


БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
економіки, менеджменту та фінансів
 Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ
РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Виконавець: здобувач другого рівня вищої освіти, групи
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Окопна Ганна Борисівна
Керівник: к.е.н., доц. Несторенко Т.П.
Рецензент: д.е.н., проф. Мандич О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЯК ОСНОВНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1 Сутність фінансових ресурсів та джерела їх формування	11
1.2 Нормативно-правове забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства	20
1.3 Показники щодо формування та ефективності використання фінансових ресурсів підприємства	26
Висновок до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПРАТ «ВНП УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НИМИ	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2. Аналіз структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпочач»	41
2.3. Оцінка ефективності управління та використання ресурсів ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпочач»	54
Висновок до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРАТ «ВНП УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ	
3.1. Характеристика стратегії щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпочач»	68
3.2. Економічна ефективність стратегії та її вплив на фінансові показники ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпочач»	88
Висновок до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Стійке та результативне функціонування підприємств у сучасній ринковій економіці значною мірою визначається якістю формування та раціонального використання їхніх фінансових ресурсів. Забезпечення стабільності та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів вимагає не лише накопичення капіталу, а й розробки ефективних підходів до його управління. Для цього підприємствам необхідно вибудовувати цілісну фінансову політику, яка передбачає залучення різноманітних джерел фінансування з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку, вартості формування ресурсів та ефективності їх подальшого використання в господарській діяльності.

Фінансова політика повинна виступати органічною складовою загальної фінансової стратегії підприємства, спрямованої на формування оптимальної структури ресурсів та забезпечення організації необхідним їх обсягом. Водночас сучасний стан економіки України характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлює складність процесу управління фінансовими потоками підприємств. Тому для мінімізації ризиків і підвищення результативності діяльності вітчизняним суб'єктам господарювання потрібно вдосконалювати механізми управління фінансовими ресурсами, адаптуючи їх до динамічних умов ринкового середовища.

Удосконалення інструментів та методів управління фінансами покликане зміцнити фінансовий стан підприємств, створити підґрунтя для підвищення їх прибутковості та забезпечити стале зростання. Саме розробка сучасних стратегій і впровадження ефективних механізмів мобілізації, розподілу та використання фінансових ресурсів є необхідною умовою довгострокової життєздатності та розвитку бізнесу в Україні.

Мета і завдання. Мета магістерської роботи полягає у розкритті теоретичних основ та формування практичної аргументації щодо управління

фінансовими ресурсами та формування пропозицій щодо його вдосконалення на прикладі українського підприємства ветеринарної галузі.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

- визначити сутність фінансових ресурсів та охарактеризувати основні джерела їх формування;

- дослідити нормативно-правове забезпечення регулювання процесу формування фінансових ресурсів на підприємствах;

- розглянути показники, що характеризують рівень формування та ефективність використання фінансових ресурсів.

- подати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;

- здійснити аналіз структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів;

- оцінити ефективність управління та використання фінансових ресурсів у діяльності підприємства.

- охарактеризувати можливу стратегію підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в умовах розвитку сучасних технологій;

- визначити очікувані результати реалізації запропонованої стратегії та оцінити її вплив на фінансові показники ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач».

Об'єктом дослідження виступають умови, які впливають на управління фінансовими ресурси підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади ефективності управління фінансовими ресурси підприємства

Теоретичною та методологічною платформою дослідження стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених, у яких висвітлюються ключові аспекти управління фінансовими ресурсами підприємств. Значне місце займають

також нормативно-правові акти України, що регулюють фінансово-економічну діяльність суб'єктів господарювання, та офіційні стандарти ведення бухгалтерського обліку і фінансової звітності, що дозволило сформувати науково обґрунтовану базу для аналізу та практичних рекомендацій.

У процесі дослідження застосовано комплекс *загальнонаукових і спеціальних методів*. Зокрема, методи аналізу та синтезу надали змогу розкрити сутність фінансових ресурсів та виявити взаємозв'язки між їх окремими складовими. Метод наукової абстракції сприяв виокремленню головних характеристик фінансового планування, а класифікація та системний підхід дозволили представити фінансові ресурси як цілісну систему з відповідними функціями та структурою. Для підвищення логічної послідовності та наукової обґрунтованості роботи використано методи логічного узагальнення.

При вирішенні окремих завдань були застосовані конкретні інструменти: статистичний аналіз – для вивчення тенденцій формування та використання фінансових ресурсів; метод спостереження – для фіксації практичних особливостей функціонування підприємства; графічні методи візуалізації – для наочного представлення результатів аналізу фінансових показників ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпостач».

Інформаційну базу дослідження склали: офіційна фінансова та бухгалтерська звітність ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпостач»; статистичні матеріали щодо діяльності підприємства; чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують порядок формування, використання та контролю фінансових ресурсів.

Таким чином, використання комплексної методології та різноманітних інформаційних джерел забезпечило цілісність, достовірність і практичну спрямованість отриманих результатів, а також дозволило сформулювати обґрунтовані висновки та рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління фінансовими ресурсами підприємства.

Результати дослідження обговорювались на XIII Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

«Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи» (2.12.2025), Київський столичний університет імені Бориса Грінченка («Дослідження основних тенденцій страхового ринку України та перспективи його адаптації до європейських стандартів») та на Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем» (11 грудня 2025 року), Центрально-український національний технічний університет («Роль технологій штучного інтелекту в управлінні фінансовими ресурсами підприємства») з подальшою публікацією тез доповідей в збірниках матеріалів конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЯК ОСНОВНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність фінансових ресурсів та джерела їх формування

Фінансові ресурси посідають ключове місце в системі економічних відносин підприємства, оскільки саме вони є основою для забезпечення безперервності господарської діяльності, реалізації стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності. Під фінансовими ресурсами зазвичай розуміють сукупність власних, залучених і позикових грошових коштів, які перебувають у розпорядженні підприємства та використовуються для формування його активів, здійснення поточної діяльності та інвестування в розвиток.

Сутність фінансових ресурсів полягає у їх здатності виконувати подвійне призначення: з одного боку, вони виступають економічною категорією, що відображає фінансові відносини підприємства із зовнішнім середовищем (державою, кредиторами, інвесторами, постачальниками), а з іншого – є реальними фондами грошових коштів, які підприємство може спрямувати на досягнення своїх цілей. Отож, в табл. 1.1. пропонується більш детально розглянути сутність фінансових ресурсів в науковій літературі.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури засвідчує, що підходи до визначення сутності фінансових ресурсів підприємства суттєво різняться, що дає змогу розглядати їх як багатовимірну економічну категорію. У працях Антонова І.Ф. [1] фінансові ресурси визначаються як базис функціонування підприємства, що поєднує власні та залучені кошти, а головною проблемою дослідник вважає оптимізацію структури капіталу. З цією позицією я погоджуюсь повністю, оскільки саме питання структурування фінансових ресурсів сьогодні має стратегічне значення: від співвідношення власних,

позикових та залучених коштів залежить стійкість фінансового стану підприємства. У своїй роботі я також приділяю значну увагу цьому аспекту, адже він визначає можливості для розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1

Характеристика сутності фінансових ресурсів підприємства в науковій літературі

Автор	Характеристика
І.Ф. Антонов [1]	Основа функціонування підприємства, поєднують власні та залучені кошти, потребують оптимізації структури.
О.В. Бондаренко [2]	Визначаються як інструмент реалізації фінансової стратегії, що забезпечує баланс між ліквідністю та прибутковістю.
М.Г. Сидоренко [3]	Трактуються як грошові фонди для інвестиційної та операційної діяльності, формують інвестиційний потенціал.
Т. Назаренко [4]	Розглядаються як матеріальна база аграрного виробництва; важлива роль державної підтримки у їх формуванні.
Л.Л. Гриценко, Л.С. Деркач [5]	Грошові фонди для забезпечення відтворювальних процесів, важливі в корпоративному управлінні.
А.В. Нечипоренко, А.О. Рибалкіна [6]	Визначаються як економічна категорія, що відображає розподільчі відносини; акцент на раціональному використанні.
С.В. Мішина [7]	Сукупність грошових фондів для покриття витрат та зміцнення фінансової стійкості; підкреслено організаційні аспекти управління.
В.І. Аранчій, В.Д. Чумак, Л.В. Бражник [8]	Фінансова база діяльності підприємства; класифікація за джерелами та функціями.

Джерело: [1-8]

Інший підхід демонструє Бондаренко О.В. [2], який трактує фінансові ресурси як інструмент реалізації фінансової стратегії підприємства та механізм підтримання балансу між ліквідністю і прибутковістю. Ця точка зору, на мою думку, є слушною, адже управління ресурсами не може розглядатися ізольовано від загальної стратегії. Водночас я не повністю поділяю думку автора в частині обмеженого акценту на зовнішніх ризиках. У сучасних українських умовах баланс між ліквідністю та прибутковістю значною мірою залежить від

макроекономічної нестабільності, валютних коливань та інституційних обмежень, які потрібно враховувати у фінансовій стратегії.

Сидоренко М.Г. [3] наголошує на інвестиційному вимірі фінансових ресурсів, визначаючи їх як основу для формування інвестиційного потенціалу підприємства. Я загалом підтримую цю позицію, оскільки ефективне використання фінансових ресурсів дійсно створює умови для залучення інвестицій і реалізації інноваційних проєктів. Разом з тим, у межах моєї роботи я прагну розширити цей підхід, доповнюючи його акцентом на цифровізації та технологічній трансформації фінансових процесів, що дозволяє більш гнучко використовувати ресурси і швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Особливу увагу до галузевої специфіки приділяє Назаренко Т. [4], яка аналізує фінансові ресурси в аграрній сфері, роблячи акцент на ролі державної підтримки у їх формуванні. Я лише частково погоджуюся з такою точкою зору. Безумовно, аграрний сектор має високу залежність від державних програм і дотацій, проте, на мою думку, у сучасних умовах головним джерелом формування фінансових ресурсів повинні бути внутрішні резерви та власна прибутковість підприємства. Державна підтримка може лише посилювати ці процеси, але не замінювати їх.

Гриценко Л.Л. та Деркач Л.С. [5] розглядають фінансові ресурси у контексті корпоративного управління, визначаючи їх як грошові фонди, що забезпечують відтворювальні процеси підприємства. Подібну позицію поділяє і Мішина С.В. [7], акцентуючи увагу на їх ролі у забезпеченні фінансової стійкості. Я погоджуюсь із цими авторами, оскільки системний підхід дає змогу бачити фінансові ресурси не просто як кошти, а як невід'ємний елемент загальної системи управління. Водночас у працях цих дослідників, на мою думку, недостатньо розкрито адаптивні механізми управління у кризових умовах, що сьогодні є ключовим викликом для українських підприємств.

Нечипоренко А.В. та Рибалкіна А.О. [6] роблять акцент на теоретичному аспекті, визначаючи фінансові ресурси як економічну категорію, що відображає розподільчі та перерозподільчі відносини. Я частково погоджуюсь із цим

підходом, адже він дозволяє поглиблено розкрити сутність поняття на макроекономічному рівні. Проте у своїй магістерській роботі я роблю акцент на практичній площині, зосереджуючись на інструментах та механізмах підвищення ефективності використання ресурсів на рівні окремого підприємства.

У дослідженнях С.В. Мішиною [7] фінансові ресурси розглядаються у контексті інклюзивного зростання, де ключовим чинником виступає доступність фінансування для малого та середнього бізнесу. А ряд авторів [8] підкреслюють, що інклюзивність і сталість формування фінансових ресурсів є визначальною умовою забезпечення економічної стабільності. З цими підходами я погоджуюсь, оскільки вони відображають сучасні глобальні тенденції, актуальні і для України. В умовах трансформації економіки важливо не тільки формувати ресурси, але й забезпечувати їх доступність та ефективний розподіл, особливо для інноваційних і соціально значущих проєктів.

Таким чином, можна зробити висновок, що у науковій літературі сформувалося кілька підходів до трактування сутності фінансових ресурсів: традиційний, інвестиційний, галузево-специфічний, системно-корпоративний та теоретико-економічний. У власному дослідженні я займаю позицію, яка поєднує інвестиційний та системний підходи, але з розширенням у напрямі інклюзивності та цифровізації. Для мене фінансові ресурси – це не лише кошти чи фонди, а динамічний інструмент розвитку, що дозволяє підприємству забезпечувати стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність у сучасному нестабільному середовищі.

Аналізуючи наукові підходи до визначення категорії «фінансові ресурси підприємства», можна зробити висновок, що як серед вітчизняних, так і серед зарубіжних дослідників немає єдності у її трактуванні. Кожен автор розкриває цю дефініцію по-своєму, акцентуючи увагу на окремих аспектах – структурі фінансових ресурсів, їх складових елементах, джерелах походження або ж на їхньому значенні для ефективності та стабільності діяльності підприємства. Така різноплановість інтерпретацій ще раз підкреслює складність та багатовимірність

ролі фінансових ресурсів у системі управління й стратегічного планування підприємства.

Різні класифікаційні підходи, що зустрічаються в економічній літературі, дозволяють сформулювати власне бачення сутності фінансових ресурсів. У цьому контексті їх можна визначити як грошові кошти, які перебувають у розпорядженні підприємства і які класифікуються за двома ключовими критеріями: по-перше, за видами та складом, по-друге, за джерелами їх формування[9].

Призначення фінансових ресурсів підприємства є багатограним. Вони спрямовуються на забезпечення розширеного відтворення виробництва, виконання зобов'язань перед державою, контрагентами, працівниками, а також на реалізацію заходів економічного стимулювання. Специфіка фінансових ресурсів виявляється у тому, що вони функціонують у формі грошових відносин, які відображають процес первинного розподілу валового внутрішнього продукту, а також формування і використання доходів підприємства та розподілу децентралізованих фондів.

Ключовими характеристиками, що дозволяють віднести ті чи інші кошти до складу фінансових ресурсів, виступають їх здатність виконувати функцію платіжного засобу та рівень ліквідності. Саме ці властивості визначають їх реальну цінність для підприємства та можливості використання у господарській діяльності [10].

Отже, фінансові ресурси є не лише економічною категорією, а й реальним інструментом забезпечення розвитку підприємства, оскільки поєднують у собі як грошові фонди, так і відносини з їх формування та використання. Їм притаманні певні специфічні властивості, які й зумовлюють їх ключову роль у функціонуванні суб'єкта господарювання (рис. 1.1).

фінансові ресурси мають стадію утворення
 фінансові ресурси відображають відношення до власності
 фінансові ресурси мають джерела формування і цілі використання
 від джерел формування та напрямів використання залежить структура
 фінансових ресурсів підприємства

Рис. 1.1. Основні властивості фінансових ресурсів підприємства
 Джерело:[11, с. 290 - 294]

Отож, аналізуючи рис. 1.1., слід відзначити, що фінансові ресурси мають стадію утворення, що свідчить про їхню динамічну природу: вони не виникають стихійно, а формуються у процесі господарської діяльності підприємства, шляхом акумулювання власних і залучених коштів. Цей процес безпосередньо залежить від ефективності управління, структури капіталу та загальної фінансової політики підприємства.

Другою важливою властивістю є те, що фінансові ресурси відображають відносини власності, тобто ресурси можуть належати як самому підприємству (власні), так і тим суб'єктам, від яких вони були залучені (позикові чи інвестовані). Таким чином, у структурі фінансових ресурсів чітко простежується розподіл прав та обов'язків між підприємством і його контрагентами, що визначає фінансову відповідальність та рівень ризиків.

Третьою характеристикою є наявність конкретних джерел формування та цілей використання фінансових ресурсів. Будь-яке підприємство формує ресурси з різних джерел – прибутку, амортизаційних відрахувань, кредитів, інвестицій, державних субсидій тощо. Водночас ці ресурси завжди мають чітке

призначення: вони спрямовуються на фінансування виробництва, виконання зобов'язань, інвестування або стимулювання персоналу. Така взаємопов'язаність джерел і напрямів використання демонструє цілісний характер фінансових ресурсів як економічної категорії[12].

Нарешті, від джерел формування та напрямів використання залежить структура фінансових ресурсів підприємства. Іншими словами, співвідношення між власними, позиковими і залученими коштами визначає фінансову стратегію підприємства та його стійкість у довгостроковій перспективі. Якщо переважають власні кошти, підприємство має більшу фінансову незалежність, але водночас обмежені можливості для швидкого масштабування. Якщо ж домінують позикові ресурси, це може стимулювати розвиток, проте підвищує рівень ризику та залежності від зовнішніх кредиторів.

Таким чином, наведені властивості демонструють, що фінансові ресурси підприємства не можна зводити лише до обсягу грошових коштів. Вони відображають складний комплекс процесів, пов'язаних із формуванням, правовою природою, джерелами та напрямками використання. Саме тому ефективне управління фінансовими ресурсами потребує системного підходу, який враховує всі зазначені характеристики і дозволяє забезпечити фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства [13].

Головними джерелами утворення фінансових ресурсів підприємства виступають власні й залучені кошти. До власних ресурсів зараховують:

- статутний капітал – це закріплена в установчих документах сукупність активів, внесених засновниками чи учасниками підприємства. Розмір та структура внесків кожного власника визначають частки у розподілі фінансових результатів та майна у випадку ліквідації підприємства. Для акціонерних товариств статутний капітал уособлює колективну власність акціонерів, а частка кожного з них відображається у номінальній вартості належних акцій.

- амортизаційні відрахування – процес поступового перенесення вартості основних засобів на виготовлену продукцію. Вони вважаються одним із

найдоступніших і найдешевших джерел фінансування, оскільки не оподатковуються і не потребують додаткових витрат на залучення. Їхній розмір визначається нормами амортизації, структурою груп основних фондів та їх балансовою вартістю. Обираючи методику нарахування амортизації, підприємство може впливати на швидкість оновлення виробничих фондів, підвищення ефективності використання активної їх частини та збільшення обсягу власних фінансових ресурсів[14].

- дохід, під яким розуміють грошові надходження від реалізації продукції чи наданих послуг;

- прибуток, який формується як різниця між доходами та витратами і є основним показником результативності діяльності підприємства.

Таким чином, власні фінансові ресурси являють собою кошти, що виникають безпосередньо внаслідок господарсько-фінансової діяльності, і відіграють ключову роль у формуванні власного капіталу підприємства. До залучених джерел відносять [15]:

- банківські кредити та інші позики;
- пайові внески фізичних осіб;
- кошти, мобілізовані на фінансовому ринку;
- надходження від випуску й розміщення акцій;
- ресурси, що утворюються через розподіл коштів державного та місцевих бюджетів;
- цільові фонди, які надаються підприємству на безповоротній основі;
- страхові виплати та інші надходження аналогічного характеру.

Залучені ресурси відіграють особливо важливу роль: для новостворених підприємств вони є можливістю сформувати початковий капітал, тоді як для діючих організацій – способом розширити фінансову базу та збільшити обсяги власного капіталу.

Узагальнена класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства за напрямками відображена на рисунку 1.2.

фінансові ресурси, які формуються під час створення підприємств

ресурси, що формуються із власних і прирівняних до них коштів

кошти, які мобілізуються на фінансовому ринку

фінансові ресурси, що надходять в процесі розподілу грошових надходжень

Рис. 1.2. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства

Джерело:[16]

Таким чином, саме від того, з яких джерел сформовані фінансові ресурси, значною мірою залежить рівень їх ефективного використання на підприємстві, а також ступінь впливу на кінцеві результати господарської діяльності. Якщо підприємство переважно спирається на власні кошти, воно має більшу фінансову незалежність і свободу у прийнятті управлінських рішень, проте можливості швидкого розвитку можуть бути обмежені браком капіталу. Використання ж залучених ресурсів дозволяє нарощувати виробничі потужності та розширювати масштаби діяльності, але водночас підвищує фінансові ризики й потребує додаткових витрат на обслуговування боргу. Отже, вибір оптимальної структури джерел фінансування є одним із ключових факторів забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та результативності функціонування підприємства.

1.2 Нормативно-правове забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства

Формування та ефективне використання фінансових ресурсів підприємства неможливе без належного нормативно-правового забезпечення, яке визначає основні правила функціонування суб'єктів господарювання у фінансово-економічному середовищі. Система правового регулювання створює умови для прозорості процесів мобілізації, розподілу та використання капіталу, встановлює обов'язкові норми та вимоги до звітності, а також визначає механізми контролю за фінансовою дисципліною підприємств[17].

Законодавча база у цій сфері включає Конституцію України, закони, підзаконні акти, постанови уряду, нормативи Національного банку України, а також міжнародні стандарти, які імплементуються у вітчизняну практику. Саме завдяки цим документам регламентується порядок створення статутного капіталу, правила оподаткування, умови залучення інвестицій, кредитування, формування амортизаційних відрахувань і використання прибутку. Отож, в табл. 1.2 пропонується навести характеристику нормативно-правового регулювання управління фінансовими ресурсами підприємства.

Аналіз системи нормативно-правового забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємств в Україні свідчить, що вона охоплює ширший спектр правових актів, кожен з яких виконує свою специфічну функцію у регулюванні фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. Конституція України закріплює базові принципи підприємництва та гарантує право на господарську діяльність, що є відправною точкою для подальшого правового регулювання. Господарський кодекс деталізує ці положення, визначаючи порядок організації та здійснення господарських процесів, а також взаємовідносини між учасниками ринку. У свою чергу, Цивільний кодекс регулює майнові та немайнові відносини на основі рівності та автономії сторін,

створюючи правову основу для цивільного обороту, без якого неможливе ефективне управління фінансовими потоками.

Таблиця 1.2

Характеристика нормативно-правового регулювання управління фінансовими ресурсами підприємства в Україні

Назва нормативного документа	Предмет регулювання
Конституція України	Закріплює базові принципи господарської діяльності, гарантує право на підприємництво та визначає правові основи економічних відносин.
Господарський кодекс України	Встановлює загальні правила організації та здійснення господарської діяльності, а також регламентує відносини між суб'єктами господарювання та іншими учасниками економічних процесів.
Цивільний кодекс України	Регулює майнові та немайнові відносини, що ґрунтуються на рівності сторін, свободі волевиявлення та майновій автономії учасників.
Господарський процесуальний кодекс України	Визначає порядок розгляду та вирішення господарських спорів між підприємствами, організаціями та підприємцями, у тому числі й іноземними суб'єктами.
Митний кодекс України	Встановлює правила переміщення товарів і предметів через митний кордон та сплати митних платежів.
Податковий кодекс України	Регламентує систему податків і зборів, порядок їх справляння та адміністрування, визначає права й обов'язки платників і контролюючих органів.
Закон України «Про банки і банківську діяльність»	Визначає принципи функціонування банківської системи, умови створення, діяльності та ліквідації банківських установ.
Закон України «Про страхування»	Регулює діяльність у сфері страхових послуг, забезпечує захист майнових інтересів підприємств і громадян через механізм страхування.
Закон України «Про господарські товариства»	Визначає види господарських товариств, порядок їх створення і функціонування, а також права й обов'язки учасників.
Закон України «Про фермерське господарство»	Регламентує засади створення та діяльності фермерських господарств як однієї з форм підприємництва у сфері сільського господарства.
Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»	Визначає процедури державної реєстрації юридичних осіб та підприємців, а також регулює особливості діяльності громадських формувань.
Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»	Встановлює перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, та визначає порядок видачі ліцензій і контроль за їх дотриманням.
Закон України «Про фінансовий лізинг»	Визначає правові та економічні основи здійснення фінансового лізингу як однієї з форм інвестування.

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»	Регламентує умови і порядок відновлення платоспроможності підприємств, процедури банкрутства та задоволення вимог кредиторів.
--	---

Джерело: [18-32]

Особливе значення мають нормативні акти, що забезпечують розв'язання господарських спорів та врегулювання конфліктних ситуацій. Господарський процесуальний кодекс встановлює порядок вирішення спорів між суб'єктами підприємництва, що дозволяє підтримувати стабільність та правову визначеність у бізнес-середовищі. Важливим елементом є також Митний кодекс, який регламентує порядок переміщення товарів через митний кордон, визначає правила оподаткування митними платежами і здійснення митного контролю, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємств, особливо тих, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю.

Податковий кодекс України відіграє ключову роль у формуванні фінансових ресурсів, оскільки визначає перелік податків і зборів, порядок їх адміністрування, права і обов'язки платників та відповідальність за порушення податкового законодавства. Саме податкове навантаження та якість адміністрування податків є визначальними факторами, які впливають на можливості підприємств у накопиченні власних фінансових ресурсів і залученні інвестицій. Водночас Закон України «Про банки і банківську діяльність» визначає правила функціонування банківської системи, що забезпечує підприємствам доступ до кредитних ресурсів і створює умови для залучення позикового капіталу. Подібну роль виконує й Закон «Про страхування», що регулює діяльність страхових компаній і гарантує підприємствам захист їхніх майнових інтересів, зменшуючи фінансові ризики.

