) у 2023 році з подальшим частковим відновленням у 2024 році до 2 073,7 тис. грн (+7,47%). Це свідчить про нестабільність завантаження персоналу, однак наявність позитивної динаміки вказує на поступове відновлення виробничого потенціалу.

Фінансові результати впродовж аналізованого періоду залишалися чутливими до змін ринкової кон'юнктури. Чистий прибуток у 2023 році скоротився на –513,22 тис. грн порівняно з 2022 роком, однак у 2024 році зріс на +152,1 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення рентабельності та ефективності операційної діяльності. Рентабельність продукції, яка знизилася у

2023 році до 2,36%, у 2024 році зросла до 6,88%, що є позитивною тенденцією, хоча рівень все ще нижчий за передкризовий.

З позиції оцінки потенціалу підприємства отримані результати дають підстави стверджувати, що ресурсний потенціал ТОВ «А-Бетон Україна» зазнав послаблення, насамперед через зменшення вартості основних засобів та нестабільність продуктивності праці. Водночас показники динаміки товарообігу, рентабельності та чистого прибутку свідчать про наявність відновлювальної тенденції, що формує основу для подальшого зміцнення економічного потенціалу.

Підприємство має потенціал до розвитку завдяки диверсифікації послуг, укладенню нових договірних відносин, розширенню співпраці з приватними компаніями та отриманню ліцензії на міжнародні перевезення. Останнє розширює можливості для збільшення обсягів діяльності та формування нових джерел доходу, що у перспективі може сприяти підвищенню загального потенціалу підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2022–2024 рр. підприємство працювало в умовах складного ринкового середовища, однак змогло забезпечити поступову стабілізацію виробничих та фінансових показників. Подальший розвиток ТОВ «А-Бетон Україна» залежатиме від здатності підвищувати ефективність використання ресурсів, зміцнювати матеріально-технічну базу та нарощувати потенціал за рахунок освоєння нових ринків і управлінських рішень.

З огляду на проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» можна відзначити, що динаміка основних фінансових та виробничих параметрів тісно пов'язана зі структурою реалізованих послуг та напрямками господарської діяльності підприємства. Оцінка зміни обсягів та ефективності використання ресурсів дає змогу комплексно характеризувати поточний стан підприємства, однак для більш глибокого розуміння процесів формування результатів діяльності важливо проаналізувати структуру

товарообороту.

Дослідження складу товарообороту дозволяє визначити внесок окремих видів послуг у загальний обсяг реалізації, встановити домінуючі напрямки діяльності та оцінити їх вплив на фінансовий результат підприємства. Такий аналіз є необхідним для подальшого обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку потенціалу підприємства, оптимізації ресурсів та визначення перспективних сегментів ринку.

У зв'язку з цим доцільно перейти до розгляду складу товарообороту торговельного підприємства ТОВ «А-Бетон Україна».

Таблиця 2.2 – Склад товарообороту торгівельного підприємства ТОВ «А-Бетон Україна»

	Роки					Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
	Обсяг в натуральному виразі, тис. т.					Товарооборот, тис.грн.				
1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Непродовольчі товари, всього	18,66	20,57	19,21	28,12	28,4	2411,98	3027,78	2560,17	2867,4	2941,5
Щебінь	8,99	7,87	4,931	10,1	8,07	1303,68	1086,09	573,059	960,8	595,49
в тому числі:										
0-40	0,63	2,13	0,021	3,21	2,91	62,85	229,36	-	319,26	416,31
20-40	1,86	0,39	0,45	0,71	0	247,77	55,46	66,573	50,3	0
3*-8	0,04	0,65	0,31	0,91	1,05	4,42	84,16	53,446	68,2	92,71
40-70	0,51	0,29	0,11	0,32	0,12	69,03	38,42	15,815	65,1	38,49
10*-20	0,7	0,07	1,69	0,51	1,01	110,56	0,01	14,45	66,9	18,85
5*-10	0,55	0,87	0,19	1	0,82	90,39	138,27	49,731	69,6	49,27
5*-20	4,7	3,47	2,16	3,45	2,18	718,65	540,41	373,044	321,22	148,42
Пісок	1,75	5,4	8,2	9,8	13,03	94,9	513,5	724,58	956,6	1271,44
Відсів	7,58	6,78	5,54	7,9	6,88	285,2	214,49	344,63	651,2	680,92
в тому числі:										
0-5(1)	0,08	5,12	5,47	6,11	8,81	2,93	155,25	341,57	411,4	580,72
0-5(2)	0,25	0,12	0,08	0,79	0,71	9,4	4,77	3,06	99,9	96,73
0-5(3)	1,14	0,04	-	1	0,8	42,77	1,72	-	139,9	161,79
0-5(4)	6,11	0,77	-	-	0	230,1	28,68	-	-	0
0-5(5)	-	0,58	-	-	0,58	-	18,16	-	-	18,16
0-5(6)	-	0,15	-	-	0,15	-	5,91	-	-	5,91
Цемент	0,3	0,52	0,42	0,6	0,66	721,6	1213,7	904,6	1217	1308,5
ЩПС	0,041	-	0,12	0,32	0,36	6,6	-	13,3	38,4	41,75
Транспортні послуги	293,5	780,5	318,54	704,56	717,08	14968,4	46827,95	30898,48	70456	71497,07
Разом						17777,3	50134	33959,1	73323,4	78801,9

Дані таблиці 2.2 дають можливість оцінити структуру товарообороту підприємства за основними групами продукції й послуг. Аналіз засвідчує, що впродовж 2020–2024 рр. відбулися істотні зміни у формуванні обсягів реалізації та ролі окремих складових у загальному товарообороті.

1. Нерудні матеріали як основа товарообороту

До найбільш вагової статті товарообороту належить реалізація нерудної сировини — щебеню, піску та відсіву.

У 2024 році обсяг реалізації нерудних матеріалів у вартісному вираженні становив 2 941,5 тис. грн, що свідчить про стабільний попит на будівельну сировину.

Серед нерудних матеріалів найбільшу частку займає щебінь — 955,49 тис. грн у 2024 р. Обсяги реалізації піску та відсіву коливалися, однак зберігали позитивний вплив на формування загального товарообороту.

2. Реалізація щебеневої продукції за фракціями

У структурі щебеню найбільші продажі припадають на фракцію 5–20 мм, що є найпопулярнішою для дорожнього будівництва. У 2024 р. обсяг реалізації цієї фракції становив 813,26 тис. грн, що значно перевищує інші види щебеневої продукції. Фракції 20–40 мм та 40–70 мм мають менший попит, що пояснюється особливостями їх використання.

3. Реалізація піску та відсіву

Обсяг реалізації піску у 2024 році становив 680,92 тис. грн. Відсів показує коливання, але зберігає суттєву частку в структурі товарообороту — 144,26 тис. грн у 2024 р. Ці матеріали залишаються важливими в забезпеченні потреб будівельної галузі.

4. Реалізація цементу та ЦПС

У порівнянні з попередніми роками реалізація цементу та сухих будівельних сумішей є невеликою:

- цемент — 5,91 тис. грн,
- ЦПС — 41,75 тис. грн у 2024 році.

Хоча їх частка незначна, вони доповнюють асортимент підприємства.

5. Провідна роль транспортних послуг

Найбільшу частку товарообороту у 2024 році займають транспортні послуги — 74 807,7 тис. грн, що становить понад 90% загального товарообороту.

Це підтверджує:

- домінування логістичного напрямку в діяльності підприємства,
- орієнтацію на надання послуг перевезення нерудних матеріалів,
- залежність фінансових результатів від обсягу транспортних замовлень.

Ця частина діяльності є ключовою та формує основний прибуток.

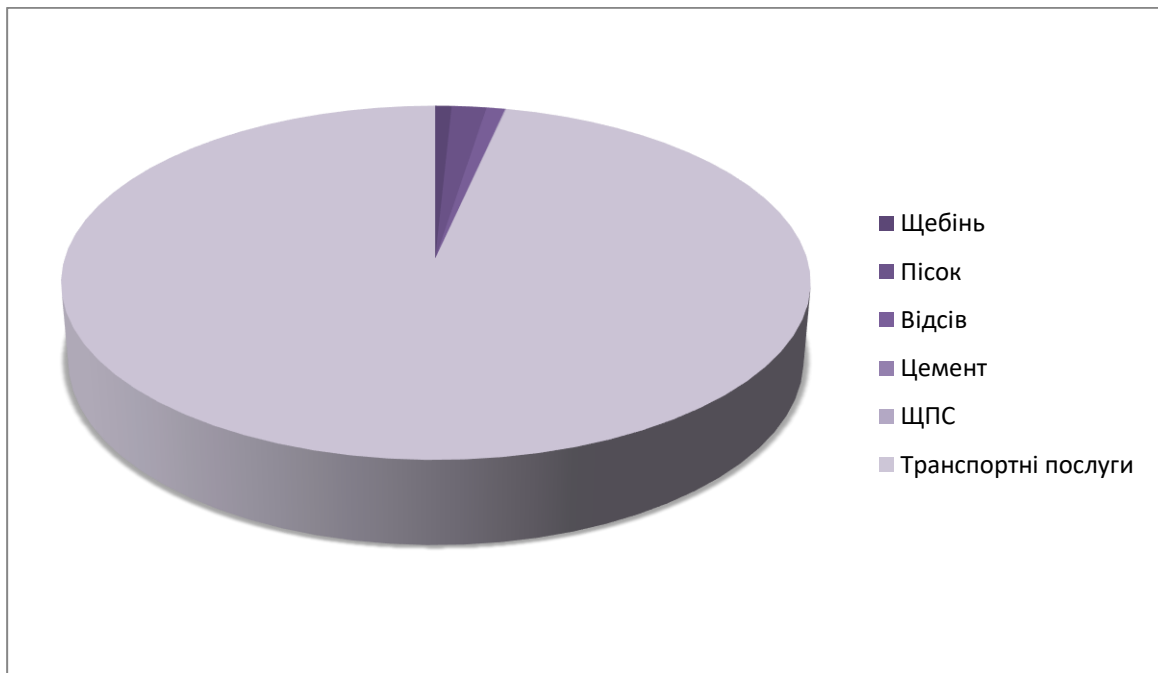


Рис 2.1 – Структура товарообороту за 2024 рік, тис.грн

Діаграма наочно демонструє домінування транспортних послуг у загальному товарообороті підприємства. На її основі можна зробити такі висновки:

1. транспортні послуги становлять переважну більшість доходів;
2. продаж нерудних матеріалів — щебеню, піску, відсіву — формує лише невелику частку (до 10%);
3. реалізація цементу та ЦПС має мінімальний вплив на товарообіг.

Діаграма повністю підтверджує дані таблиці і наочно показує перекося структуру в бік логістичних послуг, тому доцільно було б детальніше поглянути на динаміку транспортних послуг протягом цих років.



Рис 2.2 – Динаміка транспортних послуг за 2020-2024 роки, тис.грн

Аналіз динаміки обсягів транспортних послуг ТОВ «А-Бетон Україна» за 2020–2024 рр. свідчить про нерівномірний, однак загалом зростаючий характер розвитку даного напрямку діяльності.

У 2020 році обсяг транспортних послуг був найменшим за досліджуваний період, що обумовлено початковим етапом розвитку підприємства та обмеженими обсягами замовлень. У 2021 році спостерігається суттєве зростання обсягів транспортних послуг, що пов’язано з активізацією дорожньо-будівельних робіт та участю підприємства в інфраструктурних проєктах.

У 2022 році відбулося різке зниження обсягів транспортних послуг, що зумовлено початком повномасштабних воєнних дій, призупиненням державного фінансування програм будівництва та скороченням ділової активності у будівельній галузі.

Починаючи з 2023 року простежується стійка тенденція до відновлення: обсяги транспортних послуг значно зросли завдяки переорієнтації підприємства на нові ринки збуту та укладенню договорів з приватними замовниками. У 2024 році ця тенденція посилилася, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства та зростання попиту на транспортно-логістичні послуги.

Отже, динаміка обсягів транспортних послуг підтверджує ключову роль даного виду діяльності у формуванні доходів ТОВ «А-Бетон Україна» та свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку цього напрямку за умови збереження позитивних ринкових тенденцій.

Проведений аналіз техніко-економічних показників та структури товарообороту ТОВ «А-Бетон Україна» засвідчив, що результати діяльності підприємства у 2020–2024 рр. формувалися під впливом як зовнішніх економічних і воєнних чинників, так і внутрішніх можливостей використання ресурсів. Виявлені коливання обсягів реалізації, змінність фінансових результатів, а також трансформація структури товарообороту свідчать про наявність як потенціалу до відновлення та розвитку, так і про окремі обмеження у формуванні виробничих і фінансових можливостей підприємства. У зв'язку з цим доцільним є подальший детальний розгляд основних складових потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна», що дозволить більш глибоко оцінити його ресурсні можливості, ефективність їх використання та перспективи подальшого розвитку.

2.2 Аналіз основних складових потенціалу підприємства (виробничого, трудового, фінансового та управлінського)

Ефективність функціонування та конкурентоспроможність сучасного підприємства значною мірою залежать від рівня сформованості та використання його потенціалу. Потенціал підприємства відображає сукупність наявних ресурсів, можливостей та спроможностей, які можуть бути задіяні для досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку. В умовах нестабільного ринкового середовища, посилення конкуренції та впливу зовнішніх ризиків особливої актуальності набуває всебічний аналіз основних складових потенціалу підприємства як передумови забезпечення його стійкого розвитку.

У зв'язку з цим доцільно зосередити увагу на дослідженні ключових складових потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна», зокрема виробничого, трудового, фінансового та інноваційного потенціалів. Такий аналіз дозволить визначити рівень забезпеченості підприємства ресурсами, оцінити ефективність їх використання, виявити резерви зростання та обґрунтувати напрями подальшого удосконалення управління потенціалом.

Основні засоби становлять матеріальну основу діяльності підприємства, визначаючи його виробничу потужність і технологічні можливості. Ефективність використання потенціалу основних фондів впливає на обсяг виробництва, прибутковість, рівень продуктивності праці та конкурентоспроможність підприємства.

На основі даних балансу зробимо висновки про динаміку основних показників ТОВ «А-Бетон Україна».

Дані представленого аналізу наведені в таблицях 2.3 – 2.4.

Таблиця 2.3 - Аналіз стану основних фондів ТОВ «А-Бетон Україна»

Показники стану та руху основних виробничих фондів	Роки					Відхилення, тис. грн.			
	2020	2021	2022	2023	2024	20/21	21/22	22/23	23/24
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Первісна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	5986,4	12046,8	16418,8	54074,9	54120,2	6060,4	4372	37656,1	45,3
2. Знос основних виробничих фондів, тис. грн.	1360,3	1243,2	3208,6	10496,1	30427	-117,1	1965,4	7287,5	7287,5
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	4626,1	10803,6	13210,2	43578,8	23693,2	6177,5	2406,6	30368,6	30368,6
Коефіцієнт зносу	0,227	0,103	0,195	0,194	0,562	-	-	-	-
Коефіцієнт придатності	0,773	0,897	0,805	0,806	0,438	-	-	-	-

Дані таблиці 2.3 свідчать про суттєві структурні та вартісні зміни в стані основних виробничих фондів ТОВ «А-Бетон Україна» упродовж 2020–2024 рр., що безпосередньо впливають на виробничий потенціал підприємства.

Первісна вартість основних фондів у 2020 році становила 5 986 тис. грн. У 2021 році вона зросла до 12 046 тис. грн, а у 2022 році — до 16 418 тис. грн, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази у довосенний період. У 2023 році зафіксовано різке зростання показника до 54 074 тис. грн, а у 2024 році — до 54 120 тис. грн. Така динаміка вказує на суттєві капітальні вкладення, пов'язані з оновленням автопарку та виробничого обладнання, що зміцнило виробничий потенціал підприємства.

Знос основних виробничих фондів у 2020 році становив 1 360,3 тис. грн. У 2021 році він дещо зменшився до 1 243,2 тис. грн, проте у 2022 році зріс до 3 208,6 тис. грн. У 2023 році відбулося різке збільшення зносу до 10 496,1 тис. грн, а у 2024 році — до 30 427 тис. грн. Такий рівень зростання зносу пояснюється як інтенсивністю експлуатації основних засобів, так і значними обсягами введення нових активів у попередні роки.

