

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.05 – БКР. 2270 “С” 2023.12.14. 087 ПЗ

ЧЕРНЯХОВСЬКОГО ІЛЛІ КОСТЯНТИНОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту**

_____ Тетяна ВЛАСЕНКО
(підпис) (ПІБ)

«_____» _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Управління ресурсним забезпеченням підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

(підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент

(підпис)

Тетяна ЛОБУНЕЦЬ

Виконав

(підпис)

Іллі ЧЕРНЯХОВСЬКИЙ

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувач кафедри виробничого та
інвестиційного менеджменту**

к.е.н., доцент Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

“ _____ ” _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Черняхівському Іллі Костянтиновичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **Управління ресурсним забезпеченням підприємства**

затверджена наказом ректора НУБіП України від “14” грудня 2023 р № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи управління ресурсним забезпеченням підприємства
2. Аналіз ресурсного забезпечення підприємства ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»
3. Удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням підприємства

Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Тетяна ЛОБУНЕЦЬ
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Ілля ЧЕРНЯХІВСЬКИЙ
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність і класифікація ресурсів підприємства	7
1.2. Джерела формування ресурсів підприємства.....	10
1.3. Основи управління забезпеченням ресурсами підприємства.....	177
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	25
2.1. Характеристика діяльності підприємства.....	25
2.2. Система управління і виробнича структура підприємства.....	31
2.3. Оцінка ресурсного забезпечення підприємства	388
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА	47
3.1. Напрямами підвищення ефективності управління ресурсами підприємства «Нестле Україна»	47
3.2. Формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства	533
3.3. Сучасні технології в управлінні ресурсним забезпеченням	57
ВИСНОВКИ.....	644
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	667
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Кризові та швидкозмінні умови зовнішнього середовища формують перед підприємствами нові виклики та завдання. Це стосується ефективності як самого виробничого процесу, так і функціонування підприємства в цілому. Конкурентоспроможність підприємства на ринку напряду залежить від ресурсного забезпечення його діяльності та сформованої системи управління. Актуалізація проблеми ресурсного забезпечення діяльності підприємства визначається обмеженістю ресурсів і їх дороговизною.

Ступінь дослідження теми. Проблема ресурсного забезпечення діяльності підприємства досліджувало багато науковців, зокрема Л. Абалкін, Т. Безверхнюк, Н. Богацька, І. Вовк, Р. Грант, О. Кремінь, К. Кузнецова, А. Мельник, Л. Мельник, А. Полянська, К. Прохалада, А. Чорна та ін.

Незважаючи на велику кількість досліджень питання удосконалення ресурсного забезпечення діяльності підприємства потребують подальшого дослідження.

Мета дослідження – дослідження теоретичних і практичних аспектів економічного обґрунтування напрямів ефективного управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Основними завданнями виконання роботи є:

- визначення сутності і класифікації ресурсів підприємства
- розглянути джерела формування ресурсів підприємства
- вивчити основи управління забезпеченням ресурсами підприємства;
- дати характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз систему управління і виробничу структуру підприємства
- оцінити ресурсне забезпечення підприємства;
- визначити напрями підвищення ефективності управління ресурсами підприємства;

- сформувати систему ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства
- розглянути можливість використання сучасних технологій в управлінні ресурсним забезпеченням.

Об’єктом дослідження є процес управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Методологічною і теоретичною основою дослідження є базова основа сучасної економічної теорії, наукові концепції та теоретичні розробки українських і зарубіжних учених з питань управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистична інформація, бухгалтерська і фінансова звітність підприємства за останні 3 роки, матеріали досліджень українських і зарубіжних вчених, опубліковані у періодичних виданнях та розміщені у мережі Інтернет.

Теоретичні та практичні аспекти економічного обґрунтування напрямів ефективного використання оборотних активів досліджувалися із застосуванням загальнонаукових **методів і прийомів** пізнання об’єктивної природи економічних явищ та процесів, що обумовлюють маркетингову комунікаційну політику банку, зокрема: спостереження, порівняння, узагальнення, абстрагування, формалізація, аналіз і синтез ранжирування, а також аксіоматичний, гіпотетичний, історичний і системні методи; статистичного дослідження, формалізації, фінансово-економічного, системного та порівняльного аналізу – для дослідження особливостей і тенденцій аналізу оборотних активів підприємства та джерел їх фінансування; графічний – для наочного відображення динаміки змін досліджуваних показників; системного

підходу – для систематизації проведених розрахунків і обґрунтування пропонованих заходів.

Практична значимість проведеного дослідження полягає у розробці системи ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства.

Обсяг і структура дипломної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань і 4 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і класифікація ресурсів підприємства

Поняття «ресурс», (з фр. *ressource* – засіб, спосіб, дані) – в широкому розумінні означає - все, що необхідно людині (фізичній особі) і організації (в тому числі юридичній особі) для досягнення мети, задоволення власних потреб і потреб суб'єктів або об'єктів зовнішнього середовища [9].

Однією з головних особливостей визначення сутності «ресурси» є їх безпосередній зв'язок з процесом виробництва. Ресурси в процесі їх використання набувають форми факторів виробництва. В економічній літературі ресурси розглядаються як сукупність природних, виробничо-технічних, організаційних і соціальних факторів

Науковці по-різному розглядають питання сутності і визначення ресурсів.

Так, ресурси можна розглядати як загальну категорію, що використовується в різних галузях знань людей. Найпоширеніші визначення ресурсів як загальної категорії можна знайти у вітчизняних і зарубіжних словниках, працях відомих вчених. Так, О. Мельничук у словнику іншомовних слів визначає ресурси (з фр. *ressources*, з лат. *resurgo* – підіймаюсь, виникаю знов) як «матеріальні засоби, цінності, запаси, кошти, що їх у разі потреби можна використати» [28].

Н. Верхоглядова і О. Письменна виділяють чотири підходи до поняття «ресурси». Згідно виробничого підходу, ресурси – це «основні елементи виробничого потенціалу»; фактори, що забезпечують виробничий процес. Прибічники структурного підходу розглядають ресурси як «сукупність матеріальних, фінансових, енергетичних, технічних засобів та робочої сили». У рамках майнового підходу ресурси визначають як «активи, тобто майно в його матеріальній і нематеріальній формах». Відповідно до комплексного підходу

ресурси слід розглядати як «запаси, цінності, можливості та джерела їх формування» [8, с. 27-31].

С. Гончаров надає визначення категорії «ресурси» як «природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності, які можуть бути використані в разі потреби на створення продукції, надання послуг, одержання додаткової вартості» [11].

Т. Гладир характеризує ресурси як «сукупність тих природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, тимчасових сил і можливостей, які використовуються в процесі створення товарів, послуг та інших цінностей» [10].

Економічний енциклопедичний словник за редакцією С. Мочерного надає наступне визначення категорії «ресурси»: «основні елементи виробничого потенціалу, які перебувають у розпорядженні системи та використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку» [22].

А. Предеїн визначає ресурси як «джерело забезпечення протікання всіх процесів на підприємстві під час здійснення діяльності». Крім того, науковець поділяє ресурси в залежності від рівня управління підприємством, в якому вони беруть участь: операційні, тактичні та стратегічні ресурси [26, с. 166-169].

Т. Шталь зазначає, що ресурси підприємства – елементарні фактори виробництва, що представлені сукупністю матеріальних елементів і вихованих трудових ресурсів, які формуються «на вході» підприємства з метою комплексного використання в процесі виробництва товарів і послуг [36].

У загальному вигляді ресурси підприємства, на думку Ващенко О.П., розуміються як сукупність засобів, запасів, джерел, засобів і предметів праці, що є в наявності у підприємства і які можуть бути мобілізованими і приведені в дію, а також використаними для досягнення його цілей. Мати достатні ресурси для підприємства означає володіти необхідними можливостями при певних умовах для свого розвитку і нормального функціонування у відповідності з поставленими цілями [6, с. 105].

З розвитком науково-технічного прогресу відбулась еволюція поглядів науковців на види ресурсів, що використовує підприємство в процесі здійснення господарської діяльності. Існує багато різних класифікацій ресурсів: за фізичним змістом, за призначенням в процесі виробництва, за ступенем використання у виробничому процесі тощо. Найбільш поширеною є класифікація ресурсів за фізичним змістом, що передбачає їх поділ на чотири основні види ресурсів: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні [25, с. 428].

Ващенко О.П. наводить класифікацію ресурсів за фізичним змістом та поділяє їх чотири основні види ресурсів: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні (рис. 1.1).

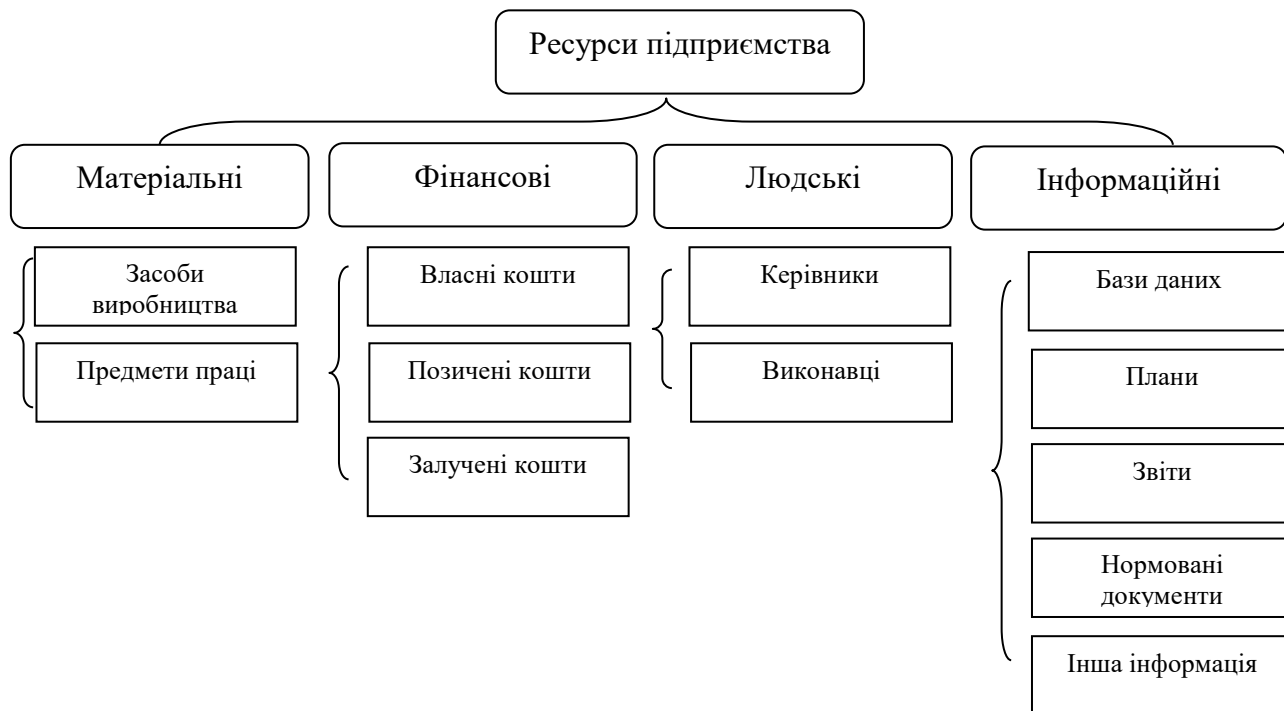


Рис. 1.1. Складові ресурсів підприємств

Джерело: сформовано на основі [25]

Узагальнюючи всі наведені поняття, під ресурсами розуміємо: сукупність елементів, які потрібні підприємству для забезпечення його функціонування за допомогою залученими в процес виробництва різноманітних споживчих вартостей. Ефективна діяльність будь-якого підприємства можлива лише за

наявності відповідного забезпечення необхідними ресурсами та оптимального їх поєднання і використання.

1.2. Джерела формування ресурсів підприємства

Управління ресурсами є однією з ключових функцій будь-якого підприємства. Це означає здійснення стратегічних та оперативних дій щодо забезпечення необхідних ресурсів для ефективної діяльності компанії. Особливе значення для управління має врахування таких властивостей ресурсів: обмеженість, взаємозаміщуваність (субституційність), взаємодоповнюваність (комплементарність) [13, с. 16]. Для досягнення успіху необхідно визначити й оптимізувати джерела, з яких підприємство черпає свої ресурси.

Фінансові ресурси є важливим фактором у розвитку будь-якого підприємства. Фінансові ресурси підприємства – це грошові доходи й надходження, що перебувають у розпорядженні підприємства та призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат і стимулювання робітників. Фінансові ресурси відіграють важливу роль у розвитку господарської діяльності, відновленні основних фондів, оплаті праці і соціальних заходах. Визначення оптимальної потреби в фінансових ресурсів здійснює значний вплив на ефективне функціонування підприємства [28].

Основні джерела фінансування включають: власні, позичені кошти і залучені кошти. При цьому власні кошти – це кошти підприємств, які постійно знаходяться в їх обігу й строк користування якими не встановлений. Формуються вони за рахунок власного капіталу, тобто тої частини капіталу в активах підприємства, яка залишається після вирахування його зобов'язань. Позичені кошти – це кошти, які отримує підприємство на визначений термін, за плату і на умовах повернення. Формуються вони в основному за рахунок довгострокових та короткострокових кредитів банку. Залучені кошти – це кошти, які не належать підприємствам, але внаслідок діючої системи

розрахунків постійно знаходяться в їх обігу. Формуються вони за рахунок усіх видів кредиторської заборгованості [25]. Зовнішні джерела фінансових ресурсів: це кредити, позики, емісія акцій або облігацій, які підприємство може отримати від банків, інвесторів або інших фінансових установ.

Людські ресурси є важливим елементом для будь-якого підприємства, оскільки вони забезпечують необхідну працю та інтелектуальний капітал. Трудові ресурси підприємства – це його персонал, що підрозділяється на управлінський і виконавчий. Для забезпечення підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства управлінський персонал у своїй роботі повинен застосовувати реальну систему стимулювання та заохочування для досягнення високоефективної праці виконавчого персоналу. Усіх працівників підприємства поділяють на дві групи: промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням; непромисловий персонал, зайнятий в основному в соціальній сфері діяльності підприємства. За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал підрозділяється на шість категорій: робітники, керівники, фахівці, службовці, молодший обслуговуючий персонал, стажери [19]. Джерела формування людських ресурсів включають:

- найм нових кваліфікованих працівників;
- навчання та професійний розвиток працівників, щоб вони могли ефективно працювати та розвиватися в організації.

Матеріальні ресурси включають усе, що потрібне для виробництва товарів або надання послуг. Матеріальні ресурси – це сукупність таких засобів праці як сировина, основні і допоміжні матеріали, напівфабрикати, паливо, енергія, незавершене виробництво, запасні частини, тарні матеріали, комплектуючі вироби, технологічне устаткування й оснащення, інструмент, виробничий та господарський інвентар, транспортні засоби [28]. Їх поділяють на засоби праці та предмети праці. Засоби праці характеризують ступінь оволодіння та підпорядкування сил природи виробництву матеріальних благ. Предмети праці поділяють на два види: перший – речовини, що вперше

відокремлюються працею від природи та перетворюються в продукт, другий – сирі матеріали або сировина, речовини, що пройшли обробку. Засоби та предмети праці по-різному поводять себе у процесі відтворення: зміна предметів праці відбувається людиною за допомогою засобів праці, при цьому оброблений предмет праці може перетворюватись на засіб праці у іншому трудовому процесі [25].

Загальна сукупність ресурсів підприємства є його майном.

Майно підприємства – це основні й оборотні засоби, що належать підприємству, розмір яких відображають у бухгалтерському балансі. Оскільки майно відображають в активі балансу, майно прийнято називати активами [34, с. 32].

Майно підприємства представлено трьома групами активів: основні засоби та інші необоротні активи; запаси та витрати; грошові кошти та інші оборотні активи. Дві останніх групи активів є поточними (оборотними) активами або оборотним капіталом, який легко конвертується на протязі року в готівкові грошові кошти. До них також відносяться матеріальні ресурси (сировина, паливо, запчастини), малоцінні та швидкозношувані предмети праці, товарні запаси, готова продукція, незавершене виробництво – те що називають матеріальними оборотними активами.