Окрему групу становлять закони, які визначають правовий статус господарських товариств, які регулюють порядок створення, функціонування і ліквідації таких суб'єктів, визначають права та обов'язки власників і учасників, а також правила залучення додаткових фінансових ресурсів через емісію цінних паперів. До цієї ж групи можна віднести і Закон «Про фермерське господарство»,

що створює правове підґрунтя для діяльності малих і середніх підприємств у сільськогосподарській сфері та сприяє формуванню фінансової бази аграрного виробництва.

Надзвичайно важливе значення має система державної реєстрації, що визначається відповідним законом. Саме завдяки цьому механізму підприємства набувають правового статусу і можуть повноцінно брати участь у фінансово-економічних відносинах. Закон «Про ліцензування видів господарської діяльності» створює чіткі рамки для тих сфер бізнесу, що вимагають додаткового контролю, тим самим впливаючи на доступ підприємств до певних видів фінансових ресурсів.

Не менш важливими є закони, які стосуються специфічних механізмів формування ресурсів. Так, Закон «Про фінансовий лізинг» визначає умови використання цього інструменту для оновлення основних засобів, тоді як Закон «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» регулює порядок реструктуризації боргів, ліквідації підприємств і задоволення вимог кредиторів. Обидва документи забезпечують підприємствам можливість або розширити свою фінансову базу, або мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій.

Узагальнюючи, можна сказати, що система нормативно-правового регулювання управління фінансовими ресурсами підприємств в Україні є комплексною і багаторівневою. Вона охоплює базові конституційні норми, кодифіковані акти загального характеру, а також спеціальні закони, спрямовані на регулювання конкретних сфер фінансової діяльності. Сукупність цих нормативних актів створює правове підґрунтя для стабільного функціонування підприємств, визначає правила формування, розподілу і використання фінансових ресурсів, а також встановлює механізми захисту майнових інтересів суб'єктів господарювання. Водночас ефективність цього регулювання значною мірою залежить від узгодженості законодавства, прозорості його застосування та адаптації до сучасних викликів економічного середовища.

В підсумку даного підрозділу пропонується навести внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на управління фінансовими ресурсами підприємства (рис. 1.3).

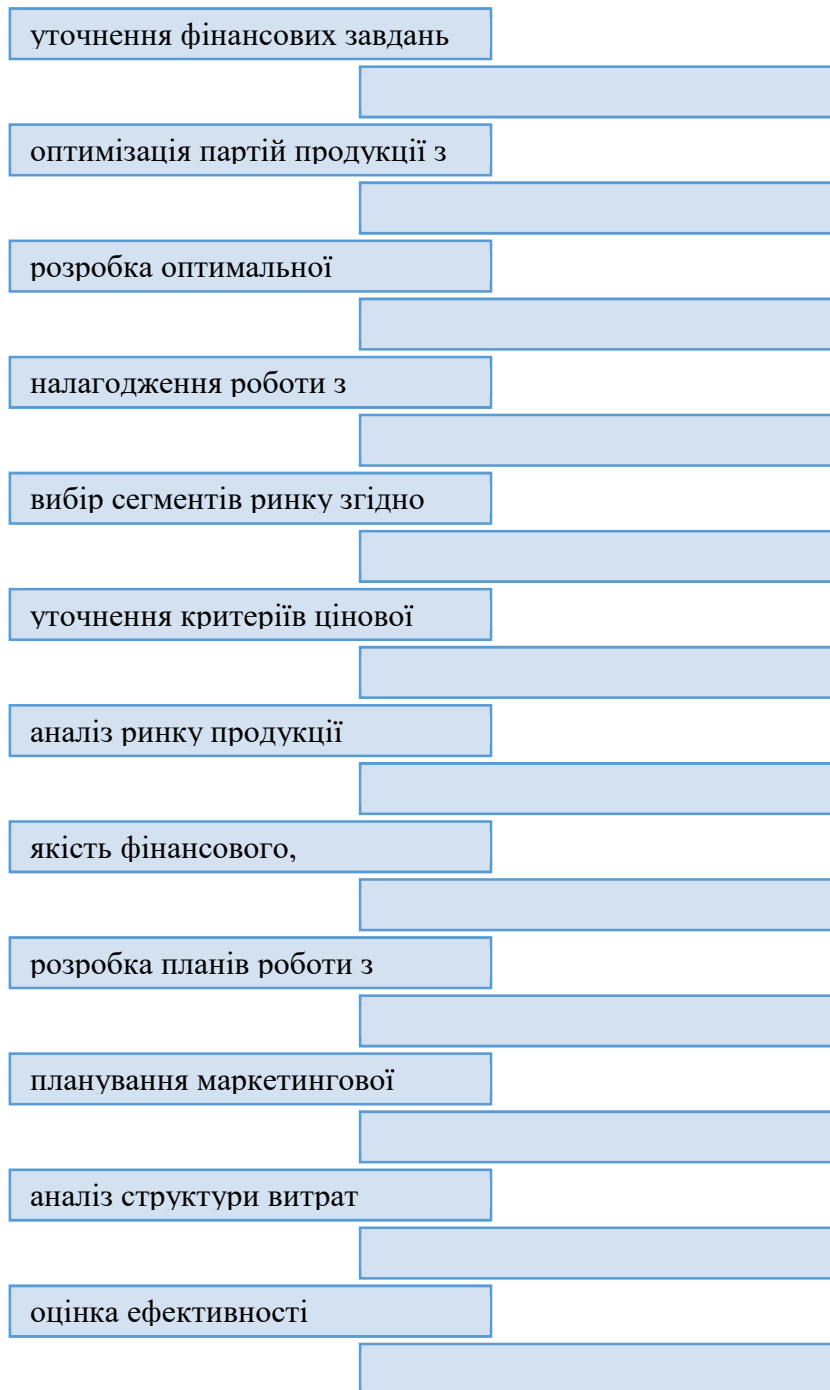


Рис. 1.3. Перелік чинників, які впливають на управління фінансовими ресурсами підприємства

Джерело:[33]

Отож, характеристика чинників, які впливають на управління фінансовими ресурсами підприємства, демонструє, що ефективність цього процесу залежить не лише від внутрішніх фінансових рішень, а й від узгодженої роботи багатьох підсистем управління. Передусім варто відзначити, що якість фінансового планування та контроль за його виконанням формують основу стабільності підприємства. Уточнення фінансових завдань і грамотне управління ресурсами дозволяють оптимально розподіляти кошти, мінімізувати витрати та підтримувати платоспроможність.

Важливу роль відіграє організація виробничого процесу. Оптимізація партій продукції, побудова ефективної виробничої структури, аналіз витрат та пошук шляхів їх зниження безпосередньо впливають на можливість підприємства накопичувати та раціонально використовувати фінансові ресурси. У цьому контексті актуальним є також планування маркетингової діяльності та оцінка конкурентного середовища, що дозволяє правильно визначати цінову політику і позиціонувати продукцію у межах співвідношення «ціна – якість» [34].

Не менш значущими чинниками виступають управління ринковими зв'язками та комунікаціями. Налагодження роботи з посередниками, правильний вибір сегментів ринку з урахуванням виробничих можливостей підприємства та розробка планів взаємодії з контрагентами забезпечують стабільність фінансових потоків і зменшують ризики невиконання зобов'язань, що створює підґрунтя для більш прогнозованого і стійкого формування доходів.

Серед організаційних аспектів слід виділити якість фінансового, управлінського та податкового обліку. Саме він забезпечує достовірність інформації для прийняття управлінських рішень і дозволяє контролювати витрати, доходи, прибутки й зобов'язання підприємства. Від рівня прозорості та точності облікових процедур значною мірою залежить ефективність управління фінансовими ресурсами [35].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління фінансовими ресурсами є комплексним процесом, на який впливають як внутрішні чинники,

пов'язані з виробничо-господарською діяльністю та плануванням, так і зовнішні – ринкове середовище, конкуренція та взаємодія з партнерами. Тільки збалансоване врахування всіх цих складових дозволяє підприємству досягти фінансової стійкості, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

1.3 Показники щодо формування та ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

У сучасних умовах господарювання питання оцінки фінансових ресурсів підприємства та визначення рівня їх ефективності набуває особливого значення. Саме фінансові ресурси виступають основою стабільного функціонування та розвитку будь-якого суб'єкта господарювання, а тому їхнє раціональне формування і використання є ключовою передумовою зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності. Для того щоб забезпечити належний контроль за процесами руху фінансових ресурсів, підприємство повинно застосовувати систему показників, яка відображає їх структуру, джерела утворення та результативність використання[36].

Показники, що характеризують формування фінансових ресурсів, дозволяють оцінити обсяг власних і залучених коштів, виявити їх частку у загальній структурі капіталу та визначити залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Водночас показники ефективності використання ресурсів відображають, наскільки результативно підприємство застосовує наявні кошти у виробничій, інвестиційній та фінансовій діяльності. Вони дають змогу оцінити рентабельність, ліквідність, фінансову стійкість та платоспроможність підприємства, що у комплексі визначає його економічний потенціал.

Отож, в табл. 1.3. сформовано комплекс показників, які мають на меті оцінку ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 1.3

Характеристика показників для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Група показників	Назва показника	Характеристика та інтерпретація	Формула
Показники рентабельності та динаміки розвитку	Рентабельність власного капіталу, %	Відображає прибутковість коштів, інвестованих власниками.	$\text{Чистий прибуток} \div \text{Власний капітал} \times 100$
	Рентабельність всього капіталу, %	Показує загальну віддачу від використання усіх ресурсів підприємства.	$\text{Чистий прибуток} \div \text{Усі активи} \times 100$
	Рентабельність діяльності підприємства, %	Характеризує співвідношення прибутку і витрат. Додатне значення підтверджує ефективність.	$\text{Прибуток від реалізації} \div \text{Собівартість реалізації} \times 100$
	Індекс ділової активності	Показує здатність підприємства до розвитку й адаптації до ринку. Оптимальне значення – >1.	$\text{Чистий дохід звітного періоду} \div \text{Чистий дохід базового періоду}$
	Темпи зростання чистого доходу	Відображають динаміку доходів і стабільність розвитку.	$(\text{Чистий дохід звітного періоду} \div \text{Чистий дохід попереднього періоду}) \times 100$
Показники ліквідності та ділової активності	Коефіцієнт покриття	Показує співвідношення поточних активів і зобов'язань. Оптимум – >1.	$\text{Поточні активи} \div \text{Поточні зобов'язання}$
	Коефіцієнт оборотності активів	Вимірює швидкість використання активів для доходу.	$\text{Чистий дохід} \div \text{Середня вартість активів}$
	Коефіцієнт оборотності необоротних активів	Характеризує віддачу основних засобів.	$\text{Чистий дохід} \div \text{Середня вартість необоротних активів}$
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Визначає швидкість перетворення оборотних активів у гроші.	$\text{Чистий дохід} \div \text{Середня вартість оборотних активів}$
Показники фінансової активності	Коефіцієнт фінансової автономії	Відображає частку власних коштів у капіталі. Чим більше – тим менша залежність від кредиторів.	$\text{Власний капітал} \div \text{Усі активи}$
	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Показує частку позикових коштів у структурі капіталу.	$\text{Позиковий капітал} \div \text{Усі активи}$
	Коефіцієнт співвідношення	Має бути >0,5 для балансу незалежності та розвитку.	$\text{Власний капітал} \div \text{Позиковий капітал}$

	власного позикового капіталу	i	
--	------------------------------------	---	--

Продовження табл. 1.3.

Показники оборотності капіталу та зобов'язань	Оборотність власного капіталу	Вимірює ефективність використання власних коштів.	Чистий дохід ÷ Середній власний капітал
	Оборотність зобов'язань	Характеризує швидкість розрахунків із кредиторами.	Чистий дохід ÷ Середні зобов'язання

Джерело: [37-38]

Аналіз системи показників для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства дозволяє зробити висновок, що жоден із них не може бути достатнім сам по собі, оскільки лише у сукупності вони дають повне уявлення про стан і перспективи розвитку підприємства. Показники рентабельності та динаміки розвитку відображають, наскільки результативно підприємство використовує наявний капітал, активи й інші ресурси для створення прибутку. Зростання цих показників є сигналом про правильність стратегічних і тактичних рішень керівництва та свідчить про позитивну динаміку розвитку бізнесу. Якщо ж спостерігається їх зниження, це означає недостатню віддачу від вкладеного капіталу й потребу в корекції управлінських дій.

Показники ліквідності та ділової активності мають не менш важливе значення, оскільки вони характеризують здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання та швидкість перетворення активів у грошові кошти. Високі значення коефіцієнтів ліквідності свідчать про фінансову стійкість, однак надмірні запаси оборотних активів можуть означати неефективне їх використання. Тому важливо дотримуватися балансу між забезпеченням ліквідності та оптимізацією структури активів[39].

Оцінка фінансової активності через коефіцієнти автономії, концентрації позикового капіталу та співвідношення власних і залучених коштів показує, наскільки підприємство залежить від зовнішніх кредиторів. Зростання автономії підвищує фінансову стійкість, проте у певних випадках надмірна консервативність у використанні позикових ресурсів може обмежувати

можливості розвитку. Оптимальним є баланс між власними і залученими коштами, який дозволяє одночасно зберігати незалежність і використовувати фінансовий леверидж для зростання прибутковості.

Показники оборотності капіталу та зобов'язань доповнюють загальну картину, адже вони дають змогу оцінити ефективність розпорядження власними ресурсами та своєчасність розрахунків з кредиторами. Висока оборотність власного капіталу свідчить про раціональне використання ресурсів, тоді як низька може означати надмірне «заморожування» коштів. Показники оборотності зобов'язань демонструють надійність підприємства в очах партнерів і кредиторів, що прямо впливає на його репутацію та можливість залучення додаткових ресурсів у майбутньому [40].

Таким чином, використання системи взаємопов'язаних показників забезпечує комплексну оцінку ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства. На основі такого аналізу можна не лише визначити поточний фінансовий стан, а й сформулювати напрямки для підвищення рентабельності, оптимізації структури капіталу, поліпшення ліквідності та забезпечення стійкого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Наступним пропонується навести фактори, які впливають на ефективність використання фінансових ресурсів підприємства (рис. 1.4.).

Отже, узагальнюючи подані зовнішні та внутрішні чинники, можна зробити кілька висновків. Ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства формується під впливом як факторів середовища, так і внутрішніх особливостей організації. Зовнішні чинники значною мірою визначають можливості розвитку: політична та економічна стабільність створюють умови для прогнозованості бізнесу, тоді як демографічні та соціально-правові фактори формують базу платоспроможного попиту й рамки діяльності. Екологічні вимоги й територіальні особливості впливають на доступ до ресурсів і витрати виробництва.

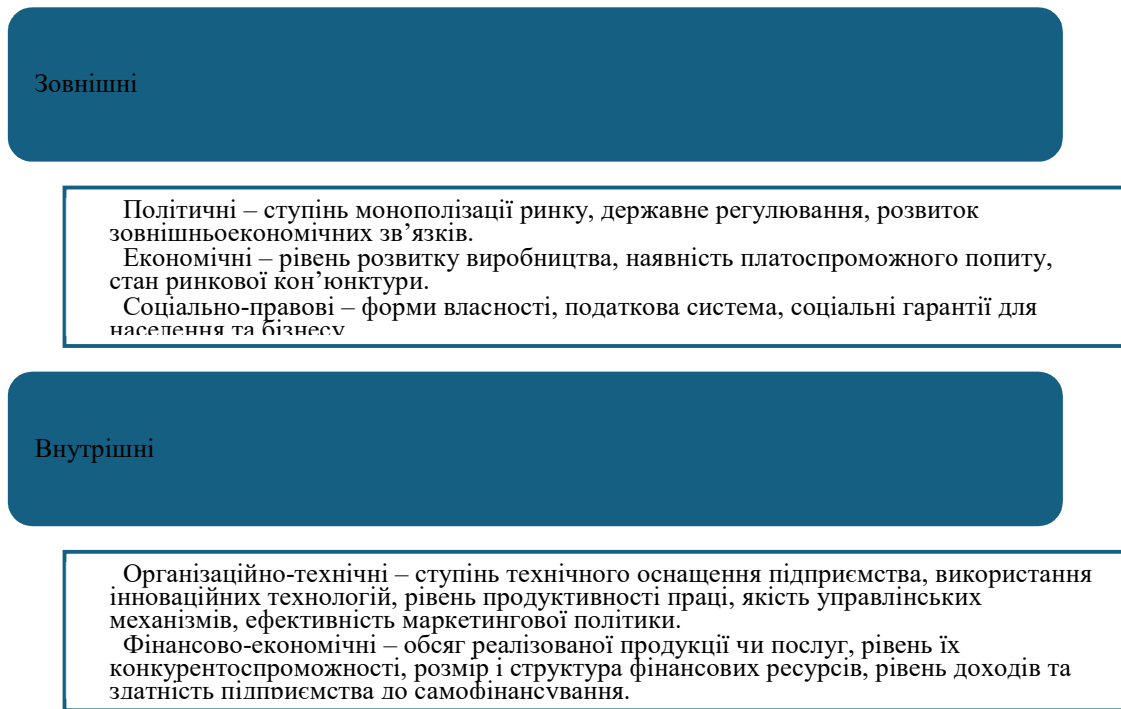


Рис. 1.4. Основні фактори впливу на ефективність використання фінансових ресурсів підприємства

Джерело: [41-42]

Водночас внутрішні чинники мають безпосередній і більш керований характер. Саме технічна оснащеність, впровадження новітніх технологій, якість управління й маркетингова політика визначають, наскільки ефективно підприємство може використати зовнішні можливості. Фінансово-економічні аспекти, зокрема структура ресурсів, доходи та конкурентоспроможність продукції, створюють основу для довгострокової стійкості й фінансової незалежності.

Таким чином, успіх у сфері управління фінансовими ресурсами можливий лише за умови комплексного врахування зовнішніх обмежень і можливостей разом із внутрішнім потенціалом підприємства. Саме гармонійне поєднання цих складових дозволяє досягти стабільності та зростання навіть у нестабільних умовах [43].

В підсумку даного підрозділу пропонується навести наступні заходи та шляхи підвищення використання фінансових ресурсів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні заходи та шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства

Джерело: [44-46]

Рисунок демонструє, що підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства можливе лише за умови комплексного підходу, який охоплює як стратегічні, так і тактичні заходи. Насамперед важливим є зниження витрат і модернізація виробництва, що дозволяє вивільнити додаткові ресурси для інвестицій та підвищення конкурентоспроможності. Не менш значущим є формування зваженої дивідендної політики та правильний вибір методу нарахування амортизації, оскільки ці аспекти прямо впливають на фінансову стійкість і розвиток підприємства.

Також необхідним є виявлення реального обсягу фінансових ресурсів у короткостроковій перспективі та визначення пріоритетних напрямів їх використання в сучасних умовах. Це дає змогу раціонально розподіляти кошти та уникати неефективних витрат. Важливою складовою виступає ідентифікація цілей підприємства на найближчу перспективу, що допомагає синхронізувати фінансові рішення з виробничими й стратегічними завданнями. Управління фінансовими ресурсами повинно передбачати постійний аналіз варіантів їх використання, оцінку нераціональних рішень та внесення необхідних корективів. Такий підхід дозволяє адаптуватися до змін ринкової ситуації, знижувати ризики та підвищувати загальну результативність фінансової діяльності[47].

Отже, основні шляхи підвищення ефективності фінансових ресурсів поєднують оптимізацію витрат, зважене планування, модернізацію, гнучке управління та орієнтацію на стратегічні цілі. Це створює підґрунтя для стабільного розвитку та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Висновок до розділу 1

При написання першого розділу були досліджені теоретичні ресурси фінансових ресурсів підприємства. Отож, з'ясовано, що фінансові ресурси підприємства являють собою сукупність грошових коштів, які формуються з різних джерел і спрямовуються на забезпечення поточної та стратегічної діяльності. Їхня сутність полягає не лише у забезпеченні підприємства необхідним обсягом капіталу, але й у раціональному використанні цих коштів з метою досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Джерела фінансових ресурсів поділяються на власні та залучені, що дозволяє підприємствам гнучко поєднувати внутрішні можливості з зовнішніми інструментами фінансування. Саме баланс між цими джерелами визначає рівень фінансової стійкості та перспективи розвитку господарюючого суб'єкта.

Дослідження показало, що діяльність підприємств у цій сфері регулюється низкою законодавчих актів, серед яких Конституція України, Цивільний і Господарський кодекси, Податковий кодекс, закони щодо банківської, страхової діяльності, а також акти, що стосуються господарських товариств і фінансового лізингу. Ці документи визначають правила залучення, використання та контролю за фінансовими ресурсами, створюючи правове підґрунтя для прозорості та ефективної діяльності підприємств. Наявність чіткої законодавчої бази забезпечує захист інтересів як підприємств, так і їхніх контрагентів, що є запорукою стабільного функціонування економіки.

В підсумку розділу було розглянуто систему показників, які дозволяють оцінювати формування та ефективність використання фінансових ресурсів. До ключових віднесено показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та оборотності, які у сукупності формують комплексну картину фінансового стану підприємства. Їх використання дозволяє визначити не лише поточний рівень прибутковості та платоспроможності, але й виявити напрями для вдосконалення управління. Особливе значення ці показники мають у сучасних умовах нестабільності, коли ефективність використання ресурсів стає вирішальним фактором збереження конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПРАТ «ВНП УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» ТА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ НИМИ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» є однією з провідних українських компаній, що спеціалізується на виробництві ветеринарних препаратів, преміксів, білково-мінеральних вітамінних добавок та комбикормів. Уже майже чверть століття підприємство успішно постачає на ринок продукцію, яка відповідає високим стандартам якості та екологічної безпеки, забезпечуючи здоров'я як сільськогосподарських, так і домашніх тварин[48]. Загальна інформацію про компанію наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» як суб'єкту підприємництва

Показник	Характеристика
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Виробничо-наукове підприємство „Укрзооветпромпостач“»
Дата заснування	15 листопада 1995 року
Адреса	03040, Україна, м. Київ, вул. Васильківська, буд. 16
Контактна інформація	E-mail: zoovet@ukrzoovet.com.ua , Телефон: +380 (80) 021-12-01, Вебсайт: www.ukrzoovet.com.ua
Директор	Ніколайчук Любов Вікторівна
Керівники	Ніколайчук Любов Вікторівна (керівник і представник)
Код ЄДРПОУ	23524007
Статутний капітал	340571 грн
Основний вид діяльності	46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Інші види діяльності	Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах; Оптова торгівля хімічними продуктами; Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів; Виробництво пестицидів та іншої агрохімічної продукції; Виробництво готових кормів для тварин

Джерело:[49]

Девіз компанії «Здорові тварини – здорова нація» відображає її місію – підтримувати розвиток тваринництва й робити внесок у збереження національного здоров'я. Сертифікати якості продукції компанії наведено на рис. 2.1.

сертифікація ДСТУ EN ISO 9001 (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT) - Система управління якістю
 сертифікація ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT), категорія харчового ланцюга D - Система управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)
 сертифікація GMP+ Система забезпечення безпеки кормів
 сертифікація GMP Правила належної виробничої практики ветеринарних препаратів, ДСТУ 8164:2015 Належна виробнича практика
 сертифікація СОУ 75.00-1902485-001:2016 «Оцінювання та визнання вимірювальних і технологічних можливостей суб'єктів господарювання на добровільних засадах. Загальні вимоги та порядок проведення»

Рис. 2.1 Характеристика сертифікатів якості продукції

ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач»

Джерело:[49]

ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» має розгалужену систему сертифікації, яка підтверджує відповідність продукції та процесів міжнародним і національним стандартам. Підприємство сертифіковане за ДСТУ EN ISO 9001 (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT), що засвідчує ефективну систему управління якістю та гарантує стабільність процесів. Також діє сертифікація ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT), категорія харчового ланцюга D, яка підтверджує відповідність системи управління безпечністю харчових

продуктів вимогам НАССР, що є критично важливим для підприємств, які працюють із продукцією для тваринництва. Додатково компанія впровадила сертифікацію GMP+, що забезпечує контроль безпеки кормів на всіх етапах виробництва й постачання.

Окремо варто відзначити сертифікацію GMP, яка регламентує правила належної виробничої практики ветеринарних препаратів відповідно до ДСТУ 8164:2015. Це дозволяє гарантувати якість, ефективність і безпеку ветеринарних засобів. Крім того, підприємство сертифіковане за СОУ 75.00-1902485-001:2016, що стосується оцінювання та визнання вимірювальних і технологічних можливостей суб'єктів господарювання на добровільних засадах. Цей стандарт встановлює загальні вимоги та порядок проведення процедур оцінки. Таким чином, система сертифікацій «Укрзооветпромстач» охоплює управління якістю, безпечність продукції, належну виробничу практику та вимірювальні технології, що забезпечує високий рівень довіри до продукції та послуг компанії як в Україні, так і на міжнародному рівні.