Залишкова вартість основних фондів зросла з 4 626,1 тис. грн у 2020 році до 10 803,6 тис. грн у 2021 році та 13 210,2 тис. грн у 2022 році. У 2023 році зафіксовано різке скорочення залишкової вартості до 4 357,8 тис. грн, а у 2024 році — до 2 369,3 тис. грн. Негативна динаміка останніх років свідчить про високі темпи фізичного та морального зносу основних фондів та потребу в подальшому їх оновленні.

Коефіцієнт зносу у 2020 році становив 0,227, у 2021 році — 0,103, у 2022 році — 0,195, у 2023 році — 0,194, а у 2024 році — 0,562. Різке зростання коефіцієнта зносу у 2024 році вказує на істотне погіршення технічного стану основних фондів та підвищення рівня їх спрацьованості.

Коефіцієнт придатності, відповідно, мав тенденцію до зниження: з 0,773 у 2020 році до 0,897 у 2021 році та 0,805 у 2022 році. У 2023 році він становив 0,806, а у 2024 році знизився до 0,438. Це означає, що лише близько 44% основних фондів у 2024 році перебували у придатному для ефективної експлуатації стані, що є загрозливим сигналом для подальшого зростання виробничого потенціалу.

Отже, результати аналізу свідчать, що у 2020–2022 рр. ТОВ «А-Бетон Україна» активно нарощувало та модернізувало основні виробничі фонди. Проте у 2023–2024 рр. спостерігається різке погіршення їх технічного стану та зниження залишкової вартості, що негативно впливає на виробничий потенціал підприємства. За таких умов особливої актуальності набуває необхідність

оновлення основних фондів та підвищення ефективності інвестиційної політики з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 2.4 - Аналіз руху основних фондів ТОВ «А-Бетон Україна»

Показники стану та руху основних виробничих фондів	Роки					Відхилення, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	20/21	21/22	22/23	23/24
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.,	4626, 1	7744,8 5	11065, 2	28394, 5	33636	67,42	42,8 7	156,6 1	18,4 6
2. Залишкова вартість ОВФ, тис.грн.	4626, 1	10803, 6	13210, 2	43578, 8	23693, 2	133,5 4	22,2 8	229,8 9	- 45,6 3
3. Коефіцієнт оновлення	0,928	0,554	0,29	1,07	-	-	-	-	-
4. Коефіцієнт вибуття	0,928	0,554	0,29	1,07	-	-	-	-	-

Дані таблиці 2.4 характеризують інтенсивність руху основних виробничих фондів ТОВ «А-Бетон Україна» упродовж 2020–2024 рр. та дозволяють оцінити активність процесів їх оновлення й вибуття.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів мала стійку тенденцію до зростання з 4 626,1 тис. грн у 2020 році до 7 744,85 тис. грн у 2021 році, 11 065,2 тис. грн у 2022 році та 28 394,5 тис. грн у 2023 році. У 2024 році показник зріс до 33 636,6 тис. грн, що свідчить про суттєве розширення матеріально-технічної бази підприємства у результаті введення нових основних

засобів, зокрема транспортних засобів та виробничого обладнання. Найбільш інтенсивне зростання середньорічної вартості основних фондів спостерігалось у 2022–2023 рр., що пов'язано з активними інвестиціями у оновлення виробничого потенціалу.

Залишкова вартість основних фондів у 2020 році становила 4 626,1 тис. грн, у 2021 році зросла до 10 803,6 тис. грн, а у 2022 році — до 13 210,2 тис. грн, що характеризує позитивну динаміку оновлення фондів у цей період. Проте у 2023 році показник істотно зріс до 43 578,8 тис. грн, що пов'язано з масштабним надходженням нових основних засобів. У 2024 році залишкова вартість скоротилася до 23 693,2 тис. грн, що свідчить про посилення процесів зносу та вибуття частини активів.

Коефіцієнт оновлення основних фондів упродовж досліджуваного періоду мав нестійку динаміку: у 2020 році він становив 0,928, у 2021 році зменшився до 0,554, у 2022 році — до 0,293, у 2023 році різко зріс до 1,07, що свідчить про масове введення нових основних засобів, а у 2024 році дані свідчать про відсутність суттєвого оновлення фондів. Така ситуація вказує на циклічний характер інвестування в матеріально-технічну базу підприємства.

Аналогічну динаміку має і коефіцієнт вибуття основних фондів. У 2020 році його значення становило 0,928, у 2021 році — 0,554, у 2022 році — 0,293, а у 2023 році — 1,07, що свідчить про одночасно високі темпи як надходження, так і вибуття основних засобів. У 2024 році відсутність даних також підтверджує зниження активності процесів руху основних фондів.

Отже, результати аналізу доводять що підприємство поступово нарощувало свою матеріально-технічну базу, а у 2023 році відбулося різке оновлення основних фондів. У 2024 році спостерігається уповільнення інвестиційної активності та скорочення залишкової вартості фондів, що вказує на необхідність формування довгострокової стратегії оновлення основних

засобів з метою забезпечення сталого розвитку та зміцнення виробничого потенціалу підприємства.

Оборотні активи становлять важливу складову частину виробничого потенціалу підприємства, оскільки забезпечують безперебійну господарську діяльність, стабільність фінансових потоків і підтримання платоспроможності. До їхнього складу входять грошові кошти, запаси сировини й матеріалів, незавершене виробництво, готова продукція, дебіторська заборгованість тощо. Результативне та економічно обґрунтоване використання цих ресурсів є вирішальним фактором досягнення прибутковості підприємства.

Для ефективного управління активами необхідно здійснювати комплексний аналіз складу, динаміки та структури оборотних ресурсів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни у фінансово-господарській діяльності та забезпечує загальну керованість підприємством.

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності використання оборотних фондів ТОВ «А-Бетон Україна»

Показники ефективності використання оборотних коштів	Період					Відхилення							
	2020	2021	2022	2023	2024	20/21		21/22		22/23		23/24	
	т. грн.	т. грн.	т. грн.	т. грн.	т. грн.	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн..	17777,30	50134,00	33959,00	73323,40	78801,90	32356,70	182,01	-16175,00	-32,26	39364,40	115,92	5478,50	7,47
Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів, тис. грн..	7073,50	10543,15	14739,75	17197,35	19202,65	3469,70	49,05	4196,60	39,80	2457,60	16,67	2005,30	11,66
Коефіцієнт обіговості	2,51	4,76	2,30	4,26	4,10	2,20	89,20	-2,45	-51,55	1,96	85,06	-0,16	-3,67
Тривалість одного обороту, днів всього,	143,24	75,71	156,26	84,43	87,73	-67,50	-47,15	80,55	106,39	-71,82	-45,96	3,30	3,90
Рентабельність оборотних коштів, %	11,99	11,48	0,59	30,42	17,71	-3,20	-26,59	-8,23	-93,12	48,87	8044,41	-12,72	-41,80
Коефіцієнт ефективності використання оборотних фондів	0,85	1,14	1,11	3,14	2,82	0,30	35,01	-0,03	-2,51	2,03	182,28	-0,33	-10,37
Вивільнення (залучення) оборотних коштів, тис. грн	-	9404,30	-7598,33	14630,06	-721,42	-	-	-17002,63	-180,80	22228,38	-292,54	-15351,47	-104,93
Приріст товарної продукції за рахунок зміни обсягу нормованих оборотних коштів, тис. грн.	-	8708,82	19975,82	5652,48	8542,58	-	-	11266,99	129,37	-14323,34	-71,70	2890,10	51,13
Приріст товарної продукції за рахунок зміни ефективності використання оборотних коштів, тис. грн.	-	23722,09	-36259,79	33706,81	-3001,39	-	-	-59981,87	-252,85	69966,59	-192,96	-36708,20	-108,90

Дані таблиці 2.5 свідчать про суттєві коливання показників ефективності використання оборотних фондів ТОВ «А-Бетон Україна» упродовж 2020–2024 років, що відображає нестабільність умов господарювання та залежність результатів діяльності від зовнішнього середовища.

Обсяг реалізації продукції у 2020 році становив 17 777,3 тис. грн, у 2021 році зріс до 50 134 тис. грн, а у 2022 році скоротився до 33 959 тис. грн, що свідчить про негативний вплив воєнних подій на обсяги діяльності. Починаючи з 2023 року спостерігається різке зростання показника до 73 323,4 тис. грн, а у 2024 році — до 78 801,9 тис. грн, що вказує на відновлення ділової активності підприємства.

Середньорічні залишки нормованих оборотних коштів зростали з 7 073,5 тис. грн у 2020 р. до 19 202,6 тис. грн у 2024 р., що свідчить про розширення масштабів операційної діяльності та потреби підприємства в обіговому капіталі.

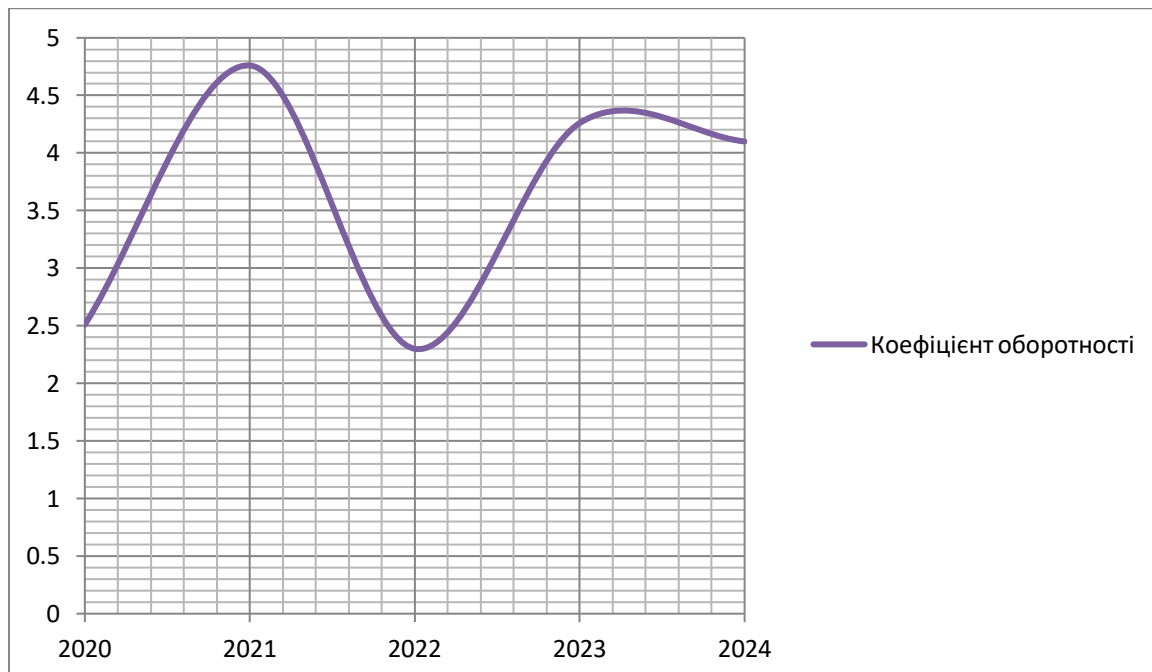


Рис 2.3 – Динаміка коефіцієнту оборотності за 2020-2024 роки, тис.грн

Згідно рис 2.3 ми бачимо, що коефіцієнт оборотності оборотних коштів мав нестійку динаміку: у 2020 р. — 2,51 оберти, у 2021 р. — 4,76 оберти, у 2022 р. він знизився до 2,30 обертів, у 2023 р. знову зріс до 4,26 обертів, а у 2024 р. дещо зменшився до 4,10 обертів. Це свідчить про нестабільність швидкості обігу оборотних коштів, однак загалом у 2023–2024 рр. їх використання стало ефективнішим порівняно з 2020 та 2022 роками.

Тривалість одного обороту, відповідно, змінювалась у протилежному напрямі: з 143,24 днів у 2020 році вона скоротилася до 75,71 днів у 2021 році, у 2022 році збільшилася до 156,26 днів, у 2023 році зменшилася до 84,43 днів, а у 2024 році становила 87,73 днів. Зменшення тривалості обороту у 2023–2024 рр. є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про прискорення кругообігу оборотних засобів.

Рентабельність оборотних коштів зазнавала різких коливань: у 2020 році вона становила 11,99%, у 2021 році — 11,48%, у 2022 році різко знизилась до 0,59%, у 2023 році зросла до 30,42%, а у 2024 році зменшилась до 17,71%. Це означає, що у 2023 році підприємство досягло найвищої віддачі оборотного капіталу, однак у 2024 році відбулося певне погіршення ефективності.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних фондів у 2020–2022 рр. коливався в межах 0,85–1,11, у 2023 році різко зріс до 3,14, що свідчить про значне підвищення результативності використання оборотних коштів, однак у 2024 році він знизився до 2,82, що вказує на часткову втрату досягнутих результатів.

Розрахунки вивільнення та залучення оборотних коштів показують, що у 2021 році відбулося залучення 9 404,3 тис. грн, у 2022 році — вивільнення 7 598,3 тис. грн, у 2023 році — залучення 14 630,1 тис. грн, тоді як у 2024 році зафіксовано вивільнення 721,4 тис. грн, що свідчить про покращення організації оборотних процесів у останньому році.

Приріст товарної продукції за рахунок зміни обсягу нормованих оборотних коштів та за рахунок підвищення ефективності їх використання свідчить, що у 2023 році основний приріст був забезпечений саме підвищенням ефективності управління оборотним капіталом, тоді як у 2024 році домінував вплив екстенсивних факторів.

Отже, ефективність використання оборотних фондів ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 рр. характеризується різко вираженою нестабільністю. Найгірші показники зафіксовані у 2022 році, що пов'язано з різким скороченням обсягів діяльності. Найвищого рівня ефективності підприємству вдалося досягти у 2023 році. У 2024 році спостерігається певне погіршення показників, однак загалом їх рівень залишається кращим, ніж у кризовому 2022 році.

Проведений аналіз стану та руху основних виробничих фондів, а також ефективності використання оборотних коштів свідчить, що виробничий потенціал ТОВ «А-Бетон Україна» у досліджуваному періоді зазнавав суттєвих змін під впливом зовнішніх економічних і воєнних чинників. У 2020–2022 рр. підприємство здійснювало активне нарощування матеріально-технічної бази, що сприяло зростанню виробничих можливостей. Водночас у 2023–2024 рр. спостерігається погіршення технічного стану окремих основних засобів, зростання рівня їх зносу та уповільнення процесів оновлення, що певною мірою обмежує подальше нарощування виробничого потенціалу. Разом з тим збереження позитивної динаміки обсягів діяльності та ефективності використання оборотних коштів свідчить про наявність у підприємства реальних передумов для відновлення й подальшого розвитку виробничого потенціалу за умови активізації інвестиційної діяльності.

Важливою складовою загального потенціалу підприємства є трудовий потенціал, який визначає можливості ефективного використання всіх інших ресурсів та безпосередньо впливає на результати господарської діяльності. Рівень забезпеченості підприємства персоналом, його професійна структура,

кваліфікація, продуктивність праці та мотивація значною мірою формують конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах.

У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз трудового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна», що дозволить оцінити кількісні та якісні характеристики персоналу, ефективність використання трудових ресурсів, а також виявити наявні резерви підвищення продуктивності праці та результативності управління персоналом.