Активи (від лат. *activus* – діяльний, активний) – це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому [3]. Вони поділяються за багатьма класифікаційними ознаками, серед яких, з погляду управління підприємством та бухгалтерського обліку, основними є такі [34, с. 32]: за формами функціонування; за характером участі у процесі обороту; за ступенем ліквідності.

За формами функціонування активи поділяють на три основних групи: матеріальні, нематеріальні, фінансові активи [4, с. 59].

Матеріальні активи – це засоби підприємства, які мають матеріально-речову форму. До групи матеріальних активів підприємства включають: основні засоби, незавершене виробництво, запаси.

Нематеріальні активи – це об'єкти довгострокового вкладення (більше року), що мають вартісну оцінку, але не є речовими цінностями (права користування природними ресурсами, майном, права на знаки для товарів і послуг, об'єкти промислової власності, авторські права, гудвіл тощо). Нематеріальні активи, як і основні засоби переносять свою вартість на витрати виробництва протягом строку їх функціонування шляхом нарахування амортизації за встановленими нормами.

Фінансові активи – це група господарських засобів підприємства у формі готівкових коштів та інших фінансових інструментів, які належать підприємству.

За характером участі у процесі обороту господарські засоби (активи) поділяють на необоротні та оборотні активи.

Необоротні активи – це сукупність майнових цінностей, які багаторазово беруть участь у процесі господарської діяльності підприємства. Як правило, до них належать засоби тривалістю використання більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік).

Оборотні активи – це сукупність майнових цінностей, які обслуговують поточну господарську діяльність підприємства і повністю споживаються протягом одного операційного циклу, якщо він менший року, тому всю свою вартість одразу переносять на виготовлену з них продукцію. Як правило, до них належать виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, товари, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти в касі й на рахунках у банку.

За ступенем ліквідності господарські засоби (активи) підприємства поділяють на абсолютно ліквідні, ліквідні й малоліквідні. До абсолютно ліквідних активів належать кошти та їх еквіваленти, зокрема грошові кошти в національній та іноземній валютах в банках і касі, цінні папери тощо. До

ліквідних активів належать поточні фінансові вкладення та дебіторська заборгованість, виробничі запаси, готова продукція, товари. До малоліквідних активів належать основні засоби, незавершене будівництво, нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість, витрати майбутніх періодів. Поняття ліквідності активів широко використовують при оцінці фінансового стану підприємства та фінансовому аналізі. Форма балансу підприємств в Україні, де відображаються активи, побудована за ступенем зростання ліквідності [28, с. 34].

Така класифікація активів підприємства за різними ознаками характеризує їх склад, структуру, а також розміщення, тобто вказує на те, куди і в що вкладено майно підприємства. Інформація про активи є важливим об'єктом управління, обліку та аналізу, оскільки характеризує ефективність використання коштів підприємства.

Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 – Запаси визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про запаси і розкриття її у фінансовій звітності [23].

Поняття запасу пронизує всі сфери матеріального виробництва, тому що матеріальний потік на шляху переміщення від первинного джерела сировини до кінцевого споживача може накопичуватися у вигляді запасу на будь-якій ділянці. Причому, управління запасами на кожній з ділянок має свою специфіку.

У теорії управління запасами розрізняють такі їх види: запаси матеріальних ресурсів; запаси незавершеного виробництва; запаси готової продукції; запаси тари; запаси зворотних відходів.

Під запасами розуміють активи, які утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності, перебувають в процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва, утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством [23]. До запасів належать

також засоби праці, які служать не більше одного року чи нормального операційного циклу, якщо він триває більше року [27, с. 207].

Під матеріальними ресурсами в логістиці розуміють такі предмети праці: сировина, основні і допоміжні матеріали, напівфабрикати, комплектуючі, паливо, запчастини, призначені для ремонту і обслуговування технологічного обладнання та інших основних засобів, відходи виробництва.

Тобто матеріальними ресурсами є контрольовані підприємством ліквідні активи, які мають матеріальну форму, знаходяться в процесі постійного обороту, призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва, адміністративних потреб і використання яких приносить підприємству дохід.

Для цілей управління та бухгалтерського обліку матеріальні ресурси включають сировину, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та адміністративних потреб.

В залежності від того, яку роль відіграють різноманітні матеріальні ресурси в процесі виробництва продукції, робіт і послуг, вони поділяються на такі групи: сировина, основні й допоміжні матеріали; купівельні напівфабрикати.

Сировина і матеріали – це предмети праці, з яких виготовляють продукцію; вони утворюють матеріальну (речову) основу продукції. Поділ матеріалів на основні та допоміжні має переважно умовний характер і часто залежить як від кількості матеріалу, використаного на виробництво різних видів продукції, так і від специфіки виробництва [27, с. 7].

Серед допоміжних матеріалів окремо виділяють паливо, тару і тарні матеріали, запасні частини. Паливо виділяють в окрему групу з причини його великого економічного значення та специфіки споживання. До тари і тарних матеріалів належать предмети, які використовуються для пакування, транспортування, зберігання різних матеріалів і продукції (мішки, ящики,

коробки тощо). Запасні частини служать для ремонту і заміни окремих деталей машин та обладнання. Напівфабрикати – це сировина і матеріали, які частково пройшли певні стадії обробки, але ще не є готовою продукцією. У виробництві продукції вони виконують функцію, аналогічну сировині та матеріалам, тобто утворюють матеріальну основу продукції. Зворотні відходи виробництва – це залишки, що утворились в процесі переробки сировини і матеріалів та які повністю або частково втратили споживчі якості.

До напівфабрикатів власного виробництва відносять ті предмети праці, що повністю оброблені (перероблені) у даному виробничому підрозділі підприємства, але потребують подальшої обробки в інших підрозділах.

Незавершене виробництво – це предмети праці, обробка (переробка) яких не завершена у тому або іншому виробничому підрозділі підприємства. Вони перебувають безпосередньо на робочих місцях або ж у процесі транспортування від одного робочого місця до іншого.

Між матеріальними ресурсами і незавершеним виробництвом в цілому існує певний зв'язок. Сировина, матеріали і куповані напівфабрикати, які за величиною становлять переважну частину виробничих запасів, у процесі свого кругообороту з самого початку використання переходять у фазу незавершеного виробництва. Інші ж види виробничих запасів цю фазу обминають. Для більшості підприємств України, які займаються виробництвом, в якості матеріальних ресурсів використовується готова продукція інших підприємств, оскільки є для них предметами праці.

Інформаційні ресурси – це знання та інформація, які виникають в практичній діяльності підприємства, а також в компонентах зовнішнього оточення, що з ним пов'язані. Практика розвитку інформаційних технологій, процеси глобалізації систем управління, в тому числі й матеріальними ресурсами призводять до необхідності створення нових систем управління для управління внутрішніми і зовнішніми ресурсами підприємства (фінансовими, матеріально-технічними, трудовими, активами підприємства). Отже, інформаційні ресурси розглядаються з точки зору інформаційного забезпечення

системи управління, поєднуючи в собі, таким чином, всі інші види ресурсів [28]. До інформаційних ресурсів також відноситься інформація про ринки, клієнтів, конкурентів та стратегічні рішення.

Отже, ефективне управління ресурсами підприємства передбачає здійснення комплексу заходів з пошуку, залучення та оптимізації різноманітних джерел. Розуміння цих джерел дозволяє підприємству досягати стійкого розвитку та успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

Процес формування ресурсів вимагає постійного аналізу та оновлення стратегій залучення та використання ресурсів. При цьому необхідно враховувати змінні фактори, такі як економічні та політичні умови, технологічні зміни та змінювані потреби споживачів. Важливим елементом є також збалансованість джерел формування ресурсів. Наприклад, залежність від одного джерела фінансування може стати ризикованою, тому варто розглядати різні варіанти фінансування для забезпечення фінансової стійкості. Успішне управління ресурсами допомагає підприємству не лише вирішувати поточні завдання, а й готує його до майбутніх викликів і можливостей. Це створює основу для стійкого зростання, інновацій та утримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

1.3. Основи управління забезпеченням ресурсами підприємства

Для того, щоб ефективно здійснювати господарську діяльність, підприємству повинні бути надані всі необхідні ресурси. Забезпечення планових фінансових результатів підприємством досягається за рахунок наявності відповідного ресурсного забезпечення його діяльності. Підприємства мають в повному обсязі використовувати власні ресурси та мобілізувати прогресивні ресурси, які в кінцевому результаті забезпечать досягнення ефекту економічного, соціального, екологічного, інноваційного. Мати достатні ресурси для підприємства означає мати у своєму розпорядженні необхідні можливості і

певні умови для свого розвитку й нормального функціонування відповідно до поставлених цілей [29, с. 77].

Значення ресурсного забезпечення полягає у своєчасному задоволенні потреб виробництва та забезпеченні його ритмічності протягом всього операційного циклу. А. Полянська наголошує на тому, що «значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності» [24].

Кремінь О. М. розглядає ресурсне забезпечення підприємства як сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу до якісно нового стану [16].

Кузнецова К зазначає, що це можливість підприємства забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу [17].

Науковці Алькема В., Пазєєва Т. комплекс заходів забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду та складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання та витрат [1].

Управління забезпеченням ресурсів підприємства – це стратегічний процес, що має на меті ефективне та раціональне використання доступних ресурсів для досягнення поставлених цілей та завдань компанії.

Здійснення ресурсного забезпечення має ґрунтуватися на наступних принципах:

1. Автономність – можливість повністю забезпечити виробництво ресурсами або звести залежність від постачальників до мінімуму.

2. Безперервність – забезпечення ритмічності виробництва та зменшення простоїв.

3. Відповідність – наявні ресурси мають забезпечити виконання поставлених цілей і мети.

4. Адаптивність (гнучкість) – реагування на зміни і вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

5. Плановість – має здійснюватися з урахуванням певної складеної програми розвитку на підприємстві.

6. Цілеспрямованість – ресурси мають залучатися тільки на досягнення поставлених завдань і виконання поставлених цілей і задач функціонування.

7. Ресурсозбереження – ощадливе використання ресурсів, які не підлягають відтворенню, використання енергозберігаючих технологій.

Чорна А. зазначає, що структура ресурсного забезпечення підприємства це сукупність видів ресурсів, що є специфічними способами їх взаємозв'язку і взаємодії, направлені на досягнення поставлених цілей підприємства [32, с. 93].

Структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, виходячи зі специфіки галузі, в якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку [5].

З метою формування ефективної системи ресурсного забезпечення на підприємстві в межах загальної системи менеджменту має бути створена дієва підсистема управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства, яка в кінцевому результаті забезпечить ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Особливістю ресурсного забезпечення є те, що ресурси набувають різних трансформаційних форм в залежності від типу бізнес-процесу, де такий ресурс використовується (рис. 1.2).

Ресурси підприємства в процесі господарювання проходять безліч перетворень. Первинну форму ресурси мають лише тільки на вході до першого

бізнес-процесу, який відповідає за початок створення нової вартості (вхід). В кінцевому етапі входи перетворюються на виходи (кінцевий продукт чи послуга). Але не слід забувати, що випуск якісного та конкурентоспроможного продукту залежить від послідовного та правильного перебігу бізнес-процесів, кожний з яких повинен забезпечуватися необхідною кількістю потрібних ресурсів. При цьому виходи одних бізнес-процесів можуть бути входами до інших, що означає постійну зміну форми ресурсів. Для цього необхідно на всіх етапах контролювати та підтримувати процес ресурсного забезпечення.

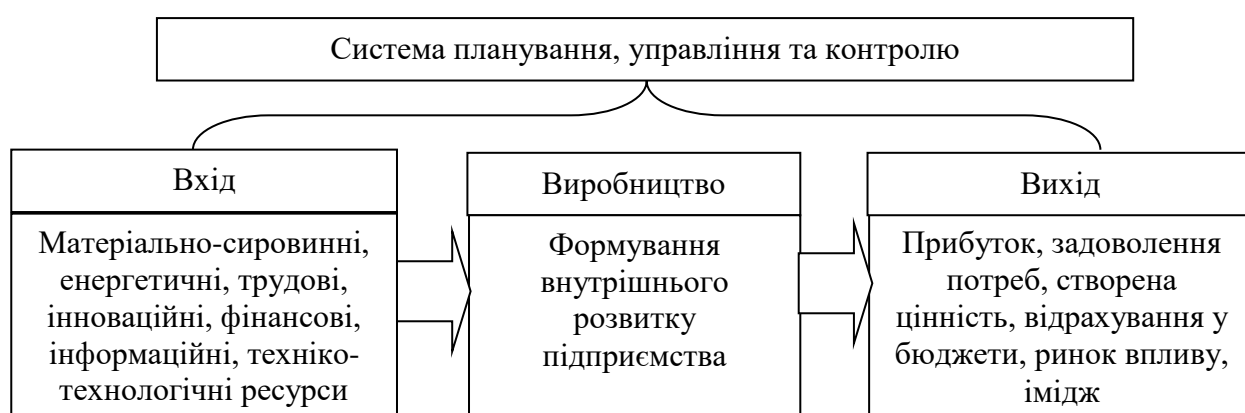


Рис. 1.2. Процес перетворення ресурсів у процесі господарської діяльності

Джерело: сформовано на основі [30]

Ресурсне забезпечення відіграє важливу роль як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні, де розробляються основні стратегічні завдання підприємства. Стратегії розвитку підприємства можуть бути кардинально різними: від стратегії розширення або поступового розвитку до захисної чи стабілізаційної та навіть антикризової стратегії. Тому завданням і одночасно особливістю ресурсного забезпечення діяльності підприємства на стратегічному рівні є розроблення програми попереднього й своєчасного реагування на потреби у ресурсах бізнес-процесів у межах вибраної стратегії відповідно до її загальної мети [31, с. 118].

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватися у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій [35].

Під ресурсною стратегією необхідно розуміти механізм дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів, необхідних для досягнення поставлених задач шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства на кожному етапі її діяльності.

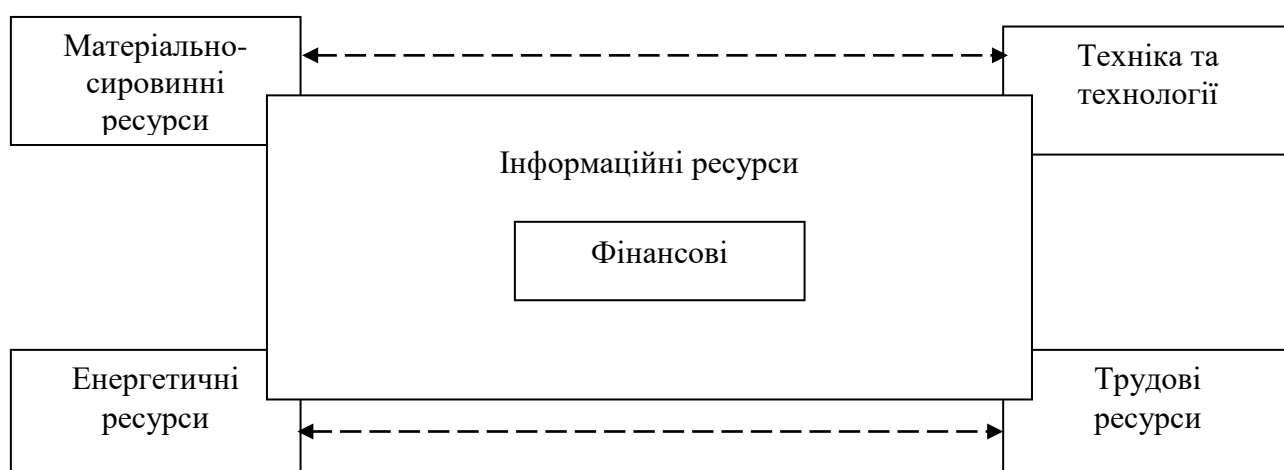


Рис. 1.3. Структура та взаємозв'язку ресурсів компанії

Джерело: сформовано на основі [14]

До матеріальних ресурсів підприємства зазвичай відносять основні засоби та обігові активи підприємства. Матеріально-сировинні ресурси підприємства служать базою його ресурсного забезпечення та включають сировину, основні і допоміжні матеріали, будівлі, споруди, напівфабрикати, електроенергію, паливо, машини, механізми, устаткування, контрольні та вимірювальні прилади, засоби телекомунікацій та електричного зв'язку, транспорт, забезпечуючи технологічні процеси виробництва продукції (робіт, послуг). У загальному вигляді потребу в матеріальних ресурсах можна відобразити за допомогою формули:

$$П = O \times H + Z_n - Z_o, \quad (1.1)$$

де, O – обсяги виробництва певного продукту згідно з обраною продуктово-товарною стратегією;

H – прийняті норми витрат сировини (матеріалу) на одиницю продукції, що забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності;

Z_n – нормативний перехідний виробничий запас продукту, необхідний для забезпечення безперервного виробництва;

Z_o – очікуваний запас даного виду продукту на початок планового періоду.