На сьогодні підприємство володіє трьома сучасними виробничими майданчиками та сертифікованою лабораторією, яка здійснює багаторівневий контроль якості продукції. Для виробництва використовуються виключно перевірені сировинні матеріали від надійних міжнародних постачальників. Виробничі процеси відповідають стандартам GMP, GMP+, ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018. Завдяки цьому «Укрзооветпромстач» зарекомендувало себе як стабільний і відповідальний партнер для ветеринарних спеціалістів, аграрного бізнесу та власників тварин.

Основні принципи роботи компанії наведено на рис. 2.2.

Компанія має широку мережу з 35 філій на території України, а також співпрацює з дистриб'юторами за кордоном. Потужна команда з понад 1500 співробітників, об'єднана спільними цінностями, забезпечує високий рівень професійності й орієнтацію на сталий розвиток. Завдяки поєднанню інноваційних підходів, чіткому контролю якості та клієнтоорієнтованості компанія утримує лідерські позиції у своїй галузі.

Професіоналізм
Чесність
Відповідальність
Партнерство
Розвиток

**Рис. 2.2 Характеристика принципів роботи
ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач»**

Джерело:[49]

Підприємство було засноване 15 листопада 1995 року, проте його діяльність тісно переплітається з історією ветеринарної сфери України, яка бере свій початок ще у 1919 р. із заснування системи зооветеринарного забезпечення. Початково «Укрзооветпромстач» функціонувало як виробник і імпортер ветеринарних препаратів із власною мережею філій, кількість яких у найкращі періоди сягала 35, а продукція поширювалася як в Україні, так і на зовнішніх ринках. У теперішній час компанія переорієнтувала свою діяльність і працює переважно як торговельне підприємство, що спеціалізується на реалізації ветеринарних препаратів і засобів захисту рослин як на внутрішньому ринку, так і за його межами.

Ключовим законодавчим документом, що регулює діяльність ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач», є Закон України «Про ветеринарну медицину» від 25 червня 1992 року. Важливі зміни до нього були прийняті у лютому 2021 року з метою узгодження українського законодавства з нормами Європейського Союзу,

зокрема з Регламентом ЄС 2019/6. У 2025 р. очікується подальше вдосконалення цього закону в рамках процесу євроінтеграції, що сприятиме більшій структурованості національного ринку ветеринарних препаратів та його гармонізації з європейськими вимогами.

Враховуючи правовий статус ПРАТ, «ВНП Укрзооветпромстач» має наступні основні організаційні підрозділи управління (Додаток А) та рис. 2.3.

Наглядова Рада
Правління (Голова, її Заступник, Комерційний Директор).

Юридичний відділ.

Відділ фінансово-економічної роботи, бухгалтерського обліку та звітності.

Відділ по роботі з персоналом

Департамент продажу.

Відділ обслуговування клієнтів.

Відділ постачання.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків.

Відділ логістики

Відділ маркетингу та розвитку ринку

Відділ контролю якості продукції

Служба з охорони праці

Господарська служба

Відокремлені структурні підрозділи
Яготинська ветеринарна аптека
Ставищанська ветеринарна аптека

Рис. 2.3 Структура управління ПРАТ «ВНП «Укрзооветпромстач»

Джерело:[49]

Структура управління ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» має ієрархічний характер і включає кілька рівнів керівництва та функціональні підрозділи. Вищим органом є Наглядова рада, яка здійснює загальний контроль за діяльністю підприємства. Операційне управління забезпечує Правління, до складу якого входять Голова, його заступник та комерційний директор.

У структурі управління функціонують юридичний відділ, відділ фінансово-економічної роботи, бухгалтерського обліку та звітності, відділ по роботі з персоналом, а також департамент продажу. Для підтримки взаємодії з клієнтами працює окремий відділ обслуговування клієнтів. Важливе місце займають відділ постачання та відділ зовнішньоекономічних зв'язків, які відповідають за забезпечення компанії ресурсами та міжнародну співпрацю.

Логістичні процеси координує відділ логістики, а розвитком ринку та маркетинговими ініціативами займається відповідний відділ. Контроль якості продукції здійснює спеціальний підрозділ, що гарантує відповідність стандартам. Також у структурі є служба з охорони праці та господарська служба, які відповідають за безпеку та забезпечення внутрішніх потреб компанії. Крім цього, підприємство має відокремлені структурні підрозділи, зокрема Яготинську та Ставищанську ветеринарні аптеки, що дозволяє ефективно реалізовувати продукцію та надавати послуги на регіональному рівні.

Таким чином, структура управління ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» поєднує стратегічний контроль, оперативне керівництво та функціональні відділи, які забезпечують комплексне управління всіма напрямками діяльності підприємства.

Наступним пропонується навести основні фінансові показники діяльності компанії (табл. 2.2). Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» у 2022–2024 роках демонструє позитивні результати розвитку компанії, незважаючи на внутрішні зміни та зовнішні виклики. За цей період підприємство забезпечило стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції.

**Основні економічні показники діяльності
ПРАТ «ВНП Укрзооветпромстач» за 2022-2024 рр.**

Показники	Період			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2024/2022 2	2024/2023 3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	100 264,0	126 420,7	143 907,7	43644	17487
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	67 672,0	85 687,7	94 631,8	26960	8944
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	32 592,0	40 733,0	49 275,9	16684	8543
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3 883,0	5 069,0	5 959,4	2076	890
Чистий прибуток, тис. грн	3 376,0	3 705,0	4 746,0	1370	1041
Загальна вартість активів, тис. грн	86 704,0	83 790,5	88 274,5	1571	4484
Загальна вартість основних засобів, тис. грн	10 683,0	3 086,7	2 451,4	-8232	-635
Віддача основних засобів, грн	9,4	41,0	58,7	49	18
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	95	75	64	-31	-11
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	1055,41	1685,61	2248,56	1193	563
Власний капітал, тис. грн	65 006,0	65 552,6	69 777,3	4771	4225

Джерело: Додаток Б

У 2024 р. виручка становила 143 907,7 тис. грн, що перевищило показники 2022 року на 43 644 тис. грн, а 2023 року – на 17 487 тис. грн. Це підтверджує розширення обсягів продажу або збільшення цін на продукцію. Хоча собівартість реалізованої продукції також зросла, її динаміка була менш

інтенсивною, що дозволило зберегти позитивний тренд і збільшити валовий прибуток на 16 684 тис. грн протягом двох років. Це свідчить про ефективне управління витратами та зростання прибутковості продукції.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток мали висхідну тенденцію. Так, у 2024 р. чистий прибуток досяг 4 746,0 тис. грн, що на 1 370 тис. грн більше, ніж у 2022-му. Це вказує на збереження рентабельності навіть за умов тимчасового зниження рентабельності продажів у 2023 р., яка відновилася вже у 2024-му.

Активи компанії залишалися загалом стабільними, з невеликим зростанням у 2024 р.. Водночас вартість основних засобів зменшилася з 10 683,0 тис. грн у 2022 р. до 2 451,4 тис. грн у 2024-му, що могло бути наслідком амортизації, продажу чи списання. Незважаючи на це, їх ефективність зросла майже у шість разів, що відображає оптимізацію використання ресурсів.

Чисельність персоналу зменшилася з 95 до 64 осіб, ймовірно, внаслідок оптимізації штату. При цьому середня продуктивність праці на одного працівника зросла на 1 193 тис. грн, що може бути результатом автоматизації процесів, інтенсифікації праці чи підвищення кваліфікації кадрів. Власний капітал підприємства поступово збільшувався, зміцнюючи фінансову стійкість.

Таким чином, ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач» демонструє стабільний розвиток, зростання ефективності діяльності та прибутковості, а також прийняття раціональних управлінських рішень в умовах трансформацій та викликів.

2.2. Аналіз структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач»

Аналіз структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» є важливим елементом оцінки його фінансової стійкості та ефективності управління капіталом. Дослідження дозволяє з'ясувати, які джерела фінансування відіграють провідну роль у

забезпеченні діяльності підприємства, як змінювалася їхня структура у динаміці та наскільки ефективно компанія використовує наявні ресурси. Такий аналіз дає можливість виявити тенденції у співвідношенні власних і залучених коштів, оцінити залежність підприємства від зовнішніх джерел, а також визначити потенційні ризики й резерви зростання. У сучасних умовах господарювання, коли підприємства стикаються з економічними викликами та потребою у фінансовій гнучкості, вивчення структури джерел формування фінансових ресурсів має ключове значення для забезпечення стабільності та розвитку ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпочтач».

Рівень ефективності використання майна є одним із головних факторів формування фінансових ресурсів будь-якого підприємства. Для ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпочтач», що входить до числа провідних компаній роздрібною торгівлі в Україні, важливим завданням є раціональне управління активами та їх результативне використання, адже це безпосередньо впливає на прибутковість, оптимізацію витрат і досягнення стратегічних орієнтирів розвитку. Оцінка ефективності використання активів дає можливість визначити рівень віддачі від вкладеного капіталу, окреслити потенційні напрями вдосконалення господарської діяльності та забезпечити основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільним є проведення аналізу активів компанії, результати якого відображені в таблиці 2.3.

Дослідження динаміки активів ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпочтач» за 2022–2024 рр. показує помітні зміни у структурі та співвідношенні між необоротними і оборотними засобами. На початок 2024 року загальна вартість активів становила 88 274,5 тис. грн, що на 4 484 тис. грн перевищує аналогічний показник початку 2023 року, хоча все ще залишається нижчою за рівень початку 2022 року.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається помітне скорочення обсягів необоротних активів ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпочтач». Якщо на початку 2022 року їхня вартість становила 11 816 тис. грн, то вже на початок

2024 року вона зменшилась до 3 547 тис. грн. Це було зумовлено як зниженням вартості основних засобів, так і відсутністю нових капітальних інвестицій.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів активів ПРАТ «ВНП Укрзооветпромстач»

у 2022–2024 рр., тис. грн.

Показник	На початок 2022	На початок 2023	На початок 2024	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи	2	5,4	1,7	3,4	-3,7
первісна вартість	625	625	620,5	0	-4,5
накопичена амортизація	623	619,6	618,8	-3,4	-0,8
Незавершені капітальні інвестиції	41	206,4	0	165,4	-206,4
Основні засоби:	10 683,00	3 086,70	2 451,40	-7596,3	-635,3
первісна вартість	22 620,00	12 692,10	12 884,50	-9927,9	192,4
знос	11 937,00	9 605,40	10 433,10	-2331,6	827,7
Довгострокові фінансові інвестиції	1 090,00	1 093,90	1 093,90	3,9	0
Усього необоротні активи	11 816,00	4 392,40	3 547,00	-7423,6	-845,4
Запаси	23 049,00	31 318,00	36 516,10	8269	5198,1
у тому числі готова продукція	15 430,00	25 864,90	31 092,60	10434,9	5227,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22 034,00	21 513,10	13 534,30	-520,9	-7978,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 093,00	660,2	811,6	-432,8	151,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	26 286,00	21 821,20	28 736,50	-4464,8	6915,3
Гроші та їх еквіваленти	1 965,00	4 014,10	4 893,30	2049,1	879,2
Витрати майбутніх періодів	11	14,9	146,3	3,9	131,4
Інші оборотні активи	450	56,6	89,4	-393,4	32,8
Усього оборотні активи	74 888,00	79 398,10	84 727,50	4510,1	5329,4
Баланс	86 704,00	83 790,50	88 274,50	-2913,5	4484

Джерело: Додаток Б

Найбільше падіння зафіксовано у вартості основних засобів – з 10 683 тис. грн до 2 451,4 тис. грн, що свідчить про інтенсивне вибуття чи списання майна. Незважаючи на невелике збільшення первісної вартості основних засобів у 2024

р., воно не перекрило попередні втрати. Додатково простежується зростання рівня зносу, що підтверджує старіння матеріально-технічної бази. Скорочення обсягів незавершених капітальних інвестицій до нуля свідчить про завершення раніше розпочатих проєктів або тимчасове припинення інвестиційної діяльності через обмеженість фінансових ресурсів.

Водночас оборотні активи демонструють зростання. Їх обсяг підвищився з 74 888 тис. грн у 2022 р. до 84 727,5 тис. грн на початок 2024 року. Найбільший приріст спостерігався у статті «Запаси», які зросли на 13 467,1 тис. грн, переважно за рахунок збільшення готової продукції. Це може вказувати як на нарощування обсягів виробництва, так і на певні труднощі з реалізацією продукції. Позитивним сигналом стало зниження дебіторської заборгованості за товари, роботи й послуги, що свідчить про поліпшення розрахункової дисципліни з партнерами або зменшення практики відстрочених платежів. Водночас інша поточна дебіторська заборгованість після скорочення у 2023 р. знову зросла у 2024-му, що може вказувати на зміну структури розрахунків або накопичення боргів у суміжних сферах діяльності. Грошові кошти за цей період збільшилися майже у 2,5 раза, що є позитивною ознакою покращення ліквідності компанії. Невеликі зміни торкнулися статей «Витрати майбутніх періодів» та «Інші оборотні активи», де зафіксовано приріст у 2024 р., ймовірно пов'язаний із передоплатами чи плановими витратами на майбутнє.

Баланс компанії в цілому залишався відносно стабільним: у 2023 р. він скоротився на 2 913,5 тис. грн, але вже у 2024 р. відбулося часткове відновлення. Загальна тенденція свідчить про поступову переорієнтацію зі структури активів у бік короткострокових, що зумовлено потребою адаптуватися до кризових умов, підвищувати гнучкість і зміцнювати ліквідність. Така стратегія, з одного боку, знижує навантаження на капітальні інвестиції, а з іншого – дозволяє оперативніше реагувати на коливання ринку.

На рис. 2.4. наведено динаміку основних активів компанії.

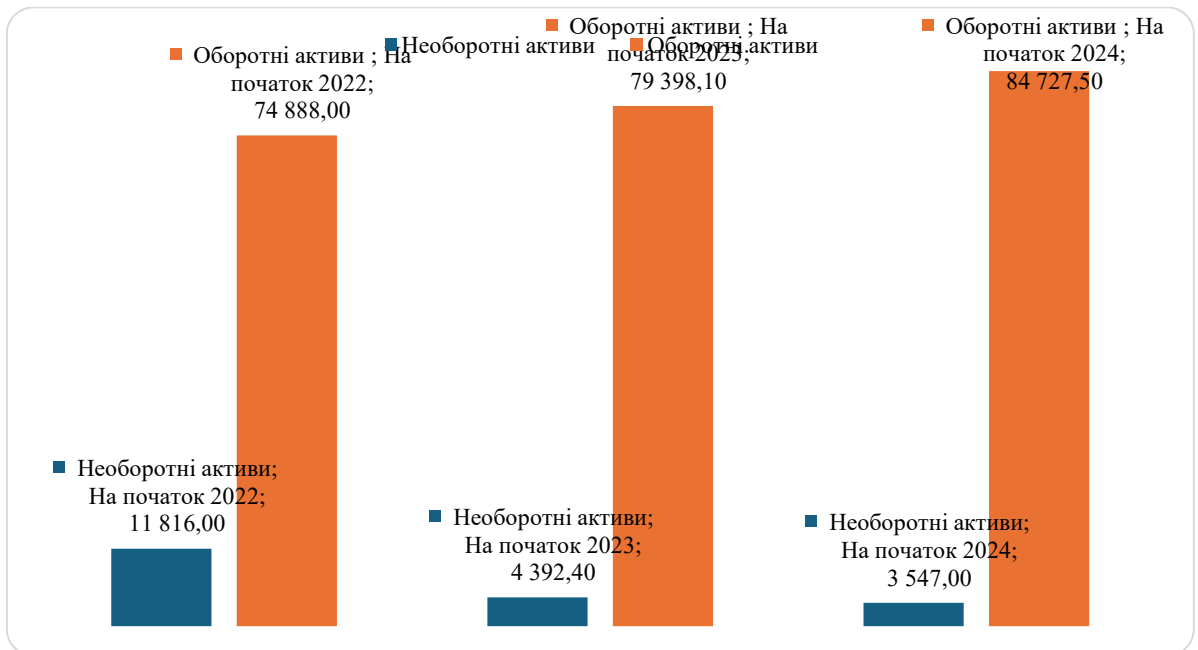


Рис. 2.4. Динаміка обсягів оборотних та необоротних активів ПРАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» у 2022–2024 рр., тис. грн.

Джерело: Додаток Б

Наступним пропонується навести структуру активів компанії (табл. 2.4).

Динаміка структури активів ПРАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» у 2022–2024 роках показує суттєві зрушення у співвідношенні між необоротними та оборотними активами. Частка необоротних активів зменшилася з 13,63 % у 2022 р. до 4,02 % на початок 2024-го. Це відбулося насамперед за рахунок скорочення основних засобів, чия частка знизилась більш ніж у чотири рази, що свідчить про вибуття майна, амортизацію та відсутність нових масштабних інвестицій. Незавершені капітальні вкладення, які у 2023 р. ще становили 0,25%, у 2024 р. були повністю відсутні, що підтверджує завершення проєктів або призупинення інвестиційної діяльності.

Водночас частка оборотних активів зросла з 86,37 % у 2022 р. до 95,98 % у 2024 р., що демонструє переорієнтацію компанії на короткострокові ресурси. Найбільше зростання відбулося за статтею «Запаси», які збільшилися майже на 15 %, у тому числі готова продукція, що зросла на понад 17 %, що може свідчити про нарощення виробництва або тимчасове накопичення товарних залишків.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи й послуги зменшилася на 10,3 %, що є позитивним сигналом покращення розрахунків із клієнтами. Водночас інша поточна дебіторська заборгованість у 2024 р. знову піднялася, досягнувши 32,55 %, що може вказувати на накопичення нових зобов'язань у суміжних напрямках.

Таблиця 2.4

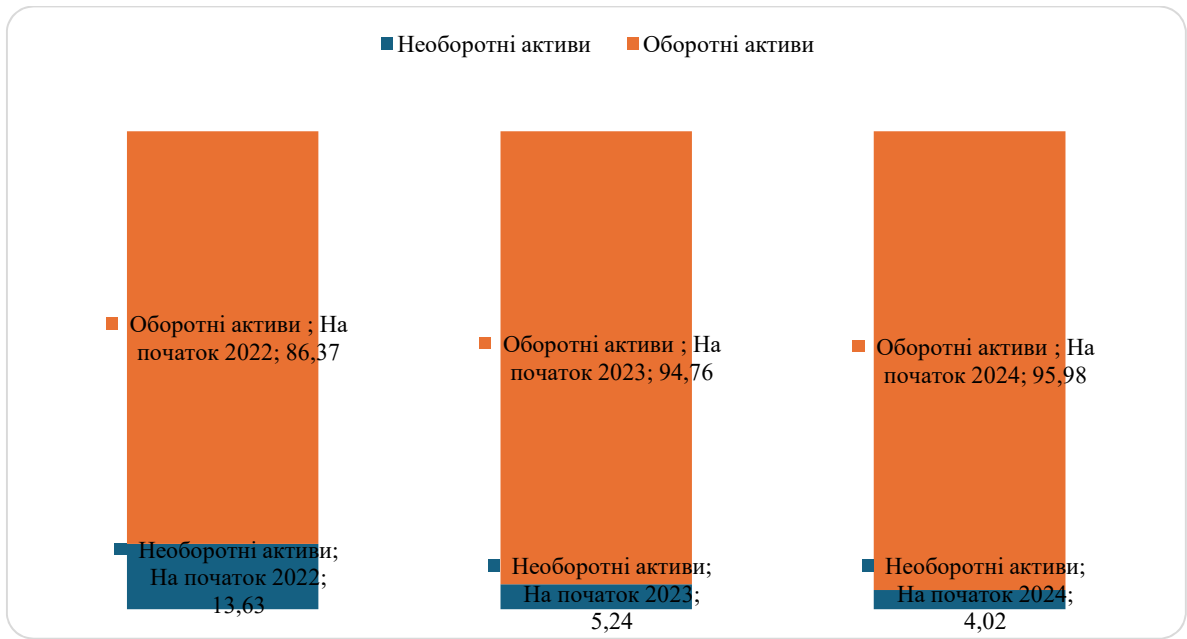
**Динаміка структури активів ПРАТ «ВНП Укрзооветпромстач»
у 2022–2024 рр., %**

Показник	На початок 2022	На початок 2023	На початок 2024	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2023/2022	2024/2023
Нематеріальні активи	0,002	0,006	0,002	0,004	-0,005
первісна вартість	0,72	0,75	0,70	0,025	-0,043
накопичена амортизація	0,72	0,74	0,70	0,021	-0,038
Незавершені капітальні інвестиції	0,05	0,25	0,00	0,199	-0,246
Основні засоби:	12,32	3,68	2,78	-8,637	-0,907
первісна вартість	26,09	15,15	14,60	-10,941	-0,551
знос	13,77	11,46	11,82	-2,304	0,355
Довгострокові фінансові інвестиції	1,26	1,31	1,24	0,048	-0,066
Усього необоротні активи	13,63	5,24	4,02	-8,386	-1,224
Запаси	26,58	37,38	41,37	10,793	3,990
у тому числі готова продукція	17,80	30,87	35,22	13,072	4,354
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	25,41	25,67	15,33	0,262	-10,343
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,26	0,79	0,92	-0,473	0,131
Інша поточна дебіторська заборгованість	30,32	26,04	32,55	-4,274	6,511
Гроші та їх еквіваленти	2,27	4,79	5,54	2,524	0,753
Витрати майбутніх періодів	0,01	0,02	0,17	0,005	0,148
Інші оборотні активи	0,52	0,07	0,10	-0,451	0,034
Усього оборотні активи	86,37	94,76	95,98	8,386	1,224
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,000	0,000

Джерело: Додаток Б

Суттєвий приріст демонструють грошові кошти, які зросли з 2,27 % до 5,54 %, що свідчить про покращення ліквідності підприємства. Невелике, але помітне зростання зафіксоване у витратах майбутніх періодів та інших оборотних активах, що може бути пов'язане з передоплатами або майбутніми витратами.

На рис. 2.5. наведено динаміку структури основних активів компанії.



**Рис. 2.5. Динаміка структури оборотних та необоротних активів
ПРАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» у 2022–2024 рр., %**

Джерело: Додаток Б

Загалом структура активів ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» у 2022–2024 роках характеризується переходом від довгострокових до короткострокових ресурсів, що відображає адаптацію до нестабільних умов ринку, зосередженість на підтриманні ліквідності та обіговості коштів, а також прагнення забезпечити фінансову гнучкість.

Отож, наступним пропонується розрахувати динаміку капіталу компанії (табл. 2.5).

У 2022–2024 роках структура капіталу ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» загалом залишалася стабільною, демонструючи поступове зміцнення власних фінансових ресурсів та помірні зміни у зобов'язаннях.

Таблиця 2.5

**Динаміка обсягу капіталу ПРАТ «ВНП Укрзооветпромстач»
у 2022–2024 рр., тис. грн**

Показник	На	На	На	Абсолютне відхилення (+/-)	
	початок 2022	початок 2023	початок 2024	2023/2022	2024/2023
Зареєстрований (пайовий) капітал	341	341	341	0	0
Додатковий капітал	1 238,00	1 238,00	1 238,00	0	0
Резервний капітал	21 626,00	21 626,00	21 626,00	0	0
Нерозподілений прибуток	41 801,00	42 347,60	46 572,30	546,6	4224,7
Усього власний капітал	65 006,00	65 552,60	69 777,30	546,6	4224,7
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4 637,00	1 153,90	531,4	-3483,1	-622,5
розрахунками з бюджетом	185	165,6	183,8	-19,4	18,2
розрахунками зі страхування	189	144,2	189,1	-44,8	44,9
розрахунками з оплати праці	1 056,00	889,9	1 051,60	-166,1	161,7
Інші поточні зобов'язання	15 631,00	15 884,30	16 541,30	253,3	657
Усього поточні зобов'язання	21 698,00	18 237,90	18 497,20	-3460,1	259,3
Пасиви	86 704,00	83 790,50	88 274,50	-2913,5	4484

Джерело: Додаток Б

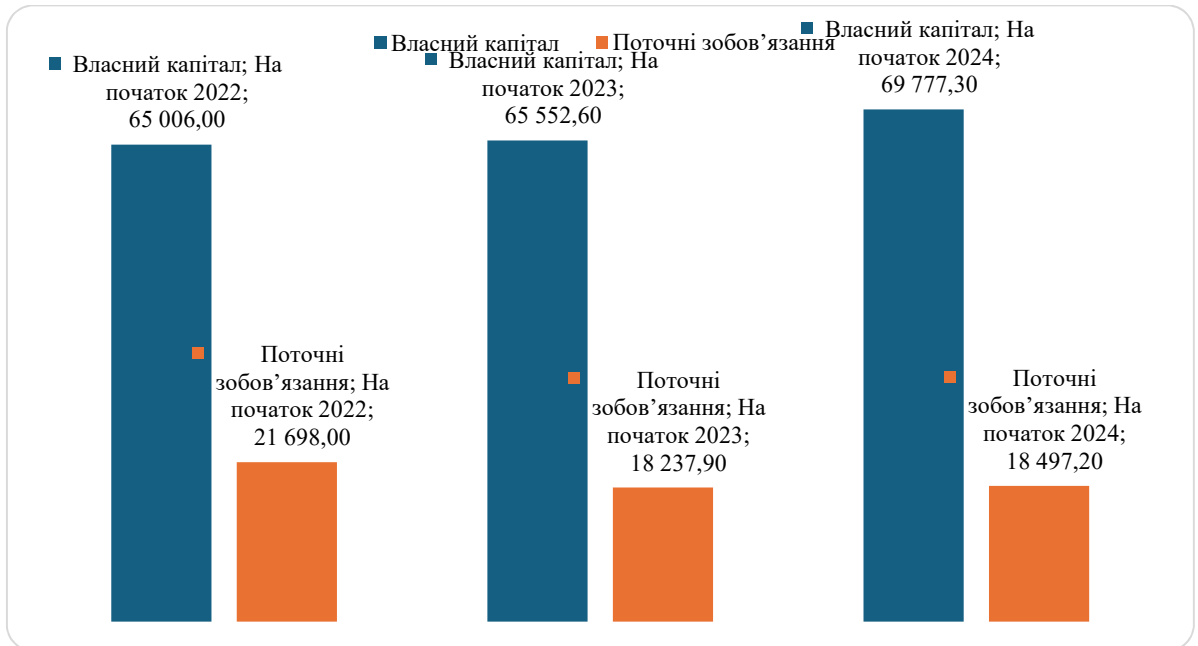
Зареєстрований капітал упродовж трьох років не зазнавав змін і становив 341 тис. грн, що підтверджує відсутність нових емісій акцій або коригувань у складі засновників. Додатковий та резервний капітал також залишалися незмінними, що свідчить про відсутність нових внесків або резервних відрахувань.