Таблиця 2.6 - Ефективність використання трудового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна»

Показники	Роки (періоди)					Відхилення абс.			
	2020	2021	2022	2023	2024	20/21	21/22	22/23	23/24
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Товарообіг тис. грн.	17777,3	50134	33959,1	73323,4	78801,9	32356,7	-16174,9	39364,3	5478,5
Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	790,1	1593,9	1581,4	3419,4	6824,25	803,8	-12,5	1838	3404,85
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	17	21	26	38	38	4	5	12	0
Продуктивність праці (Пп), грн	1045,72	2387,33	1306,12	1929,56	2073,73	1341,61	-1081,21	623,44	144,17
Приріст продуктивності праці за рахунок зміни фондоозброєності, тис. грн	-	25,18	8,78	104,77	-252,15	25,18	-16,40	95,99	-356,92
Приріст продуктивності праці за рахунок фондовіддачі, тис. грн	-	0,0096	-0,0092	-0,0012	-0,00032	0,0097	-0,019	0,0081	0,00083
Прибуток на одного працівника, грн.	49,-88	57,64	3,35	137,68	89,47	7,76	-54,28	134,33	-48,21
Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислововиробничого персоналу, тис. грн		0,0038	0,0021	0,0092	0	0,0038	-0,0017	0,0071	-0,0091
Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислововиробничого персоналу, тис. грн	-	63,89	-41,59	16,41	3,79	63,89	-105,47	57,99	-12,61

З вище наведених даних ми можемо зробити висновок , що ефективність використання трудового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 рр.

зазнавала суттєвих коливань під впливом як зовнішніх економічних умов, так і змін у масштабах діяльності підприємства.

Товарооборот підприємства у 2020 році становив 17 777,3 тис. грн, у 2021 році зріс до 50 134 тис. грн, що свідчить про активізацію господарської діяльності. У 2022 році показник зменшився до 33 959 тис. грн, що обумовлено різким спадом ділової активності внаслідок воєнних дій. У 2023 році обсяг товарообороту значно зріс до 73 323,4 тис. грн, а у 2024 році досяг 78 801,9 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства.

Фонд оплати праці у 2020–2021 рр. зріс з 790,1 тис. грн до 1 593,9 тис. грн, однак у 2022 році дещо скоротився до 1 581,4 тис. грн. У 2023 році фонд оплати праці суттєво збільшився до 3 419,4 тис. грн, а у 2024 році — до 6 824,25 тис. грн, що свідчить про зростання чисельності персоналу та рівня оплати праці.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 17 осіб у 2020 році до 21 особи у 2021 році, 26 осіб у 2022 році та 38 осіб у 2023–2024 рр. Збільшення чисельності персоналу підтверджує розширення масштабів діяльності підприємства у післякризовий період.

Середньорічна продуктивність праці одного працівника у 2020 році становила 1 045,72 тис. грн, у 2021 році зросла до 2 387,33 тис. грн, однак у 2022 році знизилася до 1 306,12 тис. грн. У 2023 році продуктивність зросла до 1 929,56 тис. грн, а у 2024 році — до 2 073,73 тис. грн, що свідчить про відновлення ефективності використання трудових ресурсів після кризового періоду. Для того щоб ми могли наочно побачити зміни, побудуємо діаграму динаміки чисельності персоналу і продуктивності праці.

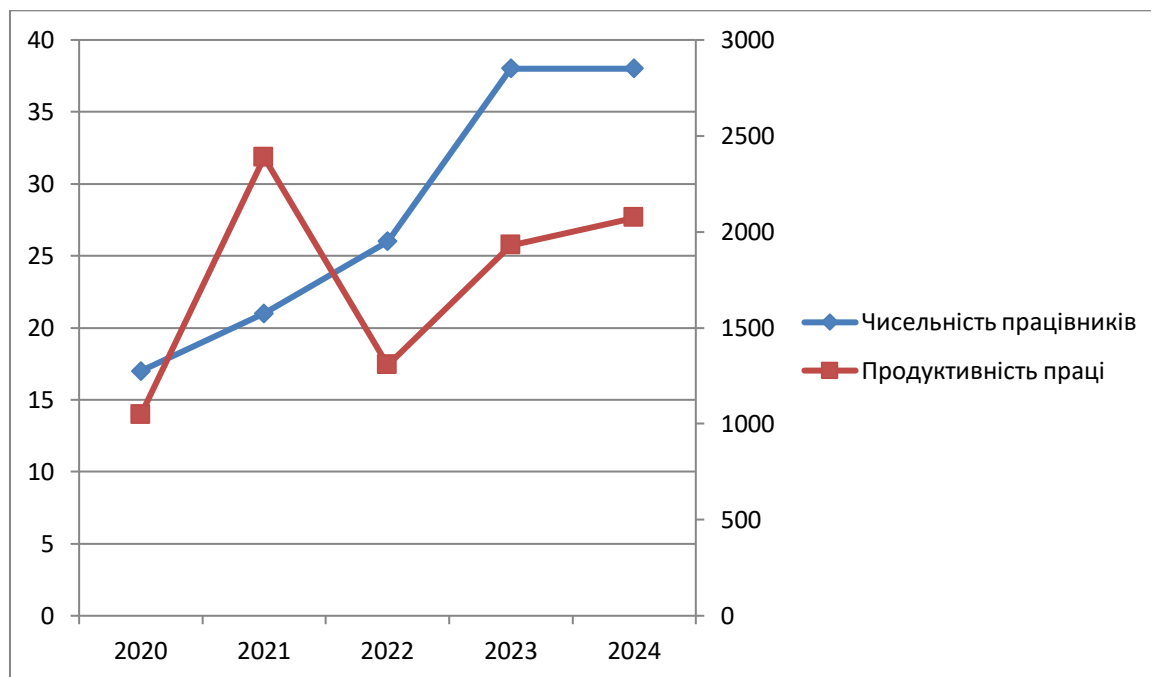


Рис. 2.4 – Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 рр.

Динаміка, відображена на графіку, демонструє не лише зміну чисельності персоналу та продуктивності праці, а й чіткий взаємозв'язок між цими показниками, який відповідає логіці розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

У 2020–2021 рр. спостерігається синхронне зростання чисельності працівників і продуктивності праці. Збільшення чисельності персоналу з 17 до 21 осіб супроводжується різким підвищенням продуктивності (з 1 045,72 тис. грн до 2 387,33 тис. грн). Це свідчить про те, що у цей період підприємство не лише збільшувало штат, але й ефективно інтегрувало нових працівників у виробничий процес, що привело до інтенсивного покращення результативності праці.

У 2022 році ситуація змінюється: чисельність персоналу продовжує зростати (до 26 осіб), однак продуктивність праці різко знижується до 1 306,12 тис. грн. Таке розходження трендів пояснюється зовнішніми шоками — значним зменшенням обсягів робіт через воєнні дії. Більша чисельність працівників на фоні падіння товарообороту неминуче призводить до зниження

продуктивності. Це є класичним прикладом впливу екстенсивного фактора збільшення персоналу без відповідного зростання обсягів виконуваних робіт.

У 2023 році відбувається найяскравіший розворот тенденції: чисельність працівників зростає до 38 осіб, однак цього разу збільшення штату супроводжується істотним відновленням продуктивності праці (до 1 929,56 тис. грн). Це свідчить про те, що підприємству вдалося адаптуватися до нових умов, збільшити обсяги робіт і забезпечити достатнє навантаження на персонал. Отже, приріст чисельності знову почав діяти як позитивний фактор розвитку, а не як фактор зниження ефективності.

У 2024 році чисельність персоналу залишається на рівні 38 осіб, тоді як продуктивність праці продовжує зростати — до 2 073,73 тис. грн. Це свідчить, що підприємство досягло оптимального співвідношення чисельності працівників і обсягів діяльності, тобто персонал використовується більш ефективно, ніж у попередні роки. Зростання продуктивності без збільшення штату означає, що зростання має інтенсивний характер, а внутрішні резерви трудового потенціалу використовуються ефективніше.

Прибуток у розрахунку на одного працівника у 2020 році становив 49,38 тис. грн, у 2021 році зріс до 57,64 тис. грн, але у 2022 році різко скоротився до 3,35 тис. грн. У 2023 році показник значно зріс до 137,68 тис. грн, а у 2024 році зменшився до 89,47 тис. грн, що відображає нестабільність фінансових результатів у розрахунку на одного працівника.

Приріст продуктивності праці за рахунок зміни фондоозброєності та чисельності промислово-виробничого персоналу свідчить, що у 2021 та 2023 роках основний вплив на зростання продуктивності мав інтенсивний фактор, тоді як у 2022 році домінував негативний вплив скорочення обсягів виробництва.

Таким чином, трудовий потенціал ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 рр. характеризується зростанням чисельності персоналу та фонду оплати праці,

а також поступовим відновленням рівня продуктивності праці після кризового 2022 року. Водночас нестабільність прибутковості праці свідчить про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня організації праці та ефективності управління трудовими ресурсами з метою зміцнення загального потенціалу підприємства.

Для успішного ведення господарської діяльності та збереження фінансової стабільності підприємство повинно вміти адаптуватися до ринкових умов і конкурентного середовища, підтримуючи при цьому ефективний баланс ресурсів.

Згідно з економічними джерелами, фінансовий стан підприємства — це комплексна характеристика його діяльності за певний період, яка відображає як реальні, так і потенційні можливості забезпечення фінансово-господарських процесів необхідними ресурсами, а також здатність ефективно функціонувати в перспективі.

Фінансовий стан є багатоаспектним показником, що інтегрує низку фінансових параметрів і демонструє рівень забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та стійкість його економічної діяльності [19].

Оцінка поточного фінансового стану ТОВ «А-Бетон Україна» представлена у таблиці 2.7.

**Таблиця 2.7 - Аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства
протягом 2020-2024 рр.**

№ п/п	Показники	Роки					Відхилення, %			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
							/2020	/2021	/2022	/2023
1.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14223,6	45086,4	32034,3	61495	70299,4	216,98	-28,95	91,97	14,32
2.	Інші операційні витрати, тис. грн.	3036,2	5988,5	5660,7	4617,8	3942,9	97,24	-5,47	-18,42	-14,62
3.	Інші витрати, тис. грн.	-	16,1	99,8	1971,9	3509,8	-	519,8 8	1875,85	77,99
4.	Разом витрат, тис. грн.	17259,8	51091	37794,8	68084,7	77752,1	196,01	-26,02	80,14	14,20
5.	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	17777,3	50134	33959,1	73323,4	78801,9	182,01	-32,26	115,92	7,47
6.	Інші операційні доходи, тис. грн.	516,5	2444,7	3942	1147,5	1837,1	373,32	61,25	-70,89	60,10
7.	Інші доходи, тис. грн.	-	-	-	-	1314,1	-	-	-	-
8.	Усього доходів, тис. грн.	18293,8	52578,7	37901,1	74470,9	81953,1	187,41	-27,92	96,49	10,05
9.	Капітал підприємства, тис. грн., всього	500	500	10000	10000	10000	0	1900, 0	0	0
10.	Власний капітал, тис. грн., всього	1499,8	2710,2	10298,5	17470,3	20870,3	80,704	279,9 9	69,64	19,46
11.	Позикові кошти, тис. грн., всього	10199,8	22106,2	19727,7	46901,5	32122,5	116,73	-10,76	137,74	-31,51
12.	Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	10199,8	20080,4	18338,6	25037,6	14952,5	96,871	-8,67	36,53	-40,28
13.	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	-	2025,8	1389,1	21863,9	17170	-	-31,43	1473,96	-21,47

Аналіз фінансових показників ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 рр. засвідчує суттєві коливання фінансових результатів діяльності підприємства, що були зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, насамперед впливом воєнних дій та нестабільністю ринкового середовища.

У 2020–2021 рр. підприємство демонструвало помірне зростання фінансових результатів: виручка від реалізації та валовий прибуток мали позитивну динаміку, рентабельність діяльності підвищувалася, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та ефективності операційної діяльності. Однак у 2022 році відбулося різке погіршення показників: валовий прибуток скоротився майже удвічі, рентабельність знизилася, а чистий прибуток підприємства

наблизився до нульового значення. Це свідчить про значні втрати обсягів діяльності та збільшення витрат у кризових умовах.

У 2023 році фінансові результати суттєво покращилися: виручка та валовий прибуток зросли до найвищих значень за весь досліджуваний період, рентабельність операційної діяльності підвищилася, а чистий прибуток досяг рекордного рівня. Це вказує на відновлення попиту на послуги підприємства, розширення діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів.

У 2024 році фінансовий стан дещо стабілізувався, однак без повторення високих темпів зростання 2023 року. Спостерігається зниження валового та чистого прибутку, що пов'язано зі збільшенням операційних витрат та зростанням собівартості продукції. Водночас виручка від реалізації зберігається на високому рівні, що свідчить про збереження стабільних ринкових позицій підприємства.

Показники ліквідності та забезпеченості власними оборотними коштами демонструють певні ризики: у 2022 та частково у 2024 роках спостерігається зниження рівня фінансової стійкості, що може ускладнювати фінансування поточної діяльності без залучення зовнішніх ресурсів. Разом з тим показники платоспроможності у 2023 році суттєво поліпшилися, що підтверджує здатність підприємства відновлювати фінансову рівновагу за сприятливих умов.

Фінансові результати підприємства відображають рівень ефективності його діяльності та слугують основним індикатором економічної стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності. З метою оцінки фінансової ефективності було проаналізовано ключові показники: чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, рентабельність, податкові надходження до бюджету, чистий прибуток і рентабельність продукції. Відповідні результати подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз фінансових результатів « А-Бетон Україна »

Фінансові результати	Період					Відхилення							
	2020	2021	2022	2023	2024	20/21		21/22		22/23		23/24	
	т.грн.	т.грн.	т.грн.	т.грн.	т.грн.	абс.	%	абс.	%	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Чистий дохід , тис. грн.	18293,80	52578,70	37901,10	74470,90	81953,10	34284,90	187,41	-14677,60	12,00	36570,00	96,49	7482,20	10,047
Собівартість реалізованої продукції (неповна), тис. грн.	14223,60	45086,40	32034,30	61495,00	70299,40	30862,80	216,98	-13052,10	-27,92	29461,00	91,97	8804,40	14,33
Валовий прибуток, тис. грн.	4070,20	7492,00	5867,00	12976,00	11653,70	3422,10	84,08	-1625,50	-28,95	7109,00	121,18	-1322,30	-10,19
Рівень рентабельності, %	28,62	16,62	18,31	21,10	16,58	-2,82	-49,94	-2,55	-92,85	8,00	2957,56	-4,52	-21,44
Платежі до бюджету, тис. грн.	186,10	277,30	19,10	1154,40	801,00	91,20	49,01	-258,20	-90,09	1135,00	5943,98	-353,40	-30,61
Чистий прибуток, тис. грн.	847,90	1210,40	87,20	5231,80	3400,00	362,50	42,75	-1123,20	-93,11	5145,00	5899,77	-1831,80	-35,01
Рентабельність продукції	22,90	14,94	17,28	17,70	14,79	-3,28	-54,97	-2,41	-92,80	8,00	3025,43	-2,91	-16,44

Аналіз фінансових результатів ТОВ «А-Бетон Україна» у 2020–2024 рр. свідчить про нестабільний, але загалом позитивний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Попри різкі коливання зовнішнього середовища та зміни масштабів діяльності, підприємство зберегло здатність формувати достатній обсяг доходів для покриття витрат та отримання прибутку.

У динаміці простежується чітка тенденція: 2022 рік став найбільш проблемним, оскільки відбулося значне зниження чистого доходу, погіршення співвідношення між доходами та собівартістю, а також суттєве падіння рентабельності. Це свідчить про те, що підприємство зіткнулося з комплексом викликів, зумовлених воєнними обставинами та зменшенням обсягів господарської активності.

Проте вже у 2023–2024 рр. підприємству вдалося частково відновити свої позиції: чистий дохід збільшився, валовий прибуток зріс, а показники ефективності продемонстрували покращення порівняно з кризовим періодом. Особливо важливим є відновлення чистого прибутку та поступове зміцнення рентабельності продукції, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та оптимізацію виробничих процесів.

Таким чином, отримані результати вказують, що ТОВ «А-Бетон Україна» здатне адаптуватися до складних умов, відновлювати результативність діяльності та забезпечувати позитивні фінансові результати за умов впровадження відповідних управлінських заходів. Незважаючи на окремі негативні відхилення, підприємство має реальні перспективи подальшого зміцнення фінансового потенціалу.

Для більш повного розуміння тенденцій розвитку фінансового потенціалу підприємства важливо не лише дослідити показники прибутковості та витрат, а й проаналізувати зміни обсягів його господарської діяльності. Одним із ключових індикаторів, що відображає масштаб і результативність функціонування підприємства, є чистий дохід від реалізації продукції (робіт,

послуг). Динаміка цього показника дозволяє визначити напрями зміни ринкової активності, оцінити вплив зовнішніх чинників на обсяги реалізації та простежити загальні тренди фінансового розвитку.