Залежно від місця, ролі, рівня перетворень у забезпеченні матеріально-сировинними ресурсами підприємства застосовують різні підходи до змісту ресурсних стратегій:

- розробляти для кожного виду сировини або матеріалу окрему ресурсну стратегію;
- формувати стратегію для групи матеріалів або сировини;
- розробляти комплексну стратегію для всього підприємства [14, с.79].

Отже, ресурси виступають фактором внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства при умові їх ефективного використання. Це дозволяє забезпечити не лише потреби підприємства, але й потреби суспільства в цілому.

Ресурсне забезпечення діяльності підприємства це сукупність ресурсів необхідних підприємству для здійснення господарської діяльності із задіянням

управлінського механізму, що забезпечить ефективне використання ресурсів і задоволення суспільних і особистих потреб. Цілі, функції та суть процесу управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства передбачає комплекс методів управління, які спрямовані для забезпечення ефективної діяльності служб з постачання і використання матеріальних ресурсів. Було встановлено залежність між ресурсним забезпеченням та підвищенням ефективності роботи підприємства, як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні. Було зазначено, що кожне підприємство повинне розробляти механізм ресурсного забезпечення в залежності від своїх головних цілей та завдань

Незважаючи на важливе місце ресурсного забезпечення, воно не є головною метою діяльності підприємства. Основною ціллю є досягнення найбільш ефективних результатів, як на глобальному так і на локальному рівнях, при найменших витратах. Для їх досягнення необхідно формувати стратегічні цілі, визначати напрями економічної діяльності, максимізувавши їх результативність. Ресурсне забезпечення ж відноситься до виробництва та відтворення, розподілу необхідних ресурсів, мінімізації та раціоналізації витрат.

Отже, ресурси це сукупність елементів, які потрібні підприємству для забезпечення його функціонування за допомогою залученими в процес виробництва різноманітних споживчих вартостей. Ефективна діяльність будь-якого підприємства можлива лише за наявності відповідного забезпечення необхідними ресурсами та оптимального їх поєднання і використання. Існує багато різних класифікацій ресурсів: за фізичним змістом, за призначенням в процесі виробництва, за ступенем використання у виробничому процесі тощо. Найбільш поширеною є класифікація ресурсів за фізичним змістом, що передбачає їх поділ на чотири основні види ресурсів: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні

Ефективне управління ресурсами підприємства передбачає здійснення комплексу заходів з пошуку, залучення та оптимізації різноманітних джерел.

Розуміння цих джерел дозволяє підприємству досягати стійкого розвитку та успіху в конкурентному бізнес-середовищі. Процес формування ресурсів вимагає постійного аналізу та оновлення стратегій залучення та використання ресурсів. При цьому необхідно враховувати змінні фактори, такі як економічні та політичні умови, технологічні зміни та змінювані потреби споживачів. Важливим елементом є також збалансованість джерел формування ресурсів.. Успішне управління ресурсами допомагає підприємству не лише вирішувати поточні завдання, а й готує його до майбутніх викликів і можливостей. Це створює основу для стійкого зростання, інновацій та утримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Ресурсне забезпечення діяльності підприємства це сукупність ресурсів необхідних підприємству для здійснення господарської діяльності із задіянням управлінського механізму, що забезпечить ефективне використання ресурсів і задоволення суспільних і особистих потреб. Цілі, функції та суть процесу управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства передбачає комплекс методів управління, які спрямовані для забезпечення ефективної діяльності служб з постачання і використання матеріальних ресурсів. Було встановлено залежність між ресурсним забезпеченням та підвищенням ефективності роботи підприємства, як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні. Було зазначено, що кожне підприємство повинне розробляти механізм ресурсного забезпечення в залежності від своїх головних цілей та завдань.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА»

2.1. Характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЄ Україна» (ТОВ «Нестле Україна») входить до Групи компаній Nestle – найбільшої компанії світу у сфері виробництва продуктів харчування, яка діє на принципах раціонального харчування та здорового способу життя.

Nestlé розпочала діяльність в Україні 1994 року з відкриття представництва, 1998 року придбала контрольний пакет акцій ЗАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», а з 2018 року володіє 100% акцій підприємства. У травні 2003 року в Києві засновано ТОВ «Нестле Україна», а наприкінці того самого року Nestlé стала власником 100% акцій підприємства «Волиньхолдинг». У 2010 році Nestlé SA придбала ТОВ "Техноком" у Харкові, виробника продуктів швидкого приготування під ТМ "Мівіна". У 2012 році у Львові було створено Nestlé Business Service (NBS Europe), що є одним із семи сервісних центрів Nestlé у світі та надає послуги з підтримки підрозділів Nestlé у понад 40 країнах світу. Більш ніж за сто років свого існування Nestle вдалося здобути світове визнання як виробника високоякісних, корисних і безпечних продуктів харчування та завоювати репутацію порядного, відповідального і надійного партнера. Сьогодні продукція Nestle користується довірою мільйонів споживачів у різних країнах світу.

Nestle належать більше 400 фабрик і промислових підприємств, компанія представлена у більш ніж 180 країнах світу. У Групі компаній працюють понад 270 тисяч чоловік. Асортимент Nestle постійно розширюється і на сьогоднішній день налічує більше 2000 тисяч брендів.

Головна мета Nestle – сприяти підвищенню якості життя споживачів по всьому світу, пропонуючи їм корисні, смачні та якісні продукти харчування і напої та залучаючи їх до здорового способу життя. Саме ця мета і відображена

у незмінному впродовж багатьох десятиліть девізі компанії: «Якість продуктів, якість життя» (Good Food – Good Life).

Наслідуючи принципи правильного харчування та здорового способу життя, Nestle постійно працює над підвищенням поживної цінності своєї продукції, водночас покращуючи її якість та смакові характеристики. Все це – задля того, щоб повсякчас пропонувати споживачам смачну та збалансовану за складом продукцію відмінної якості. Компанія також веде відкритий діалог зі споживачами, інформуючи їх про продукцію з власного портфолію та пояснюючи важливість правильного способу життя. Це надає споживачам можливість робити обґрунтований і, що найбільш важливо, – правильний вибір на користь раціонального харчування.

Історія діяльності Nestle в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestle S.A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestle: NESCAFE, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

Вже за два роки роботи компанія у Києві стала одним з найбільш рентабельних представництв Nestle у світі. По всіх регіонах країни у продажу з'явилися невідомі раніше українському споживачеві шоколадні батончики Nuts та кава NESCAFE. Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швидко здобула велику популярність серед українців – і це надало Nestle стимулу для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників, організовані нові напрями бізнесу.

У травні 2003 року Nestle здійснює внутрішню «націоналізацію»: на українському ринку з'являється новий гравець – Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна».

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestle в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFE, Nesquik,

Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, Bistrof, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу Nestle в Україні є кулінарія, кава та напої, кондитерські вироби та продукти швидкого приготування. Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestle Professional, який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом».

Основними видами діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» є просування та реалізація на українському ринку продукції компанії Nestle. ТОВ «Нестле Україна» займає перше місце за обсягами продажів товарів в наступних категоріях: Соуси, Корм для тварин, Какао, Вафлі (рис. 2.1).

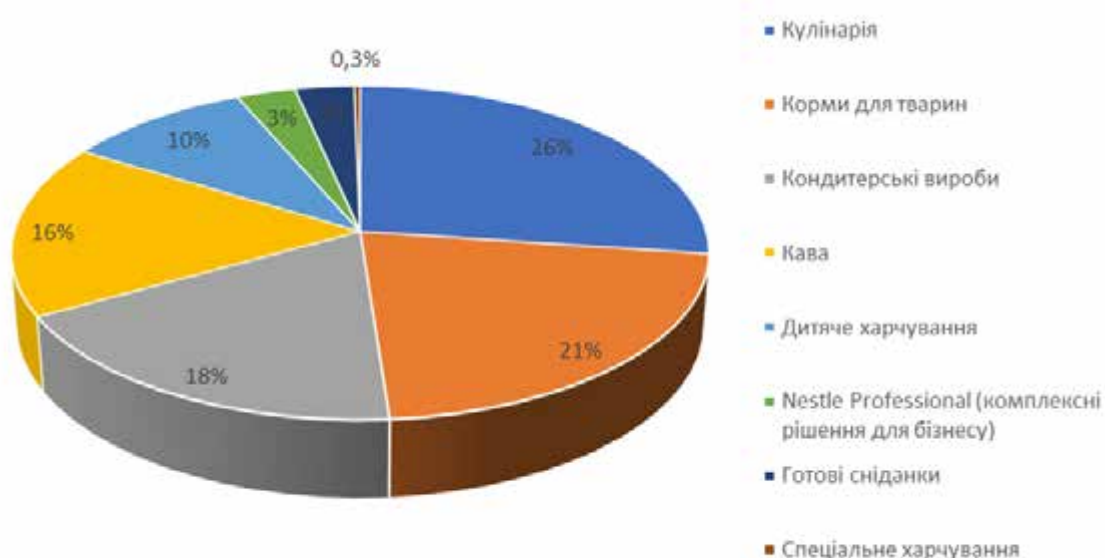


Рис. 2.1. Основні види продукції ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

В рамках зобов'язання щодо якості та безпеки Nestlé використовує різноманітні аналітичні методи для виявлення та/або кількісного аналізу хімічних сполук. Щодня Nestlé проводить численні перевірки якості. Nestlé

збирає близько 200 тисяч результатів аналізів на день на рівні фабрики. Nestlé контролює всі матеріали та продукти, а регіональні лабораторії генерують 10 тисяч результатів з безпеки на день.

Розглянемо основні показники фінансової діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2023 рр. (табл. 2.1). Як свідчать дані таблиці вартість основних засобів ТОВ «Нестле Україна» виросла з 191091 тис. грн. до 323610 тис. грн., вартість активів за період 2021-2023 рр. збільшилась на 12% та становить 3048489 тис. грн. Запаси за аналізований період збільшились на 25%, їх вартість на кінець 2023 року становить 735810 тис. грн.

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансової діяльності ТОВ «Нестле Україна» за
2021-2023 рр., тис. грн.**

Найменування показника	Значення			Відхилення			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021-2023		2021-2023	
				Абсол.	%	Абсол.	%
Усього активів	2683890	2869945	3048489	186055	106,9	178544	106,2
Основні засоби (за зал. вартістю)	191091	315907	323610	124816	165,3	7703	102,4
Запаси	572830	704325	735810	131495	123,0	31485	104,5
Гроші та їх еквіваленти	285900	144778	36964	-141122	50,6	-107814	25,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2925287	-3808295	-3638594	-883008	130,2	169701	95,5
Власний капітал	-2924487	-3807495	-3637794	-883008	130,2	169701	95,5
Зареєстрований капітал	800	800	800	0	100,0	0	100,0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3300886	395373	1025624	-2905513	12,0	630251	259,4
Поточні зобов'язання і забезпечення	2307491	6282067	5660659	3974576	272,2	-621408	90,1
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	339408	-804152	-105825	-1143560	-236,9	698327	13,2

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2019-2023 рр. значно зменшився (прибуток у 2021 році 339408 тис. грн.), майже у 2,5 рази та склав збиток у розмірі 105 825 тис. грн. (збиток у розмірі 804 152 тис. грн. у 2022 році).

Проведемо дослідження ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності ТОВ «Нестле Україна». За 2021-2023рр. показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності ТОВ «Нестле Україна» мають наступні значення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стабільності ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2023 рр.

	Норм. значен.	Значення показника			Відхилення			
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021-2022		2022-2023	
					Абсол.	%	Абсол.	%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0	0,124	0,02	0,007	-0,1	16,1	0,0	35,0
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	0,94	0,35	0,42	-0,6	37,2	0,1	120,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,691	0,25	0,29	-0,4	36,2	0,0	116,0

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує яка частина короткострокових зобов'язань може бути сплачена терміново. Грошова платоспроможність ТОВ «Нестле Україна» у 2021 році становила 0,124 (нормативне значення – більше 0), але з 2022 року вона почала зменшуватись та у 2023 році досягла практично нульове значення – 0,007, отже дуже мала частина короткострокових зобов'язань може бути сплачена терміново.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань ТОВ «Нестле Україна»

та показує достатність ресурсів, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Нормативне значення коефіцієнту більше 1. Як бачимо, значення коефіцієнту загальної ліквідності для ТОВ «Нестле Україна» з зменшується (з 0,94 у 2021 році до 0,42 у 2023 році), отже ресурсів, які використовуються для погашення поточних зобов'язань все менше.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує наскільки найбільш термінові зобов'язання покриті ліквідними активами. У 2021 року цей коефіцієнт для ТОВ «Нестле Україна» становив 0,7 (нормативне значення 0,6-0,8), але у 2023 році його значення зменшилось до 0,29, отже все менше зобов'язання покриваються ліквідними активами.

Як показують результати (табл. 2.2), для задоволення поточних зобов'язань підприємство не має достатньої кількості оборотних активів, про що свідчить величина коефіцієнта покриття, який на кінець 2023 р. склав 0,42, що значно нижче нормативного значення. Це означає, що ТОВ «Нестле Україна» не в змозі вчасно ліквідувати свої борги. Коефіцієнт швидкої ліквідності за аналізований період зріс з 0,69 до 0,25, що також значно нижче нормативного значення, тобто підприємство не має можливості сплатити поточні зобов'язання за умови своєчасного розрахунку з дебіторами і така ситуація спостерігається протягом тривалого періоду, про що свідчить динаміка коефіцієнта.

Про нездатність ТОВ «Нестле Україна» ліквідувати короткострокову заборгованість свідчать фактичні дані щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, який на кінець 2023 р. складав 0,007 при нормативному значенні 0,2-0,35. Отже у підприємства не вистачає також і грошових коштів на покриття невідкладних зобов'язань.

Така ситуація склалася за рахунок низької кількості обігових коштів, які були направлені в розвиток підприємства і його неліквідних активів, а також одночасного зростання поточної заборгованості. Всі показники знаходяться нижче норми, особливо коефіцієнт абсолютної ліквідності, що свідчить про те що підприємство всі вільні кошти направляє у виробничий процес.

Разом з тим, ТОВ «Нестле Україна» інвестує в майбутнє, щоб забезпечити фінансову та екологічну стійкість дій та операцій: у компетенції, у технологіях, у можливостях, в людях, у торгових марках, у наукових дослідженнях. Мета компанії полягає у задоволенні потреб сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. ТОВ «Нестле Україна» будує бізнес на чітких принципах і раціональному управлінні. Це допомагає підтримувати довіру до бренду Nestle і знижує ризик вздовж всього ланцюжку створення цінності. В компанії прагнуть досягти лідерства та заробити таку довіру шляхом задоволення очікувань споживачів, чий щоденний вибір сприяє ефективності ТОВ «Нестле Україна», а також ефективності зацікавлених сторін, спільнот, в яких ми працюємо, і суспільства в цілому.

В Nestle Корпоративні принципи ведення бізнесу регулюють всю роботу бізнесу, формують основу культури, цінностей і стратегії створення спільних цінностей компанії. Вони регулярно переглядаються та погоджуються із кращими міжнародними практиками, включаючи глобальні стандарти, такі як «Глобальний договір» ООН. Всі співробітники ТОВ «Нестле Україна» зобов'язані дотримуватися Корпоративних принципів ведення бізнесу групи компаній Nestle, і в компанії постійно контролюється їх застосування та ефективність. Всі ланки компанії щодня забезпечують виконання принципів, які втілені у відповідних бізнес-кодах, політиці, процесах та інструментах. Крім того, у 2023 році компанія спрямувала близько 8 млн швейцарських франків на благодійність на додачу до 13 млн торік.

2.2. Система управління і виробнича структура ТОВ «Нестле Україна»

Система управління ТОВ «Нестле Україна» передбачає виконання чотирьох основних функцій (рис. 2.2). Проаналізуємо, як дані функції реалізуються у ТОВ «Нестле Україна».