Основним драйвером зростання власного капіталу став нерозподілений прибуток, який зріс із 41 801 тис. грн у 2022 р. до 46 572,3 тис. грн у 2024-му. Приріст у 2023 р. склав 546,6 тис. грн, а у 2024-му – вже 4 224,7 тис. грн, що вказує на стійку прибуткову діяльність підприємства та збереження зароблених коштів у бізнесі замість спрямування їх на дивіденди. У результаті загальна величина власного капіталу збільшилася на 4 771,3 тис. грн – від 65 006 тис. грн у 2022 р. до 69 777,3 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зростання фінансової автономії та стійкості компанії.

У сфері зобов'язань відбулося скорочення поточних боргів з 21 698 тис. грн у 2022 р. до 18 497,2 тис. грн у 2024-му. Найбільш відчутне зменшення припало на кредиторську заборгованість за товари, роботи та послуги – з 4 637 тис. грн у 2022 р. до 531,4 тис. грн у 2024 р.. Це може свідчити як про покращення платіжної дисципліни, так і про оптимізацію закупівельної діяльності. Інші зобов'язання коливалися несуттєво: борги перед бюджетом і страховими фондами залишалися відносно стабільними, тоді як заборгованість із зарплати після зниження у 2023 р. зросла у 2024-му, що може бути пов'язано зі збільшенням фонду оплати праці. Інші поточні зобов'язання поступово збільшувалися, проте не мали критичного впливу на загальну структуру капіталу.

Загальна величина пасивів змінювалася незначно: у 2023 р. спостерігалось зниження на 2 913,5 тис. грн, а в 2024 р. – приріст на 4 484 тис. грн, що свідчить про загальну стабільність фінансування та поступове відновлення обсягів діяльності.

На рис. 2.6 пропонується навести динаміку власного та позикового капіталу компанії.



**Рис. 2.6. Динаміка обсягу власного та позикового капіталу
ПРАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» у 2022–2024 рр., тис. грн.**

Джерело: Додаток Б

Отже, у 2022–2024 роках структура капіталу ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» формувалася під впливом зростання власного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку, скорочення кредиторської заборгованості та підтримання відносної стабільності в інших статтях зобов'язань. Це вказує на поступове зміцнення фінансової стабільності, підвищення незалежності від зовнішніх джерел фінансування та формування передумов для сталого розвитку компанії.

Наступним пропонується навести динаміку структури капіталу компанії (табл. 2.6).

Динаміка структури капіталу ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» у 2022–2024 роках свідчить про посилення ролі власних коштів у фінансуванні діяльності підприємства та поступове скорочення поточних зобов'язань. Зареєстрований капітал залишався практично незмінним, його частка коливалася в межах 0,39–0,41 %, що підтверджує стабільність у структурі засновницьких внесків та відсутність додаткових емісій. Додатковий капітал також

демонстрував незначні зміни – у 2023 р. його частка зросла до 1,48 %, але вже у 2024 р. знизилася до 1,40 %, що може свідчити про відсутність нових інвестиційних надходжень. Резервний капітал у 2023 р. дещо збільшився, проте у 2024 р. його частка знизилася до 24,5 %, ймовірно, у зв'язку з використанням резервів для покриття окремих витрат або перерозподілу коштів.

Таблиця 2.6

**Динаміка структури капіталу ПРАТ «ВНП Укрзооветпромстач»
у 2022–2024 рр., %**

Показник	На початок 2022	На початок 2023	На початок 2024	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2023/2022	2024/2023
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,39	0,41	0,39	0,01	-0,02
Додатковий капітал	1,43	1,48	1,40	0,05	-0,08
Резервний капітал	24,94	25,81	24,50	0,87	-1,31
Нерозподілений прибуток	48,21	50,54	52,76	2,33	2,22
Усього власний капітал	74,97	78,23	79,05	3,26	0,81
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5,35	1,38	0,60	-3,97	-0,78
розрахунками з бюджетом	0,21	0,20	0,21	-0,02	0,01
розрахунками зі страхування	0,22	0,17	0,21	-0,05	0,04
розрахунками з оплати праці	1,22	1,06	1,19	-0,16	0,13
Інші поточні зобов'язання	18,03	18,96	18,74	0,93	-0,22
Усього поточні зобов'язання	25,03	21,77	20,95	-3,26	-0,81
Всього капітал	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Джерело: Додаток Б

Найбільш позитивна динаміка простежується у частці нерозподіленого прибутку, яка щороку зростала – з 48,21 % у 2022 р. до 52,76 % у 2024 р.. Це свідчить про збереження отриманих фінансових результатів у розпорядженні

підприємства та їхнє спрямування на розвиток, а не на виплату дивідендів. Сукупний власний капітал зріс із 74,97 % у 2022 р. до 79,05 % у 2024 р., що відображає посилення фінансової незалежності компанії та підвищення її стійкості.

Щодо поточних зобов'язань, то їхня частка за аналізований період скоротилася з 25,03 % до 20,95 %, що підтверджує зменшення боргового навантаження на підприємство. Особливо показовим є зниження кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги – з 5,35 % у 2022 р. до лише 0,60 % у 2024-му. Це може свідчити про більш ефективну систему розрахунків з постачальниками, зменшення обсягів закупівель або оптимізацію структури фінансування. Заборгованість перед бюджетом та фондами соціального страхування залишалася на стабільному рівні, демонструючи лише незначні коливання, що свідчить про своєчасність податкових і страхових відрахувань. Водночас заборгованість із заробітної плати у 2023 р. знизилася, а у 2024 р. знову зросла до 1,19 %, що може бути наслідком підвищення рівня оплати праці або збільшення чисельності персоналу.

Інші поточні зобов'язання зберігали вагому частку – близько 18–19 % у загальній структурі, що вказує на наявність додаткових короткострокових боргів, проте без критичних коливань. Загалом структура капіталу у 2022–2024 роках демонструє стійку тенденцію до зростання ролі власних джерел фінансування, зниження залежності від кредиторів та підвищення рівня фінансової стабільності. Це свідчить про поступове зміцнення позицій ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач» та створює підґрунтя для подальшого розвитку і підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

На рис. 2.7 пропонується навести динаміку структури власного та позикового капіталу компанії.

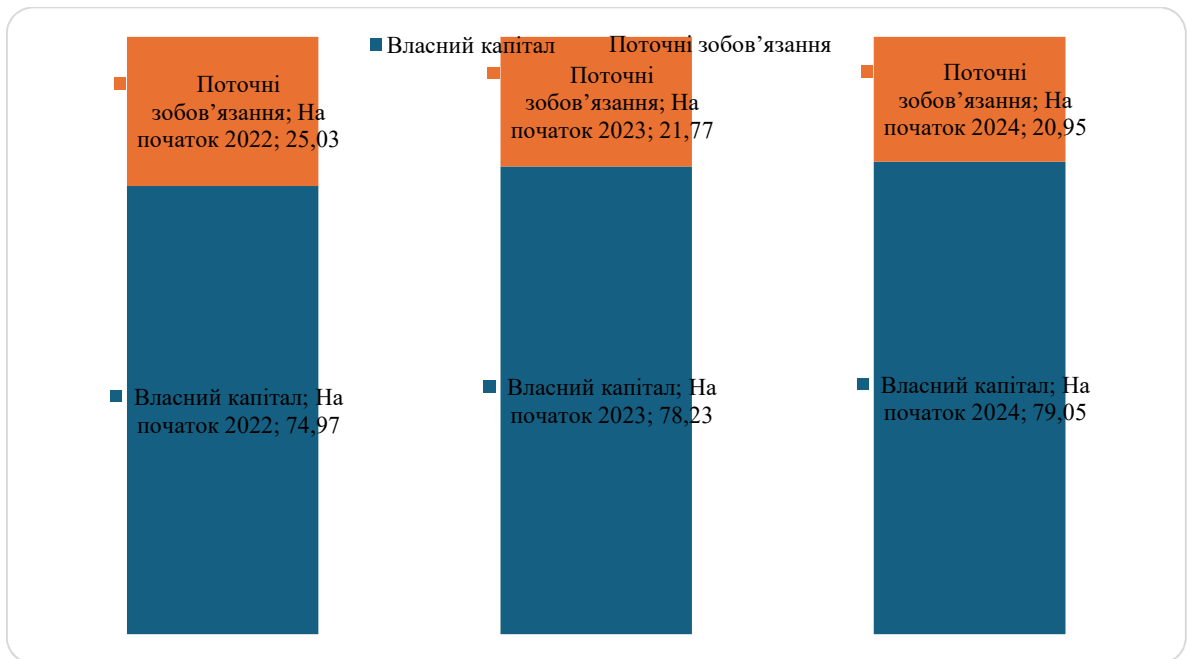


Рис. 2.7. Динаміка структури власного та позикового капіталу ПРАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» у 2022–2024 рр., тис. грн.

Джерело: Додаток Б

Проведений аналіз структури та динаміки джерел формування фінансових ресурсів ПРАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» у 2022–2024 роках дає змогу зробити висновок про стабільність фінансування та поступове посилення ролі власного капіталу в діяльності підприємства. Частка зареєстрованого, додаткового та резервного капіталу залишалася майже незмінною, що свідчить про сталість у власницькій структурі та відсутність додаткових емісій чи нових інвестиційних внесків. Водночас ключовим джерелом зростання власного капіталу став нерозподілений прибуток, який щороку збільшувався, забезпечуючи фінансову гнучкість і створюючи внутрішні ресурси для розвитку.

Поточні зобов'язання підприємства демонстрували поступове скорочення, зокрема за рахунок зменшення кредиторської заборгованості за товари та послуги, що свідчить про підвищення ефективності розрахунків і зниження боргового навантаження. Незначні коливання у заборгованості перед бюджетом, фондами соціального страхування чи з оплати праці не мали суттєвого впливу на загальну фінансову стійкість компанії. Загалом структура капіталу

характеризувалася зміщенням акценту у бік власних джерел фінансування, що знижувало залежність від зовнішніх кредиторів і підвищувало незалежність підприємства.

Таким чином, у 2022–2024 роках ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» продемонструвало зміцнення фінансової стабільності, зростання власного капіталу та поліпшення структури зобов'язань, що є позитивною передумовою для подальшого сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

2.3. Оцінка ефективності управління та використання ресурсів ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач»

Оцінка ефективності управління та використання ресурсів є одним із ключових напрямів фінансово-економічного аналізу підприємства, адже саме від рівня раціональності у використанні наявних активів залежить його конкурентоспроможність та фінансова стійкість. Для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» дослідження цього аспекту є особливо актуальним, оскільки компанія функціонує в умовах динамічного ринкового середовища та потребує постійної оптимізації витрат, підвищення продуктивності й ефективного використання матеріальних та фінансових ресурсів. Аналіз дозволяє визначити, наскільки результативно підприємство управляє наявними засобами, які напрями діяльності забезпечують найбільшу віддачу, а також виявити внутрішні резерви для підвищення ефективності. Проведення такої оцінки створює основу для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості, зміцнення фінансової стабільності та забезпечення сталого розвитку компанії.

Отож, пропонується поррахувати ефективність використання основних засобів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Зношуваність та придатність основних засобів
ПРАТ «ВНП Укрзооветпромстач» у 2022–2024 рр.

Показник	На початок 2022	На початок 2023	На початок 2024	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2023/2022	2024/2023
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	22 620,0	12 692,1	12 884,5	-9927,9	192,4
Знос основних засобів, тис. грн	11 937,0	9 605,4	10 433,1	-2331,6	827,7
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	10 683	3 087	2 451	-7596,3	-635,3
Коефіцієнт зношуваності основних засобів	0,53	0,76	0,81	0,23	0,05
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,47	0,24	0,19	-0,23	-0,05

Джерело: Додаток Б

Оцінка рівня зношеності та придатності основних засобів ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач» за 2022–2024 рр. вказує на істотне погіршення їхнього технічного стану та зниження ефективності використання у виробничому процесі. За цей період зафіксовано значне скорочення первісної вартості основних засобів: з 22 620 тис. грн на початку 2022 року до 12 884,5 тис. грн на початку 2024 року, що становить майже двократне зменшення. Подібна тенденція може пояснюватися вибуттям застарілого обладнання, списанням зношених активів або продажем частини майна, а також обмеженими можливостями підприємства для оновлення технічної бази через дефіцит інвестиційних ресурсів. Незважаючи на незначне збільшення цього показника у 2024 р., загальна динаміка свідчить про стале скорочення обсягів основних засобів.

Рівень зносу у 2023 р. знизився, що безпосередньо пов'язано зі зменшенням вартості активів, проте вже у 2024 р. він знову зріс, демонструючи

подальше старіння матеріально-технічної бази. Залишкова вартість основних засобів протягом двох років зменшилася з 10 683 тис. грн до 2 451 тис. грн, що свідчить про вичерпання значної частини потенціалу обладнання. Коефіцієнт зношеності за цей період зріс із 0,53 на початок 2022 року до 0,81 на початок 2024 року, що означає, що понад 80 % вартості основних фондів уже втрачено внаслідок амортизації. Водночас коефіцієнт придатності знизився з 0,47 до 0,19, що свідчить: лише близько п'ятої частини активів залишаються придатними для подальшої ефективної експлуатації.

На рис. 2.8. пропонується навести динаміку показників ефективності використання основних засобів.

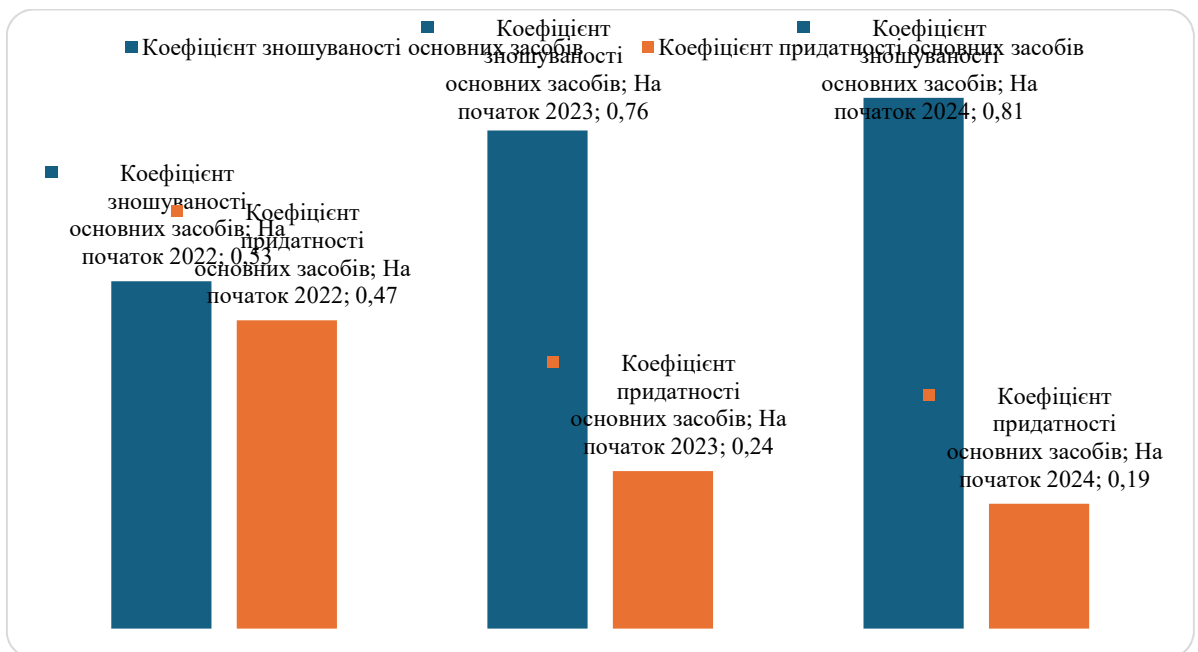


Рис. 2.8. Динаміка показників ефективності використання основних засобів ПРАТ «ВНП Укрзооветпромстач» у 2022–2024 рр.

Джерело: Додаток Б

Таким чином, стан основних засобів підприємства можна охарактеризувати як критичний: вони швидко старіють, майже не оновлюються, а інвестиції в модернізацію залишаються недостатніми. Це створює ризики для стабільності виробничих процесів і вимагає розробки стратегії щодо оновлення

та оптимізації матеріально-технічної бази, зокрема через залучення додаткових фінансових ресурсів чи впровадження програм технічної модернізації.

Наступним пропонується розрахувати ефект фінансового важеля (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Ефект фінансового важеля ПРАТ «ВНП Укрзооветпромпостач»
у 2022–2024 рр.**

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2022/2021	2023/2021
Власний капітал, тис. грн	65 006,0	65 552,6	69 777,3	546,6	4224,7
Позиковий капітал, тис. грн	21 698,0	18 237,9	18 497,2	-3460,1	259,3
Прибуток до оподаткування, тис. грн	3 883,0	5 069,0	5 959,4	1186	890,4
Чистий прибуток, тис. грн	3 376,0	3 705,0	4 746,0	329	1041
Фінансові витрати, тис. грн	568,0	55,7	263,0	-512,3	207,3
Нетто-результат експлуатації інвестицій, тис. грн	3 376	3 705	4 746	329	1041
Економічна рентабельність, %	3,894	4,422	5,376	0,53	0,95
Середня відсоткова ставка за позиковим капіталом, %	12,1	13,2	12,7	1,10	-0,50
Податковий гніт	13,06	26,91	20,36	13,85	-6,55
Диференціал фінансового важеля, %	-8,21	-8,78	-7,32	-0,57	1,45
Плече фінансового важеля	0,334	0,278	0,265	-0,06	-0,01
Ефект фінансового важеля, %	-2,74	-2,44	-1,94	0,30	0,50

Джерело: Додаток Б

Аналіз ефекту фінансового важеля ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове зменшення залежності від позикових ресурсів та зниження їх негативного впливу на рентабельність власного капіталу. Протягом досліджуваного періоду власний капітал компанії зростав – з 65 006 тис. грн у 2022 р. до 69 777,3 тис. грн у 2024 р., що демонструє підсилення фінансової незалежності. У той же час динаміка позикового капіталу була коливальною: у 2023 р. він скоротився на 3 460,1 тис. грн, що зменшило боргове навантаження, а вже у 2024 р. збільшився на 259,3 тис. грн, що свідчить про часткове відновлення залучення кредитних ресурсів, але без істотного ризику для фінансової стійкості.

Фінансові результати показали позитивну тенденцію: прибуток до оподаткування зріс із 3 883 тис. грн у 2022 р. до 5 959,4 тис. грн у 2024-му, а чистий прибуток – із 3 376 тис. грн до 4 746 тис. грн. Це є підтвердженням того, що операційна діяльність компанії стає ефективнішою, а прибутковість підвищується. Водночас фінансові витрати у 2023 р. зменшилися до 55,7 тис. грн, що було результатом скорочення використання кредитів, проте у 2024 р. зросли до 263 тис. грн, що може пояснюватися як поверненням до активнішого кредитування, так і коливаннями відсоткових ставок.

Економічна рентабельність підприємства поступово зростала: з 3,894 % у 2022 р. до 5,376 % у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності використання вкладених ресурсів. Середня ставка за позиковим капіталом у 2023 р. досягла 13,2 %, але у 2024 р. знизилася до 12,7 %, що може бути результатом більш вигідних умов кредитування або перегляду договорів із банками. Податкове навантаження у 2023 р. підвищилося до 26,91 %, проте вже у 2024 р. зменшилося до 20,36 %, що позитивно вплинуло на чистий прибуток.

Варто зазначити, що диференціал фінансового важеля залишався від'ємним протягом усіх років, що означає: залучені позикові кошти не генерували додаткової вигоди, а витрати на них перевищували їхню дохідність. Проте негативне значення зменшувалося – з -8,78 % у 2023 р. до -7,32 % у 2024-му, що говорить про поступове зниження збитковості фінансування за рахунок

кредитів. Співвідношення позикового та власного капіталу (плече фінансового важеля) зменшилося з 0,334 у 2022 р. до 0,265 у 2024 р., що підтверджує переорієнтацію на самофінансування. Ефект фінансового важеля також був від'ємним, але його абсолютне значення скоротилося з -2,74 % у 2022 р. до -1,94 % у 2024-му.

Загалом ситуація свідчить про прагнення підприємства знижувати ризики, пов'язані з борговим фінансуванням, і розвиватися переважно за рахунок власних коштів. Це підвищує фінансову стабільність і зменшує залежність від кредиторів, але водночас вказує на потребу в пошуку більш ефективних інструментів використання позикового капіталу. У перспективі доцільним є спрямування кредитних ресурсів у високоприбуткові проекти або інноваційні напрями, здатні забезпечити віддачу вищу за середню відсоткову ставку, що дозволить перетворити фінансовий важіль на фактор зростання прибутковості.

Ефективне використання майна є основою забезпечення стабільності та прибутковості будь-якого підприємства, і для ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач» цей аспект має особливе значення, адже компанія займає вагоме місце серед учасників роздрібної торгівлі України. Упродовж 2022–2024 років структура активів зазнала суттєвих змін: необоротні активи скоротилися з 11 816 тис. грн на початку 2022 року до 3 547 тис. грн у 2024 р.. Основною причиною стало зниження залишкової вартості основних засобів унаслідок їхнього високого ступеня зношеності, списання та продажу частини майна, а також повна відсутність капітальних інвестицій у 2024 р.. Це свідчить про зупинку процесів оновлення матеріально-технічної бази й обмеженість фінансових можливостей для інвестиційної діяльності.

Стан основних засобів підтверджується динамікою коефіцієнтів: рівень зношеності зріс із 0,53 у 2022 р. до 0,81 у 2024 р., що означає втрату понад 80 % вартості фондів. Водночас коефіцієнт придатності знизився із 0,47 до 0,19, вказуючи на те, що залишковий потенціал основних фондів є вкрай обмеженим. Це створює ризики для подальшого функціонування підприємства та підкреслює критичну потребу у відновленні виробничих ресурсів.

Водночас позитивною тенденцією є зростання оборотних активів: із 74 888 тис. грн у 2022 р. до 84 727,5 тис. грн у 2024 р.. Основним джерелом приросту стали запаси, які зросли на 13 467,1 тис. грн, переважно за рахунок готової продукції. Це може бути наслідком розширення виробничих потужностей або тимчасових труднощів із реалізацією. Зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги вказує на покращення розрахунків із контрагентами та підвищення фінансової дисципліни. Додатково позитивним є зростання грошових коштів у 2,5 раза, що свідчить про покращення поточної ліквідності та формування певного резерву вільних ресурсів.

Структура капіталу компанії відзначалася стабільністю: зареєстрований, додатковий та резервний капітал залишалися незмінними протягом трьох років. Водночас нерозподілений прибуток зростав, що дозволило підвищити обсяг власного капіталу з 65 006 тис. грн до 69 777,3 тис. грн. Це вказує на прибуткову діяльність підприємства та його здатність спрямовувати доходи на розвиток. Поточні зобов'язання скорочувалися, особливо кредиторська заборгованість за товари й послуги, яка зменшилася майже у дев'ять разів, що свідчить про зниження залежності від короткострокового фінансування та прагнення зміцнити фінансову незалежність.

Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства виступає ключовим елементом аналізу ефективності фінансового управління, оскільки відображає можливість компанії своєчасно й у повному обсязі виконувати свої зобов'язання.

Для ПрАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» показники ліквідності є свідченням здатності оперативно мобілізувати ресурси для покриття поточних потреб за рахунок грошових коштів, дебіторської заборгованості та запасів, що демонструє, наскільки ефективно підприємство управляє своїми короткостроковими активами та підтримує фінансову стійкість (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності

ПРАТ «ВНП Укрзооветпромстач» у 2022–2024рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2022/2021	2023/2021
Загальний коефіцієнт покриття	3,45	4,35	4,58	0,90	0,23
Проміжний коефіцієнт покриття	2,39	2,64	2,61	0,25	-0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,22	0,26	0,13	0,04
Коефіцієнт відволікання оборотних активів:				0,00	0,00
у запаси	0,31	0,39	0,43	0,09	0,04
у дебіторську заборгованість	0,66	0,55	0,51	-0,11	-0,05
Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань	1,06	1,72	1,97	0,65	0,26
Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	2,31	1,95	1,81	-0,35	-0,14
Коефіцієнт маневрування	0,82	0,93	0,95	0,11	0,02

Джерело: Додаток Б

Оцінка динаміки ліквідності та платоспроможності ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове посилення фінансової стійкості та підвищення здатності компанії вчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Загальний коефіцієнт покриття, що відображає співвідношення поточних активів до поточних боргів, мав тенденцію до стабільного зростання: від 3,45 у 2021 р. до 4,35 у 2022-му та 4,58 у 2023-му. Це

сигналізує про посилення фінансової незалежності, адже підприємство мало достатньо ресурсів для розрахунків без додаткового залучення зовнішнього капіталу.

Проміжний коефіцієнт покриття, що враховує лише найбільш ліквідні активи (без запасів), також зріс – з 2,39 у 2021 р. до 2,64 у 2022-му, а у 2023 р. дещо знизився до 2,61. Незважаючи на це незначне падіння, показник залишився на високому рівні, підтверджуючи здатність підприємства покривати зобов'язання за рахунок ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє ще більш виразну позитивну динаміку: з 0,09 у 2021 р. він зріс до 0,22 у 2022-му та до 0,26 у 2023-му. Це відображає ефективніше управління грошовими потоками та накопичення резервів для оперативного покриття боргів.

Разом з тим, аналіз структури оборотних активів свідчить про зростання ролі запасів: коефіцієнт їх частки в оборотному капіталі зріс із 0,31 у 2021 р. до 0,43 у 2023-му. Така ситуація може свідчити як про розширення виробничих обсягів і необхідність створення страхових запасів, так і про ризики заморожування значної частини оборотних коштів у матеріальних ресурсах, що потенційно знижує гнучкість підприємства. Водночас дебіторська заборгованість мала протилежну динаміку: її частка зменшилася з 0,66 у 2021 р. до 0,51 у 2023-му, що вказує на покращення платіжної дисципліни контрагентів та зменшення ризиків неплатежів.

Коефіцієнт участі запасів у покритті поточних зобов'язань зріс із 1,06 у 2021 р. до 1,97 у 2023-му. Це означає, що обсяг запасів значно перевищував боргові зобов'язання, і підприємство мало змогу частково використовувати матеріальні активи для погашення боргів без шкоди для виробничого процесу. Водночас частка власного оборотного капіталу, спрямованого на фінансування запасів, поступово знижувалася: з 2,31 у 2021 р. до 1,81 у 2023-му. Це свідчить про потенційне зростання потреби в позикових ресурсах для підтримки необхідного рівня матеріальних запасів.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу, який показує частку оборотних активів у його складі, зростав з 0,82 у 2021 р. до 0,95 у 2023-му. Це

позитивна тенденція, що свідчить про підвищення фінансової гнучкості компанії та її здатність швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Узагальнюючи, можна сказати, що ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач» демонструє стабільне зростання показників ліквідності та платоспроможності. Підприємство зміцнює свої фінансові позиції, забезпечує достатній рівень грошових коштів, ефективно управляє дебіторською заборгованістю та здатне покривати короткострокові зобов'язання. Однак одночасне зростання частки запасів вимагає більш ретельного управління оборотними активами, аби уникнути надмірного відволікання ресурсів та забезпечити баланс між ліквідністю та операційною ефективністю.

Далі пропонується навести динаміку показників рентабельності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач» у 2022–2024рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2023/2022	2024/2023
Рентабельність продажів, %	3,37	2,93	3,3	-0,07	0,37
Рентабельність активів, %	3,89	10,81	36,07	32,18	25,26
Рентабельність власного капіталу	-5,19	-5,65	6,8	12	12,45

Джерело: Додаток Б

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач» у 2022–2024 роках свідчить про суттєве покращення ефективності діяльності підприємства, незважаючи на коливання окремих коефіцієнтів. Рентабельність продажів у 2022 р. дещо знизилася з 3,37 % до 2,93 %, що може бути наслідком зростання витрат або зниження маржі. Однак у 2023 р. цей показник відновився до рівня 3,3 %, перевищивши результат попереднього року на 0,37 процентних пункти. Це свідчить про покращення цінової політики або більш ефективне

управління витратами, що дозволило зберегти прибутковість операційної діяльності.

Рентабельність активів демонструє особливо позитивну динаміку. Якщо у 2022р. вона становила лише 3,89 %, то у 2023р. зросла до 10,81 %, а вже у 2024р. досягла 36,07 %. Такий стрибок вказує на значне підвищення ефективності використання активів, що може бути зумовлене як збільшенням прибутку, так і оптимізацією структури активів. Абсолютне відхилення у 32,18 % за два рр. підтверджує, що підприємство змогло максимально ефективно залучати наявні ресурси до створення прибутку.

Рентабельність власного капіталу також продемонструвала суттєві зміни. У 2022–2024 рр. показник залишався від’ємним (–5,19 % та –5,65 % відповідно), що свідчило про збитковість використання власних коштів. Проте у 2024р. відбулося різке покращення – рентабельність зросла до 6,8 %. Абсолютне відхилення у понад 12 % свідчить про перехід підприємства до ефективного використання власного капіталу, що забезпечило створення доданої вартості для акціонерів і підтвердило поступовий вихід із кризового стану.

У цілому аналіз рентабельності показує, що підприємство у 2022–2024 роках пройшло шлях від нестабільної прибутковості та низької віддачі ресурсів до значного зростання ефективності, особливо у сфері використання активів та власного капіталу. Це свідчить про посилення фінансової стійкості та підвищення здатності компанії генерувати прибуток на основі власних ресурсів.

Наступним пропонується розрахувати показники фінансової стійкості (табл. 2.11).

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач» у 2022–2024 роках свідчить про загальну позитивну тенденцію до зміцнення фінансової структури підприємства при одночасному зниженні залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової автономії поступово зростав: з 0,75 у 2021 р. до 0,78 у 2022-му та 0,79 у 2023-му, що підтверджує зменшення залежності компанії від кредиторів і підвищення

рівня самофінансування. Така динаміка означає, що підприємство має достатній запас власних ресурсів, що є важливим чинником його стабільності.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників фінансової стійкості ПРАТ «ВНП
Укрзооветпромпостач» у 2022–2024рр.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+/-)	
				2023/2022	2024/2022
Коефіцієнт фінансової автономії	0,75	0,78	0,79	0,03	0,01
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,33	0,28	0,27	-0,06	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,33	1,28	1,27	-0,06	-0,01
Коефіцієнт покриття боргу	0,62	0,66	0,28	0,03	-0,38

Джерело: Додаток Б

Коефіцієнт фінансової заборгованості, який показує співвідношення позикового та власного капіталу, протягом трьох років знижувався: з 0,33 у 2022 р. до 0,28 у 2023-му та 0,27 у 2024-му. Це свідчить про зниження боргового навантаження й відповідне зменшення фінансових ризиків. Подібну тенденцію демонструє і коефіцієнт фінансової залежності, що зменшився з 1,33 у 2022 р. до 1,28 у 2023-му та 1,27 у 2024-му. Це підтверджує зростання фінансової незалежності підприємства та зниження частки позикових коштів у структурі джерел фінансування.

Разом із тим, варто звернути увагу на динаміку коефіцієнта покриття боргу. Хоча у 2023 р. він підвищився з 0,62 до 0,66, у 2024 р. його значення різко знизилося до 0,28. Такий спад може свідчити про зниження можливості підприємства погашати свої зобов'язання за рахунок отриманого прибутку, що може створювати додаткове навантаження на фінансові результати. Ця тенденція

потребує особливої уваги з боку менеджменту, оскільки може вказувати як на тимчасові труднощі з ліквідністю, так і на зростання операційних витрат.

Загальний аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства вказує на задовільний стан фінансів у 2022–2024 роках. Ключові коефіцієнти ліквідності залишалися на рівнях, що суттєво перевищують мінімально допустимі межі, що свідчить про достатність оборотних активів для виконання короткострокових зобов'язань. Підприємство не лише здатне своєчасно розраховуватись за поточними боргами, а й має запас міцності для збереження стабільності у кризових умовах.

Таким чином, ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач» демонструє високу ліквідність, достатній рівень платоспроможності та стабільну фінансову структуру. Основою такої ситуації є ефективне управління оборотними активами, поступове зростання доходів та обережна політика щодо формування фінансових резервів. Проте зниження коефіцієнта покриття боргу у 2024 р. свідчить про необхідність посилення контролю над борговими зобов'язаннями та підвищення ефективності використання прибутку.

Висновок до розділу 2

При написанні другого розділу було проведено аналіз фінансових ресурсів та досліджено особливості управління ними в ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач».

ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» є одним із провідних операторів ринку роздрібної торгівлі ветеринарними препаратами, кормами та іншою супутньою продукцією, що забезпечує потреби сільського господарства й окремих споживачів. Підприємство має багаторічний досвід діяльності, сформовану організаційну структуру управління та стабільні виробничо-збутові процеси, що дозволяють йому підтримувати конкурентні позиції. У своїй діяльності компанія орієнтується на забезпечення якості продукції та обслуговування, що дає змогу утримувати лояльність клієнтів. Завдяки цьому

підприємство залишається важливим гравцем ринку навіть в умовах економічних викликів та нестабільності зовнішнього середовища.

Аналіз структури джерел фінансування показав, що за 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало зростання власного капіталу, передусім завдяки накопиченню нерозподіленого прибутку. Це свідчить про прибуткову діяльність компанії та її здатність формувати внутрішні ресурси для фінансування розвитку. Водночас поточні зобов'язання підприємства скорочувалися, зокрема кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зменшилася майже у дев'ять разів, що значно знизило боргове навантаження. Така динаміка говорить про зменшення залежності компанії від короткострокових позик, посилення фінансової стабільності та підвищення здатності самостійно забезпечувати свої потреби у фінансових ресурсах. Таким чином, підприємство поступово формує більш збалансовану структуру капіталу, орієнтовану на довгостроковий розвиток.

Оцінка ефективності управління та використання ресурсів виявила як позитивні, так і проблемні тенденції. З одного боку, підприємство має значні труднощі з оновленням матеріально-технічної бази: високий рівень зношеності основних засобів свідчить про критичне старіння фондів, відсутність інвестицій у модернізацію та ризики для подальшої стабільності виробництва. З іншого боку, позитивними аспектами є зростання оборотних активів, збільшення обсягів запасів, покращення фінансової дисципліни контрагентів та зростання обсягів грошових коштів, що суттєво посилює ліквідність підприємства. Таким чином, попри обмеження у сфері довгострокових активів, підприємство демонструє поступове зміцнення фінансової стійкості завдяки ефективному використанню оборотних ресурсів і внутрішніх фінансових резервів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПРАТ «ВНП

УКРЗООВЕТПРОМПОСТАЧ» В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Характеристика стратегії щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач»

Оновлена стратегія управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» в сучасних умовах спрямована на зміцнення фінансової бази підприємства шляхом поєднання заходів із оптимізації витрат та залучення інвестицій.

Рис. 3.1. Оновлена стратегія управління фінансовими ресурсами
ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» в сучасних умовах

Джерело: зроблено автором

Отож, у центрі підходу знаходиться підвищення ефективності використання коштів за рахунок оптимізації закупівель матеріалів і впровадження інформаційних систем для оцінки цін постачальників, що дозволяє знизити витрати та підвищити прозорість фінансових операцій.

Оновлена стратегія управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» в сучасних умовах ґрунтується на комплексному та системному підході, що поєднує раціональне використання наявних фінансових ресурсів, впровадження цифрових технологій та активне залучення додаткових джерел фінансування. Основною метою є зміцнення фінансової бази компанії та створення умов для її стійкого розвитку навіть в умовах економічної нестабільності. Для цього підприємство здійснює оптимізацію структури витрат, зокрема шляхом скорочення вартості обслуговування боргових зобов'язань та пошуку більш ефективних фінансових інструментів.

Окремим напрямом стратегії виступає зменшення витрат на закупівлі лікарських засобів та медичних матеріалів, що реалізується через централізацію закупівель, укладання довгострокових контрактів з постачальниками на вигідних умовах і перегляд асортиментної політики з акцентом на оптимальне співвідношення «ціна-якість». Важливим інноваційним рішенням стало впровадження сучасних інформаційних систем, зокрема CRM-системи «Perfectum», яка забезпечує автоматичний моніторинг ринкових цін, порівняння пропозицій постачальників та відбір найбільш доцільних варіантів. Це не лише підвищує ефективність закупівельного процесу, але й формує прозорість фінансових операцій, знижує ризик завищення цін та сприяє економії коштів.

Додатково стратегія передбачає посилення контролю за використанням ресурсів через регулярну підготовку звітності, впровадження систем аналітики та використання технологій штучного інтелекту у фінансовому плануванні. Це дозволить не лише швидше реагувати на ринкові зміни, але й прогнозувати потенційні ризики, оптимізувати розподіл фінансових потоків та підвищити загальну ефективність управління. У комплексі такі заходи створюють основу для підвищення прибутковості, зменшення витрат і забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Загальна конфігурація CRM-системи «Perfectum» наведена на рисунку 3.2.

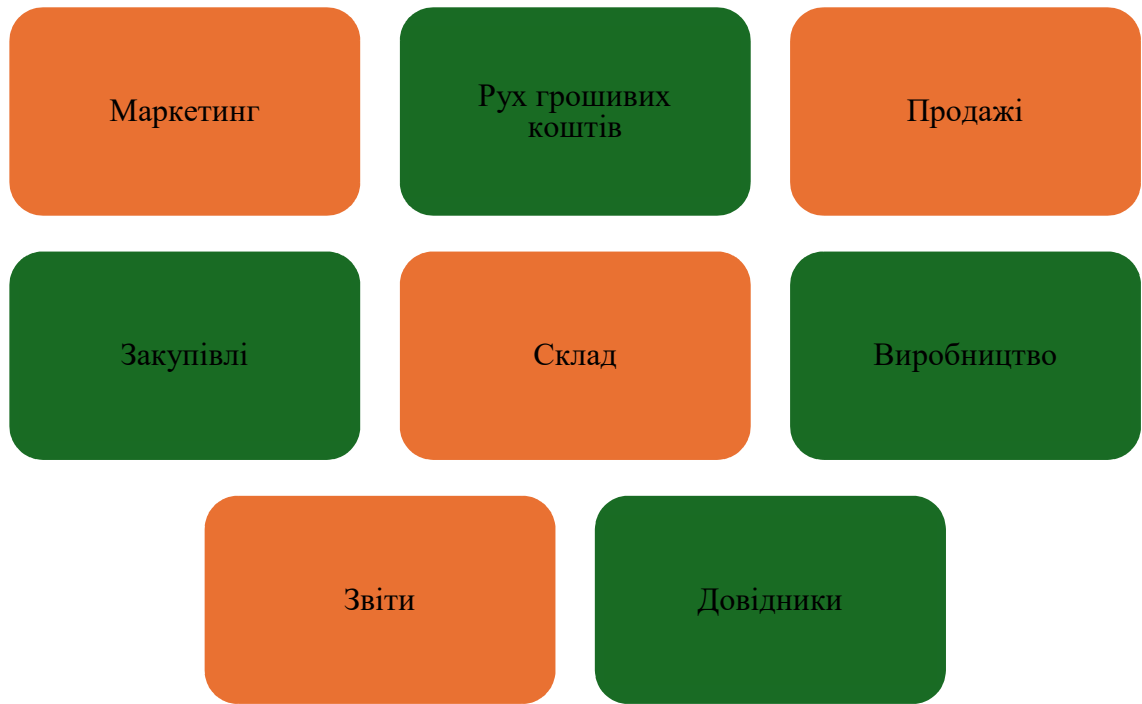


Рис.3.2. Загальна конфігурація CRM-системи «Perfectum»

Джерело: розроблено автором

Для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач», яке є однією з провідних українських компаній у сфері виробництва ветеринарних препаратів, преміксів, білково-мінеральних вітамінних добавок та комбікормів, впровадження сучасної CRM-системи має стратегічне значення. Уже створені умови для роботи з прайс-листами, що дозволяє оперативно формувати вартість продукції та фіксувати всі зміни в ціновій політиці з детальною історією редагувань. Це особливо важливо для контролю конкурентоспроможності цін і забезпечення прозорості у відносинах із клієнтами. Додатковою перевагою є можливість ведення електронних карт клієнтів, у тому числі карт лояльності, а також використання інструментів для організації акцій і систем знижок, що сприяє формуванню стабільної клієнтської бази та підвищенню рівня довіри.

У сфері управління фінансовими потоками система гарантує дотримання касової дисципліни за допомогою ордерної моделі, що забезпечує контроль руху коштів від моменту їх видачі до фактичного надходження. Операції з інкасації, розрахунків через РРО, а також взаєморозрахунки з партнерами та підзвітними

особами документуються належним чином, що підвищує прозорість і контрольованість фінансових процесів компанії.

Модуль продажів дозволяє систематизувати інформацію про клієнтів, відстежувати історію співпраці, обсяги закупівель, умови контрактів і формувати детальну аналітику за кількістю та вартістю реалізованої продукції. Це створює умови для оперативного управління збутовою діяльністю та прийняття рішень на основі достовірних даних. Водночас CRM забезпечує ефективне управління взаємовідносинами з постачальниками: дає змогу вести договори, здійснювати замовлення, контролювати надходження товарів та їх повернення. Складський облік включає контроль за кількістю і структурою запасів, місцем їх зберігання, термінами поставок і відвантажень, що дозволяє уникати дефіциту або надлишку.

Загалом, впровадження CRM-системи у діяльність ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» є важливим елементом підвищення ефективності управління. Вона сприяє зменшенню собівартості продукції завдяки постійному моніторингу ринкових цін і прозорому контролю закупівель, оптимізує управління запасами та налагоджує стабільні відносини з постачальниками. Крім того, система підвищує якість роботи з клієнтами та створює передумови для зростання конкурентоспроможності компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

На рис. 3.3. наведено вартість CRM-системи.

CRM-система Perfectum відкриває для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» широкі можливості в управлінні взаємовідносинами з постачальниками, оскільки дозволяє централізувати зберігання даних, автоматизувати ключові бізнес-процеси та підвищити якість комунікацій. Використання цієї системи забезпечує формування єдиної бази постачальників із повною інформацією про контактні дані, умови співпраці, строки виконання зобов'язань, історію взаємодій та специфікацію продукції. Такий підхід не лише значно підвищує прозорість, а й дозволяє швидко отримувати доступ до

необхідних відомостей, що знижує ймовірність помилок та пришвидшує прийняття управлінських рішень.



Рис. 3.3. Вартість CRM-системи Perfectum, грн

Джерело: [50]

Крім того, Perfectum створює основу для більш ефективного контролю якості поставань, своєчасного аналізу виконання контрактів і виявлення ненадійних контрагентів. Система сприяє побудові довгострокових партнерських відносин, адже дає можливість оцінювати стабільність роботи кожного постачальника та формувати рейтинг надійності. Для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» це є вагомим інструментом підвищення конкурентоспроможності, оскільки якість і стабільність поставок безпосередньо впливають на безперервність виробничого процесу, зменшення витрат і своєчасне забезпечення ринку ветеринарними препаратами та комбікормами

Серед ключових функціональних можливостей CRM Perfectum для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» варто виділити автоматизоване формування звітів щодо динаміки співпраці з кожним постачальником. Це дозволяє оперативно визначати найбільш надійних партнерів і своєчасно реагувати на випадки порушення умов контрактів. Додатково система підтримує створення нагадувань про завершення дії договорів, оновлення цін чи очікувані поставки, що мінімізує ризики збоїв у виробничому процесі через затримки поставань.

Інструменти для моніторингу та аналізу цінової політики постачальників відкривають можливість порівняння різних комерційних пропозицій і вибору оптимальних за співвідношенням «ціна – якість», що особливо важливо в умовах необхідності скорочення витрат. Водночас система забезпечує підвищений рівень контролю за виконанням договірних зобов'язань, а інтегрований механізм обміну повідомленнями та внутрішніх завдань сприяє більш ефективній комунікації між відділом закупівель, адміністрацією та іншими структурними підрозділами.

У підсумку, використання CRM Perfectum у діяльності ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» дозволяє оптимізувати постачальницькі процеси, скоротити адміністративні витрати, зменшити час на обробку замовлень і забезпечити більшу стабільність у постачанні ветеринарних препаратів, преміксів та комбікормів, що безпосередньо впливає на ефективність виробництва і підвищує передбачуваність діяльності компанії.

Оновлена стратегія розвитку також передбачає активніше залучення іноземних інвестицій. Зокрема, планується реалізація міжнародних проєктів у співпраці з фондами, організаціями технічної допомоги та приватними інвесторами, які зацікавлені у розвитку ветеринарної та аграрної інфраструктури України. Такі ініціативи можуть включати модернізацію виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій, підвищення кваліфікації персоналу або навіть створення нових виробничих напрямів за участі іноземного капіталу. Це дозволить не лише зміцнити позиції компанії на внутрішньому ринку, а й підвищити її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Переваги залучення іноземних інвестицій в контексті ефективності управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Характеристика переваг іноземних інвестицій в контексті збільшення ефективності управління фінансовими ресурсами
ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач»**

Напрямок впливу	Характеристика переваг	Очікуваний результат для компанії
Фінансова стабільність	Залучення додаткових капіталовкладень забезпечує розширення власних фінансових ресурсів та зниження залежності від внутрішніх кредитів.	Зменшення боргового навантаження, посилення фінансової незалежності.
Модернізація виробництва	Інвестиції спрямовуються на оновлення обладнання, впровадження нових технологій і автоматизацію процесів.	Підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції.
Розвиток інфраструктури	Можливість будівництва нових виробничих потужностей, складів, лабораторій.	Розширення виробничих можливостей та покращення логістики.
Підвищення конкурентоспроможності	Залучення іноземного досвіду управління та сучасних підходів до бізнес-моделей.	Вихід на нові ринки, зростання частки на внутрішньому та міжнародному ринку.
Кадровий потенціал	Фінансування програм навчання персоналу, участь у міжнародних тренінгах та обмін досвідом.	Зростання кваліфікації працівників, формування високопрофесійної команди.
Доступ до інновацій	Співпраця з міжнародними партнерами сприяє впровадженню новітніх технологій та методів управління.	Підвищення ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів.

Джерело: зроблено автором

іноземні інвестиції відіграють важливу роль у підвищенні ефективності управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач», оскільки забезпечують не лише доступ до додаткового капіталу, але й створюють умови для якісних структурних змін у діяльності підприємства. Завдяки залученню інвестицій компанія отримує можливість зміцнити власну фінансову базу, зменшити залежність від внутрішніх кредитних ресурсів і тим самим знизити боргове навантаження. Це позитивно позначається на фінансовій незалежності та стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності.

Важливим напрямом використання іноземних інвестицій є модернізація виробничих процесів. Фінансування дає змогу оновлювати обладнання, впроваджувати сучасні технології та автоматизувати виробництво, що сприяє

підвищенню продуктивності праці та зниженню собівартості продукції. Крім того, додаткові кошти можуть бути спрямовані на розвиток інфраструктури – будівництво нових виробничих цехів, складів і лабораторій, що дозволить розширити виробничі можливості підприємства та вдосконалити логістичні процеси.

Залучення іноземних інвестицій також створює умови для підвищення конкурентоспроможності компанії. Впровадження міжнародного досвіду управління та сучасних бізнес-моделей відкриває шлях до виходу на нові ринки, а також до збільшення частки підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це підкріплюється розвитком кадрового потенціалу, оскільки інвестиції дозволяють фінансувати програми підвищення кваліфікації персоналу, організувати навчання та обмін досвідом із зарубіжними партнерами.