У зв'язку з цим доцільно розглянути динаміку чистого доходу ТОВ «А-Бетон Україна» упродовж 2020–2024 років, що подано на рисунку нижче.

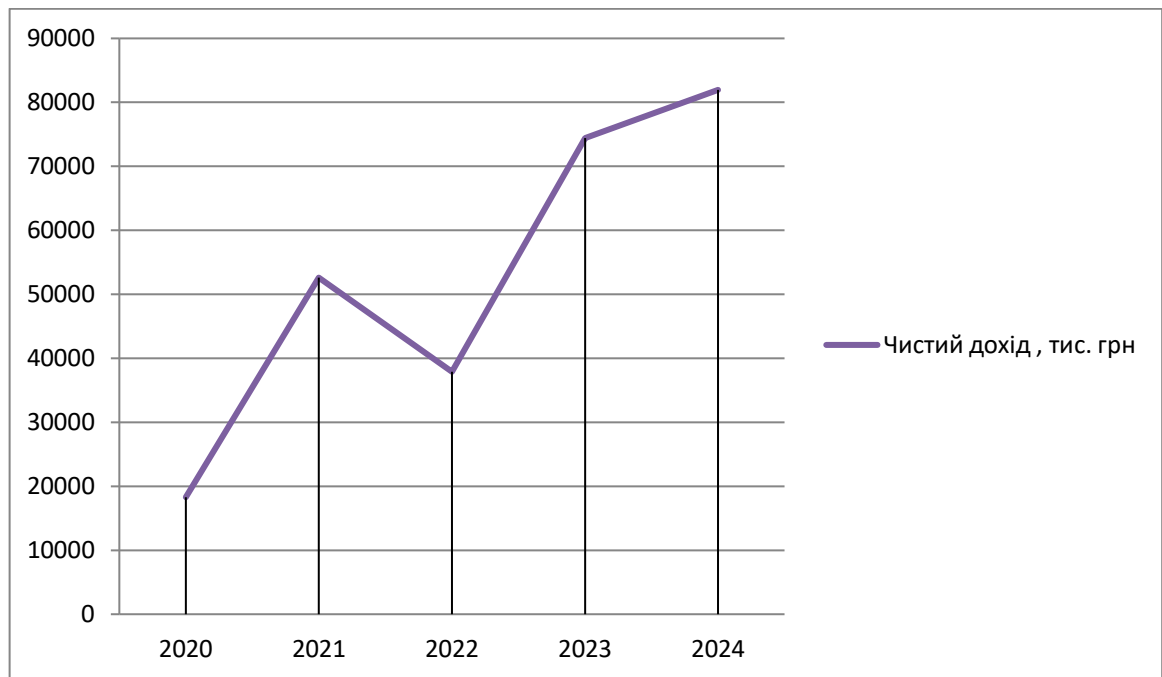


Рис. 2.5 – Аналіз динаміки чистого доходу ТОВ «А-Бетон Україна» за 2020–2024 рр.

Побудований графік демонструє зміну чистого доходу підприємства упродовж 2020–2024 років, що дозволяє наочно оцінити тенденції розвитку та масштаби господарської діяльності.

У 2020 році чистий дохід становив 18 293,8 тис. грн, що є відправною точкою для аналізу. У 2021 році показник суттєво підвищився і досяг 52 578,7 тис. грн, що свідчить про активізацію виробничої діяльності та збільшення обсягів реалізації.

Проте у 2022 році підприємство зіткнулося зі значним спадом: чистий дохід зменшився до 33 990,1 тис. грн, що зумовлено обмеженнями воєнного

періоду, скороченням масштабів робіт та зниженням попиту на окремі види послуг.

У 2023 році чистий дохід зріс до 74 470,9 тис. грн, перевищивши докризові показники та засвідчивши відновлення операційної діяльності підприємства. У 2024 році приріст продовжився, і чистий дохід сягнув 81 953,1 тис. грн, що підтверджує тенденцію стабілізації та зміцнення фінансових позицій підприємства.

Узагальнюючи, графік демонструє загальний висхідний тренд, попри наявність різких коливань у 2022 році. Така динаміка свідчить про стійкість підприємства, здатність швидко відновлюватися після зовнішніх шоків та ефективно нарощувати обсяги реалізації у сприятливих умовах.

Проведений аналіз фінансового потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» за 2020–2024 рр. свідчить, що підприємство функціонувало в умовах значної турбулентності зовнішнього середовища, проте загалом продемонструвало здатність підтримувати та відновлювати фінансову стійкість. Незважаючи на суттєвий спад у 2022 році, викликаний воєнними подіями, зниженням ділової активності та ускладненням логістичних процесів, підприємство зуміло адаптуватися до нових умов і вже у 2023 році досягло найвищих фінансових результатів за досліджуваний період.

Динаміка чистого доходу, валового та чистого прибутку, а також показників рентабельності свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства на ринку та зростання результативності його операційної діяльності. Відновлення та подальше нарощування фінансових результатів у 2023–2024 рр. стало можливим завдяки збільшенню обсягів виконаних робіт, оптимізації витрат та переорієнтації на нові сегменти ринку.

Водночас окремі показники фінансової стійкості та ліквідності засвідчують наявність певних ризиків, пов'язаних зі зростанням операційних витрат, підвищенням собівартості та коливаннями рівня забезпеченості

власними оборотними коштами. Це вимагає подальшої уваги до управління витратами, контролю за дебіторською заборгованістю та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Таким чином, фінансовий потенціал ТОВ «А-Бетон Україна» можна охарактеризувати як достатньо сформований та перспективний, однак такий, що потребує подальшого посилення через удосконалення структури фінансових ресурсів, оптимізацію витрат та підвищення результативності операційної діяльності. Стабільне зростання доходів та прибутку у післякризові роки свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

В умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем сформованості його управлінського потенціалу. Саме управлінські рішення, система організації управління, здатність керівництва до стратегічного планування та адаптації до змін відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

Управлінський потенціал відображає сукупність управлінських компетенцій, організаційних можливостей, інформаційного забезпечення та досвіду керівництва, які дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси підприємства — виробничі, трудові та фінансові. Аналіз управлінського потенціалу є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у галузях з високим рівнем ризику та потребують оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Для ТОВ «А-Бетон Україна» управлінський потенціал має вирішальне значення, оскільки підприємство здійснює діяльність у сфері транспортних та будівельних послуг, що характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів, коливань попиту та регуляторних змін. Результати попереднього аналізу свідчать, що підприємство змогло адаптуватися до кризових умов 2022

року та відновити показники діяльності у 2023–2024 рр., що є прямим наслідком прийняття ефективних управлінських рішень.

У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз управлінського потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» з використанням сучасних аналітичних інструментів. Одним із найбільш поширених та інформативних методів оцінювання управлінського потенціалу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони управління підприємством, а також визначити можливості і загрози зовнішнього середовища. Застосування SWOT-аналізу дає змогу сформулювати обґрунтовані управлінські висновки та слугує основою для розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління потенціалом підприємства.

З метою комплексної оцінки управлінського потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» та систематизації результатів проведеного аналізу доцільно застосувати SWOT-аналіз як інструмент стратегічної діагностики. Його використання дозволяє узагальнити внутрішні можливості підприємства у сфері управління, виявити сильні та слабкі сторони організації управлінських процесів, а також оцінити вплив ключових факторів зовнішнього середовища у вигляді можливостей і загроз. Результати SWOT-аналізу управлінського потенціалу підприємства подано у таблиці нижче.

Таблиця 2.9 - SWOT-аналіз управлінського потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна».

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвідчене керівництво та здатність приймати оперативні управлінські рішення 2. Успішна адаптація до кризових умов 2022 року та відновлення діяльності. 3. . Гнучкість управлінської структури та швидка переорієнтація діяльності 4. Наявність власного автопарку, що підвищує керованість операцій 5. Досвід співпраці з великими корпоративними замовниками 6. Стабільний управлінський персонал з практичним досвідом	1. Недостатній рівень формалізації стратегічного планування; 2. Високий рівень зносу окремих основних засобів. 3. Обмежене використання сучасних цифрових управлінських інструментів 4. Залежність від зовнішнього фінансування
Можливості	Загрози
1. Розширення ринку транспортних послуг, у т.ч. міжнародних перевезень 2. Впровадження ERP/CRM/BI-систем управління 3. Диверсифікація клієнтської бази 4. Залучення партнерств та інвестицій 5. Підвищення кваліфікації управлінського персоналу.	1. Подальша економічна та воєнна нестабільність 2. Зростання цін на паливо та технічне обслуговування 3. Посилення конкуренції на ринку транспортних послуг. 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів 5. Посилення регуляторних вимог та ліцензування

Результати SWOT-аналізу свідчать, що управлінський потенціал ТОВ «А-Бетон Україна» базується на поєднанні досвіду керівництва, гнучкості управлінських рішень та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Наявні сильні сторони дозволили підприємству не лише зберегти діяльність у кризовий період, а й забезпечити відновлення фінансових і виробничих показників у 2023–2024 рр.

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, пов'язаних насамперед із недостатньою формалізацією стратегічного управління, високим рівнем зносу окремих основних засобів та обмеженим використанням сучасних цифрових інструментів управління. За умов зростання конкуренції та нестабільності ринкового середовища ці чинники можуть стримувати подальший розвиток підприємства.

Можливості, що відкриваються перед підприємством, зокрема розширення ринку транспортних послуг, цифровізація управління та диверсифікація клієнтської бази, створюють передумови для посилення управлінського потенціалу. Разом із тим наявність значних зовнішніх загроз вимагає від керівництва системного підходу до управління ризиками та підвищення стратегічної гнучкості.

Для поглиблення результатів проведеного SWOT-аналізу та формування обґрунтованих напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства доцільно застосувати матрицю стратегічних альтернатив SO–WO–ST–WT. Даний інструмент стратегічного аналізу дозволяє поєднати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища та на цій основі визначити можливі варіанти управлінських стратегій.

Матриця SO–WO–ST–WT дає змогу систематизувати управлінські рішення за чотирма напрямками: використання сильних сторін для реалізації можливостей, подолання слабких сторін за рахунок наявних можливостей,

застосування сильних сторін для нейтралізації загроз, а також мінімізація впливу слабких сторін і зовнішніх загроз. Використання даної матриці забезпечує комплексний підхід до стратегічного управління та створює підґрунтя для розроблення практичних заходів з удосконалення управління потенціалом підприємства.

Таблиця 2.10 - Матриця стратегічних альтернатив розвитку управлінського потенціалу

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)
• Використання управлінського досвіду та гнучкості для виходу на нові ринки транспортних послуг. • Залучення партнерств і контрактів із великими клієнтами для масштабування діяльності. • Впровадження цифрових управлінських інструментів з опорою на наявний кадровий потенціал.	• Формалізація стратегічного планування шляхом впровадження сучасних систем управління. • Оновлення основних засобів через партнерства та інвестиційні програми. • Підвищення мотивації та кваліфікації персоналу завдяки навчанню та розвитку.
ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз)
• Гнучке управління витратами для мінімізації впливу зростання цін. • Диверсифікація клієнтів для зниження ризиків залежності від окремих замовників. • Використання досвіду керівництва для оперативного реагування на регуляторні зміни.	• Оптимізація управлінської структури для зниження витрат в умовах нестабільності. • Посилення контролю за фінансовими потоками та ризиками. • Поетапне оновлення матеріально-технічної бази з урахуванням фінансових можливостей.

Побудова матриці стратегій SO–WO–ST–WT дозволила поглибити результати SWOT-аналізу та визначити пріоритетні напрями розвитку управлінського потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства та впливу зовнішнього середовища. Отримані стратегічні альтернативи свідчать, що підприємство володіє достатнім набором сильних сторін, які можуть бути використані для реалізації наявних ринкових можливостей та забезпечення подальшого розвитку.

Реалізація SO-стратегій створює передумови для активного зростання підприємства за рахунок використання управлінського досвіду, гнучкості організаційної структури та розширення ринків збуту. WO-стратегії спрямовані на подолання наявних управлінських обмежень через впровадження сучасних управлінських інструментів, удосконалення стратегічного планування та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить зміцнити управлінський потенціал у середньостроковій перспективі.

Водночас ST-стратегії орієнтовані на зниження впливу зовнішніх загроз шляхом ефективного використання сильних сторін підприємства, зокрема управлінської гнучкості та досвіду керівництва. WT-стратегії мають захисний характер і передбачають мінімізацію ризиків за рахунок оптимізації управлінських процесів, посилення фінансового контролю та поступового оновлення матеріально-технічної бази.

Загалом результати матриці стратегій SO–WO–ST–WT підтверджують доцільність переходу ТОВ «А-Бетон Україна» від ситуативного реагування на зміни зовнішнього середовища до системного стратегічного управління. Реалізація визначених стратегічних альтернатив створює підґрунтя для підвищення ефективності управлінських рішень, зниження ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз основних складових потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» засвідчив, що результати діяльності підприємства у досліджуваному

періоді значною мірою визначаються поєднанням ресурсних можливостей та якості управлінських рішень. Стан виробничого потенціалу, динаміка використання трудових ресурсів і фінансових показників свідчать про здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, відновлювати обсяги діяльності та забезпечувати стійкість функціонування навіть в умовах підвищеної нестабільності. Разом з тим виявлені проблемні аспекти — зростання зносу основних фондів, нерівномірність завантаження персоналу, коливання фінансових результатів — підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення системи управління потенціалом підприємства та пошуку резервів підвищення ефективності його використання. Саме це зумовлює доцільність переходу до розгляду практичних аспектів формування та реалізації заходів, спрямованих на удосконалення управління потенціалом ТОВ «А-Бетон Україна».

2.3 Аналіз цифрового потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології дедалі більше визначають конкурентоспроможність підприємств, ефективність використання їх ресурсів та якість управлінських рішень. Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація управління, використання аналітичних інструментів і цифрових платформ дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, знижувати витрати та підвищувати результативність діяльності.

Рівень цифрової зрілості підприємства відображає ступінь інтеграції цифрових технологій у ключові процеси його функціонування та безпосередньо впливає на формування і розвиток виробничого, трудового, фінансового та управлінського потенціалів. Для підприємств транспортно-будівельної сфери, зокрема ТОВ «А-Бетон Україна», цифрова трансформація має особливе значення, оскільки сприяє оптимізації логістики, контролю використання ресурсів, підвищенню прозорості управління та якості планування.

У зв'язку з цим доцільно оцінити поточний рівень цифрової зрілості ТОВ «А-Бетон Україна» та визначити основні резерви розвитку потенціалу підприємства на основі впровадження сучасних цифрових рішень.

Для більш повної та об'єктивної оцінки рівня цифрової зрілості ТОВ «А-Бетон Україна» у межах даного дослідження застосовано розширену методику експертної бальної оцінки, яка охоплює сім ключових напрямів цифрової трансформації підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно проаналізувати рівень цифровізації не лише облікових та управлінських процесів, а й логістики, взаємодії з клієнтами, розвитку персоналу та захисту інформаційних ресурсів.

Оцінювання здійснювалося за сімома напрямками: цифровізація бізнес-процесів; інформаційні системи управління; цифровізація логістики та управління транспортом; аналітична підтримка управлінських рішень; цифрові

компетенції персоналу; цифрові комунікації та робота з клієнтами; кібербезпека та управління даними. Кожен напрям оцінювався за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає мінімальному рівню розвитку цифрових рішень, а 5 балів — високому рівню цифрової зрілості.