Планування діяльності ТОВ «Нестле Україна» є єдиним засобом прогнозування майбутніх його проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін. Планування дає також основу для ухвалення тих чи інших рішень. Знання цілей та місії підприємства допомагає розробити найбільш прийнятні шляхи дій. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної цілі усередині організації. Виділяються чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування ТОВ «Нестле Україна»: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; організаційне стратегічне передбачення

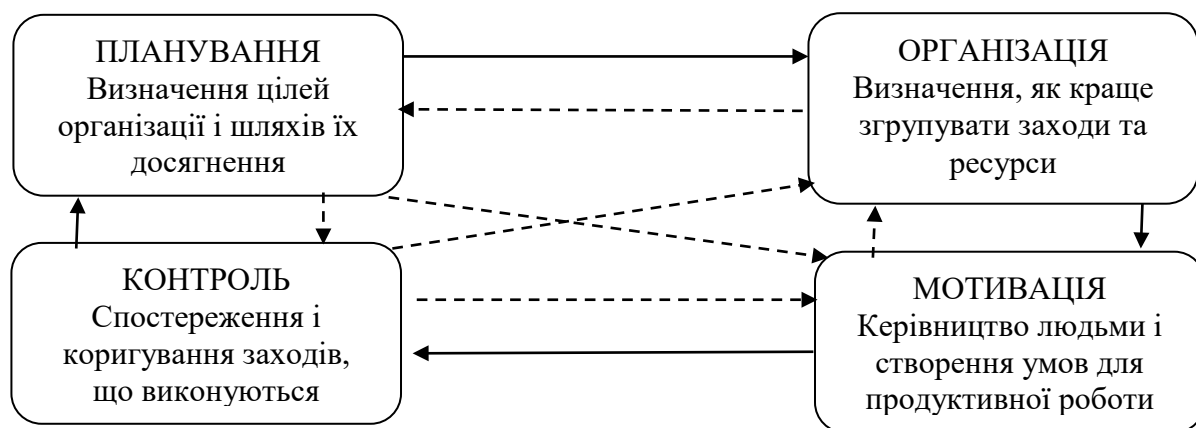


Рис. 2.2 Основні функції системи менеджменту ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Організація. Основною складовою організації управління виступає організаційна структура підприємства (рис. 2.3).

ТОВ «Нестле Україна» має свою організаційну структуру, встановлену чисельність працівників і штатний розпис. До організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» входять Адміністративний відділ, Відділ дитячого, спеціального харчування та харчування для вагітних і матерів-годувальниць, Відділ з розвитку комунікацій та маркетингу, Відділ кави та інших напоїв, Відділ кормів для тварин, Відділ логістики, Відділ маркетингу (кондитерські вироби), Відділ маркетингу

(кулінарія), Відділ маркетингу (сухі сніданки), Відділ Нестле Профешнл, Відділ продажу, Відділ управління персоналом, Відділ фінансової звітності та контролю, Дирекція, Технічний відділ, Юридичний відділ, Відділ розвитку продажу, Відділ з оптимізації бізнес процесів, Відділ з корпоративних комунікацій та зв'язків з громадськістю, Відділ Інформаційних Технологій.

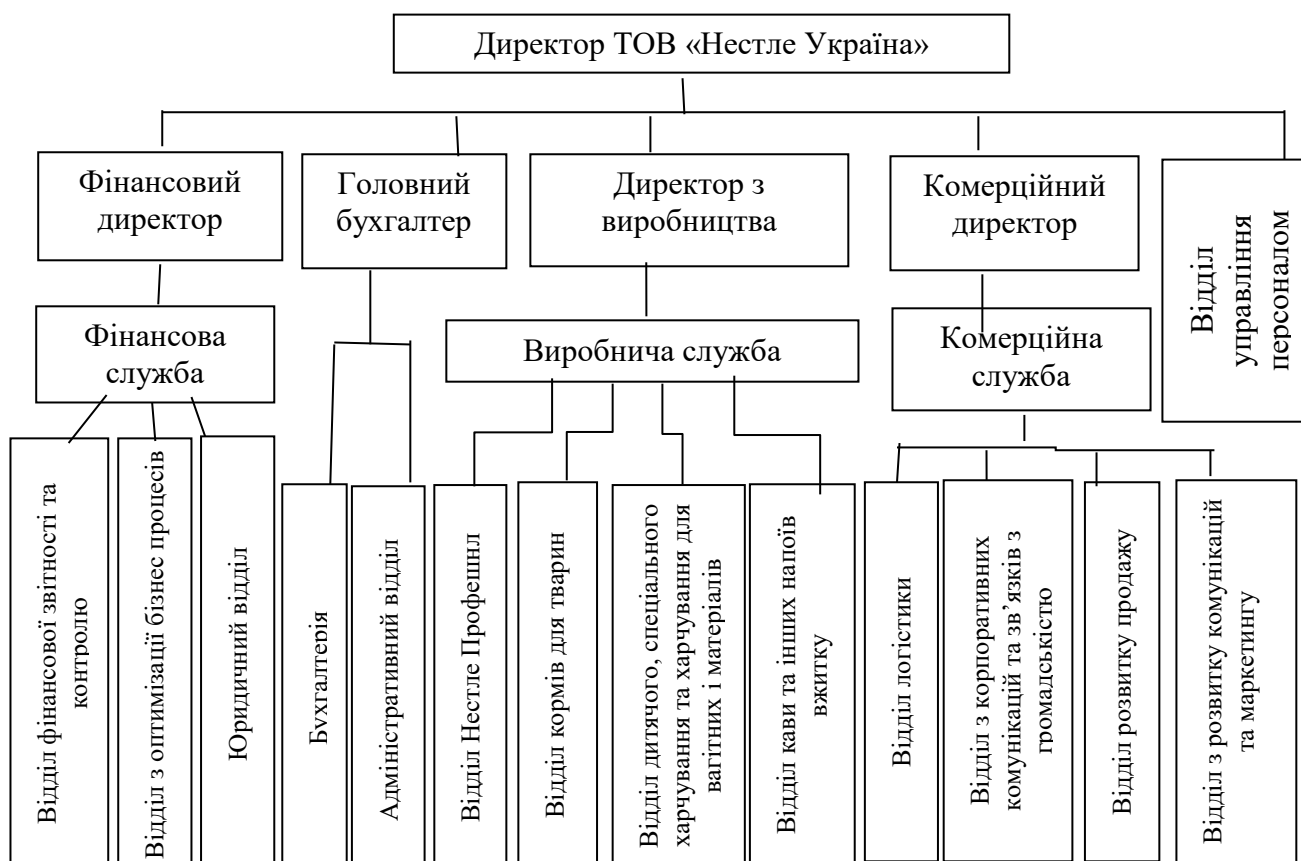


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Всього в компанії працює близько 5557 співробітників. Працівники разом із своїми безпосередніми керівниками визначають сфери професійного розвитку відповідно до їх особистих та професійних потреб. Сфери розвитку можуть бути задоволені низкою методів та заходів з розвитку та навчання. Лінійні керівники є відповідальними за визначення індивідуальних навчальних потреб своїх підлеглих, створення належних умов для ефективного корпоративного навчання, а також за оцінку впливу отриманого навчання на результати роботи. ТОВ «Нестле Україна» несе відповідальність за визначення

пріоритетів корпоративного навчання, планування та впровадження тренінгових заходів, а також за забезпечення необхідними ресурсами для виконання щорічного навчального плану, який формується на основі попередньо визначених потреб та пріоритетів. У ТОВ «Нестле Україна» діє система заохочень та додаткових пільг, які надаються працівникам у відповідності до схваленого Колективного договору.

Дана організаційна структура для ТОВ «Нестле Україна» є оптимальною, оскільки передбачає розподіл повноважень відповідно до різних ділянок роботи та передбачає акумулювання загальної інформації та результатів роботи всього підприємства у керівника, який приймає рішення щодо перспективних напрямів роботи підприємства та ключових проблем. Організаційна структура управління відіграє велику роль в ефективності діяльності компанії.

Мотивація. Для того, щоб підвищити прибутковість ТОВ «Нестле Україна», застосовується постійне стимулювання і мотивація праці на підприємстві. Це здійснюється за допомогою матеріальних виплат, підвищення на посаді, публічного визнання досягнень співробітника або забезпечення додаткових соціальних благ (рис. 2.4).

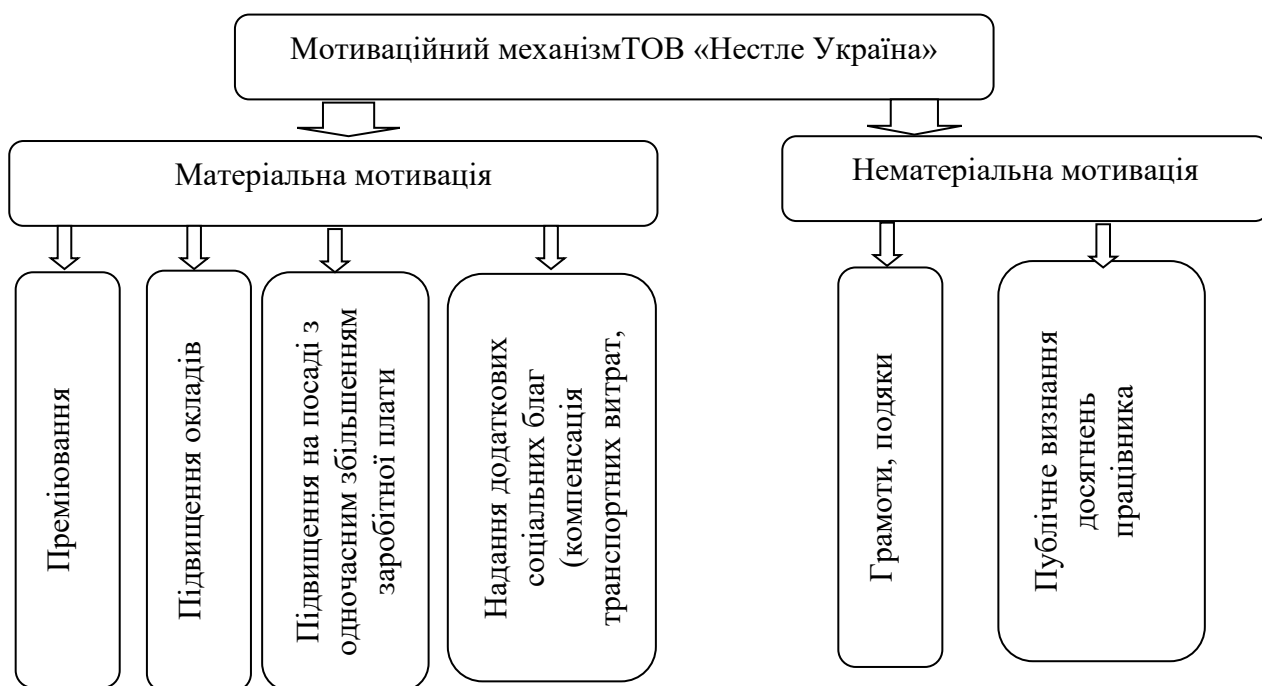


Рис. 2.4. Система мотивації працівників ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

ТОВ «Нестле Україна» вважає своїх співробітників своєю головною конкурентною перевагою. Ніщо не може бути досягнуто без прихильності співробітників і їх енергії – якостей, які роблять у ній людей цінним активом компанії. Вони створюють продукти харчування, споживачами яких є різні категорії громадян майже в кожній країні світу – від малюків до людей похилого віку. Тому в своїй роботі вони повинні бути надзвичайно уважні і професійні: вони несуть відповідальність за благополуччя і здоров'я своїх споживачів. Кожному співробітнику компанія надає можливість зробити свій внесок у поліпшення та зміцнення результатів її діяльності, а також у власний розвиток шляхом відкритого обміну інформацією та активної співпраці. Тому пріоритетними напрямками в роботі з персоналом є наступні:

- забезпечення охорони праці;
- регулярне вимірювання рівня задоволеності співробітників роботою в компанії;
- справедливе ставлення до співробітників і оцінка їх індивідуального вкладу в успіх компанії;
- розвиток професійних знань і навичок;
- програма розвитку молодих фахівців.

Компанія «Nestle» орієнтована на досягнення корпоративних цілей по зростанню і прибутку, але в той же час цінує індивідуальний внесок кожного співробітника. На щорічній основі в компанії проводиться оцінка ефективності роботи співробітників (Performance Evaluation), що дозволяє визначити і зафіксувати виконання цілей всіх співробітників протягом року. На спільних зустрічах у співробітників і їх лінійних керівників є можливість відкрито обговорити результати року, дати і отримати зворотній зв'язок і дізнатися рейтинг ефективності роботи. На основі даного рейтингу відбувається перегляд заробітної плати співробітників.

У ТОВ «Нестле Україна» існують такі методи матеріального стимулювання працівників: преміювання за високі показники роботи протягом певного періоду; преміювання працівників до професійних свят (у % до окладу

у відповідності зі стажем роботи в ТОВ «Нестле Україна»); преміювання до особистих свят (ювілеїв) (у % до окладу у відповідності зі стажем роботи в ТОВ «Нестле Україна»).

Додаткові виплати проводяться, виходячи з цілей, які закладаються в програму стимулювання і мотивації праці. Преміювання працівників за результатами роботи здійснюється щомісячно. Це передбачено в Положенні «Про оплату праці», Положенні «Про преміювання» і Колективному договорі підприємства. Розмір премій встановлюється, виходячи із загальних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства і результатів праці.

Положенням «Про оплату праці працівників ТОВ «Нестле Україна», передбачено преміювання:

1) при досягненні підприємством планових місячних показників щомісячна премія працівників встановлюється у % до окладу, передбаченого штатним розписом підприємства;

2) у разі, якщо показники виробництва і реалізації продукції менше планових, преміювання працівників за розрахунковий період не здійснюється;

3) коли фактичні показники виробництва і реалізації продукції перевищують планові більш ніж на 20%, здійснюється додаткове преміювання працівників.

Постійні інвестиції в навчання, з одного боку, дають людям можливість розвивати свої професійні навички та знання і постійно збільшувати доходи, а з іншого боку – забезпечують «Nestle» професійними кадрами. Саме тому питанням розвитку і навчання персоналу компанія приділяє велику увагу. Співробітники «Nestle» мають можливість брати участь в програмах навчання, які необхідні їм для розвитку професійних компетенцій і навичок. Програми навчання для співробітників включають в себе курси, що проводяться тренерами «Nestle» і зовнішніми тренінговими агентствами [40].

ТОВ «Нестле Україна» приділяє особливу увагу питанням охорони праці й професійного здоров'я співробітників та підрядників. Компанія послідовно підходить до створення культури безпечної праці й розуміє, що лише за повної

підтримки вищої й середньої ланки керівництва групи Nestlé можлива зміна ставлення співробітників й підрядників до безпеки. Компанія Nestlé має рамковий документ «Управління безпекою праці: основні принципи поведінки» (Safety Leadership), в якому містяться вимоги до безпеки, які є однаковими для усіх співробітників компанії усіх країнах.

Компанія Nestlé в умовах повномасштабної військової агресії сфокусувалася на підвищенні безпеки та підтримці своїх 5500 співробітників в Україні, зокрема на підтримці ментального здоров'я. Нещодавно компанія провела дослідження психологічного стану своїх працівників. За його словами, 46% респондентів повідомили про відчуття депресії або її ризик та необхідність психологічної допомоги, тож компанія продовжить роботу в цьому напрямі.

Внутрішньогосподарський контроль у ТОВ «Нестле Україна» є одним із найважливіших елементів управління і забезпечує інформацією всі рівні керівництва. Для позитивного і дієвого вирішення поставленого завдання на підприємстві розрізняють внутрішньогосподарський контроль в залежності від суб'єктів його здійснення (рис. 2.5).