Не менш значущою перевагою є доступ до інновацій. Співпраця з іноземними компаніями сприяє впровадженню новітніх технологій, сучасних підходів до організації виробництва та управління фінансовими потоками. Це забезпечує підвищення ефективності використання як фінансових, так і матеріальних ресурсів, створює передумови для довгострокового розвитку та закріплення лідерських позицій підприємства на ринку ветеринарних препаратів, преміксів та комбікормів.

У цілому, іноземні інвестиції виступають стратегічним інструментом для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач», оскільки вони сприяють не лише стабілізації фінансового стану компанії, але й підвищенню її ефективності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до сучасних викликів.

Також важливою складовою стратегії є впровадження технологій штучного інтелекту в бізнес-процеси компанії. Зокрема, штучний інтелект може бути використаний для складання оптимізованих графіків персоналу з урахуванням навантаження, відпусток та ефективності роботи кожного працівника та для впровадження технології цифровий двійник на виробництва х метою зменшення витрат та оптимізації фінансових ресурсів.

З огляду на динаміку світових інвестицій у технології штучного інтелекту (рис. 3.4), можна відзначити їхню зростаючу популярність серед провідних компаній світу. Хвилеподібний характер змін, зумовлений впливом зовнішніх факторів, свідчить про подвійний ефект таких інвестицій: з одного боку, вони є привабливим фінансовим інструментом, а з іншого – дієвим механізмом удосконалення бізнес-процесів. Саме ця подвійність виступає ключовим чинником зацікавленості інвесторів.

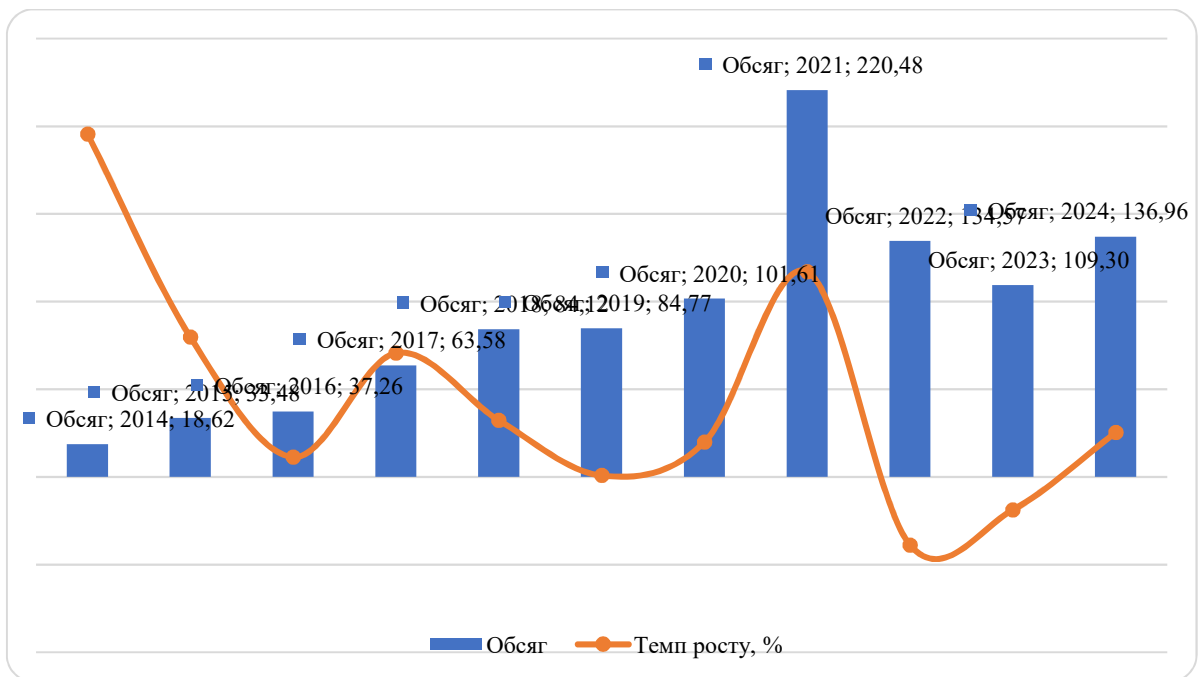


Рис. 3.4. Динаміка глобальних інвестицій в ШІ за період 2014-2024 рр., млрд дол. США

Джерело: [51]

Беручи до уваги широке застосування технологій штучного інтелекту в усіх сферах суспільного життя, їхня ефективність в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів в Україні, зокрема в ІТ-сфері, підтверджується кращими міжнародними практиками. Ці напрацювання можуть бути адаптовані для вітчизняної медичної галузі як превентивний інструмент подолання негативної тенденції зниження продуктивності компаній (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика використання технологій ШІ світовими компаніями

**в управлінні у контексті зменшення навантаження на менеджерів
та збільшення пропускнуої здатності компанії**

Компанія, напрямок використання	Характеристика впливу
Atlassian, підвищення продуктивності команд	Використовує цифрового асистента Rovo AI, що інтегрується з Jira, Confluence, Slack, Google Drive та GitHub. Завдяки цьому всі дані зосереджені в єдиній системі, що спрощує пошук і комунікацію. Інструмент автоматизує повторювані завдання – формування звітів, генерацію OKR чи нотаток, дозволяючи менеджерам приділяти більше уваги стратегічним аспектам діяльності.
Microsoft, підтримка менеджменту проектів	Рішення Copilot значно полегшують роботу керівників, виконуючи за них рутинні процеси. Система створює резюме зустрічей у Teams з готовими завданнями та нагадуваннями, формує проекти звітів, презентацій і листів, використовуючи наявні дані. Крім того, Copilot аналізує інформацію в Excel та допомагає відстежувати виконання проектів у Planner, що підвищує оперативність управління.
Siemens, оптимізація виробництва	За допомогою технологій ШІ компанія змогла проаналізувати ключові показники ефективності та виявити «вузькі місця» у виробничому процесі. Це дало змогу підвищити продуктивність праці на 25%, скоротивши втрати часу й ресурсів, а також зробити управління операціями більш гнучким.
ІВМ, управління ланцюгами постачання	Впровадження ШІ дозволило зекономити понад 160 млн доларів завдяки оптимізації логістики та постачань. Використання платформ Maximo для управління активами та прогнозного ремонту й Sterling для підвищення надійності постачань знизило потребу у втручанні менеджерів у поточні процеси. Це зменшило навантаження на керівників і водночас забезпечило стабільність у виконанні замовлень навіть у кризові періоди.

Джерело: [52-54]

Відповідно, штучний інтелект слід розглядати як дієвий управлінський інструмент, який успішно використовується провідними світовими компаніями. Його впровадження дозволяє зменшити адміністративне навантаження на менеджмент, пришвидшити обробку даних, скоротити час на виконання рутинних завдань і, як результат, вивільнити ресурси для зосередження на стратегічних цілях, управлінні командами та вирішенні складних завдань.

Аналіз досвіду провідних світових компаній свідчить про те, що впровадження інноваційних рішень на основі штучного інтелекту здатне

забезпечити суттєве підвищення ефективності управління та оптимізацію ключових бізнес-процесів. Для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач», яке спеціалізується на виробництві ветеринарних препаратів, преміксів, білково-мінеральних вітамінних добавок та комбікормів, застосування подібних технологій може стати стратегічним кроком для посилення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Використання інструментів, аналогічних Rovo AI чи Copilot, дозволить зменшити адміністративне навантаження на менеджерів, автоматизувати рутинні завдання та прискорити процеси підготовки звітів, аналітики і документообігу, що особливо актуально в умовах дефіциту висококваліфікованих кадрів.

Інтеграція технологій на рівні виробничих процесів, як це зробила компанія Siemens, може стати дієвим інструментом для підвищення ефективності та зниження собівартості продукції завдяки швидкому виявленню проблемних ділянок і зменшенню втрат ресурсів. Подібний підхід здатен забезпечити стабільне зростання продуктивності підприємства. Досвід IBM у сфері оптимізації ланцюгів постачання є особливо корисним для «Укрзооветпромпостач», оскільки компанія активно працює з великою мережею постачальників сировини та матеріалів. Використання систем прогнозного управління та аналітики дозволить уникати перебоїв у постачанні, мінімізувати ризики дефіциту або надлишку продукції на складах, а також зменшити витрати, пов'язані з логістикою.

Отже, адаптація найкращих світових практик із застосуванням штучного інтелекту може стати ключем до підвищення операційної ефективності, зниження витрат і підвищення фінансової стійкості ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач». Це відкриває нові можливості для масштабування бізнесу, забезпечення стабільного розвитку та зміцнення позицій на ринку.

У сучасних умовах одним із оптимальних рішень для підвищення ефективності управління персоналом ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» може стати впровадження інтелектуального чат-бота для автоматизації

планування робочих графіків. Такий цифровий інструмент здатен не лише формувати та оновлювати розклад змін, а й враховувати відпустки, лікарняні, заміни працівників чи непередбачувані зміни у виробничому процесі. Це дозволить зменшити адміністративне навантаження, мінімізувати ризик помилок та забезпечити прозору й оперативну комунікацію між адміністрацією та працівниками.

Завдяки інтеграції в популярні месенджери, такі як Telegram, WhatsApp чи Viber, співробітники зможуть швидко переглядати свої зміни, подавати заявки на коригування графіка або відпустки та оперативно отримувати сповіщення про будь-які зміни. Чат-бот автоматично формуватиме графіки з урахуванням кваліфікації працівників, кількості робочих місць і специфіки кожної зміни, а у випадку відсутності когось із персоналу – пропонуватиме заміну або надсилатиме відповідні запити іншим співробітникам. Це не лише оптимізує процес планування, а й забезпечує безперервність роботи виробничих підрозділів.

Важливим функціоналом чат-бота може стати ведення обліку робочого часу з автоматичним розрахунком відпрацьованих годин, що значно полегшить процес нарахування заробітної плати. При інтеграції з HRM-системами та бухгалтерським програмним забезпеченням бот зможе передавати дані щодо відпрацьованих змін і кваліфікацій співробітників, забезпечуючи точність у фінансових розрахунках. Це сприятиме підвищенню дисципліни, прозорості та довіри між працівниками й адміністрацією.

Щодо фінансової складової, розробка індивідуального чат-бота з урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» та інтеграції з внутрішніми системами може коштувати від 5 000 до 15 000 доларів США, залежно від складності та масштабів проєкту. Водночас компанія може розглянути використання готових SaaS-рішень для управління персоналом, вартість підписки на які коливається від 50 до 500 доларів на місяць. Це дозволить поступово протестувати функціонал, оцінити його ефективність у практичному використанні та адаптувати під потреби підприємства.

Додатковою перевагою є можливість розширення функціоналу чат-бота в майбутньому, зокрема – аналіз продуктивності працівників, прогнозування кадрових потреб, інтеграція з системами обліку виробничих процесів. Таким чином, чат-бот може перетворитися на стратегічний інструмент управління персоналом, що поєднуватиме функції планування, контролю, аналітики та підтримки прийняття управлінських рішень. Для досліджуваної компанії було вирішено вибрати чат-бот «Ідеал», річна вартість якого становитиме 13104 грн (рис. 3.5).



Рис. 3.5.Вартість чат-ботів для оптимізації часу працівників дляПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» на 1 рік, грн

Джерело: [55]

Чат-бот «Ідеал» може стати важливим цифровим інструментом для підвищення ефективності організації праці в ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач», адже його застосування дає можливість значно оптимізувати процес планування робочих змін. Завдяки автоматизації система враховує специфіку діяльності кожного працівника – кваліфікацію, досвід роботи, тривалість зміни, наявність відпусток чи лікарняних, а також дотримання вимог трудового законодавства. Це дозволяє зменшити ручну роботу адміністративного персоналу, який традиційно витрачає багато часу на

складання графіків, та водночас підвищує точність і справедливість розподілу навантаження.

Важливою перевагою є гнучкість у реагуванні на зміни. У випадку термінової необхідності, наприклад, хвороби чи відсутності співробітника, чат-бот миттєво оновлює графік, підбирає альтернативних кандидатів і повідомляє їх у реальному часі. Це дозволяє уникнути перебоїв у виробничому процесі та підтримувати стабільність виконання планових завдань.

Крім того, інтеграція чат-бота сприятиме покращенню комунікації між керівництвом і працівниками. Співробітники зможуть самостійно надсилати заявки на зміни, вносити побажання щодо розкладу чи узгоджувати заміни, а система одразу враховуватиме ці дані при формуванні графіків. Такий підхід знижує кількість непорозумінь і конфліктних ситуацій, створюючи сприятливу атмосферу в колективі.

Важливим є й те, що чат-бот формує єдину цифрову базу графіків і змін, що дозволяє керівництву аналізувати фактичне та заплановане навантаження, контролювати ефективність використання робочого часу й оптимізувати витрати на оплату праці. Це забезпечує можливість рівномірного розподілу змін між працівниками та зниження ризику понаднормових витрат.

Таким чином, впровадження чат-бота «Ідеал» у ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» не лише підвищить оперативність і прозорість планування робочих графіків, але й стане інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, спрямованим на економію часу, зниження адміністративних витрат і формування більш ефективної організаційної структури.

Отож, для збільшення доходів компанії та підвищення прибутковості компанії пропонується впровадити сучасні технології цифрового двійника та створити інноваційне виробництво, яке поєднуватиме в собі технології ІІІ та інформаційні системи, які допоможуть більш ефективно управляти наявними ресурсами.

В таблиці 3.3 визначено наступні вісім переваг «цифрового двійника»

Таблиця 3.3

Характеристика основних переваг «цифрового двійника»

Перевага	Характеристика
Віддалений моніторинг та контроль у реальному часі	Система «цифрового двійника» доступна з будь-якого місця, а її роботу можна відстежувати дистанційно завдяки механізмам зворотного зв'язку.
Підвищення ефективності та безпеки	Виконання окремих завдань передається автономним системам і роботам, тоді як люди зосереджуються на творчій та інноваційній роботі, що підвищує безпеку та продуктивність.
Прогнозне обслуговування	Датчики генерують великі обсяги даних у режимі реального часу, що дозволяє завдяки аналітиці виявляти несправності значно раніше.
Оцінка ризиків	Технологія дозволяє проводити аналіз за сценарієм «що, якщо», прогнозувати реакцію системи та обирати ефективні стратегії для зменшення ризиків.
Покращення взаємодії	Завдяки автономності та доступності даних команди можуть приділяти більше часу комунікації й спільній роботі, що сприяє зростанню продуктивності.
Ефективність прийняття рішень	Оперативний доступ до кількісних даних і розширеної аналітики забезпечує можливість швидко ухвалювати більш обґрунтовані рішення.
Персоналізація продукції та послуг	Використання цифрового двійника дозволяє адаптувати виробництво під реальні потреби клієнтів і виготовляти продукцію, яка має попит.
Документування та прозорість	Автоматична звітність та дані в реальному часі покращують інформування зацікавлених сторін і підвищують рівень прозорості в управлінні.

Джерело: [56-57]

Для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» впровадження технології «цифрового двійника» може стати важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи. Використання віддаленого моніторингу та прогнозного обслуговування дозволить своєчасно реагувати на несправності обладнання й мінімізувати виробничі ризики. Завдяки можливості аналізу ризиків і документування процесів компанія зможе підвищити прозорість управління та якість взаємодії між підрозділами. Персоналізація продукції на основі цифрового моделювання забезпечить швидке реагування на потреби ринку, що особливо актуально у сфері виробництва ветеринарних препаратів, преміксів та комбікормів. У підсумку, цифровий двійник створить

умови для більш зваженого прийняття рішень, оптимізації витрат і формування гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до сучасних викликів.

Технологія «Цифровий двійник» - це ансамбль математичних моделей. Вони характеризують різні стани обладнання, технологічних та бізнес-процесів у часі, відповідно до поточних виробничих умов. Серед таких математичних моделей особливе місце займають когнітивні карти, що дозволяє побудувати віртуальну модель процесу чи виробу. Дана технологія поєднує всі виробничі процеси, які можуть забезпечити замкнутий цикл виробництва: дизайн, виробництво, використання та технічне обслуговування.

Наступним пропонуємо більш детально дослідити нашу пропозицію з впровадження цифрового двійника та визначити його переваги для досліджуваного підприємства. На рис. 3.6 наведено основні переваги використання цифрового двійника на виробництві.

Таким чином, впровадження технології «цифрового двійника» у бізнес-процеси ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» сприятиме не лише вдосконаленню виробничих операцій та підвищенню результативності працівників, але й забезпечить покращення фінансових показників за рахунок скорочення витрат і модернізації застарілих процедур.

Більшу частину роботи цеху можна змоделювати в дуже реалістичній формі ще до початку запуску нової продукції

Забезпечення або покращення сенсорних якостей харчових продуктів (запах, смак, текстура, колір тощо) при збереженні загальної поживної цінності харчових продуктів

Віртуальне введення в експлуатацію дозволяє зменшити кількість помилок, а також зменшити обсяг відходів та точно розрахувати потрібно кількість сировини для виготовлення м'ясної продукції

Зменшити простої на виробництві, розрахувавши точну кількість сировини, яка має бути на складі.

Вдосконалення виробничих процесів завдяки збору, аналізу та опрацюванню даних, отриманих завдяки цифровому середовищу двійників.

Мінімізація використання електроенергії через правильну організацію виробничого процесу

Забезпечення виготовлення харчової продукції згідно технічних норм та максимальне наближення до ідеалу

Рис. 3.6. Переваги використання цифрового двійника в управлінні виробництвом ПРАТ «ВНП Укрзооветпромстач»

Наступним пропонується дослідити вартість технології «Цифровий двійник» відповідно до розміру компанії та кількості працівників (рис. 3.7).

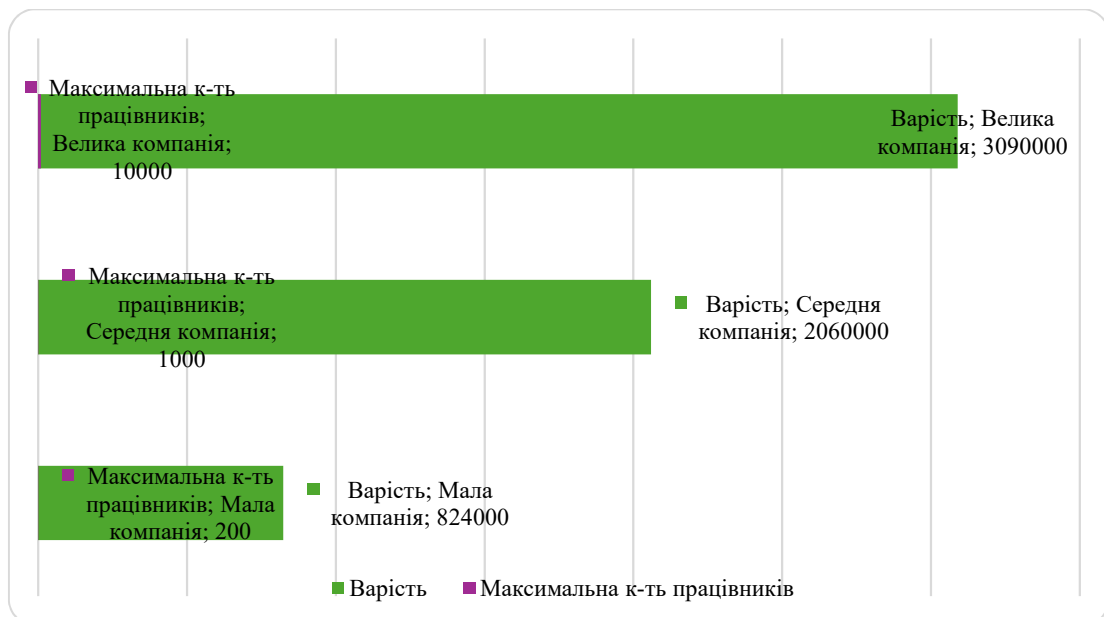


Рис. 3.7. Вартість технології цифрового двійника, грн

Джерело: [58]

Отже, орієнтовна вартість впровадження програми «Цифровий двійник» для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» становить 824 тис. грн. Для компанії така інвестиція не є надмірною і виглядає цілком виправданою, адже очікувані результати від використання цієї технології дозволять відшкодувати витрати вже протягом перших шести місяців роботи. Крім того, застосування «цифрового двійника» створює довгостроковий ефект у вигляді підвищення продуктивності, оптимізації витрат, зменшення виробничих ризиків та покращення якості управлінських рішень. Усе це робить дану інновацію не лише економічно вигідною, а й стратегічно важливою для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що буде предметом детальнішого аналізу у наступному розділі магістерської роботи.

Завершальним кроком у реалізації стратегії є оцінка її результативності та визначення впливу на скорочення витрат [60]. Це досягається шляхом детального аналізу динаміки витрат до і після впровадження запропонованих заходів, зіставлення фактичних результатів із прогнозними показниками та визначення обсягів досягнутої економії [61]. Такий підхід дає можливість своєчасно вносити корективи у стратегію, підвищуючи її гнучкість, а також гарантує прозорість процесу та контроль за ефективністю в довгостроковій перспективі. Важливо наголосити, що оцінка ефективності стратегії не обмежується лише короткостроковими результатами, а створює підґрунтя для системного управління фінансовими ресурсами підприємства. У підсумку доцільно провести детальний аналіз витрат, які понесе ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» у процесі впровадження оновленої стратегії, що буде відображено у таблиці 3.4.

Витрати на впровадження стратегії управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» становлять 873 104 грн, що охоплюють три ключові напрями інвестицій. Найбільшу частку займає впровадження технології «Цифровий двійник», вартість якої складає 824 000 грн, що свідчить про пріоритетність цього напрямку як стратегічної інновації для оптимізації виробничих і фінансових процесів. Водночас придбання CRM Perfectum (36 000

грн) та чат-бота «Ідеал» (13 104 грн) потребує відносно невеликих витрат, проте їх інтеграція має вагомий вплив на ефективність управління клієнтською базою, комунікаціями з персоналом і плануванням робочих графіків.

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження стратегії управління фінансовими ресурсами
ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач»**

Захід	Витрати, грн
Купівля CRM Perfectum	36000
Купівля чат-бота Ідеал	13104
Технологія «Цифровий двійник»	824000
Всього витрати	873104

Джерело: створено автором

У сукупності ці інвестиції створюють основу для підвищення продуктивності, прозорості управління ресурсами та оптимізації витрат у середньо- та довгостроковій перспективі. Очікується, що витрати будуть швидко компенсовані за рахунок зростання фінансової віддачі, зменшення адміністративних витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на відносно помірний обсяг витрат на впровадження зазначених технологій та їхній значний мультиплікативний ефект у середньостроковій перспективі, можна стверджувати, що такі інвестиції є обґрунтованими і стратегічно вигідними для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач». Вони не лише забезпечать створення більш ефективної та гнучкої системи управління фінансовими ресурсами, а й сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Додатково впровадження цих інновацій дозволить оптимізувати витрати, покращити управлінські процеси, зміцнити фінансову стійкість і забезпечити швидшу адаптацію компанії до зовнішніх викликів та змін у ринковому середовищі. У довгостроковій перспективі це може стати ключовим фактором для стабільного зростання і посилення позицій підприємства у своїй галузі.

3.2. Економічна ефективність стратегії та її вплив на фінансові показники ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач»

Економічна ефективність стратегії та її вплив на фінансові показники ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» є ключовим аспектом у визначенні результативності обраного напрямку розвитку підприємства та обґрунтуванні доцільності здійснених інвестицій. В сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності економічного середовища компанії змушені постійно шукати нові інструменти підвищення продуктивності, оптимізації витрат і посилення фінансової стійкості. Для «Укрзооветпромпостач» особливого значення набуває комплексне впровадження інноваційних технологій, зокрема CRM-системи Perfectum, чат-бота «Ідеал» та технології «Цифровий двійник». Їх інтеграція у бізнес-процеси спрямована на вдосконалення управління фінансовими ресурсами, підвищення прозорості операцій, поліпшення внутрішньої комунікації та зниження адміністративного навантаження.

Важливо наголосити, що оцінка економічної ефективності нової стратегії базується не лише на аналізі безпосередніх витрат і доходів, а й на врахуванні непрямих результатів, таких як підвищення продуктивності персоналу, скорочення часу на виконання рутинних завдань, зниження ризиків фінансових помилок і покращення якості управлінських рішень. Очікуваний ефект від впровадження цих інновацій полягає у швидкій окупності витрат, підвищенні прибутковості та розширенні можливостей для подальшого зростання.

Крім того, реалізація стратегії дає змогу компанії посилити фінансову гнучкість, зменшити залежність від зовнішніх ресурсів і підвищити здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку. У цьому контексті особливу роль відіграє технологія «Цифровий двійник», яка не лише оптимізує виробничі процеси, а й дозволяє прогнозувати можливі ризики та мінімізувати витрати. У свою чергу CRM-система та чат-бот забезпечують більш ефективне управління взаємодією з клієнтами та персоналом, що позитивно впливає на рівень сервісу, задоволеність клієнтів та довгострокову лояльність.