Інтегральний показник цифрової зрілості підприємства визначався як середнє арифметичне значень за всіма напрямками оцінювання. Результати оцінки цифрової зрілості ТОВ «А-Бетон Україна» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Оцінка рівня цифрової зрілості ТОВ «А-Бетон Україна»

№	Напрямок цифрової зрілості	Характеристика поточного стану	Оцінка (1–5)
1	Цифровізація бізнес-процесів	Використовується електронний документообіг, автоматизовано бухгалтерський та податковий облік; операційні процеси цифровізовані частково	3
2	Інформаційні системи управління (ERP, CRM)	Застосовуються окремі програмні рішення для обліку та контролю, відсутня інтегрована ERP/CRM-система	2
3	Цифровізація логістики та управління транспортом	Планування та контроль перевезень здійснюються переважно традиційними методами, відсутні GPS-моніторинг і диспетчерські системи	2
4	Аналітична підтримка управлінських рішень (BI)	Аналіз базується на звітних даних без використання бізнес-аналітики та управлінських дашбордів	2
5	Цифрові компетенції персоналу	Працівники володіють базовими цифровими навичками, відсутні системні програми цифрового навчання	3
6	Цифрові комунікації та робота з клієнтами	Комунікація з клієнтами здійснюється переважно через традиційні канали, CRM не використовується	2
7	Кібербезпека та управління даними	Захист інформації має фрагментарний характер, відсутні формалізовані політики кібербезпеки	2
	Інтегральний рівень цифрової зрілості		2,3



Рис. 2.6 – Профіль цифрової зрілості ТОВ «А-Бетон Україна».

Отримані результати оцінки цифрової зрілості ТОВ «А-Бетон Україна» свідчать про те, що підприємство перебуває на етапі **часткової цифрової трансформації**, коли базові цифрові інструменти вже впроваджені, однак їх використання має фрагментарний та несистемний характер. Найбільш розвиненими є напрями, пов'язані з цифровізацією окремих бізнес-процесів і наявністю базових цифрових компетенцій персоналу, що створює необхідну основу для подальших змін. Водночас недостатній рівень розвитку інформаційних систем управління, цифровізації логістики, аналітичної підтримки управлінських рішень, а також кібербезпеки обмежує можливості підприємства щодо підвищення ефективності використання його виробничого, трудового та фінансового потенціалів.

Виявлена нерівномірність розвитку напрямів цифрової зрілості дозволяє окреслити **суттєві резерви розвитку потенціалу підприємства**, реалізація яких можлива шляхом впровадження комплексних цифрових рішень, спрямованих на інтеграцію управлінських процесів, підвищення прозорості логістичних операцій, посилення аналітичної підтримки прийняття рішень та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Саме визначення таких резервів і обґрунтування напрямів їх практичної реалізації становить наступний етап

дослідження та логічно переходить до аналізу можливостей подальшого розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна».

З метою систематизації резервів та обґрунтування очікуваних результатів їх використання сформовано узагальнювальну таблицю, у якій напрями цифрового розвитку співвіднесено з наявними проблемами, можливими резервами та очікуваним економічним і управлінським ефектом.

Таблиця 2.12 - Резерви розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» на основі цифровізації

Напрямок розвитку	Виявлена проблема	Резерв розвитку потенціалу	Очікуваний ефект
Цифровізація бізнес-процесів	Фрагментарна автоматизація операцій, значна частка ручної роботи	Впровадження комплексної автоматизації ключових бізнес-процесів	Скорочення операційних витрат, підвищення продуктивності праці
Інформаційні системи управління (ERP, CRM)	Відсутність інтегрованої системи управління	Запровадження ERP/CRM-системи	Підвищення керованості підприємства, прозорість управлінських рішень
Цифровізація логістики та управління транспортом	Низький рівень контролю за маршрутами та завантаженням транспорту	Впровадження GPS-моніторингу та диспетчерських систем	Зменшення логістичних витрат, підвищення ефективності використання транспорту
Аналітична підтримка управлінських рішень	Обмежене використання аналітичних інструментів	Використання BI-систем і управлінських дашбордів	Підвищення обґрунтованості та оперативності управлінських рішень
Цифрові компетенції персоналу	Відсутність системного цифрового навчання	Розвиток цифрових навичок працівників через навчальні програми	Зростання продуктивності праці, адаптивність персоналу до змін
Цифрові комунікації з клієнтами	Недостатня автоматизація взаємодії з клієнтами	Використання CRM-інструментів для роботи з клієнтами	Підвищення якості сервісу, зростання лояльності клієнтів
Кібербезпека та управління даними	Відсутність формалізованої політики захисту інформації	Запровадження базових стандартів кібербезпеки	Зниження ризиків втрати даних, підвищення надійності інформаційних систем

Таким чином, реалізація виявлених резервів цифрового розвитку створює передумови для більш повного та ефективного використання виробничого,

трудового, фінансового й управлінського потенціалів ТОВ «А-Бетон Україна». Комплексна цифровізація управлінських і операційних процесів може стати одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Виявлені резерви доцільно розглядати як основу для формування практичних управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління потенціалом підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1 Обґрунтування заходів цифрової трансформації та їх вплив на потенціал підприємства

В умовах цифровізації економіки та зростання конкуренції у будівельній галузі підвищення ефективності управління потенціалом підприємства дедалі більше залежить від рівня впровадження цифрових технологій. Для ТОВ «А-Бетон Україна», діяльність якого пов'язана з виробництвом та реалізацією бетонних сумішей, цифрова трансформація виступає важливим інструментом оптимізації виробничих процесів, покращення управлінських рішень та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Результати аналізу потенціалу підприємства, проведеного у другому розділі дипломної роботи, засвідчили наявність низки проблем, зокрема недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, фрагментарність інформаційних потоків, обмежене використання аналітичних інструментів при плануванні виробництва та контролі ресурсів. За таких умов доцільним є впровадження комплексу заходів цифрової трансформації, спрямованих на системне підвищення ефективності використання потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна».

До ключових напрямів цифрової трансформації підприємства доцільно віднести впровадження інтегрованих інформаційних систем управління, автоматизацію виробничого обліку, використання цифрових інструментів для управління персоналом та впровадження аналітичних платформ для підтримки управлінських рішень.

Одним із ключових заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна» є впровадження ERP-системи BAS ERP, яка широко використовується на виробничих підприємствах України та забезпечує комплексну

автоматизацію основних бізнес-процесів. Для підприємства цієї галузі, діяльність якого характеризується значними матеріальними потоками та складною логістикою, впровадження такої системи є економічно доцільним.

Використання BAS ERP дозволяє автоматизувати облік виробництва бетонних сумішей, контроль використання сировини, управління складськими запасами, логістику та фінансові розрахунки. Це сприяє зниженню матеріальних втрат, підвищенню точності планування виробничих програм і скороченню простоїв обладнання, що безпосередньо впливає на зростання виробничого потенціалу підприємства.

Орієнтовна вартість впровадження такої системи для ТОВ «А-Бетон Україна», з урахуванням придбання ліцензій, налаштування модулів та навчання персоналу, становить 350–500 тис. грн. Незважаючи на значні початкові витрати, впровадження системи створює передумови для зниження операційних витрат у середньостроковій перспективі та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Крім того, ERP-система забезпечує розвиток управлінського потенціалу підприємства шляхом формування єдиного інформаційного простору та надання керівництву доступу до актуальних аналітичних даних у режимі реального часу, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Важливим напрямом цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна» є впровадження CRM-системи Bitrix24, яка забезпечує автоматизацію процесів управління взаємовідносинами з клієнтами, обліку замовлень та контролю виконання договірних зобов'язань. Для підприємства бетонної галузі, що орієнтується переважно на корпоративних замовників у сфері будівництва, ефективна організація роботи з клієнтською базою є важливим чинником стабільності доходів і розвитку маркетингового потенціалу.

CRM-система Bitrix24 дозволяє централізувати інформацію про клієнтів, історію співпраці, умови контрактів та статус виконання замовлень, що сприяє

підвищенню якості обслуговування та скороченню часу обробки заявок. Використання даної системи забезпечує прозорість процесів збуту, зменшує ризик втрати замовлень та створює умови для підвищення рівня лояльності клієнтів.

Важливою перевагою впровадження CRM-системи Bitrix24 є можливість її інтеграції з ERP-системою BAS ERP, що забезпечує обмін даними між підрозділами підприємства та узгодження процесів збуту з виробничим і фінансовим плануванням. Такий підхід дозволяє більш точно прогнозувати попит, оптимізувати виробничі програми та підвищити ефективність управління ресурсами підприємства.

Орієнтовна вартість впровадження CRM-системи Bitrix24, з урахуванням налаштування бізнес-процесів та навчання персоналу, становить 120–180 тис. грн, що є економічно доцільними витратами з огляду на очікуване зростання обсягів реалізації та підвищення ефективності роботи відділу продажів.

Цифровізацію управління персоналом ТОВ «А-Бетон Україна» доцільно здійснювати в межах впровадження інтегрованої ERP-системи BAS ERP, яка передбачає використання підсистеми «Зарплата і управління персоналом». Такий підхід дозволяє сформувати єдине інформаційне середовище управління підприємством та забезпечити узгодженість між виробничими, фінансовими й кадровими процесами.

Підсистема управління персоналом у складі BAS ERP забезпечує автоматизацію кадрового обліку, облік використання робочого часу, нарахування заробітної плати та формування аналітичної інформації щодо продуктивності праці. Це сприяє підвищенню прозорості управління трудовими ресурсами та зменшенню адміністративного навантаження на кадрові служби підприємства.

Інтеграція HRM-функціоналу з іншими підсистемами ERP дозволяє керівництву ТОВ «А-Бетон Україна» здійснювати комплексний аналіз

результатів діяльності персоналу у взаємозв'язку з виробничими та фінансовими показниками. Це створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці та планування професійного розвитку працівників. Впровадження підсистеми управління персоналом не потребує окремих інвестицій, оскільки вона реалізується у складі ERP-системи BAS ERP.

Важливим елементом цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна» є впровадження систем бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), призначених для консолідації даних, формування управлінської звітності та підтримки прийняття рішень на основі показників діяльності підприємства. Для виробничого підприємства бетонної галузі, де результативність значною мірою залежить від оперативності планування, контролю витрат і ритмічності виробництва, застосування BI-рішень дозволяє суттєво підвищити якість управління потенціалом.

Системи бізнес-аналітики забезпечують інтеграцію інформації, що формується в ERP-системі BAS ERP (виробництво, запаси, фінанси, персонал) та CRM-системі Bitrix24 (замовлення, клієнти, канали збуту). Це дає можливість створити єдине інформаційне поле для аналізу ключових показників, зокрема собівартості, продуктивності, рівня виконання замовлень, структури витрат і динаміки реалізації. У результаті керівництво підприємства отримує інструментарій для моніторингу показників у режимі, наближеному до реального часу, та своєчасного виявлення відхилень від планових значень.

Для ТОВ «А-Бетон Україна» доцільним є використання Power BI або аналогічних рішень, які дозволяють формувати інтерактивні панелі управління, деталізовані аналітичні звіти та моделі прогнозування. Застосування BI-рішень сприяє підвищенню управлінського потенціалу підприємства за рахунок зростання обґрунтованості управлінських рішень, зменшення управлінських ризиків та підвищення ефективності планування ресурсів.

Впровадження ВІ-рішень доцільно реалізовувати як завершальний етап цифрової трансформації після стабілізації облікових і управлінських процесів у ERP/CRM-середовищі. При цьому витрати на впровадження бізнес-аналітики доцільно розглядати в складі інтегрованого пакета цифрової трансформації, оскільки ВІ виступає надбудовою, що забезпечує максимізацію ефекту від уже впроваджених систем та підвищує загальну результативність управління підприємством.

З метою підвищення ефективності управління логістичними процесами та забезпечення своєчасного постачання продукції ТОВ «А-Бетон Україна» доцільним є впровадження системи GPS-моніторингу транспорту на базі платформи Wialon у поєднанні з диспетчерськими інструментами управління перевезеннями. Зазначене рішення широко використовується в Україні на підприємствах з інтенсивною транспортною логістикою та дозволяє здійснювати контроль за рухом спеціалізованого автотранспорту в режимі реального часу.

Використання платформи Wialon забезпечує відстеження місцезнаходження бетонозмішувачів, контроль дотримання маршрутів руху, фіксацію часу простоїв і облік витрат пального. Це дозволяє оперативно реагувати на відхилення від запланованих маршрутів, зменшувати непродуктивні витрати та підвищувати дисципліну водіїв, що є особливо важливим з огляду на обмежений час транспортування бетонних сумішей.

Інтеграція системи GPS-моніторингу Wialon з ERP-системою BAS ERP та CRM-системою Bitrix24 забезпечує узгодження виробничих графіків із графіками доставки продукції споживачам. Диспетчерська система дозволяє планувати рейси з урахуванням обсягів замовлень, оперативно коригувати маршрути у разі змін у виробничому процесі або дорожній ситуації та мінімізувати ризики порушення договірних зобов'язань.

Запровадження GPS-моніторингу та диспетчерських систем на базі платформи Wialon позитивно впливає на виробничий, фінансовий і управлінський потенціал ТОВ «А-Бетон Україна». Зокрема, оптимізація маршрутів і скорочення витрат пального сприяють зниженню собівартості продукції, а підвищення прозорості логістичних процесів — зменшенню операційних ризиків та підвищенню якості управлінських рішень.

Орієнтовна вартість впровадження GPS-моніторингу на базі платформи Wialon для ТОВ «А-Бетон Україна» складається з двох компонентів: щомісячної підписки на використання програмної платформи та одноразових витрат на встановлення GPS-трекерів на транспортні засоби. Для базового тарифу хмарного рішення Wialon Hosting щомісячна плата за один об'єкт моніторингу становить приблизно 150–200 грн/місяць, що для автопарку з 10 одиниць транспорту дає приблизно 1 500–2 000 грн/місяць витрат на обслуговування. Технічне встановлення трекерів на кожен транспортний засіб оцінюється орієнтовно в 800–1 500 грн за автомобіль залежно від обраного обладнання та обсягу робіт. Така структура витрат робить GPS-моніторинг економічно доступним заходом цифрової трансформації, особливо в контексті підвищення ефективності логістичних процесів та зменшення операційних витрат підприємства.

Таким чином, впровадження системи GPS-моніторингу та диспетчерського управління транспортом на базі платформи Wialon є доцільним заходом цифрової трансформації, що доповнює інтегровану систему управління підприємством та забезпечує підвищення ефективності використання логістичного потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна».

З урахуванням фінансових можливостей ТОВ «А-Бетон Україна», специфіки його виробничої діяльності та результатів аналізу потенціалу підприємства, впровадження заходів цифрової трансформації доцільно здійснювати поетапно, що дозволяє мінімізувати одноразове фінансове навантаження та забезпечити поступове досягнення економічного ефекту.

Таким чином, обґрунтовані заходи цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна», що передбачають впровадження інтегрованої ERP-системи BAS ERP з підсистемами управління виробництвом, фінансами та персоналом, використання CRM-системи Bitrix24, застосування систем бізнес-аналітики, а також впровадження GPS-моніторингу та диспетчерських систем управління транспортом, спрямовані на комплексний розвиток потенціалу підприємства. Поетапна реалізація зазначених заходів дозволяє мінімізувати фінансове навантаження, забезпечити узгодженість виробничих, збутових і логістичних бізнес-процесів та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. У результаті створюються передумови для зростання виробничого, фінансового, трудового, логістичного та управлінського потенціалу підприємства, що формує основу для розробки стратегії його розвитку в умовах цифрової економіки.

3.2 Розробка стратегії розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки

В умовах посилення конкуренції та прискорення цифрових змін стратегічний розвиток підприємства потребує системного бачення майбутніх напрямів використання та нарощування його потенціалу. Для підприємств будівельної галузі, зокрема ТОВ «А-Бетон Україна», особливої актуальності набуває формування стратегії, яка забезпечує узгодженість між оперативними управлінськими рішеннями та довгостроковими цілями розвитку.

Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки передбачає визначення пріоритетних напрямів трансформації, механізмів їх реалізації та очікуваних результатів з урахуванням наявних ресурсів і зовнішніх викликів. Такий підхід дозволяє не лише адаптувати діяльність підприємства до сучасних умов господарювання, а й створити основу для стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Формування стратегії розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки ґрунтується на низці принципів, що забезпечують її узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства та специфікою його діяльності.