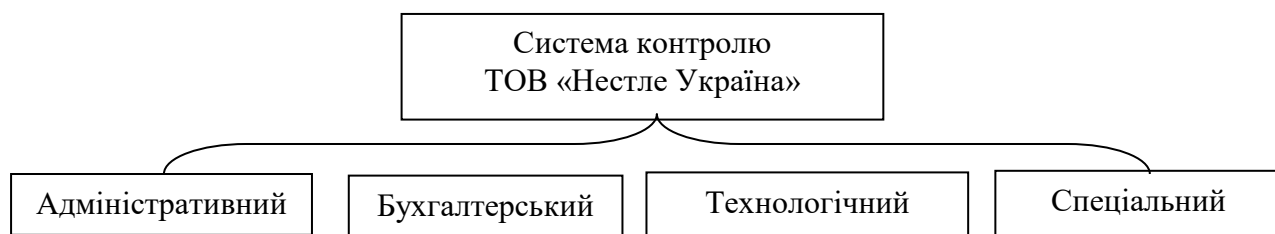


Рис. 2.5. Система контролю ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Компанія Nestle в Україні 2022-2023 рр. року скоротила темпи зниження обсягів виробництва: до 5% з 15% торік, а 2024-го має намір повернутися до зростання. Зниження пояснюється втратою 8,8 млн споживачів, які виїхали з країни в наслідок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року або залишилися на окупованих територіях, а також тим, що одна з фабрик компанії більшу частину 2022 року не працювала. В грошовому виразі цього року Nestle в Україні вже вийшла на стійке двозначне зростання за середнього зростання в

секторі FMCG близько 17%. Відновився і збільшується експорт. Так, на Львівській фабриці, яка виробляє, зокрема, й продукцію ТМ "Світоч", його зростання сягнуло 20% до минулого року, переважно за рахунок постачання кави до Болгарії, а також кондитерської продукції.

У 2023 році Nestlé розпочала будівництво нової фабрики на Волині вартістю 42 млн EUR за підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) поруч з уже наявною. Нова фабрика вироблятиме вермішель швидкого приготування та інші про На Волинській фабриці, що виробляє продукти кулінарії, соуси та кетчупи, експорт зріс приблизно на 5%. Продукти харчування, що також створює основу для нарощування виробництва.

Nestlé - одна з найбільших компаній світу у сфері виробництва продуктів харчування та напоїв, представлена у 187 країнах. Пропонує широкий асортимент продуктів і послуг для сімей і домашніх тварин. Має понад 2000 торговельних марок. Бізнес Nestlé в Україні представлений такими напрямками: кава та напої, кондитерські вироби, кулінарія (холодні соуси, приправи, супи, продукти швидкого приготування), дитяче та спеціальне харчування, готові сніданки, корми для домашніх тварин.

2.3. Оцінка ресурсного забезпеченням підприємства

Аналіз фінансового стану підприємства є ключовим для визначення ефективності його ресурсного забезпечення. Основним джерелом інформації при аналізі фінансового стану підприємства є його баланс (Додаток А). Почнемо аналіз із оборотних активів ТОВ «Нестле Україна» (табл. 2.3).

Оборотні активи підприємства за період 2021-2023 рр. зросли на 157586 тис. грн., але при цьому за досліджуваний період зменшилась кількість грошей та їх еквівалентів на 75% та інші оборотні активи на 35% в порівнянні з 2020 роком.

Дебіторська заборгованість також значно зросла (232320 тис. грн.) на 17%, що є негативним для підприємства, оскільки, існує можливість, що

боржники не зможуть розрахуватися, або будуть віддавати довгий період часу, що зменшує оборотність коштів.

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки оборотних активів ТОВ «Нестле Україна», тис. грн.

Майно	Абсолютні величини, тис. грн.		Структура, %		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відхилення в структурі, %	Темпи зростання, %
	2022	2023	2022	2023			
<i>II. Оборотні активи</i>							
Запаси	704325	735810	31,9	31,1	31485	-0,8	104,5%
Дебіторська заборгованість	1346142	1578462	60,9	66,7	232320	5,8	117,3%
Гроші та їх еквіваленти	144778	36964	6,6	1,6	-107814	-5,0	25,5%
Витрати майб. періодів	6626	10851	0,3	0,5	4225	0,2	163,8%
Інші оборотні активи	7406	4776	0,3	0,2	-2630	-0,1	64,5%
Всього за розділом II	2209277	2366863	100	100	157586		107,1%

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

ТОВ «Нестле Україна» за 2022 рік наростив обсяги, як оборотних так і необоротних активів. Досліджую фінансову звітність підприємства за попередні роки, можна побачити, що підприємство має тенденцію до повільного збільшення суми необоротних активів підприємства і зростання оборотних активів з кожним роком, що наглядно показано на рис. 2.6.

Аналізуючи структуру активів, слід мати на увазі, що загальну структуру активів характеризує коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів, для ТОВ «Нестле Україна» цей показник складає: за 2021 рік 4,19; за 2022 рік 3,34; за 2023 рік 3,47. Таким чином, у ТОВ «Нестле Україна» спостерігається перевищення величини оборотних активів над необоротними в 2022-2023 рр., що підтверджується значеннями їх питомих ваг в загальній сумі активів.

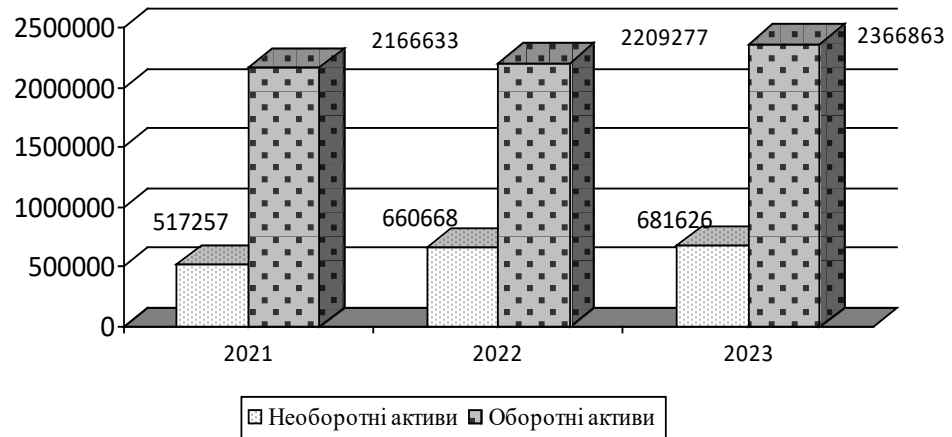


Рис. 2.6. Співвідношення та динаміка активів ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Важливу характеристику структури джерел коштів підприємства дає коефіцієнт майна виробничого призначення (*КМВП*). Нормальним вважається таке обмеження: $КМВП > 0.5$.

$$КМВП = (ОЗ + НЗБ + З + НЗВ) / А \quad (2.1)$$

де: *ОЗ* - основні засоби; *НЗБ* - незавершене будівництво; *З* - запаси; *НЗВ* - незавершене виробництво; *А* - активи.

Значення даного показника для ТОВ «Нестле Україна» наступне (тис. грн.):

- за 2021 рік $КМВП = (191091 + 73\,596 + 572830 + 0) / 2683890 = 0,31$;

- за 2022 рік $КМВП = (315907 + 72163 + 704325 + 0) / 2869945 = 0,38$;

- за 2023 рік $КМВП = (323610 + 133364 + 735810 + 0) / 3048489 = 0,39$

Як бачимо, значення коефіцієнта нижче нормативного, що свідчить про нераціональне використання коштів, вкладених у виробниче забезпечення.

В загальному, активи ТОВ «Нестле Україна» зросли, хоча, значне зростання дебіторської заборгованості та зменшення суми нематеріальних активів і основних засобів потребують уваги менеджерів, для попередження негативних наслідків.

Перейдемо до аналізу структури та динаміки власного капіталу і зобов'язань ТОВ «Нестле Україна» (табл. 2.4).

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки власного капіталу ТОВ «Нестле Україна», тис. грн.

Джерела майна	Абсолютні величини, тис. грн.		Структура, %		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відхилення в структурі, %	Темпи зростання, %
	2022	2023	2022	2023			
<i>I Власний капітал</i>							
Зареєстрований капітал	800	800	-0,02	-0,02	0	0	100%
Додатковий капітал	-	-					
Резервний капітал	-	-					
Нерозподілений прибуток	-3808295	-3638594	100,02	100,02	169701	169701	96%
Всього за розділом I	-3807495	-3637794			169701	169701	96%

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Як бачимо власний капітал підприємства має від'ємний знак, хоча у 2023 році спостерігається скорочення 4% цього розриву. Варто зауважити, що підприємство не залучає додатковий капітал підприємства для того щоб покривати свої зобов'язання перед кредиторами та власниками акцій. Разом з тим від'ємна сума нерозподіленого прибутку зменшилась на 169701 тис. грн.

Оскільки діяльність ТОВ «Нестле Україна» без зовнішніх зобов'язань за сучасної економіки була б не ефективною і зменшила б його потенціал до нарощення потужностей, довгострокові зобов'язання у 2023 році зросли на 630251 тис. грн., що є значним збільшенням, більше ніж у 2,5 рази (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз структури та динаміки зобов'язань ТОВ «Нестле Україна»,
тис. грн.**

Джерела майна	Абсолютні величини, тис. грн.		Структура, %		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відхилення в структурі, %	Темпи зростання, %
	2022	2023	2022	2023			
II Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Інші довгострокові зобов'язання	395373	1025624	100	100	630251	0	259,4
Всього за розділом II	395373	1025624	100	100	630251		259,4
III Поточні зобов'язання і забезпечення							
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	2304525	2592522	36,7	45,8	287997	9,1	112,5
розрахунками з бюджетом	29855	25482	0,5	0,5	-4373	-0,03	85,4
розрахунками з оплати праці	638	658	0,01	0,01	20	0,001	103,1
за одержаними авансами	18448	13858	0,3	0,2	-4590	-0,049	75,1
Поточна кредиторська заборгованість							
Інші поточні зобов'язання	3928601	3028139	62,5	53,5	-900462	-9,0	77,1
Всього за розділом III	6282067	5660659	100,0	100,0	-621408	0,0	90,1
Баланс	2869945	3048489			178544		106,2

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Що ж стосується структури позикового капіталу, то на ТОВ «Нестле Україна» останніми роками спостерігається тенденція до зростання зобов'язань

підприємства, як коротко так і довгострокових, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства (рис. 2.7).

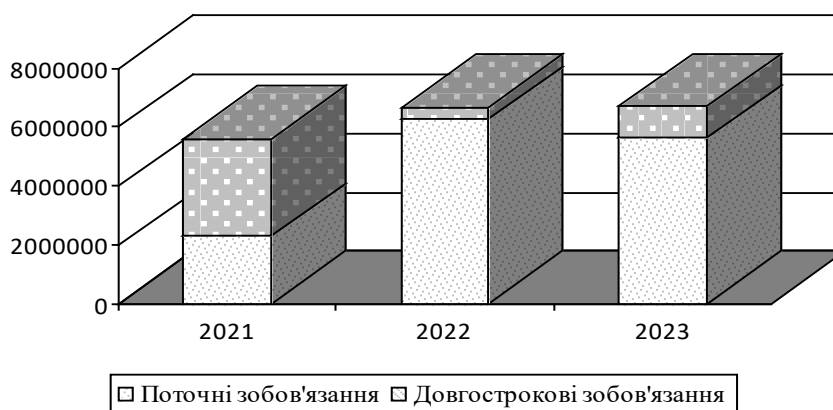


Рис. 2.7. Зміна заборгованості ТОВ «Нестле Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

З рис. 2.7 наглядно видно, що протягом своєї діяльності за останні роки ТОВ «Нестле Україна» вдається до запозичення коштів, при цьому, суми та темпи поточних зобов'язань значно більше. Це може бути пояснено бажанням ТОВ «Нестле Україна» уникнути залучення довгострокових кредитів банків, адже, через нестабільну економічну ситуацію в країні та скрутне становище курсу національної валюти ставки за кредит постійно зростають.

Найбільше зросли поточні зобов'язання, а саме, за товари, роботи та послуги (на 287997 тис. грн.), майже на 13%. Ця стаття відображає заборгованість підприємства по виплатах найближчим агентам підприємства, таким як: працівники, постачальники та підрядники. Правильно пояснити та оцінити збільшення боргів підприємства перед його найближчими агентами досить складно. Зростання зобов'язань за товари, роботи, послуги протягом одного звітного року свідчить про погіршення ліквідності підприємства, тобто його здатності розплатитися з короткостроковими боргами використовуючи оборотні активи.

Баланс підприємства, в порівнянні із 2022 роком, зріс на 178544 тис. грн., або на 6,2% і становить 3048489 тис. грн., що свідчить про покращення його

діяльності. Однак, фінансова стабільність підприємства знаходиться під загрозою, адже, значне зростання дебіторської заборгованості при одночасному зростанні поточних зобов'язань за товари, роботи, послуги та за розрахунками, та зменшенні основних засобів, свідчить про погіршення стабільності. Вище керівництво ТОВ «Нестле Україна» має приділити особливу увагу своїм покупцям і переконатися, що зобов'язання перед підприємством будуть виконанні, та використати частину прибутку на погашення заборгованостей перед власними працівниками і постачальниками.

З метою визначення ефективності ресурсного забезпечення та використання оборотного капіталу на підприємстві доцільно розглянути багаторівневу схему покриття запасів і витрат, тобто наявність власних обігових коштів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахункові дані для агрегованого аналізу балансу підприємства

№ п/п	Показники	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
1	Власний капітал	-3807495	-3637794
2	Необоротні активи	660668	681626
3	Власні обігові кошти (р.1-р.2)	-4468163	-4319420
4	Довгострокові зобов'язання	395373	1025624
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р. 3 + р. 4)	-4072790	-3293796
6	Короткострокові кредити та позики	6282067	5660659
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р. 5 + р. 6)	2209277	2366863
8	Запаси	704325	735810
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р. 3 - р. 8)	-5172488	-5055230
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р. 5-р. 8)	-4777115	-4029606
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р. 7 - р. 8)	1504952	1631053

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Як бачимо, на ТОВ «Нестле Україна» наявні проблеми із власними оборотними коштами. Спостерігається їх значна нестача (4319420 тис. грн.)

станом на кінець 2023 року. Це насамперед пов'язано із зростанням суми довго- та короткострокових позик, та менш відємним значенням власного капіталу ТОВ «Нестле Україна».

На підставі отриманих даних можемо оцінити фінансовий стан ТОВ «Нестле Україна», за допомогою тримірного показника, а також визначити запас стійкості фінансового стану у днях.

Таблиця 2.7

Оцінка фінансового стану ТОВ «Нестле Україна» у 2023 р.

Показники	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Тип фінансової стійкості	Нестійкий фінансовий стан	Нестійкий фінансовий стан
Запас стійкості фінансового стану, днів (р.11: В х360), де В — чиста виручка від реалізації продукції	1504952/9503628 * 360 = 57,01	1631053 / 1054720 * 360 = 55,6
Тримірний показник (р.9, р.10, р.11)	0,0,1	0,0,1

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Отримані результати агрегованого аналізу балансу (табл. 2.7) свідчать про нестійкий фінансовий стан, неефективне використання оборотного капіталу на підприємстві і нестачу власних коштів. Значення тримірного показника для ТОВ «Нестле Україна» становить (0,0,1), що свідчить про порушену платоспроможність, адже, для забезпечення запасів та безперебійної діяльності, підприємство змушене залучати не тільки власні кошти і довгострокові кредити, а й короткострокові позики. Разом з тим, за умови правильного управління є значні шанси відновити платоспроможність підприємства. Позитивним фактором є додатне значення чистого оборотного капіталу, адже це свідчить, що незважаючи на показники нижче норми, ТОВ «Нестле Україна» має у своєму розпорядженні 2366863 тис. грн. для того щоб покрити свої зобов'язання.

Отже, основна діяльність ТОВ «Нестле Україна», як структурної одиниці міжнародної корпорації, полягає у просуванні на український ринок

пріоритетних брендів Nestle. Чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2019-2021 рр. значно зменшився, майже у 2,5 рази та склав збиток у розмірі 105 825 тис. грн.

Аналіз активів компанії та джерел її створення показав, що компанія має ресурсний потенціал для здійснення господарської діяльності, але використовує його недостатньо. Фінансова стабільність підприємства знаходиться під загрозою, адже, значне зростання дебіторської заборгованості при одночасному зростанні поточних зобов'язань за товари, роботи, послуги та за розрахунками, та зменшенні основних засобів, свідчить про погіршення стабільності. Вище керівництво ТОВ «Нестле Україна» має приділити особливу увагу своїм покупцям і переконатися, що зобов'язання перед підприємством будуть виконанні, та використати частину прибутку на погашення заборгованостей перед власними працівниками і постачальниками.