Таким чином, аналіз економічної ефективності обраної стратегії для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» є комплексним процесом, що поєднує оцінку фінансових показників, організаційних змін і стратегічних результатів. Його проведення дозволяє визначити, наскільки виправданими є витрати на впровадження нових інструментів управління, та сформувані обґрунтовані висновки щодо їхнього впливу на довгострокову конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Впровадження CRM-системи «Perfectum» у діяльність ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» стало важливим кроком на шляху до підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, особливо у сфері закупівель. Завдяки автоматизації взаємодії з постачальниками, систематичному контролю за цінами, аналітиці попередніх замовлень та оптимізації процесу оформлення закупівель підприємство змогло уникнути необґрунтованих витрат і підвищити прозорість фінансових операцій. У результаті це дозволило скоротити витрати на закупівлі на 5%, що відобразилося на загальній собівартості продукції, знизивши її на 0,75%. Враховуючи, що у 2024 році собівартість реалізованої продукції компанії становила 94 631,8 тис. грн, економія склала близько 709,7 тис. грн. Цей фінансовий результат був досягнутий завдяки більш ретельному плануванню закупівель, вибору найбільш вигідних комерційних пропозицій та скороченню кількості малоефективних операцій у роботі з постачальниками.

Хоча на перший погляд 0,75% може здаватися незначним показником, у масштабах діяльності компанії це є суттєвим резервом економії, який дозволяє зміцнити фінансову стабільність і спрямувати вивільнені ресурси на інші стратегічні завдання. Це може бути модернізація виробничого обладнання, впровадження нових технологій чи розширення виробничих потужностей, що безпосередньо вплине на зростання конкурентоспроможності підприємства.

Окремо варто розглянути впровадження чат-бота «Ідеал» у роботу відділу персоналу ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач». Його використання дозволяє автоматизувати процес планування робочих графіків, контроль за відпустками та лікарняними, а також оптимізувати комунікацію між працівниками. Завдяки

цьому функціоналу чат-бот здатен замінити одного співробітника відділу персоналу, однак звільняти такого працівника не доцільно – його можна перевести до іншого підрозділу, оскільки на підприємстві спостерігається дефіцит кадрів. Таким чином, «Ідеал» забезпечує подвійний ефект: з одного боку, знижує навантаження на адміністративний апарат, а з іншого дозволяє ефективно використати кадровий потенціал у тих напрямках, де він найбільше потрібний.

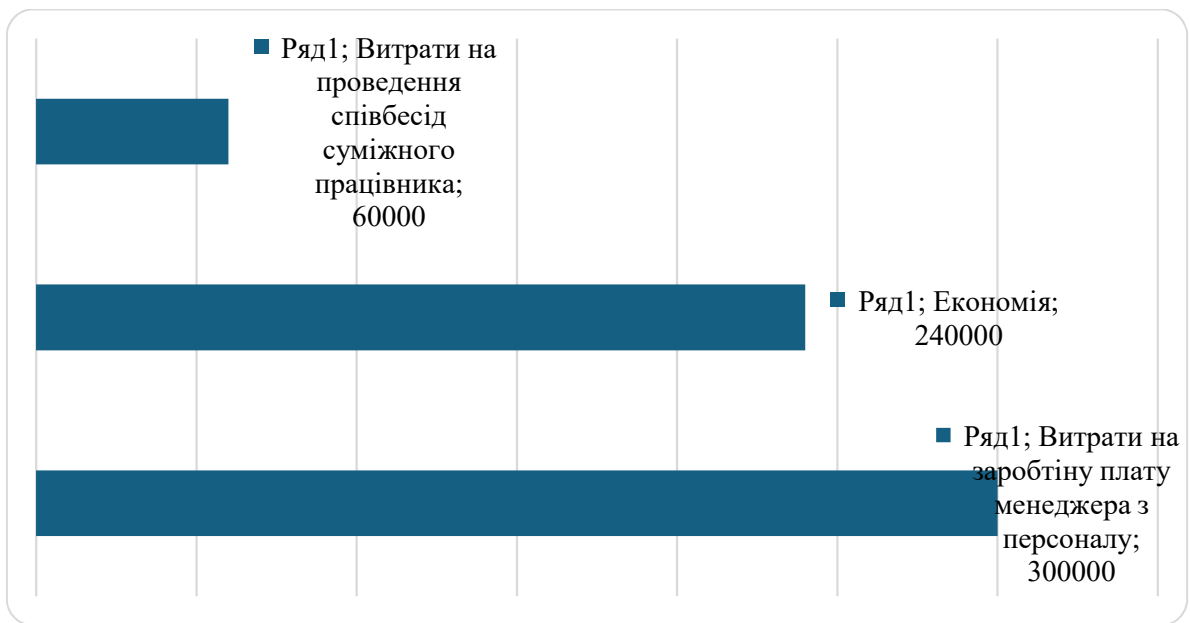


Рис. 3.6 Річний економічний ефект від впровадження «Ідеал» у відділ персоналу ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач», грн

Джерело: зроблено автором

Аналізуючи результати, представлені на рис. 3.6, можна зазначити, що після впровадження чат-бота «Ідеал» у діяльність відділу персоналу ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач», передбачається певна зміна функціонального навантаження працівника. Зокрема, замість виконання рутинних завдань він буде зосереджений на стратегічному плануванні кадрової політики та управлінні персоналом, отримуючи при цьому 25% доплати за розширення функціоналу. Попри додаткові витрати на оплату праці, підприємство завдяки автоматизації процесів планування, контролю та комунікацій отримає значний економічний ефект.

Розрахунки свідчать, що економія для компанії складе близько 240 тис. грн, що не лише компенсує витрати на впровадження системи, а й створить додатковий фінансовий резерв. Вивільнені кошти підприємство зможе спрямувати на розвиток персоналу, вдосконалення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників або розширення кадрового складу. Таким чином, «Ідеал» виступає не тільки інструментом зниження витрат, а й каталізатором розвитку трудового потенціалу, забезпечуючи більш ефективне управління людськими ресурсами та підвищення загальної результативності роботи компанії.

У ході проведення аналітичного дослідження було встановлено, що впровадження технології «Цифровий двійник» забезпечило зростання продуктивності працівників ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» на 19%. Такий результат пояснюється зменшенням кількості простоїв та виробничих збоїв, що дозволило робітникам виконувати завдання швидше й ефективніше. За рахунок цього обсяг виробленої продукції зріс щонайменше на 10%. Крім того, цифрове моделювання дало можливість перепланувати виробничі процеси так, щоб робочий день працівників скоротився на одну годину без втрати продуктивності. Таким чином, при скороченні тижневого графіку на 5 годин підприємство отримало додатковий ефект у вигляді економії витрат на електроенергію.

За наявними розрахунками, компанія споживає в середньому 150 МВт на місяць, що еквівалентно 3,75 МВт/год. Оскільки вартість 1 МВт/год становить 528,57 грн, кожна заощаджена година роботи обладнання забезпечує компанії економію у розмірі 528,57 грн. Завдяки впровадженню цифрового двійника вдалося досягти економії на оплаті електроенергії у сумі 137 428,2 грн.

Крім енергетичного ефекту, технологія позитивно вплинула й на собівартість продукції. Оптимізація виробництва сприяла зменшенню витрат на утримання запасів та скороченню кількості відходів, що в сукупності дозволило знизити собівартість на 0,25%. Такий результат є показовим прикладом того, як інноваційні рішення дають змогу підвищити економічну ефективність і конкурентоспроможність компанії (рис. 3.7).

Загалом аналіз ефективності впровадження «Цифрового двійника» демонструє, що ця технологія не лише оптимізувала процеси виробництва, але й забезпечила комплексний економічний ефект від зниження енерговитрат до раціональнішого використання ресурсів і підвищення продуктивності праці. Це створює основу для подальшого сталого розвитку підприємства та зміцнення його фінансових результатів.

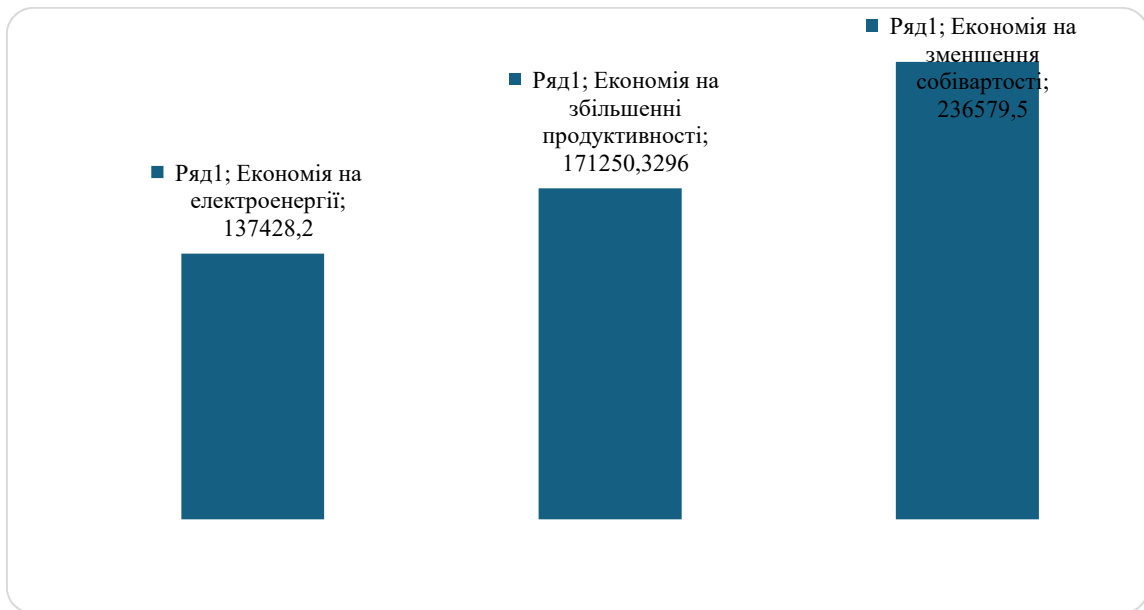


Рис. 3.7. Економічний ефект від впровадження технології «Цифровий двійник» в управління виробничою діяльністю ПРАТ «ВНП Укрзооветпромпостач»

Джерело: розроблено автором

Другою складовою економічного ефекту від впровадження технології «Цифровий двійник» у ПРАТ «ВНП «Укрзооветпромпостач» стала економія, пов'язана зі зростанням продуктивності, яка склала 171 250,3 грн. Це стало можливим завдяки оптимізації виробничих процесів, зменшенню кількості збоїв та втрат часу, а також скороченню простоїв. Система дозволяє аналізувати виробничі сценарії в режимі реального часу, виявляти вузькі місця та швидко усувати їх, що напяму вплинуло на підвищення ефективності праці та кращу організацію роботи.

Найбільш відчутним ефектом виявилася економія від зниження

собівартості продукції, яка досягла 236 579,5 грн. Це пояснюється загальним підвищенням ефективності використання ресурсів, вдосконаленням системи матеріально-технічного забезпечення, зменшенням втрат сировини та скороченням частки непродуктивних витрат. Використання цифрового двійника надало можливість краще планувати виробничі процеси, здійснювати контроль за запасами, мінімізувати обсяги браку й забезпечувати більш раціональне управління витратами.

У результаті загальний економічний ефект від впровадження цієї технології склав 545 258 грн, що є вагомим показником і підтверджує доцільність цифровізації виробничої діяльності підприємства. Більше того, результати дослідження свідчать, що застосування цифрового двійника має не лише короткострокові переваги у вигляді економії, але й створює умови для довгострокового зростання фінансових показників. Очікується, що підприємство зможе підвищити дохід від реалізації продукції на 5%, валовий прибуток – на 2,5%, а чистий прибуток – на 1%. Це означає, що цифрові технології стають стратегічним інструментом, здатним зміцнити конкурентні позиції компанії та забезпечити її стійкий розвиток у майбутньому. Відповідні розрахунки наведено в таблиці 3.5.

Впровадження технології «Цифровий двійник» у виробничі процеси ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» дало відчутний економічний ефект, що проявився у покращенні ключових фінансових показників підприємства. Передусім, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 7 195,39 тис. грн, що свідчить про результативність модернізації організації виробництва, скорочення втрат та більш ефективного використання ресурсів. Завдяки цифровому моделюванню вдалося краще прогнозувати виробничі процеси, уникати простоїв і забезпечити стабільні та своєчасні поставки продукції.

Таблиця 3.5

**Вплив технології «Цифровий двійник» на фінансові результати діяльності
ПрАТ «ВНП Укрзооветпромстач»**

Показники	До провадження технології «Цифровий двійник»	Після провадження технології «Цифровий двійник»	Ефект, тис. грн
1	2	3	4
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	143 908	151103,09	7 195,39
Валовий прибуток	49 276	50507,80	1 231,90
Чистий прибуток	4 746	4793,46	47,46

Джерело: розроблено автором

Валовий прибуток збільшився на 1 231,90 тис. грн, що вказує на зниження собівартості одиниці продукції та більш раціональне використання матеріальних і технологічних ресурсів. Досягнуто це за рахунок точнішого планування витрат, зменшення виробничих втрат і підвищення ефективності використання обладнання.

Чистий прибуток зріс на 47,46 тис. грн. Хоча ця сума є відносно невеликою, вона є важливим індикатором того, що цифрова трансформація принесла конкретні результати. Це свідчить про більш ефективне управління фінансовими потоками, контроль за непрямими витратами та зменшення ризиків, пов'язаних із виробничими збоями.

Таким чином, використання «Цифрового двійника» довело свою ефективність як стратегічного інструменту управління: воно не лише збільшило дохід і прибуток, але й сприяло оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та посиленню фінансової стабільності підприємства. Усе це створює підґрунтя для подальшого розвитку, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» на ринку.

На рис. 3.8 наведено загальну економію від впровадження оновленої стратегії управління фінансовими ресурсами.

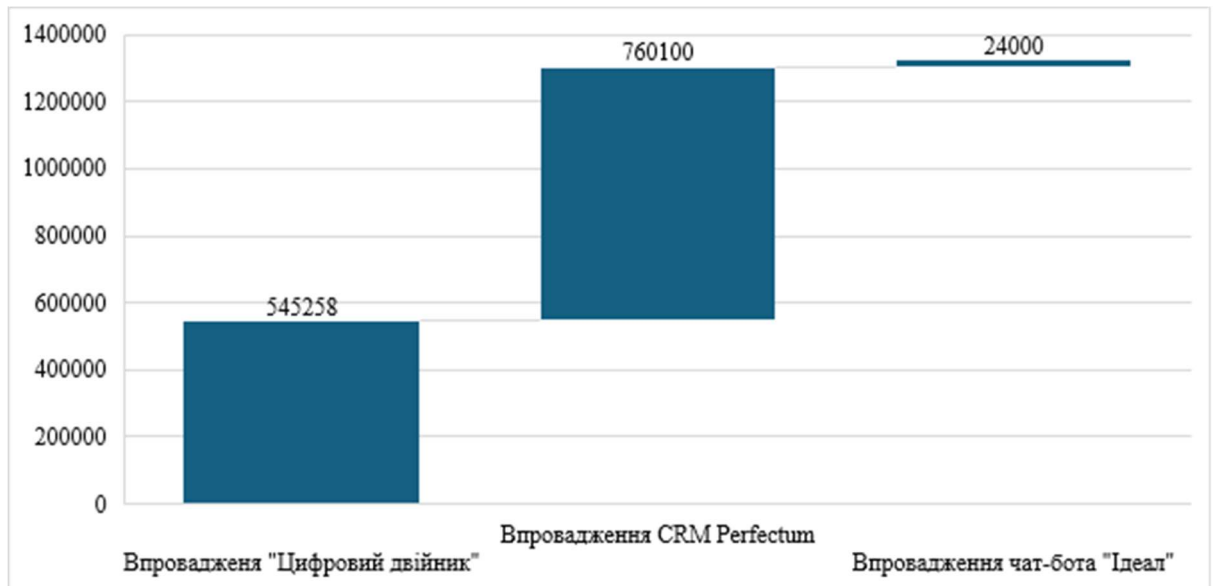


Рис. 3.8. Річна економія від впровадження «оновленої стратегії управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач», грн
Джерело: зроблено автором

Річні результати економії від впровадження оновленої стратегії управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» демонструють високу ефективність прийнятих заходів і підтверджують доцільність цифрової трансформації підприємства. У сукупності реалізація трьох ключових напрямів – «Цифровий двійник», CRM-система Perfectum та чат-бот «Ідеал» – створила відчутний економічний ефект, що забезпечує підприємству значні фінансові вигоди, посилює його стабільність та конкурентоспроможність.

Найбільший внесок у загальний обсяг економії забезпечило впровадження технології «Цифровий двійник», яке дозволило скоротити витрати на суму 545 258 грн. Цей ефект був досягнутий завдяки оптимізації виробничих процесів, зменшенню кількості простоїв, зниженню витрат на енергоносії, а також скороченню втрат сировини та матеріалів. Технологія дала змогу не лише підвищити ефективність використання ресурсів, але й заклала основу для підвищення продуктивності праці, що у довгостроковій перспективі сприятиме подальшому зростанню доходів компанії.

Ще більш вагомим результатом стала економія від впровадження CRM Perfectum, яка склала 760 100 грн. Цей ефект підтверджує значний потенціал автоматизації у сфері управління фінансовими ресурсами та закупівлями. Систематизація взаємодії з постачальниками, аналітика цінових пропозицій, автоматичний контроль витрат і прозоре управління закупівлями дали змогу уникнути неефективних операцій, підвищити точність планування та зменшити собівартість продукції. Такий результат є особливо цінним для ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач», оскільки він напряму впливає на прибутковість та формує конкурентні переваги на ринку.

Впровадження чат-бота «Ідеал» дало економічний ефект у розмірі 24 000 грн, що хоч і є відносно скромним показником порівняно з іншими напрямками, проте має важливе значення для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Завдяки автоматизації планування робочих графіків, контролю відпусток і лікарняних, а також підвищенню прозорості комунікацій між керівництвом і персоналом вдалося знизити адміністративне навантаження та покращити ефективність управління трудовими ресурсами. Крім того, цей інструмент створює сприятливі умови для підвищення задоволеності працівників і зменшення кількості організаційних конфліктів, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

Таким чином, сукупний економічний ефект від реалізації оновленої стратегії управління фінансовими ресурсами перевищив 1,3 млн грн на рік. Це є потужним підтвердженням того, що сучасні цифрові технології здатні не лише оптимізувати витрати й підвищити операційну ефективність, але й формують довгострокову фінансову стійкість підприємства. ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» отримало реальні фінансові результати, які можна спрямувати на розвиток ключових напрямів: модернізацію виробничих потужностей, розширення асортименту продукції, інвестиції у персонал та посилення ринкових позицій компанії.

Також впровадження даної стратегії позитивно вплинуло на загальне зниження витрат компанії, що наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив оновленої стратегії управління фінансовими ресурсами
на оптимізацію витрат та збільшення прибутковості
ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач»**

Показники	До впровадження стратегії	Після впровадження стратегії	Результат
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн)	143 907,70	151 103,10	7 195,40
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	94 631,80	93 922,10	-709,70
Валовий прибуток (тис. грн)	49 275,90	50 507,80	1 231,90
Чистий прибуток (тис. грн)	4 746,00	4 793,50	47,50
Рентабельність продажів, %	3,3	3,8	0,50
Рентабельність активів, %	36,07	37,5	1,43
Рентабельність власного капіталу, %	6,8	7,2	0,40

Джерело: створено автором

Аналіз даних табл. 3.5 дає змогу зробити висновок, що впровадження оновленої стратегії управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» суттєво вплинуло на ключові фінансові показники підприємства. Передусім відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції на 7 195,39 тис. грн, що стало результатом кращої організації виробництва, оптимізації збутових процесів та підвищення ефективності управління ресурсами. Паралельно із цим спостерігалось скорочення собівартості продукції на 709,7 тис. грн, що свідчить про раціоналізацію витратної частини та впровадження інноваційних підходів до виробничих процесів.

Зростання доходу та зменшення собівартості призвели до збільшення валового прибутку на 1 231,9 тис. грн, що стало свідченням більш ефективного використання виробничих ресурсів і підвищення результативності діяльності. Чистий прибуток також зріс, хоч і на відносно невелику суму – 47,5 тис. грн, однак навіть це підвищення демонструє позитивний ефект від реалізації нової стратегії та підтверджує тенденцію до зростання фінансової стійкості.

Рентабельність основних показників діяльності підприємства також

покращилася. Зокрема, рентабельність продажів зросла на 0,5 процентних пункти, що вказує на більш вигідну реалізацію продукції, рентабельність активів піднялася на 1,43 процентних пункти, що свідчить про підвищення ефективності використання майна компанії, а рентабельність власного капіталу зросла на 0,4 процентних пункти, що підкреслює здатність підприємства генерувати більший прибуток на вкладений капітал.

У комплексі такі результати підтверджують доцільність реалізації стратегії, оскільки вона дозволила не лише оптимізувати витрати, але й забезпечила приріст доходів та підвищення прибутковості. Це створює передумови для подальшого розвитку компанії, її інвестиційної привабливості та зміцнення позицій на ринку.

Висновок до розділу 3

При написання третього розділу були запропоновані шляхи підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та сформована оновлена стратегія.

Отож, досліджено, що оновлена стратегія вдосконалення управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» базується на поєднанні традиційних підходів до фінансового менеджменту з інноваційними цифровими рішеннями, що відповідають сучасним умовам розвитку бізнесу. Запропоновані інструменти – CRM-система Perfectum, чат-бот «Ідеал» та технологія «Цифровий двійник» – стали основою для створення більш гнучкої, прозорої та ефективної системи управління. Вони дозволили підвищити контроль над витратами, оптимізувати процеси закупівель, організації робочого часу персоналу та виробничих операцій.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що стратегія вдосконалення управління фінансовими ресурсами ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» є комплексним та ефективним інструментом,

спрямованим на підвищення фінансової стійкості й конкурентоспроможності підприємства. Її особливість полягає у впровадженні сучасних технологій – CRM Perfectum, чат-бота «Ідеал» та технології «Цифровий двійник», які дозволили оптимізувати взаємодію з постачальниками, покращити управління персоналом та забезпечити ефективне планування виробничих процесів. Результати економічної оцінки підтвердили доцільність стратегії: підприємство отримало скорочення собівартості продукції, зростання доходів та прибутковості, а також покращення рентабельності основних показників. Це свідчить про те, що впроваджені інноваційні інструменти не лише зменшили витратну частину, а й забезпечили підвищення фінансових результатів у довгостроковій перспективі, створивши передумови для подальшої модернізації виробництва, розвитку персоналу та зміцнення позицій компанії на внутрішньому й зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ

При написанні магістерської роботи була досліджена тема управління фінансовими ресурсами на прикладі української компанії у ветеринарній галузі.

У процесі написання першого розділу було здійснено дослідження теоретичних аспектів формування та використання фінансових ресурсів підприємства. З'ясовано, що фінансові ресурси являють собою сукупність грошових коштів, які формуються з різних джерел та спрямовуються на забезпечення як поточної діяльності, так і стратегічного розвитку. Їхнє значення полягає не лише у створенні достатнього обсягу капіталу, а й у його раціональному розподілі з метою підвищення ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності. Джерела фінансових ресурсів традиційно поділяються на власні та залучені, і саме правильне поєднання цих елементів визначає рівень фінансової стійкості та можливості розвитку. Важливою умовою є дотримання балансу між внутрішніми й зовнішніми ресурсами, що забезпечує гнучкість та адаптивність фінансової політики. Дослідження також показало, що діяльність у цій сфері регулюється низкою нормативно-правових документів, серед яких Конституція України, Цивільний та Господарський кодекси, Податковий кодекс, а також закони, що регулюють банківську, страхову діяльність та господарські товариства. Наявність законодавчої бази створює правові умови для прозорого формування та ефективного використання фінансових ресурсів, що водночас захищає інтереси підприємств і їхніх партнерів. У межах цього розділу було розглянуто систему показників оцінки фінансових ресурсів, до яких належать рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість та оборотність. Вони дозволяють формувати комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства та виявляти напрями для подальшого вдосконалення управління, що є особливо актуальним у сучасних умовах нестабільності.

У другому розділі було проведено аналіз фінансових ресурсів ПрАТ «ВНП «Укрзооветпромстач» та досліджено особливості їх використання.