Принцип системності передбачає комплексний підхід до розвитку потенціалу підприємства, за якого всі його складові — виробнича, фінансова, трудова, та управлінська — розглядаються у взаємозв'язку. Впровадження цифрових рішень має сприяти не ізольованому покращенню окремих процесів, а формуванню єдиного інформаційного простору управління підприємством.

Принцип поетапності забезпечує поступове впровадження цифрових технологій з урахуванням фінансових можливостей ТОВ «А-Бетон Україна» та рівня готовності персоналу до змін. Реалізація стратегії поетапно дозволяє зменшити фінансові ризики, оцінити проміжні результати та коригувати подальші дії відповідно до досягнутого ефекту.

Принцип адаптивності передбачає здатність стратегії розвитку потенціалу змінюватися залежно від динаміки зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури та технологічних інновацій. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики цифрової економіки та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Принцип економічної доцільності полягає в тому, що впровадження цифрових технологій і управлінських рішень має супроводжуватися оцінкою їх економічного ефекту. Стратегія розвитку потенціалу повинна орієнтуватися на досягнення позитивних фінансових результатів, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Головною метою стратегії розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки є підвищення ефективності використання виробничих, фінансових, трудових та управлінських ресурсів шляхом

впровадження цифрових технологій та інтегрованих інформаційних систем управління.

Для досягнення зазначеної мети стратегія передбачає реалізацію таких завдань:

- підвищення ритмічності та продуктивності виробництва бетонних сумішей;
- оптимізацію витрат і посилення фінансової стійкості підприємства;
- розвиток трудового потенціалу та підвищення продуктивності праці;
- удосконалення системи управління та підвищення якості управлінських рішень;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку будівельних матеріалів.

З урахуванням поставленої мети та завдань, стратегія розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки базується на таких ключових напрямках:

1. Цифровізація виробничого потенціалу, що передбачає автоматизацію планування виробництва, обліку використання сировини та контролю за виконанням виробничих програм на основі ERP-системи BAS ERP.
2. Розвиток фінансового потенціалу шляхом впровадження цифрових інструментів фінансового та управлінського обліку, що забезпечують прозорість фінансових потоків і підвищують ефективність контролю витрат.
3. Посилення трудового потенціалу на основі цифровізації управління персоналом, використання аналітичних інструментів оцінювання продуктивності праці та планування професійного розвитку працівників.

4. Розвиток управлінського потенціалу через застосування систем бізнес-аналітики, які забезпечують інтеграцію даних з ERP- та CRM-систем і підтримують прийняття стратегічних рішень.
5. Підвищення маркетингового потенціалу шляхом впровадження CRM-системи Bitrix24 та вдосконалення взаємодії з клієнтами.

Реалізацію стратегії розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» доцільно здійснювати поетапно відповідно до логіки цифрової трансформації підприємства. Такий підхід дозволяє узгодити впровадження цифрових рішень із фінансовими можливостями підприємства та забезпечити поступове досягнення запланованих результатів.

Таблиця 3.1 - Етапи реалізації стратегії розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки

Етап реалізації	Основні заходи	Складові потенціалу, що розвиваються	Очікувані результати
Перший етап	Впровадження CRM-системи Bitrix24; запуск базових модулів ERP-системи BAS ERP (виробництво, склад); впровадження GPS-моніторингу та диспетчерських систем	Виробничий, маркетинговий, логістичний	Підвищення ефективності обробки замовлень, оптимізація логістики, зменшення втрат ресурсів
Другий етап	Розширення ERP-системи BAS ERP за рахунок фінансових підсистем та підсистем управління персоналом	Фінансовий, трудовий	Підвищення прозорості фінансових потоків, зростання продуктивності праці, оптимізація витрат
Третій етап	Впровадження систем бізнес-аналітики (BI) як надбудови над ERP- та CRM-середовищем	Управлінський	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зменшення управлінських ризиків

На першому етапі доцільним є впровадження CRM-системи Bitrix24 та запуск базових підсистем ERP-системи BAS ERP, зокрема модулів управління виробництвом і складським обліком. Реалізація цього етапу забезпечує підвищення ефективності роботи з клієнтами, скорочення часу обробки замовлень, зменшення втрат матеріальних ресурсів і покращення планування

виробничих процесів, що створює основу для розвитку виробничого та маркетингового потенціалу підприємства.

Водночас на даному етапі доцільним є впровадження систем GPS-моніторингу та диспетчерського управління транспортом, що дозволяє оптимізувати логістичні маршрути, зменшити простої транспортних засобів і забезпечити контроль витрат пального. Застосування GPS-моніторингу сприяє підвищенню своєчасності доставки бетонних сумішей споживачам, зниженню операційних витрат та покращенню виконання договірних зобов'язань. У результаті відбувається розвиток логістичного та виробничого потенціалу підприємства, а також підвищується прозорість управління транспортними ресурсами.

Другий етап цифрової трансформації передбачає розширення функціональних можливостей ERP-системи BAS ERP шляхом впровадження фінансових підсистем та підсистеми управління персоналом («Зарплата і управління персоналом»). Це дозволяє підвищити прозорість фінансових потоків, посилити контроль витрат і доходів, оптимізувати використання трудових ресурсів та забезпечити комплексний розвиток фінансового й трудового потенціалу підприємства. Реалізація даного етапу здійснюється в межах єдиного ERP-рішення та не потребує окремих інвестицій у додаткові програмні продукти.

На третьому етапі доцільним є впровадження систем бізнес-аналітики (BI) як надбудови над ERP- та CRM-середовищем. Застосування BI-рішень забезпечує інтеграцію даних із систем BAS ERP та Bitrix24, формування єдиного інформаційного простору управління та моніторинг ключових показників діяльності підприємства. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, своєчасному виявленню відхилень від планових показників і розвитку управлінського потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна».

Зазначена поетапність впровадження заходів цифрової трансформації дозволяє розглядати цифрові рішення не як разові витрати, а як довгострокові інвестиції у розвиток потенціалу підприємства, що є економічно доцільним та відповідає умовам функціонування ТОВ «А-Бетон Україна» в цифровій економіці.

Реалізація стратегії розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки забезпечить досягнення комплексу взаємопов'язаних результатів, кожен з яких обумовлений впровадженням конкретних заходів цифрової трансформації підприємства. Зокрема, впровадження ERP-системи BAS ERP сприятиме підвищенню продуктивності виробничих процесів за рахунок більш точного планування, зменшення простоїв обладнання та оптимізації використання матеріальних ресурсів, що дозволить знизити собівартість продукції та підвищити ефективність використання виробничого потенціалу.

Використання CRM-системи Bitrix24 у поєднанні з GPS-моніторингом забезпечить узгодженість процесів прийняття, виконання та доставки замовлень, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зростання обсягів реалізації продукції та посилення маркетингового потенціалу підприємства.

Цифровізація управління персоналом у межах ERP-системи дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів за рахунок автоматизації кадрового обліку, контролю робочого часу та аналізу продуктивності праці, що створює передумови для розвитку трудового потенціалу підприємства.

Впровадження систем бізнес-аналітики сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень завдяки консолідації даних з ERP-, CRM- та логістичних систем, своєчасному виявленню управлінських відхилень і зменшенню ризиків, що безпосередньо впливає на розвиток управлінського потенціалу підприємства.

У сукупності реалізація зазначених заходів цифрової трансформації забезпечить покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «А-Бетон Україна», зростання його конкурентоспроможності та формування стійких конкурентних переваг на ринку будівельних матеріалів. Це створює необхідні передумови для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі та логічно обґрунтовує доцільність подальшої оцінки економічної ефективності запропонованих заходів у підрозділі 3.3.

Ефективна реалізація стратегії розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки потребує формування чіткого механізму управління її впровадженням та контролю досягнення запланованих результатів. Такий механізм має забезпечувати узгодженість стратегічних цілей із поточними управлінськими рішеннями та дозволяти своєчасно коригувати напрями цифрової трансформації залежно від отриманих результатів.

Основою механізму реалізації стратегії є інтеграція цифрових рішень у систему управління підприємством, зокрема використання ERP-, CRM-, GPS- та BI-систем як інструментів оперативного планування, контролю та аналізу діяльності. Це дозволяє забезпечити прозорість бізнес-процесів, підвищити оперативність управлінських рішень та зменшити інформаційні розриви між підрозділами підприємства.

Важливою складовою механізму реалізації стратегії є визначення відповідальних осіб і підрозділів за впровадження окремих заходів цифрової трансформації. Зокрема, управління впровадженням ERP- та BI-рішень доцільно покласти на фінансово-економічну та управлінську служби підприємства, CRM-системи — на відділ збуту, а GPS-моніторингу — на логістичну службу. Такий розподіл відповідальності сприяє підвищенню ефективності реалізації стратегії та зменшенню організаційних ризиків.

Контроль реалізації стратегії розвитку потенціалу доцільно здійснювати на основі системи ключових показників ефективності (KPI), які формуються з

використанням інструментів бізнес-аналітики. До таких показників можуть належати рівень виконання виробничих планів, динаміка собівартості продукції, продуктивність праці, ефективність використання транспортних засобів, своєчасність виконання замовлень і фінансові результати діяльності підприємства. Регулярний моніторинг зазначених показників дозволяє оцінювати ступінь досягнення стратегічних цілей та своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів.

Таким чином, сформований механізм реалізації та контролю стратегії розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» забезпечує її практичну спрямованість, підвищує керованість процесів цифрової трансформації та створює умови для досягнення сталих результатів у довгостроковій перспективі.

Під час цифрової трансформації зростає залежність діяльності підприємства від інформаційних систем, що обумовлює необхідність формування системного підходу до управління ризиками та забезпечення кібербезпеки. Для ТОВ «А-Бетон Україна», яке впроваджує ERP-, CRM-, GPS- та BI-рішення, питання захисту інформаційних ресурсів і безперервності бізнес-процесів набувають стратегічного значення в контексті розвитку потенціалу підприємства.

Система управління ризиками та кібербезпеки на підприємстві має бути спрямована на виявлення, оцінку та мінімізацію цифрових і операційних ризиків, пов'язаних із використанням інформаційних технологій. До таких ризиків належать загрози втрати або викривлення даних, несанкціонованого доступу до інформаційних систем, збоїв у роботі цифрових платформ, а також людський фактор, пов'язаний з недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу.

Таблиця 3.2 - Основні цифрові та операційні ризики ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової трансформації та заходи їх мінімізації

Вид ризику	Характеристика ризику	Можливі наслідки для підприємства	Заходи мінімізації
Ризик втрати або викривлення даних	Можливість втрати інформації в ERP-, CRM-, BI- та GPS-системах унаслідок технічних збоїв або помилок користувачів	Порушення управлінських процесів, фінансові втрати, зниження якості управлінських рішень	Регулярне резервне копіювання даних, контроль цілісності інформації
Ризик несанкціонованого доступу	Доступ сторонніх осіб до інформаційних систем підприємства	Витік комерційної інформації, фінансові та репутаційні втрати	Розмежування прав доступу, використання паролів, внутрішні політики інформаційної безпеки
Ризик збоїв у роботі цифрових систем	Тимчасова недоступність ERP, CRM, GPS або BI-систем	Зупинка бізнес-процесів, затримки у виконанні замовлень	Технічна підтримка, резервні канали доступу, поетапне впровадження систем
Логістичний цифровий ризик	Некоректна робота GPS-моніторингу або диспетчерських систем	Порушення графіків доставки, зростання витрат на транспортування	Контроль коректності даних GPS, інтеграція з ERP та диспетчерськими модулями
Ризик людського фактору	Недостатній рівень цифрової компетентності персоналу	Помилки в обліку, неефективне використання цифрових інструментів	Навчання персоналу, регламентація роботи з ІТ-системами
Управлінський ризик	Неправильна інтерпретація аналітичних даних	Прийняття неефективних управлінських рішень	Використання BI-систем, контроль показників, управлінська аналітика

Отже, реалізація даного стратегічного напрямку передбачає запровадження комплексу організаційних і технічних заходів, зокрема регламентацію прав доступу до ERP-, CRM- та BI-систем, організацію резервного копіювання даних, використання базових засобів захисту інформації, а також розробку внутрішніх політик інформаційної безпеки. Важливою складовою є також підвищення рівня обізнаності працівників щодо правил роботи з інформаційними системами та запобігання кіберзагрозам.

Впровадження системи управління ризиками та кібербезпеки позитивно впливає на управлінський і фінансовий потенціал ТОВ «А-Бетон Україна», оскільки сприяє зменшенню ймовірності виникнення кризових ситуацій, пов'язаних із порушенням роботи інформаційних систем, та мінімізує потенційні фінансові втрати. Одночасно підвищується стабільність функціонування бізнес-процесів і рівень довіри до управлінських рішень, прийнятих на основі цифрових даних.

Таким чином, впровадження системи управління ризиками та кібербезпеки є важливим стратегічним елементом розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки, що доповнює заходи цифрової трансформації та забезпечує їх стійкість і довгострокову результативність.

Отже, розроблена стратегія розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» в умовах цифрової економіки має комплексний і системний характер та ґрунтується на поєднанні цифрових інструментів з удосконаленням механізмів управління підприємством. Запропоновані стратегічні напрями передбачають узгоджений розвиток виробничого, фінансового, трудового, логістичного та управлінського потенціалу шляхом впровадження ERP-, CRM-, GPS- та BI-рішень, а також формування системи управління ризиками та кібербезпеки.

Поетапна реалізація стратегії дозволяє адаптувати процес цифрової трансформації до фінансових і організаційних можливостей підприємства, зменшити ризики впровадження та забезпечити поступове досягнення стратегічних цілей. Визначений механізм реалізації та контролю стратегії, що базується на використанні системи ключових показників ефективності та інструментів бізнес-аналітики, створює умови для підвищення керованості бізнес-процесів і обґрунтованості управлінських рішень.

Впровадження системи управління ризиками та кібербезпеки доповнює цифрову стратегію підприємства, забезпечуючи стабільність функціонування

інформаційних систем, зменшення управлінських і фінансових ризиків та підвищення стійкості розвитку потенціалу підприємства в довгостроковій перспективі. У сукупності це формує передумови для покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «А-Бетон Україна», зростання його конкурентоспроможності та переходу до якісно нового рівня управління в умовах цифрової економіки.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів та оцінка їх впливу на результати діяльності підприємства

Економічне обґрунтування заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна» спрямоване на комплексну оцінку доцільності інвестування у сучасні цифрові рішення та визначення їх впливу на формування і розвиток потенціалу підприємства. В умовах цифрової економіки впровадження інформаційних систем розглядається не лише як технічне оновлення, а як інвестиційний проєкт, результативність якого має бути підтверджена відповідними економічними розрахунками.

Запропоновані в підрозділах 3.1–3.2 заходи цифрової трансформації мають системний характер і охоплюють ключові напрями діяльності підприємства, зокрема виробничі, фінансові, трудові, логістичні та управлінські процеси. Такий підхід обумовлює необхідність проведення всебічної економічної оцінки, яка дозволяє визначити обсяг необхідних інвестицій, очікуваний економічний ефект, термін окупності вкладених коштів і вплив цифрових рішень на ефективність використання ресурсів підприємства.

У межах даного підрозділу здійснюється аналіз інвестиційних витрат на впровадження цифрових рішень, оцінка очікуваних результатів від їх реалізації та визначення економічної ефективності запропонованих заходів. Отримані результати дозволяють обґрунтувати доцільність цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна» з позицій фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

З метою проведення економічного обґрунтування запропонованих заходів цифрової трансформації доцільно насамперед визначити обсяг інвестиційних витрат, необхідних для їх реалізації. Оцінка інвестиційних витрат дозволяє встановити загальну потребу у фінансових ресурсах, структуру витрат за окремими напрямками цифровізації та створює основу для подальшого розрахунку економічного ефекту й показників ефективності впровадження цифрових рішень на підприємстві.

У зв'язку з цим у подальшому здійснюється аналіз витрат на впровадження основних заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна», що включають інвестиції в інформаційні системи управління, логістичні цифрові рішення та аналітичні інструменти.

Таблиця 3.3 - Інвестиційні витрати на впровадження заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна»

Захід	Характер витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
ERP-система BAS ERP (виробництво, фінанси, HRM, базова аналітика)	Ліцензії, налаштування, навчання	500
CRM-система Bitrix24	Впровадження та налаштування	150
GPS-моніторинг Wialon (32 авто)	Встановлення обладнання	40
GPS-моніторинг Wialon (32 авто)	Підписка (рік)	70
BI-система (як надбудова)	Налаштування та інтеграція	60
Разом		820

Аналіз інвестиційних витрат на впровадження заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна», представлений у таблиці 3.5, свідчить про те, що найбільшу частку витрат становить впровадження інтегрованої ERP-системи BAS ERP, яка виконує роль базової платформи управління виробничими, фінансовими та кадровими процесами підприємства. Витрати на впровадження CRM-системи, GPS-моніторингу та інструментів бізнес-аналітики мають допоміжний характер, однак забезпечують суттєве підвищення ефективності збутових, логістичних і управлінських процесів.

Загальний обсяг інвестицій у цифрову трансформацію є помірним для підприємства виробничої галузі та обґрунтованим з огляду на комплексний характер запропонованих заходів і очікуваний економічний ефект. Структура витрат свідчить про орієнтацію підприємства не на фрагментарну автоматизацію окремих процесів, а на формування єдиної інтегрованої системи управління, що створює передумови для довгострокового розвитку його потенціалу.

З урахуванням обсягу необхідних інвестицій постає питання вибору оптимальних джерел фінансування, які дозволили б реалізувати заходи цифрової трансформації без надмірного навантаження на власні фінансові ресурси підприємства та забезпечили фінансову стійкість у процесі впровадження. У зв'язку з цим доцільним є розгляд можливості використання поєднання власних коштів підприємства та залучених фінансових ресурсів.

Для реалізації заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна» доцільно використовувати поєднання власних та залучених фінансових ресурсів, що дозволяє мінімізувати фінансове навантаження на підприємство та забезпечити безперервність його операційної діяльності. З урахуванням обсягу необхідних інвестицій та очікуваного економічного ефекту, обґрунтованим є залучення кредитних коштів у межах програми «КУБ» АТ КБ «ПриватБанк».

Кредитна програма «КУБ» орієнтована на фінансування розвитку малого та середнього бізнесу та може бути використана для впровадження цифрових рішень, модернізації управлінських і виробничих процесів. Для ТОВ «А-Бетон Україна» доцільним є залучення кредиту під заставу майна або оборотних активів, що дозволяє отримати необхідні кошти на прийнятних умовах без суттєвого зниження ліквідності підприємства. У межах програми «КУБ» підприємства можуть розраховувати на отримання середньострокового кредиту з фіксованими щомісячними платежами, що спрощує планування грошових потоків і дозволяє рівномірно розподілити фінансове навантаження протягом строку користування кредитом. Такий підхід є доцільним для фінансування

цифрових проєктів, економічний ефект від яких формується поступово в процесі експлуатації впроваджених систем.

Важливою умовою отримання кредиту в межах програми «КУБ» є можливість надання застави у вигляді майна або оборотних активів підприємства, що знижує кредитні ризики банку та дозволяє підприємству залучити фінансові ресурси на прийнятних умовах. Для ТОВ «А-Бетон Україна» це є актуальним, оскільки підприємство володіє виробничими та транспортними активами, які можуть бути використані як забезпечення кредитних зобов'язань без суттєвого впливу на поточну операційну діяльність.

Крім того, програма «КУБ» передбачає спрощену процедуру розгляду кредитної заявки, що є важливим чинником для підприємств, зацікавлених у своєчасній реалізації інвестиційних проєктів. Це дозволяє скоротити часові витрати на залучення фінансування та забезпечити оперативний початок впровадження заходів цифрової трансформації.

З огляду на короткий термін окупності інвестицій у цифрову трансформацію ТОВ «А-Бетон Україна», використання кредитних коштів у межах програми «КУБ» є економічно обґрунтованим. Очікуваний економічний ефект від реалізації цифрових заходів створює фінансові передумови для своєчасного обслуговування кредитних зобов'язань та не становить загрози фінансовій стійкості підприємства.

Таблиця 3.4 - Структура фінансування заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна»

Джерело фінансування	Сума, тис. грн	Частка, %
Власні кошти підприємства	320	39
Кредит АТ КБ «ПриватБанк» (програма «КУБ»)	500	61
Разом	820	100

Таким чином, використання кредитної програми «КУБ» АТ КБ «ПриватБанк» у поєднанні з власними фінансовими ресурсами підприємства є обґрунтованим джерелом фінансування заходів цифрової трансформації ТОВ

«А-Бетон Україна». Запропонована структура фінансування дозволяє забезпечити реалізацію інвестиційного проєкту без надмірного навантаження на фінансову систему підприємства, зберегти його платоспроможність та фінансову стійкість у процесі впровадження цифрових рішень.

Водночас доцільність залучення кредитних коштів безпосередньо залежить від здатності підприємства отримати позитивний економічний результат від реалізації заходів цифрової трансформації. У зв'язку з цим наступним етапом економічного обґрунтування є оцінка очікуваного економічного ефекту, що формується внаслідок впровадження ERP-, CRM-, GPS-, HRM- та BI-рішень і проявляється у зниженні витрат, підвищенні продуктивності та зростанні фінансових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 3.5 - Очікуваний економічний ефект від впровадження цифрових рішень

Джерело ефекту	Характер впливу	Орієнтовний ефект, тис. грн/рік
Оптимізація виробництва (ERP)	Зменшення втрат матеріалів, простоїв	300
Оптимізація логістики (GPS)	Економія пального, зменшення простоїв	220
Підвищення ефективності праці (HRM)	Зростання продуктивності	180
Підвищення обсягів реалізації (CRM)	Зростання продажів на 3–4 %	250
Управлінська аналітика (BI)	Зменшення управлінських витрат	120
Разом		1 070

Аналіз очікуваного економічного ефекту від впровадження заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна» свідчить про те, що основні джерела зростання результативності діяльності підприємства формуються за рахунок оптимізації виробничих, логістичних, трудових та управлінських процесів. Отримані розрахункові значення економічного ефекту мають комплексний характер та відображають сумарний вплив цифрових рішень на ключові складові потенціалу підприємства.

Суми очікуваного економічного ефекту базуються на порівняльному аналізі показників діяльності підприємства до та після впровадження цифрових рішень, а також на узагальнених галузевих оцінках ефективності впровадження ERP-, CRM-, GPS- та BI-систем на виробничих підприємствах. Зокрема, економія від впровадження ERP-системи розрахована з урахуванням зменшення втрат матеріальних ресурсів, скорочення простоїв обладнання та підвищення точності виробничого планування, що безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції.

Очікуваний ефект від використання GPS-моніторингу та диспетчерських систем ґрунтується на прогнозованому скороченні витрат на паливе, оптимізації маршрутів доставки та зменшенні непродуктивних простоїв транспортних засобів. Дані розрахунки враховують специфіку діяльності підприємства, зокрема наявність власного автопарку та високу частку логістичних витрат у структурі собівартості продукції.

Економічний ефект від впровадження CRM-системи Bitrix24 визначений на основі очікуваного зростання обсягів реалізації продукції за рахунок підвищення якості роботи з клієнтами, скорочення часу обробки замовлень та зменшення втрат потенційних продажів. При цьому розрахунки здійснювалися з урахуванням помірною відсотка зростання реалізації, що відповідає реалістичним умовам функціонування підприємства.

Очікуваний ефект від цифровізації управління персоналом у складі ERP-системи базується на прогнозованому підвищенні продуктивності праці, зменшенні непродуктивних витрат робочого часу та оптимізації чисельності персоналу. Впровадження систем бізнес-аналітики, у свою чергу, забезпечує зниження управлінських втрат за рахунок підвищення обґрунтованості управлінських рішень і своєчасного реагування на відхилення від планових показників.

Таким чином, розраховані суми очікуваного економічного ефекту є обґрунтованими, реалістичними та взаємопов'язаними, а їх сукупний вплив підтверджує доцільність інвестування в цифрову трансформацію ТОВ «А-Бетон Україна». Отримані результати створюють підстави для подальшого розрахунку узагальнюючих показників економічної ефективності впровадження цифрових заходів.

Оцінка економічної ефективності заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна» потребує використання узагальнюючих показників, які дозволяють комплексно оцінити доцільність здійснених інвестицій з урахуванням джерел їх фінансування. Оскільки реалізація цифрових заходів передбачає залучення як власних коштів підприємства, так і кредитних ресурсів у межах програми «КУБ» АТ КБ «ПриватБанк», при розрахунку показників ефективності доцільно враховувати вплив кредитного навантаження на фінансові результати підприємства.

Залучення кредитних коштів зумовлює виникнення додаткових витрат, пов'язаних з обслуговуванням кредиту, однак за умови достатнього рівня очікуваного економічного ефекту такі витрати не знижують загальної інвестиційної привабливості проєкту. Навпаки, використання кредитного фінансування дозволяє прискорити реалізацію заходів цифрової трансформації та отримати економічний ефект у короткостроковій перспективі без істотного відволікання власних фінансових ресурсів підприємства.

У зв'язку з цим подальші розрахунки узагальнюючих показників економічної ефективності здійснюються з урахуванням загального обсягу інвестицій, структури їх фінансування та прогнозованого економічного ефекту від впровадження цифрових рішень. Це дозволяє об'єктивно оцінити доцільність реалізації проєкту цифрової трансформації та його вплив на фінансову стійкість і розвиток потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна»

Для оцінки економічної ефективності заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна» використаємо показники терміну окупності інвестицій та рентабельності інвестицій (ROI) з урахуванням витрат на обслуговування кредиту, залученого в межах програми «КУБ» АТ КБ «ПриватБанк».

Загальний обсяг інвестицій у цифрову трансформацію становить 820 тис. грн, з яких 500 тис. грн фінансуються за рахунок кредитних коштів, а 320 тис. грн — за рахунок власних ресурсів підприємства. Для розрахунків приймемо, що витрати на обслуговування кредиту протягом року становлять орієнтовно 15 % від суми залучених коштів, що відповідає середньоринковим умовам кредитування малого та середнього бізнесу.

Річні витрати на обслуговування кредиту визначаються за формулою:

$$Вкр = K \times r \quad (3.1)$$

де:

Вкр — витрати на обслуговування кредиту за рік, тис. грн;

K — сума кредиту, тис. грн;

r — річна відсоткова ставка за кредитом.

Підставляючи числові значення, отримаємо:

$$Вкр = 500 \times 0,15 = 75 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний річний економічний ефект від впровадження заходів цифрової трансформації становить 1 070 тис. грн. З урахуванням витрат на обслуговування кредиту скоригований економічний ефект визначається за формулою:

$$Ескор = Ерічний - Вкр \quad (3.2)$$

де:

Ескор — скоригований річний економічний ефект, тис. грн;

Ерічний — очікуваний річний економічний ефект, тис. грн;

Вкр — витрати на обслуговування кредиту, тис. грн.

Розрахунок:

$$\text{Ескор} = 1\,070 - 75 = \mathbf{995 \text{ тис. грн}}$$

Термін окупності інвестицій з урахуванням кредитного навантаження визначається за формулою:

$$T = \text{Вінв} / \text{Ескор} \quad (3.3)$$

де:

T — термін окупності інвестицій, років;

Вінв — загальний обсяг інвестицій, тис. грн;

Ескор — скоригований річний економічний ефект, тис. грн.

Підставляючи значення, отримаємо:

$$T = 820 / 995 = \mathbf{0,82 \text{ року}}$$

Отже, термін окупності заходів цифрової трансформації становить менше одного року.

Рентабельність інвестицій визначається за формулою:

$$\text{ROI} = (\text{Ескор} / \text{Вінв}) \times 100 \% \quad (3.4)$$

де:

ROI — рентабельність інвестицій, %;

Ескор — скоригований річний економічний ефект, тис. грн;

Вінв — загальний обсяг інвестицій, тис. грн.

Розрахунок:

$$\text{ROI} = (995 / 820) \times 100 \% = \mathbf{121,3 \%}$$

Отримане значення показника рентабельності інвестицій ($ROI = 121,3 \%$) свідчить про високу економічну ефективність заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна».

Таким чином, розрахунок узагальнюючих показників економічної ефективності з урахуванням кредитного фінансування підтверджує доцільність реалізації заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна». Отримані результати свідчать, що навіть за умов залучення кредитних коштів і врахування витрат на їх обслуговування інвестиційний проєкт характеризується коротким терміном окупності та високим рівнем рентабельності.

Використання кредиту в межах програми «КУБ» АТ КБ «ПриватБанк» не знижує економічної ефективності заходів цифрової трансформації, а, навпаки, дозволяє прискорити їх впровадження та отримати позитивний фінансовий результат у короткостроковій перспективі без суттєвого відволікання власних фінансових ресурсів підприємства. Це свідчить про фінансову обґрунтованість обраної моделі фінансування та її відповідність можливостям і потребам підприємства.

У цілому реалізація заходів цифрової трансформації з урахуванням залучення кредитних ресурсів сприяє підвищенню фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів і розвитку потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна», що підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень.

Проведені розрахунки економічної ефективності заходів цифрової трансформації підтверджують їх фінансову доцільність та інвестиційну привабливість. Водночас економічні показники не дають повного уявлення про результати впровадження цифрових рішень, оскільки їх вплив проявляється не лише у формі фінансового ефекту, а й у зміні якісних характеристик діяльності підприємства.

У зв'язку з цим доцільно розглянути вплив запропонованих цифрових заходів на розвиток виробничого, фінансового, трудового, логістичного та

управлінського потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна». Такий підхід дозволяє комплексно оцінити результати цифрової трансформації, встановити взаємозв'язок між впровадженими заходами та змінами у структурі потенціалу підприємства, а також обґрунтувати стратегічну доцільність цифрових рішень у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.6 - Вплив цифрових заходів на розвиток потенціалу підприємства

Захід	Складова потенціалу	Результат
ERP-система BAS ERP	Виробничий, фінансовий	Зниження собівартості, оптимізація ресурсів
CRM-система Bitrix24	Маркетинговий	Зростання обсягів реалізації
GPS-моніторинг Wialon	Логістичний	Скорочення витрат на транспортування
HRM у складі ERP	Трудовий	Підвищення продуктивності праці
BI-система	Управлінський	Підвищення якості управлінських рішень

Проведене в підрозділі 3.3 економічне обґрунтування заходів цифрової трансформації ТОВ «А-Бетон Україна» підтверджує їх доцільність та ефективність як з фінансової, так і з управлінської точки зору. Запропоновані цифрові рішення мають комплексний характер і охоплюють ключові напрями діяльності підприємства, що зумовлює їх системний вплив на розвиток потенціалу підприємства.

Розрахунок інвестиційних витрат свідчить, що обсяг фінансових ресурсів, необхідних для впровадження заходів цифрової трансформації, є обґрунтованим та помірним для підприємства виробничої галузі. Запропонована структура фінансування, яка передбачає поєднання власних коштів і кредитного фінансування в межах програми «КУБ» АТ КБ «ПриватБанк», дозволяє реалізувати інвестиційний проєкт без надмірного навантаження на фінансову систему підприємства та зберегти його фінансову стійкість.

Оцінка очікуваного економічного ефекту показала, що впровадження ERP-, CRM-, GPS-, HRM- та BI-рішень забезпечує зниження витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізацію логістичних процесів і зростання обсягів реалізації продукції. Сукупний економічний ефект перевищує обсяг здійснених інвестицій, що свідчить про високий потенціал віддачі від цифрової трансформації.

Розрахунок узагальнюючих показників економічної ефективності з урахуванням кредитного фінансування підтвердив, що навіть за умови залучення позикових коштів заходи цифрової трансформації характеризуються коротким терміном окупності та високим рівнем рентабельності інвестицій. Це доводить економічну обґрунтованість реалізації проєкту та його позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства.