Про нездатність ТОВ «Нестле Україна» ліквідувати короткострокову заборгованість свідчать фактичні дані щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, у підприємства не вистачає також і грошових коштів на покриття невідкладних зобов'язань. Така ситуація склалася за рахунок низької кількості обігових коштів, які були направлені в розвиток підприємства і його неліквідних активів, а також одночасного зростання поточної заборгованості. Всі показники знаходяться нижче норми, особливо коефіцієнт абсолютної ліквідності, що свідчить про те що підприємство всі вільні кошти направляє у виробничий процес.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрямами підвищення ефективності управління ресурсами ТОВ «Нестле Україна»

На основі поведеної оцінки ресурсного забезпечення ТОВ «Нестле Україна» можна сформулювати наступні напрями підвищення ефективності його управління:

- покращення забезпеченості фінансовими ресурсами (оборотними активами, збільшення швидкості оборотних коштів, зменшення рівня дебіторської заборгованості);
- впровадження заходів науково-технічного прогресу;
- створення додаткових робочих місць;
- підвищення продуктивності праці за рахунок її інтенсифікації (суміщення професій, наукова організація праці, підвищення кваліфікації, розповсюдження передового досвіду тощо);
- поліпшення використання робочого часу (скорочення цілоденних і внутрішньо змінних втрат, непродуктивних втрат).
- удосконалити кредитну політику підприємства.

Для покращення покращення забезпеченості оборотними активами та фінансового стану ТОВ «Нестле Україна» впершу чергу потрібно звернути увагу на виробничий та комерційний процеси. Залежно від свого відношення до фінансових ризиків, власники або менеджери підприємства вибирають один з розглянутих варіантів фінансування активів. В сучасний час дуже складно отримати позику тому потрібно обрати таку модель фінансування активів, яка представляє відношення власного і позикового капіталу, тобто оптимізувати його структуру з цих позицій.

Для забезпечення фінансовими ресурсами, поліпшення стану оборотних активів ТОВ «Нестле Україна», потрібно створити чіткий план дій для кожної

проблемної зони та бажано назначити відповідальних. Вказаний перелік представимо у табл.3.1.

Таблиця3.1

Перелік завдань з поліпшення забезпечення фінансовими ресурсами

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

Джерело: складено автором

Перш за все, для того щоб покращити стан у оборотних активів для ТОВ «Нестле Україна», критично необхідно за рахунок дебіторської заборгованості впорядкувати структуру його оборотних коштів та посилити їх ліквідну частину. Дослідження стану підприємства дало нам розуміння того, що скорочення обсягів доходів підприємства супроводжувалося нарощуванням обсягів дебіторської заборгованості. Це означає, що навіть можливість надання оплати в кредитне впливало на збільшення обсягів купівлі його продукції. Для нас це означає, необхідність створення чіткого плану дій, метою якого буде заохочення клієнтів здійснювати оплату за придбану продукцію одразу після її надходження.

Найкращим рішенням в даній ситуації буде створення системи знижок при здійсненні оплати по факту отримання продукції або можливо навіть, здійснювати оплату наперед, що дозволить нам отримати максимально більшу кількість розрахунків від реалізації продукції та послуг. Завдяки системі

знижок ТОВ «Нестле Україна» зможе досягнути поставленої мети на довгостроковий період. Підвищення торгівельної діяльності буде однозначно сприяти підвищенню рентабельності, тобто ефективності господарської діяльності підприємства.

Для того щоб покращити стану активів ТОВ «Нестле Україна», потрібно запровадити фіксовану ставку прибутковості нарівні 15% – саме такий рівень дозволить не тільки покращити фінансовий стан ТОВ «Нестле Україна», а і розвиватись в інших аспектах, адже зниження ціна продукцію і товари призведе до збільшення прибутку, а отже і збільшення обсягів коштів для фінансування діяльності підприємства, що дозволить розвивати ТОВ «Нестле Україна».

Наступним кроком, має бути вирішення проблеми неефективної політики фінансування ТОВ «Нестле Україна». Отже, потрібно створити новий проект політики фінансування, в якому будуть включені можливості залучення коштів з різних джерел, еквівалентні дебіторській заборгованості. Оскільки труднощі в управлінні дебіторською заборгованістю, вимагають відповідного підходу, оскільки являються питанням фінансової стійкості та безпеки бізнесу.

Ефективним контролем дебіторської заборгованістю є окремий облік двох основних її видів: простроченої та непростроченої. Інвентаризація розрахунків з контрагентами сприяє виявленню дебіторської заборгованістю, яка веде в обов'язковому порядку перед збором річного звіту. Головним способом спостереження за станом дебіторської заборгованістю є часта звіряння розрахунків із замовниками. Якщо трудові ресурси можуть дозволити, то контроль краще здійснювати не менше двох разів на місяць. Це, перш за все, пов'язано з людським фактором. Мотивація працівників з продажу часто «зав'язана» на збір коштів, що є правильним. Але працівники фінансового відділу використовують для цього різні способи, і не всі вони, як правило, бувають в інтересах підприємства.

Комплексний підхід необхідний, який включає організаційні заходи, пов'язані з фінансовим контролем паралельно використовується методами і

способами мотивації працівників підприємства. Таким чином, проведені заходи з управління дебіторською заборгованістю діляться на заходи, що мали організаційний характер і заходи, які будуть спрямовані на проведення оцінки різних показників дебіторської заборгованості.

Основними шляхами підвищення ефективності використання оборотних активів ТОВ «Нестле Україна» можна вважати наступні (рис. 3.1).

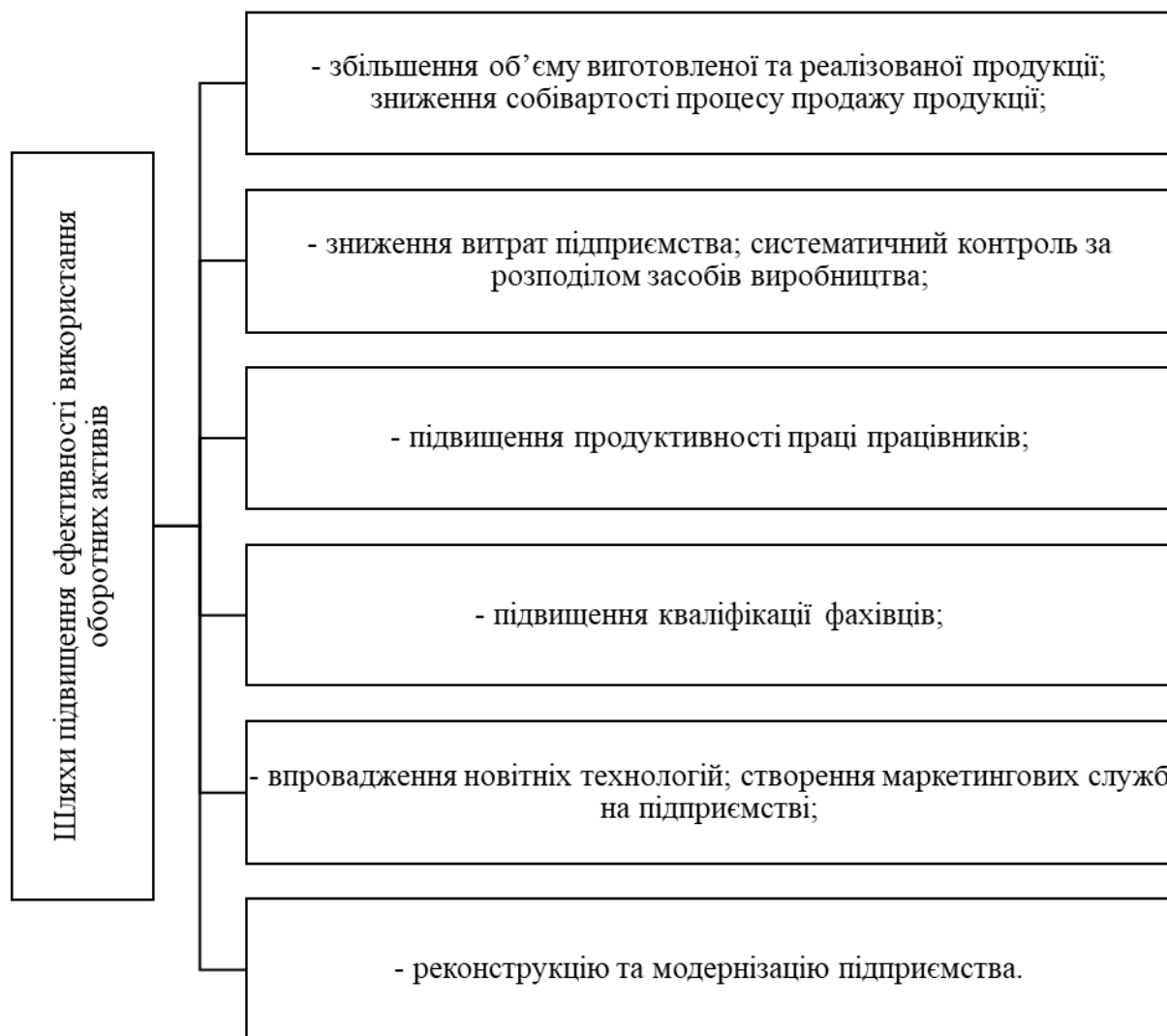


Рис. 3.1. Шляхи підвищення ефективності використання оборотних активів ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: складено автором на основі [12]

Ефективне використання оборотного капіталу відіграє велику роль у забезпеченні нормальної роботи підприємства, підвищення рівня рентабельності виробництва і залежить від безлічі факторів. Підвищення

дебіторської заборгованості вимагає додаткових витрат, а також сприяє втратам по безнадійних боргах.

Зростання дебіторської заборгованості – це насамперед великі втрати купівельної спроможності грошових коштів, оскільки є ряд факторів, які впливають на ситуацію, наприклад та сама інфляція. Окрім впливу інфляції, підприємство несе ще і прямі втрати, як приклад це втрачений шанс та отримання вигоди від використання коштів, які є тимчасово недоступними. Одним із можливих важелів впливу на покупця – це штрафні санкції за прострочення платежу.

Для підвищення ефективності фінансової політики підприємства необхідно здійснювати заходи, спрямовані на оптимізацію дебіторської заборгованості, які передбачають моніторинг продажів продукції, розробку інкасаційної політики і проведення політики управління заборгованістю.

Вчасне та продуктивне використання оборотних коштів – це запорука успіху в поліпшенні фінансового стану, та забезпечення високого рівня рентабельності підприємства, оскільки таким чином мінімізуються витрати на вкладення в оборотні кошти. Обсяг оборотних коштів на пряму залежить від швидкості їх руху, якщо рух коштів уповільнений це може спричинити необхідність в додаткових коштах на постійні витрати підприємства, що знижує фінансову ефективність в цілому.

Тому на сьогоднішній день для ТОВ «Нестле Україна» важливим та першочерговим завданням є збільшення швидкості оборотних коштів, зменшення рівня дебіторської заборгованості, що в свою чергу матиме позитивний вплив на весь фінансовий стан підприємства.

Одним з основних завдань оптимізації дебіторської заборгованості ТОВ «Нестле Україна» є забезпечення відповідності термінів погашення кредиторської заборгованості та надходжень виплат від дебіторів. Рішення даної проблеми має будуватися на основі обраної політики роботи з платежами
рис. 3.2.



Рис. 3.2. Напрямки оптимізації дебіторської заборгованості ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: складено автором на основі [12]

Більш високі показники оборотності вимагають від підприємства більш високого рівня виробничих запасів і грошових коштів. Це викликано тим, що підприємство для забезпечення безперебійного процесу виробництва змушені створювати запаси матеріальних цінностей і грошових коштів в підвищеному розмірі. Причини цього, очевидно, криються в недостатньо стійких економічних зв'язках з постачальниками. Досягнення високих показників ефективності використання оборотних коштів пов'язано з додатковими

витратами по підтримці високих рівнів виробничих запасів і з упущеною вигодою від можливого розміщення тимчасово вільних грошових коштів.

При аналізі показників оборотності доцільно звернути увагу на такі важливі характеристики як тривалість операційного та виробничо-фінансового циклів.

Оскільки підприємство оплачує рахунки постачальників з тимчасовим лагом, час, протягом якого грошові кошти відвернені з обороту, менше на середній час кредиторської заборгованості. Важливо відзначити, що тривалість операційного циклу впливає на обсяг, структуру і ефективність використання коштів.

Таким чином, заходи, що забезпечують підвищення забезпечення фінансовими ресурсами ТОВ «Нестле Україна», досить різноманітні. Деякі з них мало затратні і вимагають лише перегляду ставлення працівників підприємства до своїх обов'язків, інші неможливі без додаткових вкладень. Прискорення оборотності оборотних коштів дозволяє відчутно знизити собівартість продукції, а це є основою стабілізації економічного становища підприємства і підвищення рентабельності діяльності.

3.2. Формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства

Ресурсне забезпечення відіграє важливу роль як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні, де розробляються основні стратегічні завдання підприємства. Стратегії розвитку підприємства можуть бути кардинально різними – від стратегії розширення або поступового розвитку до захисної чи стабілізаційної та навіть антикризової стратегії. Тому завданням і водночас особливістю ресурсного забезпечення діяльності підприємства на стратегічному рівні є розроблення програми попереднього й своєчасного реагування на потреби у ресурсах бізнес-процесів у межах вибраної стратегії відповідно до її загальної мети [31, с. 118].

Таким чином, на основі дослідження ресурсного забезпечення ТОВ «Нестле Україна» буде актуальним застосування стратегічного підходу до ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Стратегічний підхід, на нашу думку, необхідний для скорочення термінів, невідповідностей значень показників розвитку діяльності та збільшення обсягів ресурсного забезпечення. Такий підхід полягає у досягненні цілей, завдань та пріоритетних напрямів діяльності підприємств з урахуванням можливостей формування та використання своєї ресурсної бази, задоволення потреб усіх зацікавлених сторін (рис. 3.3).



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

Джерело: сформовано на основі [2]

Необхідність використання стратегічного підходу до ресурсного забезпечення діяльності підприємства зумовлена тим, що діяльність є складною виробничою системою, для якої характерна наявність зворотних зв'язків та різних часових лагів між ресурсними вкладеннями та їх віддачею. Для визначення взаємозв'язків розроблений алгоритм, що включає такі етапи, як зазначення важливості окремих складників ресурсного забезпечення, виявлення зовнішніх чинників, що впливають на кінцеві та проміжні результати виробничої діяльності, та ін.

Підводячи підсумок вищевикладеного, можна сказати, що стратегічний підхід до ресурсного забезпечення являє собою процес пошуку, залучення, формування та розподілу всієї сукупності ресурсів, наявних у розпорядженні та необхідних для реалізації господарської діяльності конкретного підприємства. При цьому слід ураховувати, що зовнішнє середовище підприємств характеризується високою динамічністю, що швидко змінюється, тому однією з перспективних можливостей під час вирішення існуючих проблем ресурсного забезпечення є застосування стратегічного підходу.

Вивчення питань, пов'язаних з організаційно-економічною взаємодією процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення виробничою діяльністю підприємств, дало змогу представити модель організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення. Запропонована модель дає змогу оптимізувати ресурсне забезпечення підприємств відповідно до затверджених стратегічних напрямів та стратегічних цілей їхньої виробничої діяльності. Відповідно до змісту наведеної моделі, всі складники ресурсного забезпечення повинні розглядатися як система взаємодіючих елементів, спрямованих на отримання соціально-економічної вигоди.

Модель організаційно-економічної взаємодії структурних складників ресурсного забезпечення заснована на необхідності врахування таких принципів: накопичення таких видів стратегічних ресурсів, які недоступні для придбання на ринках; створення фонду стратегічних ресурсів, що формують

нову цінність та недоступні для конкурентів. З урахуванням перерахованих раніше особливостей виробничої діяльності підприємств та представленої моделі розроблений алгоритм формування ресурсного забезпечення підприємств (рис. 3.4).