Підприємство, будучи одним із провідних українських виробників ветеринарних препаратів, преміксів, білково-мінеральних вітамінних добавок та комбікормів, демонструє стабільність та гнучкість у своїй діяльності. Воно має багаторічний досвід, сформовану систему управління та налагоджені виробничо-збутові процеси, що дозволяють утримувати провідні позиції навіть в умовах економічних викликів. Аналіз структури фінансування засвідчив, що у 2022–2024 рр. підприємство наростило власний капітал, головним чином завдяки прибутковій діяльності та накопиченню нерозподіленого прибутку. Водночас було відзначено значне зниження короткострокових зобов'язань, зокрема кредиторської заборгованості, що скоротило боргове навантаження та зміцнило фінансову незалежність компанії. Це свідчить про формування більш збалансованої структури капіталу. Разом з тим аналіз виявив певні проблеми, пов'язані з високим рівнем зношеності основних засобів та недостатнім інвестуванням у модернізацію виробничих потужностей. Проте позитивними тенденціями є зростання оборотних активів, збільшення обсягів запасів і поліпшення ліквідності за рахунок більшої дисципліни контрагентів та зростання грошових ресурсів. Таким чином, підприємство демонструє поступове зміцнення фінансової стійкості, хоча потребує активізації інвестиційної діяльності для оновлення фондів.

У третьому розділі було визначено напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та розроблено оновлену стратегію їх використання. Її суть полягає в інтеграції сучасних цифрових інструментів до фінансового менеджменту. Використання CRM-системи Perfectum дозволяє оптимізувати процеси взаємодії з постачальниками, зменшувати витрати та контролювати ціни. Чат-бот «Ідеал» забезпечує ефективне планування робочих графіків персоналу, що сприяє зниженню адміністративних витрат та покращенню комунікації. Технологія «Цифровий двійник» відкриває можливості для оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат на енергоресурси, підвищення продуктивності праці та зниження собівартості продукції. Економічний аналіз підтвердив, що ці інноваційні рішення мають

мультиплікаційний ефект, адже одночасно зменшують витрати та підвищують фінансові результати. Загалом стратегія спрямована на формування ефективної, прозорої та стійкої системи управління фінансовими ресурсами, яка забезпечує конкурентоспроможність і стабільність підприємства на довгострокову перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов І.Ф. Фінансові ресурси підприємства: сучасні підходи та проблеми управління. Київ : Фінанси України, 2023. 256 с.
2. Бондаренко О.В. Фінансовий менеджмент: теорія і практика. Науковий вісник. 2022. Т. 45.№ 2. С. 123–145.
3. Сидоренко М.Г. Інвестиції та фінансові ресурси підприємства: підходи до аналізу та управління. Львів : Видавничий дім «Україна», 2023. 315 с.
4. Назаренко Т. Основи фінансового управління для аграрних підприємств. Вінниця : Аграрний університет, 2022. 260 с.
5. Гриценко Л.Л., Деркач Л.С. Дослідження формування та використання фінансових ресурсів корпоративного підприємства. Суми : Сумського державного університету, 2021. С. 79–87.
6. Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8361>(дата звернення 14.09.2025)
7. Мішина С.В. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Харків : ХНЕУ, 2015. 110 с.
8. Аранчій В. І., Чумак В. Д., Бражник Л. В. Фінанси підприємств : навч. посіб. Полтава : РВ ПДАА, 2018. 350 с.
9. Ситник Н. С., Смолінська С. Д., Ясіновська І. Ф. Фінанси підприємств : навч. посіб. / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 402 с.
10. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 219 с. URL:<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28490>(дата звернення 14.09.2025)

11. Фінанси бізнесу / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : Вид-во «Апріорі», 2019. 432 с.
12. Фінанси : навчально-методичний посібник / за заг. ред. І. В. Журавльової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 215 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29052>(дата звернення 14.09.2025)
13. Фінанси різних форм бізнесу : навч. посіб. / Н. Г. Пігуль та ін. Суми : Сум. держ. ун-т, 2019. 337 с.
14. Мавлєва, Д., & Лиса, О. (2023). Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52> (дата звернення 15.09.2025)
15. Гудзь О.Є., Стецюк П. А. Концептуальні засади формування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. Т. 1 № 32. С.330-340. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2892>. (дата звернення 15.09.2025)
16. Журавльова Т.О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 42-45. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4535&i=7>. (дата звернення 15.09.2025)
17. Поліщук Д.С. Напрями оптимізації джерел формування фінансових ресурсів підприємства у сучасних умовах. Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України: збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (16 червня 2023 р.). Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 431с. С. 239-244. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/konf2707/zb_fin.pdf. (дата звернення 15.09.2025)
18. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Яцух О.О., Цап В.Д., Захарова Н.Ю. та ін.]; за ред. О.О. Яцух. – Мелітополь: Видавничий будинок ММД, 2018. – 291 с.

19. Конституція України,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>(дата звернення 16.09.2025)
20. Господарський кодекс України,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 16.09.2025)
21. Цивільний кодекс України,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 16.09.2025)
22. Господарський процесуальний кодекс України,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12#Text> (дата звернення 16.09.2025)
23. Митний кодекс України,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення 16.09.2025)
24. Податковий кодекс України,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 16.09.2025)
25. Закон України «Про банки і банківську діяльність»,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 16.09.2025)
26. Закон України «Про страхування»,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#Text> (дата звернення 16.09.2025)
27. Закон України «Про господарські товариства»,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення 16.09.2025)
28. Закон України «Про фермерське господарство»,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення 16.09.2025)
29. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»,
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення 16.09.2025)

30. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення 16.09.2025)
31. Закон України «Про фінансовий лізинг», URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723/97-вр#Text> (дата звернення 16.09.2025)
32. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12#Text> (дата звернення 16.09.2025)
33. Рудика В.А., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 343-346. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/60.pdf. (дата звернення 17.09.2025)
34. Фоміних В.І., Безпалова Д.І., Довгопола А.Д. Аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 61-64. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/2/17.pdf. (дата звернення 17.09.2025)
35. Швець Ю.О. Мозолєвська А.І. Сучасний стан формування фінансової стратегії промислового підприємства та шляхи її реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. №34. С. 235-242. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/36.pdf. (дата звернення 17.09.2025)
36. Нікольчук, Ю., & Лопатовська, О. (2023). Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства: теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки. *Трансформаційна економіка*, (4 (04)), 59-65. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-11> (дата звернення 17.09.2025)
37. Вараксіна О.В., Перебийніс А.В. Управління фінансовими ресурсами як ключовий чинник формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*.

2020. № 30. С. 28–31. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/30_2020ua/7.pdf (дата звернення 17.09.2025)

38. Великий Ю.М., Топоріна Є.В. Методичні аспекти оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/93.pdf (дата звернення 17.09.2025)

39. Гвоздей Н.І., Бондарук І.С., Вінницька О.А. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 216–221. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1480/6565656606> (дата звернення 17.09.2025)

40. Дорохова Л.М., Недільська Л.В. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 241–246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_39 (дата звернення 17.09.2025)

41. Кустрич Л.О. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні. *Агросвіт*. 2018. № 1. С. 18–24. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2018/4.pdf (дата звернення 17.09.2025)

42. Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/87.pdf (дата звернення 17.09.2025)

43. Нікольчук Ю., Небжицький Б., Савчук О. Фінансова стійкість як індикатор ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 220–225.

URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-33.pdf> (дата звернення 17.09.2025)

44. Стороженко О.О., Шейко О.П., Романенко Т.В. Теоретичні аспекти формування, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Випуск 29. Частина 2. С. 133–137.

URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/221/216> (дата звернення 17.09.2025)

45. Горох О.В. Фінанси: навч. посіб. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х., 2021. 190 с.

46. Курило О.Б. Фінанси підприємств: підручник К: Видавничий дім «Кондор», 2020. 340 с.

47. Гаврилко П. П. Вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечнікова*. 2016. Том 21. Випуск 3. С. 131-134.

48. Інформація про ПРАТ «ВНП Укрзооветпромпостач» <https://ukrzoovet.com.ua/?srsltid=AfmBOorybpA72XEL6TvQiReMIMsOGSZYD9FuMcc17s2Ck85w0mOrAfNQ>(дата звернення 18.09.2025)

49. ПРАТ «ВНП „Укрзооветпромпостач“». Код ЄДРПОУ 23524007 URL:<https://opendatabot.ua/c/23524007> (дата звернення 18.09.2025)

50. Характеристика CRM-системи, URL: https://perfectum.ua/ua/industry-solutions/medical-clinic?utm_source=medical-clinic&gad_source=1&gad_campaignid=20063909492&gbraid=0AAAAADEhcSv-In64mO3Wnl-v-Bu16HdiD&gclid=Cj0KCQjw1MfABhCWARIsADGXdy-4Bj6BK1zZRRJIM-q8sjo6rCS4taJwcMpF5G2Pa7xzka8rWB1Zfc8aAn9cEALw_wcB(дата звернення 20.09.2025)

51. OECD (2025) Worldwide VC investments in AI. URL: <https://oecd.ai/en/data?selectedArea=investments-in-ai-and->

[data&selectedVisualization=worldwide-vc-investments-in-ai](#)(дата звернення 20.09.2025)

52. The Australian. (2024). Rovo AI Atlassian тепер доступний всім. URL: <https://www.fortsoft.com.ua/ua/news/rovo-ai-atlassian-teper-dostupen-vsem/?srsltid=AfmBOooBo7XCPr12o5wLbIF13N6RbyUeBzuMMsOtvilSo9fuiPnOckEa>(дата звернення 21.09.2025)

53. Psico-Smart. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Labor Productivity Management Systems. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-the-impact-of-artificial-intelligence-on-labor-productivity-management-systems-161734>(дата звернення 21.09.2025)

54. IBM. (2024). 10 ways artificial intelligence is transforming operations management. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-operations-management>(дата звернення 21.09.2025)

55. Blainy. (2024). How AI Can Improve Workplace Efficiency. URL: <https://blainy.com/ai-workplace-efficiency/>(дата звернення 21.09.2025)

56. B.Schleich, N.Anwer, L.Mathieu, and S.Wartzack, “Shaping the digital twin for design and production engineering,” CIRP- Ann. Manuf. Technol., vol. 66, no. 1, pp. 141–144, 2017.

57. R. Rosen, G. V. Wichert, G. Lo, and K. D. Bettenhausen. About the importance of autonomy and digital twins for the future of manufacturing. IFAC-Papersonline, vol. 48, no. 3, pp. 567-572

58. How Much Does It Cost To Develop A Digital Twin Application (2024), URL: <https://risingmax.com/blog/digital-twin-development-cost> (дата звернення 22.09.2025)

59. Best Recruiting and HR Chatbots (2024). URL: <https://www.selectsoftwarereviews.com/buyer-guide/hr-chat-bots#best-list>(дата звернення 22.09.2025).

60. Nestorenko T., Nestorenko O., Morkūnas M., Volkov A., Baležentis T, Štreimikienė D. (2022) Optimization of Production Decisions under Resource Constraints and Community Priorities. Journal of Global Information Management.

Volume 30, Issue 12, 1-24. <https://doi.org/10.4018/JGIM.304066>

61. Ostenda A., Wierzbik-Strońska M., Nestorenko T. (2019). Rynek pracy a branża motoryzacyjna – aspekty społeczne, ekonomiczne i edukacja. *Vzdelávanie a spoločnosť IV*. Medzinárodný nekonferenčný zborník. Editorky: Renáta Bernátová, Tetyana Nestorenko (pp.319-325). <https://cutt.ly/uYcCUoD>.

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗАТВЕРДЖУЮ



Штатний розпис
Керівників, спеціалістів, фахівців, робітників
Приватного акціонерного товариства
"ВНП "Укрзооветпромснабч"
Станом на 01.01.2025 року

№ п/п	Найменування структурних підрозділів і посад	К-сть Штатних одиниць	Посадові оклади (грн.)	Надбавки (грн.)	Місячний фонд заробітної плати
1	2	3	4	5	6
Апарат управління					
1	Голова правління	1			
2	Голова наглядової ради	1			
3	Радник з економічних питань	1			
4	Заступник Голови правління	1			
5	Директор комерційний	1			
6	Виконавчий директор з інформаційних технологій	1			
Всього по апарату управління:		6			
Служба з охорони праці					
1	Інженер з охорони праці	1			
Всього по службі:		1			
Юридичний відділ					
1	Юрисконсульт	1			
Всього по відділу:		1			
Відділ фінансово-економічної роботи, бухгалтерського обліку та звітності					
1	Головний бухгалтер	1			
2	Заступник головного бухгалтера	1			
3	Провідний бухгалтер	1			
4	Провідний бухгалтер	1			
5	Бухгалтер	0,2			
Всього по відділу:		4,2			
Відділ по роботі з персоналом					
1	Начальник відділу	1			
2	Інспектор з кадрів	1			
Всього по відділу:		2			

Господарська служба				
1	Керівник служби з господарських питань	1		
2	Завідувач господарством	1		
3	Прибиральник службових приміщень	0,5		
Всього по службі:		2,5		
Відділ логістики				
Складське господарство с. Плахтянка				
Склад с.Плахтянка				
1	Завідувач складу	1		
2	Комплектувальник	1		
3	Комплектувальник	1		
4	Комплектувальник	1		
5	Комплектувальник	1		
6	Фахівець із складського обліку	0,5		
Всього:		5,5		
Склад м. Тараша				
7	Завідувач складу	0,25		
Всього:		0,25		
Транспортна логістика с.Плахтянка				
8	Водій автотранспортних засобів	1		
Всього:		1		
Транспортна логістика м.Київ				
9	Водій автотранспортних засобів	1		
10	Водій автотранспортних засобів	1		
Всього:		2		
Всього по відділу:		8,75		
Відділ контролю якості продукції				
1	Начальник відділу	0,5		
Всього по відділу:		0,5		
Департамент продажу				
1	Керівник департаменту	1		
2	Менеджер з питань регіонального розвитку	1		
3	Менеджер з продажу ветеринарних товарів	1		
4	Менеджер з продажу ветеринарних товарів	1		
Всього:		4		
Відділ обслуговування клієнтів				
1	Менеджер з продажу ветеринарних товарів	1		
Всього:		1		
Відділ постачання				
1	Начальник відділу	1		
Всього:		1		
Відділ зовнішньоекономічних зв'язків				
1	Начальник відділу	1		
Всього:		1		

Відділ маркетингу та розвитку ринку				
1	Начальник відділу	1		
2	Дизайнер графічних робіт	0,31		
3	Дизайнер графічних робіт	1		
4	Менеджер з маркетингу	1		
Всього:		3,31		
Всього по підприємству				
9,41				
Відокремлені структурні підрозділи				
Яготинська ветеринарна аптека				
1	Завідувач ветеринарної аптеки	1		
Всього:		1		
Ставищенська ветеринарна аптека				
1	Завідувач аптеки	1		
2	Менеджер із збуту ветеринарних товарів	1		
Всього:		2		
ВСЬОГО кількість штатних одиниць по ПрАТ		43		

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Згальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Виробничо-наукове підприємство "Укроевтропромстач"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	м.Київ	за ЄДРПОУ	23524007		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КАТОТТГ ¹	UA80000000000126643		
Вид економічної діяльності	Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	за КОПФГ	230		
Середня кількість працівників	2 72	за КВЕД	21.20		
Адреса, телефон	вулиця Васильківська, буд. 16, м. КИІВ, 03040, Україна		2574114		
Одиниця виміру:	тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):	за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		v		
	за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	99	6
первісна вартість	1001	675	668
накопичена амортизація	1002	576	662
Незвершені капітальні інвестиції	1005	2 364	2 778
Основні засоби	1010	5 208	11 368
первісна вартість	1011	17 845	22 204
знос	1012	12 637	10 836
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	219	200
інші фінансові інвестиції	1035	866	880
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	121	17
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	8 877	15 249
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	44 234	29 933
виробничі запаси	1101	20 217	8 234
незавершене виробництво	1102	910	-
готова продукція	1103	11 887	16 433
товари	1104	11 220	5 264
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 280	29 464
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	14 045	9 474
з бюджетом	1135	1 025	1 204
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 025	1 023
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27 962	12 320
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 095	935
готівка	1166	71	66
рахунки в банках	1167	2 014	869
Витрати майбутніх періодів	1170	78	288
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	79	33
Усього за розділом II	1195	99 798	83 651
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	108 675	98 900

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	341	341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доцінках	1403	-	-
Додатковий капітал	1410	1 653	1 238
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	23 343	21 626
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	40 563	40 718
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	65 900	63 923
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	11 000	13 280
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	11 697	7 158
розрахунками з бюджетом	1620	1 676	1 548
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	204	-
розрахунками з оплати праці	1630	1 269	156
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	147	38
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	52	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	3 258	2 750
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13 472	10 047
Усього за розділом III	1695	42 775	34 977
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	108 675	98 900

Керівник

Ніколайчук Любов Вікторівна

Головний бухгалтер

Роганова Олена Олександрівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **Приватне акціонерне товариство "Виробничо-наукове підприємство "Укрзоветпромпостач"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
23524007		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	135 112	152 899
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(94 244)	(101 809)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	40 868	51 090
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	29 879	16 602
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(15 443)	(18 502)
Витрати на збут	2150	(27 495)	(34 829)
Інші операційні витрати	2180	(26 452)	(14 475)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 357	-
збиток	2195	(-)	(114)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	106
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	438	17
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(1 444)	(1 235)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(51)
Інші витрати	2270	(91)	(7)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	260	-
збиток	2295	(-)	(1 284)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(105)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	155	-
збиток	2355	(-)	(1 284)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) нсоборотних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155	(1 284)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9 565	41 936
Витрати на оплату праці	2505	23 178	35 527
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 253	6 647
Амортизація	2515	1 171	2 404
Інші операційні витрати	2520	25 865	21 978
Разом	2550	64 032	108 492

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1362282	1362282
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1362282	1362282
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,11	(0,94)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,11	(0,94)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Ніколайчук Любов Вікторівна

Головний бухгалтер

Роганова Олена Олександрівна

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Приватне акціонерне товариство "Виробничо-наукове підприємство "Укрзоветпромстач"	за ЄДРНОУ	2023 01 01
Територія м. Київ	за КАТОТТГ	23524007
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	UA80000000000126643
Вид економічної діяльності Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	за КВЕД	230
Середня кількість працівників, осіб 95		21.20
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Васильківська, буд. 16, м. Київ, 03040, Україна		2574114

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6,0	2,0
Первісна вартість	1001	668,0	625,0
Накопичена амортизація	1002	(662,0)	(623,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 778,0	41,0
Основні засоби :	1010	11 368,0	10 683,0
первісна вартість	1011	22 204,0	22 620,0
знос	1012	(10 836,0)	(11 937,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 080,0	1 090,0
Інші необоротні активи	1090	17,0	-
Усього за розділом I	1095	15 249,0	11 816,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	29 933,0	23 049,0
у тому числі готова продукція	1103	16 435,0	15 430,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29 464,0	22 034,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 204,0	1 093,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 023,0	533,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 794,0	26 286,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	935,0	1 965,0
Витрати майбутніх періодів	1170	288,0	11,0
Інші оборотні активи	1190	33,0	450,0
Усього за розділом II	1195	83 651,0	74 888,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	98 900,0	86 704,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	341,0	341,0
Додатковий капітал	1410	1 238,0	1 238,0
Резервний капітал	1415	21 626,0	21 626,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	40 718,0	41 801,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	63 923,0	65 006,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	13 280,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 158,0	4 637,0
розрахунками з бюджетом	1620	1 548,0	185,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	189,0
розрахунками з оплати праці	1630	156,0	1 056,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	12 835,0	15 631,0
Усього за розділом III	1695	34 977,0	21 698,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	98 900,0	86 704,0

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	100 264,0	135 112,0
Інші операційні доходи	2120	13 523,0	29 879,0
Інші доходи	2240	10,0	438,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	113 797,0	165 429,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(67 672,0)	(94 244,0)
Інші операційні витрати	2180	(41 674,0)	(69 390,0)
Інші витрати	2270	(568,0)	(1 535,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(109 914,0)	(165 169,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 883,0	260,0
Податок на прибуток	2300	(507,0)	(105,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 376,0	155,0

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Ніколайчук
Вікторіана
Вікторіана Ніколайчук Любов Вікторівна
Олександрівна (ініціали, прізвище)
а Роганова Олена Олександрівна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Приватне акціонерне товариство "Виробничо-наукове підприємство "Укрзоветпромпочах"	за ЄДРНОУ	2024 01 01
Територія м Київ	за КАТОТТГ	23524007
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	UA80000000000126643
Вид економічної діяльності Оптова торгівля фармацевтичними товарами	за КВЕД	230
Середня кількість працівників, осіб 75		46.46
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Васильківська, буд. 16, м. Київ, 03040, Україна		2574114

1. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2,0	5,4
Первісна вартість	1001	625,0	625,0
Накопичена амортизація	1002	(623,0)	(619,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	41,0	206,4
Основні засоби :	1010	10 683,0	3 086,7
первісна вартість	1011	22 620,0	12 692,1
знос	1012	(11 937,0)	(9 605,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 090,0	1 093,9
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	11 816,0	4 392,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	23 049,0	31 318,0
у тому числі готова продукція	1103	15 430,0	25 864,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 034,0	21 513,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 093,0	660,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	533,0	1,7
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	26 286,0	21 821,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 965,0	4 014,1
Витрати майбутніх періодів	1170	11,0	14,9
Інші оборотні активи	1190	450,0	56,6
Усього за розділом II	1195	74 888,0	79 398,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	86 704,0	83 790,5

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	341,0	341,0
Додатковий капітал	1410	1 238,0	1 238,0
Резервний капітал	1415	21 626,0	21 626,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	41 801,0	42 347,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	65 006,0	65 552,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 637,0	1 153,9
розрахунками з бюджетом	1620	185,0	165,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	189,0	144,2
розрахунками з оплати праці	1630	1 056,0	889,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15 631,0	15 884,3
Усього за розділом III	1695	21 698,0	18 237,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	86 704,0	83 790,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2023 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	126 420,7	100 264,0
Інші операційні доходи	2120	11 982,5	13 523,0
Інші доходи	2240	424,8	10,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	138 828,0	113 797,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(85 687,7)	(67 672,0)
Інші операційні витрати	2180	(48 015,6)	(41 674,0)
Інші витрати	2270	(55,7)	(568,0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(133 759,0)	(109 914,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	5 069,0	3 883,0
Податок на прибуток	2300	(1 364,0)	(507,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 705,0	3 376,0



Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

ЕПІ Николайчук

Любов

Вікторівна

ЕПІ Роганова

Олена

Олександрівна

Николайчук Любов Вікторівна

(ініціали, прізвище)

Роганова Олена Олександрівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Приватне акціонерне товариство "Виробничо-наукове підприємство "Укрзооветпромстач"	за ЄДРНОУ	2025 01 01
Територія м. Київ	за КАТОТТГ	23524007
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	UA800000000000126643
Вид економічної діяльності Оптова торгівля фармацевтичними товарами	за КВЕД	230
Середня кількість працівників, осіб 64		46.46
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Васильківська, буд. 16, м. Київ, 03040, Україна		2574114

1. Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5,4	1,7
Первісна вартість	1001	625,0	620,5
Накопичена амортизація	1002	(619,6)	(618,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	206,4	-
Основні засоби :	1010	3 086,7	2 451,4
первісна вартість	1011	12 692,1	12 884,5
знос	1012	(9 605,4)	(10 433,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1 093,9	1 093,9
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 392,4	3 547,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	31 318,0	36 516,1
у тому числі готова продукція	1103	25 864,9	31 092,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 513,1	13 534,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	660,2	811,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	1,7	1,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 821,2	28 736,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 014,1	4 893,3
Витрати майбутніх періодів	1170	14,9	146,3
Інші оборотні активи	1190	56,6	89,4
Усього за розділом II	1195	79 398,1	84 727,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	83 790,5	88 274,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	341,0	341,0
Додатковий капітал	1410	1 238,0	1 238,0
Резервний капітал	1415	21 626,0	21 626,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	42 347,6	46 572,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	65 552,6	69 777,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 153,9	531,4
розрахунками з бюджетом	1620	165,6	183,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	144,2	189,1
розрахунками з оплати праці	1630	889,9	1 051,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15 884,3	16 541,3
Усього за розділом III	1695	18 237,9	18 497,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	83 790,5	88 274,5

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2024 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	143 907,7	126 420,7
Інші операційні доходи	2120	5 166,2	11 982,5
Інші доходи	2240	481,2	424,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	149 555,1	138 828,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(94 631,8)	(85 687,7)
Інші операційні витрати	2180	(48 700,9)	(48 015,6)
Інші витрати	2270	(263,0)	(55,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(143 595,7)	(133 759,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	5 959,4	5 069,0
Податок на прибуток	2300	(1 213,4)	(1 364,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	4 746,0	3 705,0



 Керівник _____ (підпис)

 Головний бухгалтер _____ (підпис)

ЕП Николайчук
Любов
Вікторівна Николайчук Любов Вікторівна
Олена (ініціали, прізвище)
Олександрівна Роганова Олена Олександрівна
 (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад