

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих  
Кафедра управлінських технологій**

Безпалій Андрій Михайлович

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управлінням ресурсним забезпеченням ефективного  
функціонування підприємства»**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

А.М. Безпалій

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2024

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з управлінням ресурсним забезпеченням ефективного функціонування підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є проведення дослідження теоретико-методичних аспектів та практичних засад управління ресурсним забезпеченням ефективного функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр» та на основі результатів аналізу виявити напрями його оптимізації..

Для досягнення головної мети в кваліфікаційній роботі розглянуто поняття, сутність та завдання управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства; досліджено методичку оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства; проведено огляд зарубіжного та вітчизняного досвіду управління ресурсним забезпеченням. Проведено аналіз управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр» та надано оцінку його ефективності; виявлено основні проблеми управління в цій сфері, на основі яких надано практичні заходи щодо удосконалення управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр» та на основі оцінки результативності цих заходів доведено економічну доцільність їх реалізації.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 121 стор., 11 рис., 22 табл., 70 дж., 2 додатків.

Ключові слова: ресурси, ресурсне забезпечення, підприємство, управління, ефективність, функціонування.

## ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the management of resource support for the effective functioning of the enterprise.

The purpose of the qualification work is to conduct a study of the theoretical and methodological aspects and practical principles of resource support management for the effective functioning of the enterprise LLC "Prombudtsentr" and, based on the results of the analysis, to identify areas for its optimization.

To achieve the main goal, the qualification work considered the concept, essence and tasks of resource support management for the functioning of the enterprise; investigated the methodology for assessing the effectiveness of resource support management for the functioning of the enterprise; reviewed foreign and domestic experience in resource support management. The analysis of resource support management for the functioning of the enterprise LLC "Prombudtsentr" was conducted and its effectiveness was assessed; identified the main management problems in this area, on the basis of which practical measures were provided to improve resource support management for the enterprise LLC "Prombudtsentr" and, based on the assessment of the effectiveness of these measures, proved the economic feasibility of their implementation.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 121 pages, 11 figures, 22 tables, 70 figures, 2 appendices.

Keywords: resources, resource provision, enterprise, management, efficiency, functioning.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>9</b>
1.1. Поняття, сутність та завдання управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства.....	9
1.2. Методика оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства.....	18
1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління ресурсним забезпеченням ефективного функціонування підприємств.....	27
Висновки до розділу 1.....	34
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР».....</b>	<b>36</b>
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Промбудцентр» та аналіз середовища його функціонування.....	36
2.2. Оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр».....	48
2.3. Аналіз проблем управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр».....	63
Висновки до розділу 2.....	72
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР».....</b>	<b>74</b>
3.1. Шляхи вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр».....	74
3.2. Практичні заходи щодо удосконалення управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр».....	85
3.3. Оцінка економічної доцільності реалізації запропонованих заходів.....	93
Висновки до розділу 3.....	101
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>103</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>107</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>114</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах значною мірою залежить від здатності забезпечувати оптимальне використання та управління наявними ресурсами. Ресурсне забезпечення є фундаментом для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, адже від його якості залежить конкурентоспроможність, стабільність і прибутковість бізнесу.

У сучасному економічному середовищі, яке характеризується динамічними змінами, посиленням конкуренції та обмеженістю ресурсів, актуальність дослідження управління ресурсним забезпеченням значно зростає. Ефективне використання фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів дозволяє підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними, а й досягати нових висот у розвитку.

Управління ресурсами передбачає системний підхід, який враховує внутрішні можливості підприємства, зовнішні виклики та ризики. Воно охоплює аналіз, планування, розподіл і контроль використання ресурсів, що сприяє підвищенню продуктивності та мінімізації витрат.

Актуальність теми роботи зумовлена необхідністю удосконалення підходів до управління ресурсним забезпеченням, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств в умовах нестабільного ринку. Дослідження в цій сфері дає змогу знайти оптимальні шляхи для підвищення рентабельності, зниження витрат і забезпечення стійкого розвитку організації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Огляд наукових показав, що проблемам дослідження управління ресурсним забезпеченням ефективного функціонування підприємства присвятили наукові роботи такі автори, як О. Вівчар, Н. Гайда, які досліджували концептуальні аспекти управління ресурсами суб'єктів господарювання [1], О. Феєр та М. Дрозд досліджували в своїх роботах теоретичні засади ресурсного забезпечення бізнесу [2]. Л. Христенко в своїх роботах систематизує особливості управління ресурсним забезпеченням [3], а Н. Богацька

підкреслює актуальність дослідження нових механізмів управління ресурсами підприємств в сучасних умовах господарювання [4]. В роботі Т. Васильціва, Р. Лупак, О. Рудковського та Я. Березівського виявлено проблеми та бар'єри в управлінні ресурсним забезпеченням підприємств [5].

Незважаючи на наявність значної кількості досліджень з даної тематики, в сучасних умовах господарювання особливу актуальність набуває проблема управління ресурсним забезпеченням для малих та середніх підприємств, які є основою економіки багатьох країн, що й обумовлює вибір теми дослідження.

**Метою** кваліфікаційної роботи стало: провести дослідження теоретико-методичних аспектів та практичних засад управління ресурсним забезпеченням ефективного функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр» та на основі результатів аналізу виявити напрями його оптимізації.

Досягнення головної мети потребувало вирішення таких завдань:

- розглянути поняття, сутність та завдання управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства;
- дослідити методіку оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства;
- провести огляд зарубіжного та вітчизняного досвіду управління ресурсним забезпеченням ефективного функціонування підприємств;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Промбудцентр» та провести аналіз середовища його функціонування;
- провести оцінку ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр»;
- дослідити проблеми управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»;
- виявити шляхи вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»;
- надати практичні заходи щодо удосконалення управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»;

– здійснити оцінку економічної доцільності реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом** дослідження став процес управління ресурсним забезпеченням ефективного функціонування підприємств.

**Предмет** дослідження – теоретико-методичні аспекти та практичні основи формування ефективного механізму управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр».

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз літератури (для проведення огляду наукової та практичної літератури щодо управління ресурсами та ефективного функціонування підприємств); аналіз фінансової звітності (в процесі оцінки фінансових показників підприємства ТОВ «Промбудцентр» для виявлення зв'язку між управлінням ресурсами та фінансовими результатами); інтерв'ю та опитування (для отримання додаткової інформації про проблеми та перспективи управління ресурсами); SWOT-аналіз (для визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз управління ресурсами на підприємстві ТОВ «Промбудцентр»); порівняльний аналіз (для порівняння підходів до управління ресурсами в ТОВ «Промбудцентр» зі стратегіями та методами, які використовуються в інших успішних компаніях), метод абстракції та систематизації (в процесі виявлення шляхів вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»), а також графічний метод (для наочного представлення результатів).

**Наукова новизна дослідження** полягає у їх внеску у розвиток теорії та практики управління ресурсами на підприємстві. Результати дослідження можуть допомогти в розширенні розуміння теоретичних основ управління ресурсами, виявленні ключових факторів, що впливають на ефективність управління, та встановленні принципів оптимального використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає в їх можливості впровадження на практиці в управлінських процесах підприємства. Отримані

результати можуть стати основою для розробки конкретних рекомендацій та стратегій управління ресурсами на ТОВ «Промбудцентр». Вони дозволять удосконалити існуючі практики, виявити та вирішити проблеми управління ресурсами, а також забезпечити оптимальне використання ресурсів для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

**Структура дослідження.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, підрозділів до них, висновків, загальних висновків, списку використаних джерел з 70 найменувань, 2 додатків. Текст кваліфікаційної роботи проілюстровано 22 таблицями, 11 рисунками. Загальний обсяг роботи становить – 119 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, сутність та завдання управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства

Управління ресурсним забезпеченням є однією з ключових складових успішної діяльності підприємства, оскільки ресурси становлять основу для здійснення виробничих процесів, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Успішне функціонування будь-якого підприємства неможливе без ефективного управління ресурсами. Ресурсне забезпечення є важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує підприємство необхідними матеріальними, фінансовими, людськими та інтелектуальними ресурсами для досягнення своїх цілей та завдань. В сучасних умовах ринкової конкуренції, швидкого темпу технологічних змін та нестабільності економічного середовища, вирішальне значення має не лише наявність ресурсів, але й їх ефективне використання та оптимізація.

Ресурсне забезпечення підприємства включає в себе ряд ключових аспектів, таких як планування, координація, контроль та оптимізація використання ресурсів. Ефективне управління ресурсами дозволяє підприємству не лише підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку, але й створювати передумови для сталого розвитку та успішної реалізації стратегічних цілей підприємства.