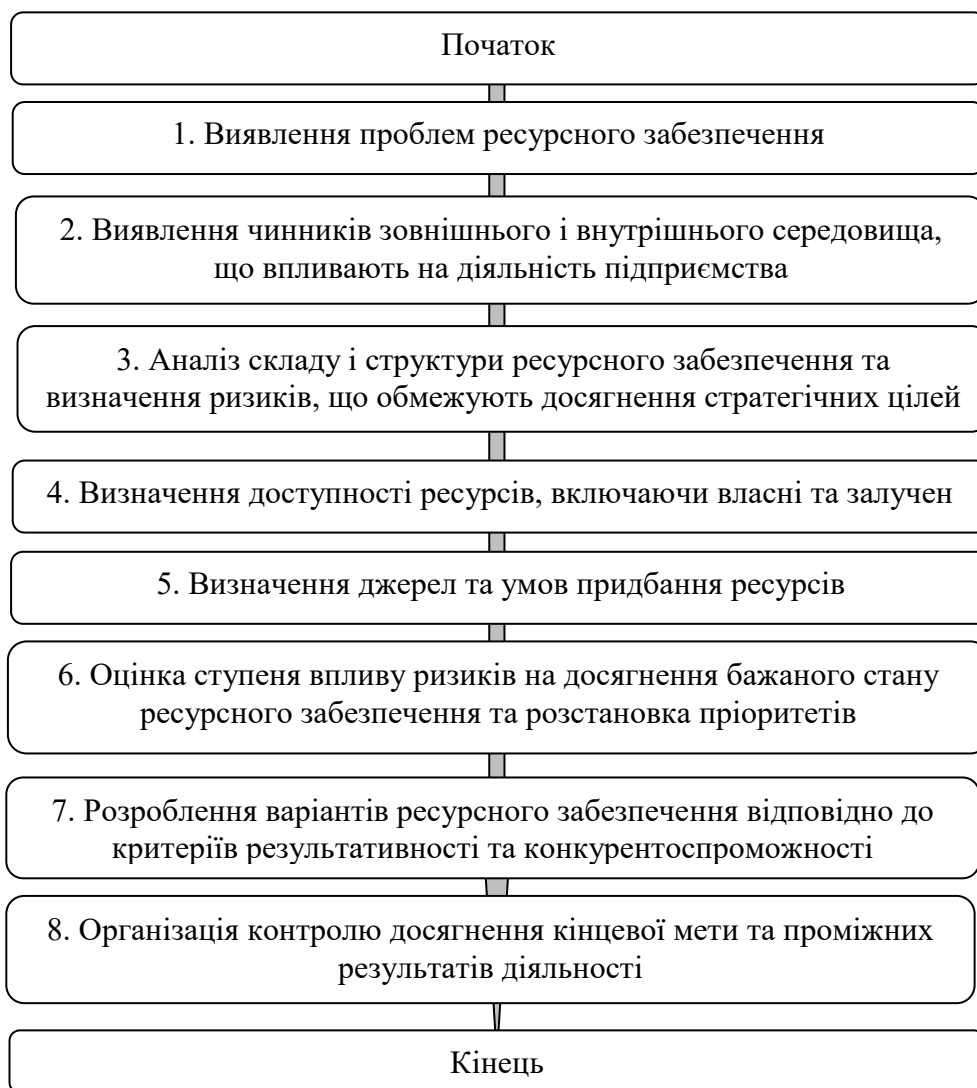


Рис. 3.4. Алгоритм формування і ресурсного забезпечення ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: сформовано на основі [2]

Даний алгоритм формування ресурсного забезпечення підприємства базується на принципах системності, збалансованості, оцінки можливостей функціонування та розвитку підприємств, відповідає інтересам інвесторів, включає вісім етапів і передбачає формування ресурсного забезпечення

відповідно до критеріїв результативності та конкурентоспроможності діяльності підприємства

Отже, на сучасному етапі ресурсне забезпечення підприємства багато в чому визначає досягнення стратегічних пріоритетів його розвитку. Виробнича діяльність підприємств в умовах конкурентної боротьби за доступ до ресурсів вимагає концептуальних науково-практичних рішень у галузі управління. Ресурсне забезпечення є основою виробничої діяльності практично в будь-якій галузі та її підприємствах. Вивчення різних аспектів ресурсного забезпечення, проведене в ході дослідження, дало змогу зробити висновок про те, що вимоги до ресурсного забезпечення постійно змінюються. При цьому важливо з'ясувати та осмислити зміни, тобто розробити теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації щодо подальшого розвитку ресурсного забезпечення діяльності підприємств з урахуванням запропонованих елементів стратегічного підходу

Успішне управління ресурсним забезпеченням підприємства дає змогу впровадити сучасні технології виробництва, реалізувати інвестиційні проєкти підприємств різних організаційно-правових форм, розробити нові математичні моделі оцінювання ресурсного забезпечення підприємств, сформулювати та опрацювати інформацію для прийняття управлінських рішень для запобігання кризовим явищам на підприємствах, тим самим забезпечити підприємству стабільний розвиток.

3.3. Сучасні технології в управлінні ресурсним забезпеченням

В сучасних умовах ведення бізнесу виникає необхідність використання інформаційних та нематеріальних видів ресурсів, у тому числі інноваційних. Так, нині інформаційні ресурси формують основу процесу управління, адже вони становлять необхідні для якісної оцінки ситуацій та прийняття управлінських рішень відомості, завдяки яким керівництво має змогу приймати найбільш оптимальні, аргументовані рішення. Для ефективного

функціонування та розвитку підприємства необхідне постійне надходження, засвоєння та обробка достовірної інформації, адже непоінформованість сприяє суб'єктивізму та необґрунтованості рішень і дій. Також варто відзначити, що зараз здебільшого вже немає підприємств (у тому числі державних чи комунальних), в яких відсутній сайт чи доступ до мережі Інтернет, котрі є невід'ємними складниками інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Сьогодні актуальним шляхом оптимізації управління ресурсним забезпеченням підприємства є впровадження ERP-системи.

ERP-система (Enterprise Resource Planning System) планування ресурсів підприємства являє собою цілісну систему управління організацією, за допомогою якої відбувається оптимізація та збалансування використання усіх наявних ресурсів. Дана система передбачає розміщення всіх необхідних підрозділів, їх функціональних завдань, ресурсів для ефективної роботи підприємства в одній комп'ютерній системі, доступ до якої мають усі підрозділи, що суттєво спрощує роботу працівників і забезпечує вільний та швидкий обмін інформацією [17].

ERP складається з модулів (що визначаються безпосередньо підприємством відповідно до особливостей його господарської діяльності), які автоматизують систему збору, зберігання та використання інформації. Ці модулі відповідають відділам підприємства (виробництво, фінанси, людські ресурси, закупівля, продажі та маркетинг, інвентаризація тощо). Зазвичай усі відділи підприємства функціонують окремо, а інформація зберігається локально, тому інші відділи не мають до неї доступу. Це тип децентралізованої організації робочого процесу, який додає певні перешкоди для управління процесами. Після впровадження ERP-системи усі відділи матимуть доступ до модулів, які можуть знадобитися для виконання персоніфікованих повсякденних завдань. Це значно полегшує роботу, економить час і фінанси.

Для того щоб мінімізувати ризики й отримати максимум вигоди від впровадження ERP-системи, необхідно ретельно спланувати та оцінити кожен

етап проєкту. Для початку важливо поставити бізнес-цілі, провести діагностику поточних бізнес-процесів та ІТ-систем. Потім необхідно змодельовати бажаний ефект від впровадження системи, спланувати бюджет проєкту і часові рамки його реалізації і вже тільки цього підібрати програмне забезпечення, що за своїм функціоналом найбільш підійде підприємству відповідно до поставлених цілей.

Розглянемо етапи впровадження ERP-системи на підприємстві:

Організаційний етап. На цьому етапі необхідно зібрати групу лінійних співробітників і менеджерів із кожного відділу з метою розроблення плану впровадження ERP-системи. До складу робочої групи зазвичай включають:

- директора підприємства, адже він обізнаний стосовно всіх бізнес-процесів, що протікають на підприємстві, а також має повноваження з одноосібного прийняття рішень із будь-яких питань;
- керівників усіх підрозділів, які в майбутньому користуватимуться новим програмним забезпеченням (головний бухгалтер, головний економіст, керівник відділу кадрів, начальник виробництва, менеджер із закупівель). У подальшому їхнім завданням буде консультування інших фахівців щодо особливостей роботи з даною системою, а також організація роботи підлеглих після завершення впровадження;
- ІТ-фахівця широкого профілю, основним завданням якого буде технічний супровід плану з впровадження системи ERP.

Першим кроком для створеної проєктної групи є оцінка поточного стану підприємства з метою визначення, які саме процеси потребують поліпшення та автоматизації в ERP-системі. Необхідно проаналізувати ці процеси, починаючи з головних, та визначити стратегічні цілі і сферу реалізації за допомогою отриманої оцінки.

Також на організаційному етапі потрібно визначитися з джерелами фінансування і вибрати компанію-інтегратора, тобто ту компанію, у якій підприємство придбає ERP-систему й яка займатиметься її технічним впровадженням. Українськими компаніями успішно використовуються

наступні ERP-системи: BAS ERP, ERP-система IT-Enterprise, ІНСТАЛЬОВ, Perfectum CRM+ERP, Tend ERP. Із цих систем IT-Enterprise – значно дешевша система, проте BAS ERP, зокрема компанія IT.Artel, яка займається продажем і встановленням даної ERP-системи, на відміну від свого конкурента пропонує практичне консультування та навчання персоналу щодо особливостей роботи з даною системою у вигляді проведення практичних тренінгів на місці роботи. Даний аспект є важливим для підприємств, адже навчання працівників, підкріплене практичними вміннями, сприятиме кращому використанню всіх можливостей системи BAS ERP і зменшить рівень можливих відхилень та помилок у роботі.

Наступним етапом після купівлі та впровадження системи ERP є етап обстеження підприємства і проєктування системи ERP. Після закінчення організаційних заходів настає етап вивчення та аналізу основних бізнес-процесів підприємства. Це потрібно для того, щоб точно визначити терміни і вартість робіт з упровадження системи ERP. Орієнтуючись на масштаби майбутніх робіт і поставлених цілей, ІТ-інтегратор компанії IT.Artel може запропонувати два плани по обстеження:

- експрес-обстеження, яке займає від 1,5 до 2 місяців. Результатом є «передпроектний аналіз», в якому описуються всі нюанси автоматизованого обліку та перелік завдань, що підлягають вирішенню у ході впровадження;
- повне обстеження, яке триває протягом 3–5 місяців. У результаті ретельного обстеження формується «технічне завдання», готуються бізнес-процеси автоматизованого обліку, а також указується перелік необхідних коригувань програмного забезпечення.

Після обстеження організації програмісти визначають основні вимоги до базових модулів ERP-системи, необхідність завантаження початкових даних, а також параметри налаштування для переміщення відомостей із використовуваних організацією програм. Модулі системи програмуються відповідно до основних бізнес-процесів компанії; у функціонал програмного забезпечення можливе внесення необхідних коректив і доповнень.

Важливим є етап визначення ефекту від упровадження системи ERP. На даному етапі робоча група визначає те, чого планується досягти після впровадження системи. Багаторічний досвід діяльності компанії IT.Artel [38] та десятки успішних реалізованих проєктів дали змогу програмістам визначити прогнозований економічний ефект, який отримають підприємства, впроваджуючи дану систему (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозований економічний ефект від упровадження аналізованої системи BAS ERP

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

Наступним є етап упровадження ERP-системи на підприємстві. Згідно з планом упровадження, на даному етапі здійснюється установка програм ERP-системи на робочі місця персоналу. Проводиться налаштування прав доступу і звітів. Завантажуються дані з раніше використовуваних підприємством комп'ютерних програм.

Згодом здійснюють запуск системи в експлуатацію. Після закінчення процесів автоматизації проводиться навчання користувачів, а також здійснюється розроблення інструкцій щодо роботи в системі [39].

Завершальний етап – оцінка ефективного впровадження ERP-системи. Через рік активного використання BAS ERP-системи керівництво зможе

реально оцінити ефект від використання даного програмного забезпечення.

План упровадження системи ERP працюватиме на повну потужність тільки в тому разі, якщо програмним забезпеченням будуть максимально активно й ефективно користуватися всі співробітники організації. Для цього працівників потрібно навчити основним правилам користування ERP і строго контролювати дії персоналу на початковому етапі експлуатації програми. Відповідальними за навчання підлеглих і коригування їх дій також є члени робочої групи.

Таким чином, упровадження на ТОВ «Нестле Україна» ERP-системи, наприклад аналізованої BAS ERP-системи, забезпечить підприємству збалансування використання ключових видів ресурсів та оптимізує управління ними.

Таким чином, на основі поведеної оцінки ресурсного забезпечення ТОВ «Нестле Україна» можна сформулювати наступні напрями підвищення ефективності його управління: покращення забезпеченості фінансовими ресурсами (оборотними активами, збільшення швидкості оборотних коштів, зменшення рівня дебіторської заборгованості); впровадження заходів науково-технічного прогресу; створення додаткових робочих місць; підвищення продуктивності праці за рахунок її інтенсифікації (суміщення професій, наукова організація праці, підвищення кваліфікації, розповсюдження передового досвіду тощо); поліпшення використання робочого часу (скорочення цілоденних і внутрішньо змінних втрат, непродуктивних втрат); удосконалити кредитну політику підприємства

Ресурсне забезпечення є основою виробничої діяльності на ТОВ «Нестле Україна». Успішне управління ресурсним забезпеченням підприємства дає змогу впровадити сучасні технології виробництва, реалізувати інвестиційні проєкти підприємств різних організаційно-правових форм, розробити нові математичні моделі оцінювання ресурсного забезпечення підприємств, сформулювати та опрацювати інформацію для прийняття управлінських рішень для запобіганням кризовим явищам на підприємствах, тим самим забезпечити підприємству

стабільний розвиток

Основним чинником створення тривалої конкурентної переваги та зростання інвестиційної привабливості стає збалансоване управління ресурсним забезпеченням підприємства. Оптимізація управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом упровадження системи ERP дає змогу автоматизувати процес управління ресурсами компанії та пришвидшити обмін інформацією щодо їх стану та руху по підприємству. Упровадження на ТОВ «Нестле Україна» ERP-системи, наприклад аналізованої BAS ERP-системи, забезпечить підприємству збалансування використання ключових видів ресурсів та оптимізує управління ними.

ВИСНОВКИ

За результатами матеріалу викладеному у бакалаврській роботі можливо зробити наступні висновки:

1. Ресурси це сукупність елементів, які потрібні підприємству для забезпечення його функціонування за допомогою залученими в процес виробництва різноманітних споживчих вартостей. Ефективна діяльність будь-якого підприємства можлива лише за наявності відповідного забезпечення необхідними ресурсами та оптимального їх поєднання і використання. Існує багато різних класифікацій ресурсів: за фізичним змістом, за призначенням в процесі виробництва, за ступенем використання у виробничому процесі тощо. Найбільш поширеною є класифікація ресурсів за фізичним змістом, що передбачає їх поділ на чотири основні види ресурсів: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні.

2. Ефективне управління ресурсами підприємства передбачає здійснення комплексу заходів з пошуку, залучення та оптимізації різноманітних джерел. Розуміння цих джерел дозволяє підприємству досягати стійкого розвитку та успіху в конкурентному бізнес-середовищі. Процес формування ресурсів вимагає постійного аналізу та оновлення стратегій залучення та використання ресурсів. При цьому необхідно враховувати змінні фактори, такі як економічні та політичні умови, технологічні зміни та змінювані потреби споживачів. Важливим елементом є також збалансованість джерел формування ресурсів. Успішне управління ресурсами допомагає підприємству не лише вирішувати поточні завдання, а й готує його до майбутніх викликів і можливостей. Це створює основу для стійкого зростання, інновацій та утримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

3. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства це сукупність ресурсів необхідних підприємству для здійснення господарської діяльності із задіянням управлінського механізму, що забезпечить ефективне використання ресурсів і задоволення суспільних і особистих потреб. Цілі, функції та суть

процесу управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства передбачає комплекс методів управління, які спрямовані для забезпечення ефективної діяльності служб з постачання і використання матеріальних ресурсів. Було встановлено залежність між ресурсним забезпеченням та підвищенням ефективності роботи підприємства, як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні. Було зазначено, що кожне підприємство повинне розробляти механізм ресурсного забезпечення в залежності від своїх головних цілей та завдань.

4. У другому розділі проведено аналіз ефективності ресурсного забезпечення ТОВ «Нестле Україна». Мета компанії полягає у задоволенні потреб сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. ТОВ «Нестле Україна» будує бізнес на чітких принципах і раціональному управлінні. Це допомагає підтримувати довіру до бренду Nestle і знижує ризик вздовж всього ланцюжку створення цінності. Чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «Нестле Україна» за 2019-2021 рр. значно зменшився, майже у 2,5 рази. В компанії прагнуть досягти лідерства та заробити таку довіру шляхом задоволення очікувань споживачів.