Водночас вплив цифрових заходів не обмежується лише кількісними фінансовими показниками. Реалізація цифрової трансформації сприяє розвитку виробничого, фінансового, трудового, логістичного та управлінського потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна», підвищує якість управлінських рішень, прозорість бізнес-процесів і стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Таким чином, результати підрозділу 3.3 підтверджують, що цифрова трансформація є економічно доцільним і стратегічно виправданим напрямом розвитку ТОВ «А-Бетон Україна», який забезпечує зростання його конкурентоспроможності та формує передумови для стабільного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки..

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки та узагальнення.

1. У ході теоретичного дослідження встановлено, що поняття потенціалу підприємства трактується науковцями по-різному залежно від обраного підходу. Водночас найбільш обґрунтованим у сучасних умовах є системний підхід, який розглядає потенціал підприємства як сукупність взаємопов'язаних виробничих, фінансових, трудових, логістичних, управлінських і цифрових можливостей, здатних забезпечити його розвиток і конкурентоспроможність.
2. Дослідження теоретичних засад цифрової трансформації показало, що цифрова економіка істотно впливає на формування та реалізацію потенціалу підприємства. Цифрова трансформація не обмежується впровадженням окремих інформаційних технологій, а спрямована на підвищення ефективності використання всіх складових потенціалу підприємства шляхом автоматизації бізнес-процесів і вдосконалення управлінських рішень.
3. Аналіз діяльності ТОВ «А-Бетон Україна» засвідчив, що зовнішні чинники, зокрема військовий стан, негативно вплинули на рівень використання потенціалу підприємства у 2022 році, що проявилось у зниженні фінансових результатів та ділової активності. Водночас у 2023–2024 роках підприємство продемонструвало поступове відновлення та активізацію використання наявного потенціалу.
4. Оцінювання виробничого потенціалу ТОВ «А-Бетон Україна» показало, що ефективність використання основних засобів є нестабільною та потребує вдосконалення. Наявний рівень зносу основних фондів обмежує можливості нарощування виробничого потенціалу, що

обґрунтовує необхідність його модернізації та впровадження цифрових рішень для оптимізації виробничих процесів.

5. Аналіз фінансового потенціалу підприємства засвідчив, що, незважаючи на прибутковість діяльності, фінансові можливості підприємства залишаються чутливими до змін зовнішнього середовища. Нестабільність оборотності та рентабельності оборотних коштів свідчить про потребу підвищення ефективності фінансового управління та використання цифрових інструментів контролю витрат.

6. Оцінювання трудового потенціалу показало, що рівень продуктивності праці та ефективність використання персоналу мають потенціал для зростання. Це обґрунтовує доцільність цифровізації управління персоналом, автоматизації облікових і аналітичних процесів, а також підвищення мотивації працівників.

7. Оцінювання управлінського потенціалу підприємства показало, що прийняття управлінських рішень ускладнюється обмеженістю оперативної аналітичної інформації та недостатньою інтеграцією бізнес-процесів. Це зумовлює доцільність впровадження інтегрованих ERP- та BI-систем як інструментів підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

8. Аналіз цифрового потенціалу засвідчив, що на підприємстві використовується обмежена кількість цифрових рішень, що стримує ефективну реалізацію інших складових потенціалу. Водночас наявні умови та масштаби діяльності підприємства створюють передумови для успішного впровадження CRM-, ERP-, BI- та GPS-рішень у межах комплексної цифрової трансформації.

9. У ході дослідження обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи Bitrix24 як інструменту підвищення ефективності роботи з клієнтами, автоматизації процесів продажу та покращення комунікацій. Реалізація цього заходу сприятиме зростанню маркетингового потенціалу

підприємства, підвищенню рівня задоволеності клієнтів і стабілізації обсягів реалізації продукції та послуг.

10. Запропоноване впровадження інтегрованої ERP-системи BAS ERP із підсистемами управління виробництвом, фінансами, складським обліком та персоналом забезпечить комплексну автоматизацію ключових бізнес-процесів підприємства. Реалізація даного заходу сприятиме підвищенню прозорості фінансових потоків, оптимізації використання ресурсів та розвитку виробничого і фінансового потенціалів ТОВ «А-Бетон Україна».

11. Впровадження систем бізнес-аналітики (BI) як надбудови над ERP-та CRM-середовищем дозволить сформувати єдиний інформаційно-аналітичний простір управління підприємством. Це забезпечить підвищення обґрунтованості управлінських рішень, своєчасне виявлення відхилень від планових показників і зниження управлінських ризиків, що безпосередньо впливає на розвиток управлінського потенціалу підприємства.

12. Обґрунтовано доцільність впровадження систем GPS-моніторингу та диспетчерського управління транспортом, зокрема для оптимізації логістичних маршрутів, зменшення простоїв транспортних засобів і контролю витрат пального. Реалізація цього заходу сприятиме підвищенню ефективності використання логістичного потенціалу та зниженню операційних витрат підприємства.

13. Реалізація запропонованих заходів цифрової трансформації сприятиме комплексному розвитку виробничого, фінансового, трудового, логістичного, управлінського та цифрового потенціалів ТОВ «А-Бетон Україна», підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А-БЕТОН УКРАЇНА, ТОВ URL: <https://www.ua-region.com.ua/42571539>
(дата звернення 25.10.2025)
2. Букреєва Д. С. Потенціал і розвиток підприємства : Консп. лекц. Д.: НГУ, 2017. 62 с.
3. Калинюк А. О. Коротка історія економіки : Підруч. К.: Наш Формат, 2022. 256 с.
4. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2014. 343 с.
5. Бачевський Б. Є. Потенціал функціональних систем підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*, 2018. № 9. С. 10 – 16
6. Федонін О. С., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2017. 316 с.
7. Должанський І. З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства: Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2014. 81 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підруч. К.: КНЕУ, 2014. 699 с.
9. Ткач М. Я. Можливості та загрози для України в контексті світових глобалізаційних процесів: Підруч. К.: КНЕУ, 2019. 307 с.
10. Алексєєв С.Б. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, 2014. № 4. С. 23 – 25
11. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз: Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2018. 154 с.
12. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2016. № 690. С. 49 – 50
13. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців – п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. URL:

<https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinkufinansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> (дата звернення: 03.06.2024)

14. Підтримка бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 03.06.2024)
15. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб URL: http://www.recps.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf (дата звернення: 04.11.2025)
16. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління: Підруч. К.: КНЕУ, 2018. 139 с.
17. Загороднюк О. В., Півторак М. В., Малюга Л. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*, 2019. № 4. С. 69 – 71
18. Коренков О.В. Виробничий потенціал як складова частина потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*, 2016. № 565. С. 186-190.
19. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. К. : Вид-во ЦНЛ, 2018. 352 с.
20. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5053/1/Smolych%20Dariia.pdf> (дата звернення 04.06.2024)
21. Підлісецький Г.М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств: Навч. посіб. О.: ОНЕУ, 2016. 109 с.
22. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 206 с.
23. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства

- URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/24.pdf (дата звернення 04.10.2025)
- 24.Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 352 с.
- 25.Показники обороту, плинності та стабільності персоналу URL: http://libnet.com/content/9533_Pokazniki_oboroty_plinnosti_ta_stabilnosti_personaly.html (дата звернення 04.10.2025)
- 26.Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
- 27.Ефективність використання основних фондів URL: <https://buklib.net/books/32653/> (дата звернення 06.10.2025)
- 28.Оцінювання фінансового потенціалу підприємства на прикладі ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/9.pdf (дата звернення 04.10.2025)
- 29.Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf (дата звернення 04.10.2025)
- 30.Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860> (дата звернення 04.10.2025)
- 31.Сабадірова А. Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2016. № 5. С. 134-138.
- 32.Резерви зміцнення та ефективного використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/02/145.pdf> (дата звернення 04.10.2025)

33. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/view_ByFileId/709519.pdf (дата звернення 07.11.2025)
34. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 524 с.
35. Й. М. Петрович, І.О. Будіщева, І.Г. Устінова Економіка виробничого підприємства : Навч. посіб. К.: Т-во «Знання», 2019. 405с.
36. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cfb10a57-8081-4d43-bd7d-1a684f3a14b3/content> (дата звернення 04.11.2025)
37. Аналіз господарської діяльності : Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 384 с.
38. Вплив демографічного розвитку на якість трудового потенціалу регіональних суспільних систем URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6025> (дата звернення 20.10.2025)
39. Нусинов В. Я. Економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 60 с.
40. Кулинич Л.В. Трудовий потенціал: сутність та склад Економічний простір: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 349 с.
41. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою: Навч. посіб. К.: КДТЕУ, 2017. 91 с.
42. Вишневський В. П., Князєв С. І. Цифрова економіка: теоретичні аспекти, інституційні засади та перспективи розвитку. Економіка України, 2017. № 7. С. 3–25.
43. Апостолук О. З., Мельник Л. Г. Цифрова трансформація підприємств: сутність, передумови та напрями реалізації. Вісник економічної науки України, 2020. № 2. С. 45–52.
44. Кравченко О. О. Цифровізація бізнес-процесів підприємства як чинник

- підвищення його конкурентоспроможності. Економічний простір, 2019. № 146. С. 78–86.
45. Савицька О. М., Савицький В. В. Управління підприємством в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ, 2018. № 12. С. 325–330.
46. Карпенко Л. М. Інформаційні системи та технології в управлінні підприємством: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2019. 312 с.
47. Діденко Є. О. ERP-системи як інструмент цифрової трансформації підприємств. Економіка та суспільство, 2021. № 25.
URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 06.11.2025)
48. Бондаренко С. А. CRM-системи в управлінні взаємовідносинами з клієнтами підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018. № 3. С. 112–120.
49. Шкарлет С. М., Дубина М. В. Цифрова економіка як основа трансформації бізнес-моделей підприємств. Науковий вісник Полісся, 2020. № 1. С. 8–15.
50. Business Intelligence як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень URL:
<https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7443>
(дата звернення: 10.09.2025)
51. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: аналітичний звіт. Міністерство цифрової трансформації України.
URL: <https://thedigital.gov.ua>
(дата звернення: 09.12.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність мікропідприємства «А-Бетон Україна» за 2020 рік

Форма № 1-мс

Баланс на 31 грудня 2021 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	4626,1	10803,6
первісна вартість	1011	5986,4	12046,8
Знос	1012	1360,3	1243,2
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4626,1	10803,6
II. Оборотні активи Запаси	1100	2013,5	2924,3
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4693,5	4671,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	337,9	6104,3
Інші оборотні активи	1190	28,6	312,5
Усього за розділом II	1195	7073,5	14012,8
Баланс	1300	11699,6	24816,4

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Капітал	1400	500,0	500,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	999,8	2210,2
Усього за розділом I	1495	1499,8	2710,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	2025,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	3000,0

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	5515,9	9515,8
розрахунками з бюджетом	1620	226,2	471,2
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2,2	1,8
Інші поточні зобов'язання	1690	4455,5	7091,6
Усього за розділом III	1695	10199,8	20080,4
Баланс	1900	11699,6	24816,4

2. Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50134,0	17777,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(45086,4)	(14223,6)
Інші доходи	2160	2444,7	516,5
Інші витрати	2165	(6004,6)	(3036,2)
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	52578,7	18293,8
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(51091,0)	(17259,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1487,7	1034,0
Податок на прибуток	2300	(277,3)	(186,1)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	1210,4	847,9

Додаток Б

Фінансова звітність малого підприємства «А-Бетон Україна» за 2022 рік
Баланс на 31 грудня 2022 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6,8	20,0
Первісна вартість	1001	8,0	23,5
Накопичена амортизація	1002	(1,2)	(3,5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1876,6	1242,7
Основні засоби:	1010	8920,2	13210,2
первісна вартість	1011	10162,2	16418,8
Знос	1012	(1242,0)	(3208,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10803,6	14472,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2 837,7	3 670,6
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 664,4	9 329,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7,3	10,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	224,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6104,3	1341,9
Витрати майбутніх періодів	1170	93,1	203,3
Інші оборотні активи	1190	219,4	772,5
Усього за розділом II	1195	13926,2	15553,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	86,6	-

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1300	24816,4	30026,2

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал		500,0	10000,0
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 210,2	2 238,5
Неоплачений капітал	1425	-	1 940,0
Усього за розділом I	1495	2 710,2	10 298,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 025,8	1 389,1
III. Поточні зобов'язання		3 000,0	3005,6
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9515,8	9 900,6
розрахунками з бюджетом	1620	471,2	29,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	277,3	19,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	1,8	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7091,6	5 403,1
Усього за розділом III	1695	20080,4	18 338,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	24816,4	30 026,2

2. Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33 959,1	50 134,0
Інші операційні доходи	2120	3 942,0	2 444,7
Інші доходи	2240	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	32 034,3	45 086,4
Інші операційні витрати	2180	5 660,7	5 988,5
Інші витрати	2165	99,8	16,1
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	37901,1	52578,7
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	37 794,8	51 091,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	106,3	1 487,7
Податок на прибуток	2300	19,1	277,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	87,2	1 210,4

Додаток В

Фінансова звітність малого підприємства «А-Бетон Україна» за 2023 рік
Баланс на 31 грудня 2023 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	20,0	16,4
Первісна вартість	1001	23,5	27,1
Накопичена амортизація	1002	(3,5)	(10,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1242,7	1935,2
Основні засоби:	1010	13210,2	43578,8
первісна вартість	1011	16418,8	54074,9
Знос	1012	(3208,6)	(10496,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14472,9	45530,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3 670,6	3114,6
у тому числі готова продукція	1103	2136,5	1766,3
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 329,8	5783,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10,6	286,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	200,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	224,6	202,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1341,9	1675,7
Витрати майбутніх періодів	1170	203,3	541,4
Інші оборотні активи	1190	772,5	7237,8
Усього за розділом II	1195	15553,3	18841,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1300	30026,2	64371,8

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000,0	10000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 238,5	7470,3
Неоплачений капітал	1425	(1 940,0)	-
Усього за розділом I	1495	10 298,5	17470,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 389,1	21863,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3005,6	2065,4
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	4472,2
товари, роботи, послуги	1615	9 900,6	5354,6
розрахунками з бюджетом	1620	29,3	1164,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	19,1	954,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 403,1	11981,4
Усього за розділом III	1695	18 338,6	25037,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	30 026,2	64371,8

2. Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	73323,4	33959,1
Інші операційні доходи	2120	1147,5	3942,0
Інші доходи	2240	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(61495,0)	(32034,3)
Інші операційні витрати	2180	(4617,8)	(5660,7)
Інші витрати	2270	(1971,9)	(99,8)
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	74470,9	37901,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(68084,7)	(37794,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6386,2	106,3
Податок на прибуток	2300	(1154,4)	(19,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	5231,8	87,2

Додаток Г

Фінансова звітність малого підприємства «А-Бетон Україна» за 2024 рік
Баланс на 31 грудня 2024 р.

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	16,4	10,1
Первісна вартість	1001	27,1	15,1
Накопичена амортизація	1002	(10,7)	(5,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1935,2	9725,6
Основні засоби:	1010	43578,8	23693,2
первісна вартість	1011	54074,9	54120,2
Знос	1012	(10496,1)	(30427,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	45530,4	33428,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	3114,6	4181,3
у тому числі готова продукція	1103	1766,3	2148,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5783,1	8316,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	286,6	598,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	200,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	202,2	259,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1675,7	1289,7
Витрати майбутніх періодів	1170	541,4	570,2
Інші оборотні активи	1190	7237,8	4347,9
Усього за розділом II	1195	18841,4	19563,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1300	64371,8	52992,8

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10000,0	10000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7470,3	10870,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	17470,3	20870,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	21863,9	17170,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2065,4	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	4472,2	1681,0
товари, роботи, послуги	1615	5354,6	8628,3
розрахунками з бюджетом	1620	1164,0	227,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	954,4	227,2
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11981,4	4416,0
Усього за розділом III	1695	25037,6	14952,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	64371,8	52992,8

2. Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78801,9	73323,4
Інші операційні доходи	2120	1837,1	1147,5
Інші доходи	2240	1314,1	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(70299,4)	(61495,0)
Інші операційні витрати	2180	(3942,9)	(4617,8)
Інші витрати	2270	(3509,8)	(1971,9)
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	81953,1	74470,9
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(77752,1)	(68084,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4201,0	6386,2
Податок на прибуток	2300	(801,0)	(1154,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	3400,0	5231,8