5. Аналіз активів компанії та джерел її створення показав, що компанія має ресурсний потенціал для здійснення господарської діяльності, але використовує його недостатньо. Фінансова стабільність підприємства знаходиться під загрозою, адже, значне зростання дебіторської заборгованості при одночасному зростанні поточних зобов'язань за товари, роботи, послуги та за розрахунками, та зменшенні основних засобів, свідчить про погіршення стабільності. Вище керівництво ТОВ «Нестле Україна» має приділити особливу увагу своїм покупцям і переконатися, що зобов'язання перед підприємством будуть виконані, та використати частину прибутку на погашення заборгованостей перед власними працівниками і постачальниками.

6. Про нездатність ТОВ «Нестле Україна» ліквідувати короткострокову заборгованість свідчать фактичні дані щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, у підприємства не вистачає також і грошових коштів на

покриття невідкладних зобов'язань. Така ситуація склалася за рахунок низької кількості обігових коштів, які були направлені в розвиток підприємства і його неліквідних активів, а також одночасного зростання поточної заборгованості. Всі показники знаходяться нижче норми, особливо коефіцієнт абсолютної ліквідності, що свідчить про те що підприємство всі вільні кошти направляє у виробничий процес.

7. У третьому розділі розглянуто шляхи На основі поведеної оцінки ресурсного забезпечення ТОВ «Нестле Україна» можна сформулювати наступні напрями підвищення ефективності його управління: покращення забезпеченості фінансовими ресурсами; впровадження заходів науково-технічного прогресу; створення додаткових робочих місць; підвищення продуктивності праці за рахунок її інтенсифікації; поліпшення використання робочого часу; удосконалити кредитну політику підприємства

8. Ресурсне забезпечення є основою виробничої діяльності на ТОВ «Нестле Україна». Успішне управління ресурсним забезпеченням підприємства дає змогу впровадити сучасні технології виробництва, реалізувати інвестиційні проекти підприємств різних організаційно-правових форм, розробити нові математичні моделі оцінювання ресурсного забезпечення підприємств, сформулювати та опрацювати інформацію для прийняття управлінських рішень для запобігання кризовим явищам на підприємствах, тим самим забезпечити підприємству стабільний розвиток

9. Основним чинником створення тривалої конкурентної переваги та зростання інвестиційної привабливості стає збалансоване управління ресурсним забезпеченням підприємства. Оптимізація управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом впровадження системи ERP дає змогу автоматизувати процес управління ресурсами компанії та пришвидшити обмін інформацією щодо їх стану та руху по підприємству. Впровадження на ТОВ «Нестле Україна» ERP-системи, наприклад аналізованої BAS ERP-системи, забезпечить підприємству збалансування використання ключових видів ресурсів та оптимізує управління ними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. Вчені записки Університету «КРОК». 2013. Випуск 33. С. 200.
2. Бердар М.М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. Національна економіка. Інтелект XXI №1, 2020. С. 31-35. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/5.pdf. (дата звернення: 02.05.2024)
3. Білецька Л.В., Білецький О.В. Економічна теорія: Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка: Навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2005. 652 с.
4. Бланк І.А. Управління активами. К.: «Ніка-Центр», 2000. 720 с.
5. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoi-resursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodary>. (дата звернення: 02.05.2024)
6. Ващенко О.П. Сутність та кваліфікація підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес, № 2 (28). 2019, с. 104-107.
7. Веретін Л.С. Інформаційне забезпечення як одна із передумов удосконалення управління продуктивністю підприємства. Ефективна економіка. 2015. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4469> (дата звернення: 01.02.2020).
8. Верхоглядова Н.І. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №16. С. 27-31.
9. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf>. (дата звернення: 02.05.2024)
10. Гладир Т.С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. Ефективна

економіка. 2014. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3044>.
(дата звернення: 02.05.2024)

11. Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста. К.: ЦУЛ, 2009. 264 с.
12. Економічний аналіз: підручник Г. І. Кіндрацька та ін. Київ: Знання, 2016. 487 с.
13. Задоя А.О. Мікроекономіка: навч. посіб. К.: Т-во: Знання, КОО, 2002.
14. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
15. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2005. 352
16. Кремінь О.М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами». К., 2009. 21 с.
17. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Академічний огляд. 2014. №1(40). С. 110-115.
18. Кузнєцова К.О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств: дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». К., 2016. 17 с.
19. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика: навч. посіб. К.: Ніка-Центр, 2002. 216 с.
20. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник. 2018. №3(53). С. 126-130.
21. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL:

<http://nauka.kushnir.mk.ua> (дата звернення: 02.05.2024).

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

23. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджено Міністерством фінансів України від 20.10.99 р. № 246 із змінами і доповненнями.

24. Полянська А.С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>. (дата звернення: 02.05.2024)

25. Предеїн А.М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємством. Бізнесінформ. 2012. №9. С. 166-169.

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

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

28. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 674 с., с. 77.

29. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Економіка і суспільство. Економіка і управління підприємством. Випуск № 6, 2016. С. 220-224.

30. Христенко Л.М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Економіка і регіон. 2015. Випуск №6 (55). С. 115-119.

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

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

33. Швець В.Г. Теорія бухгалтерського обліку: Навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2003.

34. Шершньова З.Є. Стратегічне управління[підручник]. Вид. 2-ге,

[перероб. та доп.]. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.

35. Шталь Т.В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі : дис. ... канд. екон. наук: 08.07.05. Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. Х., 2006. 318 с.

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

37. BAS ERP – управління ресурсами підприємства. URL: <https://it-artel.com.ua/ru/bas-erp/erp> (дата звернення: 09.05.2024)

38. What is capacity requirement planning (CRP)? URL: <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/operations-management/capacity-planning/> (дата звернення: 09.05.2024).

39. Офіційний сайт ТОВ «Нестле Україна». URL: <https://www.nestle.ua/>.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність ТОВ «Нестле Україна» 2021 рік

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна»	за ЄДРПОУ	32531437
Територія: м. Київ, Подільський р-н	за КОАТУУ	8038500000
Організаційно-правова форма господарювання: Приватне підприємство	за КОПФГ	120
Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	46.90
Середня кількість працівників: 2 280		
Адреса: 04070 Україна, м. Київ, Верхній Вал, 72, А		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2018 р.	1 січня 2018 р.
1	2		4	3	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	10	72 099	96 057	105 961
первісна вартість	1001		334 591	322 850	472 560
накопичена амортизація	1002		(262 492)	(226 793)	(366 599)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	73 596	56 186	29 679
Основні засоби	1010	8	191 091	188 394	173 805
первісна вартість	1011		536 390	499 572	446 869
знос	1012		(345 299)	(311 178)	(273 064)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	20	-	35 827	98 769
Інші необоротні активи	1090	9	180 471	165 625	136 371
Усього за розділом I	1095		517 257	542 089	544 585
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	11	572 830	590 645	626 873
виробничі запаси	1101		84 534	71 718	92 894
незавершене виробництво	1102		-	-	-
готова продукція	1103		-	-	-
товари	1104		488 296	518 927	533 979
Поточні біологічні активи	1110		-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	1 189 237	1 009 385	858 408
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	12	18 912	21 719	59 739
з бюджетом	1135		299	84	9 835
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	95 282	92 068	182 517
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	285 900	190 611	97 918
готівка	1166		1	-	-
рахунки в банках	1167		285 899	190 611	97 918
Витрати майбутніх періодів	1170		23	121	1 775
Інші оборотні активи	1190	14	4 150	3 011	3 588
Усього за розділом II	1195		2 166 633	1 907 644	1 840 653
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-	-
Баланс	1300		2 683 890	2 449 733	2 385 238

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2018 р.	1 січня 2018 р.
1	2		4	3	
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	15	800	800	800
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410		-	-	-
Резервний капітал	1415		-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	(2 925 287)	(3 291 450)	(4 000 341)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Вилучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	1495		(2 924 487)	(3 290 650)	(3 999 541)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16, 9.1	3 300 886	3 702 050	4 265 626
Довгострокові забезпечення	1520		-	-	-
Цільове фінансування	1525		-	-	-
Усього за розділом II	1595		3 300 886	3 702 050	4 265 626
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600		-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	2 131 422	1 877 156	1 978 911
розрахунками з бюджетом	1620	17	13 380	14 425	107
у тому числі з податку на прибуток	1621	17	535	967	107
розрахунками зі страхування	1625		-	-	-
розрахунками з оплати праці	1630		2 168	1 601	534
за одержаними звансами	1635	17	14 805	9 777	10 190
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-	-
Поточні забезпечення	1660		-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	9.1, 18	145 716	135 374	120 411
Усього за розділом III	1695		2 307 491	2 038 333	2 119 153
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
	1700		-	-	-
Баланс	1900		2 683 890	2 449 733	2 385 238

Керівник

Головний бухгалтер



Александр Рубен Дайан

Юлія Сватко

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття 1	Код рядка 2	Примітка	За звітний період 3	За аналогічний період поперед- нього року 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21	9 417 675	8 690 774
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22	(6 252 241)	(6 133 155)
Валовий:				
прибуток	2090		3 165 434	2 557 619
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	56 256	38 083
Адміністративні витрати	2130	23	(824 699)	(598 107)
Витрати на збут	2150	24	(1 673 732)	(1 138 552)
Інші операційні витрати	2180	25	(580 472)	(521 532)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		142 787	337 511
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	27	28 656	39 817
Інші доходи	2240	28	548 364	66 307
Фінансові витрати	2250	27	(260 555)	(148 683)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	28	(84 017)	(68 685)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		375 235	226 267
збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	20	(35 827)	(62 942)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		339 408	163 325
збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття 1	Код рядка 2	Примітка	За звітний період 3	За аналогічний період поперед- нього року 4
Дооцінка (уцінка) необоротних 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		339 408	163 325

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття 1	Код рядка 2	Примітка	За звітний період 3	За аналогічний період поперед- нього року 4
Матеріальні витрати	2500		160 040	130 915
Витрати на оплату праці	2505		527 179	327 023
Відрахування на соціальні заходи	2510		62 312	53 631
Амортизація	2515		176 258	172 532
Інші операційні витрати	2520		2 153 114	1 574 090
Разом	2550		3 078 903	2 258 191

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник



Александр Рубен Дайан

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Фінансова звітність ТОВ «Нестле Україна» 2022 рік

		Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код Рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	9	72 099	56 862
первісна вартість	1001		334 591	355 354
накопичена амортизація	1002		(262 492)	(298 492)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	73 596	72 163
Основні засоби	1010	7	191 091	315 907
первісна вартість	1011		536 390	687 846
Знос	1012		(345 299)	(371 939)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції; які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	21	-	-
Інші необоротні активи	1090	8	180 471	215 736
Усього за розділом I	1095		517 257	660 668
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	572 830	704 325
виробничі запаси	1101		84 534	89 119
незавершене виробництво	1102		-	-
готова продукція	1103		-	-
Товари	1104		488 296	615 206
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	1 189 237	1 195 529
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11	18 912	143 284
з бюджетом	1135		299	407
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	95 282	6 922
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	285 900	144 773
Готівка	1168		1	1
рахунки в банках	1167		285 899	144 772
Витрати майбутніх періодів	1170	13	23	6 626
Інші оборотні активи	1190	14	4 150	7 406
Усього за розділом II	1195		2 166 633	2 209 277
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		2 683 890	2 869 945

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

1

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	15	800	800
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	(2 934 950)	(3 808 295)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(2 934 150)	(3 807 495)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16, 8.1	3 309 703	395 373
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		3 309 703	395 373
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	2 131 422	2 304 525
розрахунками з бюджетом	1620	17	13 380	29 855
у тому числі з податку на прибуток	1621	17	535	-
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		2 168	638
за одержаними авансами	1635	17	14 805	18 448
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1680		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19	146 562	3 928 601
Усього за розділом III	1695		2 308 337	6 282 067
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		2 683 890	2 869 945

Керівник



Александро Рубей Дайан

Головний бухгалтер

Ірина Святко

28 травня 2021 р.

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття 1	Код рядка 2	Примітка	За звітний Період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	9 503 628	9 417 675
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(6 644 145)	(6 252 241)
Валовий:				
Прибуток	2090		2 859 483	3 165 434
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	27	45 451	56 256
Адміністративні витрати	2130	24	(750 913)	(825 553)
Витрати на збут	2150	25	(1 408 950)	(1 673 732)
Інші операційні витрати	2180	26	(515 833)	(580 472)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		229 238	141 933
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	28	18 677	28 656
Інші доходи	2240	29	3 966	548 364
Фінансові витрати	2250	28	(317 488)	(281 673)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	29	(735 209)	(84 017)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	373 263
Збиток	2295		(800 816)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21	(3 336)	(35 827)
Прибуток (збиток) з податку на прибуток	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	337 436
Збиток	2355		(804 152)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття 1	Код рядка 2	Примітка	За звітний Період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445	18	(18 536)	(1 755)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	18	(18 536)	(1 755)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	21	3 336	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	18	(15 200)	(1 755)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(819 352)	335 681

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття 1	Код рядка 2	Примітка	За звітний Період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Матеріальні витрати	2500		126 959	160 040
Витрати на оплату праці	2505		518 224	527 179
Відрахування на соціальні заходи	2510		70 377	62 312
Амортизація	2515		136 770	176 258
Інші операційні витрати	2520		1 823 366	2 153 114
Разом	2550		2 675 696	3 078 903

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник



Александро Рубен Дайан

Головний бухгалтер

Ірина Сватко

28 травня 2021 р.

Фінансова звітність ТОВ «Нестле Україна» 2023 рік

Форма № 1


Код за ДКУД

1801001

Актив	Код Рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	9	56 862	39 198
первісна вартість	1001		355 354	316 332
накопичена амортизація	1002		(298 492)	(277 134)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	72 163	133 364
Основні засоби	1010	7	315 907	323 610
первісна вартість	1011		687 846	737 414
Знос	1012		(371 939)	(413 804)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	21	-	-
Інші необоротні активи	1090	8	215 736	185 454
Усього за розділом I	1095		660 668	681 626
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	704 325	735 810
виробничі запаси	1101		89 119	77 600
незавершене виробництво	1102		-	-
готова продукція	1103		-	-
Товари	1104		615 206	658 210
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	1 195 529	1 514 163
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	11	143 284	56 449
з бюджетом	1135		407	2 269
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	6 922	5 581
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	144 778	36 964
Готівка	1166		1	-
рахунки в банках	1167		144 777	36 964
Витрати майбутніх періодів	1170	13	6 626	10 851
Інші оборотні активи	1190	14	7 406	4 776
Усього за розділом II	1195		2 209 277	2 366 863
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		2 869 945	3 048 489


Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	15	800	800
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	(3 808 295)	(3 638 594)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(3 807 495)	(3 537 794)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16, 8.1	395 373	1 025 624
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		395 373	1 025 624
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	2 304 525	2 592 522
розрахунками з бюджетом	1620	17	29 855	25 482
у тому числі з податку на прибуток	1621	17	-	-
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		638	658
за одержаними авансами	1635	17	18 448	13 858
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19	3 928 601	3 028 139
Усього за розділом III	1695		6 282 067	5 660 659
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		2 869 945	3 048 489

Керівник



Александро Рубен Даян

Головний бухгалтер



Ірина Сватко

26 серпня 2022 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	11 054 720	9 503 628
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(8 059 036)	(6 644 145)
Валовий:				
Прибуток	2090		2 995 684	2 859 483
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	27	71 869	45 451
Адміністративні витрати	2130	24	(769 770)	(750 913)
Витрати на збут	2150	25	(1 514 193)	(1 408 850)
Інші операційні витрати	2180	26	(613 437)	(515 833)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		170 153	229 238
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	28	13 783	18 677
Інші доходи	2240	29	143 392	3 966
Фінансові витрати	2250	28	(302 027)	(317 486)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	29	(132 945)	(735 206)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	-
Збиток	2295		(107 644)	(800 816)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21	1 819	(3 336)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	-
Збиток	2355		(105 825)	(804 152)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445	18	10 106	(18 536)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	18	10 106	(18 536)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	21	(1 819)	3 336
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	18	8 287	(15 200)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(97 538)	(819 352)