Погоджуюсь з думкою дослідника І. О. Никодюк, який зазначає, що «ресурсне забезпечення є основою успішної діяльності будь-якої організації. Проте для виробничих підприємств даний фактор відіграє іноді визначальну роль, оскільки зв'язаний із мірою задоволення потреб населення. В складі ресурсного забезпечення діяльності виробничих підприємств найчастіше розрізняють матеріальні, трудові і фінансові ресурси» [6, с. 1].

Для успішного розвитку підприємства важливо мати необхідні ресурси, які використовуються під час його діяльності. Ці ресурси є внутрішніми запасами, і їх ефективне використання дозволяє задовольняти потреби не лише самого підприємства, але й суспільства в цілому. Важливість та вплив ресурсів на продуктивність роботи підприємства визначаються їхньою роллю у досягненні цілей, можливістю заміни, впливом ціни на ресурси та оцінкою їх ефективності використання за допомогою системи показників, які визначають їхній вплив на кінцеві результати діяльності.

Вітчизняний науковець В. Є. Новицький з точки зору економічної категорії, розглядає «ресурси» «у якості інструментів, що безпосередньо або опосередковано залучені до процесу виробництва чи надання послуг» [7, с. 15]. Ю. М. Дерев'янку класифікував саме ресурси, та визначив, що «загалом у ролі ресурсів можуть бути використані природні елементи, трудові ресурси, капітал, інформаційні, фінансові, підприємницькі здібності та інші» [8, с. 162].

Ресурсне забезпечення підприємства охоплює широкий спектр ресурсів, які забезпечують його стабільну роботу, розвиток та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. До таких ресурсів належать матеріальні, технологічні, трудові, фінансові, інформаційні та інтелектуальні, а також джерела їх формування. Вони відіграють ключову роль у процесах розвитку підприємства, розкриваючи його потенціал та сприяючи досягненню якісно нового рівня функціонування. Поняття ресурсного забезпечення охоплює сукупність всіх видів ресурсів, які використовуються підприємством для реалізації його господарської діяльності. Це матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інші види ресурсів, які забезпечують стабільність і результативність функціонування організації.

Аналіз наукових джерел показав, що серед науковців наданий час немає єдиної узгодженої думки у визначенні дефініції «ресурсне забезпечення». Приведемо думку деяких вітчизняних авторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Наукові підходи до дефініції «ресурсне забезпечення підприємства»

№ з/п	Автор	Визначення поняття
1	О. Кремінь [9, с. 7]	Сукупність ресурсів і джерел їх формування, що сприяють розвитку підприємства. Вони використовуються для розкриття потенціалу організації, підтримки стабільного функціонування та досягнення нових рівнів ефективності
2	В. Колпаков [10, с. 308]	Комплекс заходів, які передбачають пошук, отримання, зберігання, накопичення, планування, облік, використання та витрати ресурсів. Ці заходи є основою для раціонального управління ресурсами підприємства
3	А. Чорна [11, с. 93]	Процес, що включає систематизовані етапи: пошук, залучення, оптимізація та ефективне використання різних видів ресурсів. Цей процес використовує методики, моделі та підходи, які допомагають визначити найбільш доцільний спосіб ресурсного забезпечення та оцінити його результативність
4	М. Теплюк [12, с. 15]	Заходи системного характеру, спрямовані на задоволення потреб підприємства в необхідних ресурсах через створення умов для досягнення запланованих цілей
5	Т. Безверхнюк [13, с. 8]	Ресурсне забезпечення можна визначити як комплекс державних та внутрішніх заходів, спрямованих на створення умов для ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Воно включає забезпечення матеріальних, правових та інституційних передумов, що дозволяють перетворити елементи ресурсного середовища в інструменти для досягнення стратегічних цілей організації
6	І. Никодюк [14, с. 1]	Основа ресурсного забезпечення становить набір заходів, які передбачають пошук, залучення, накопичення, зберігання, планування, облік і раціональне використання необхідних видів ресурсів. Ці заходи спрямовані на підтримку стабільності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення позитивного економічного ефекту
7	К. Кузнецова [15, с. 5]	Суть ресурсного забезпечення також полягає у створенні можливостей для підприємства забезпечувати свою діяльність відповідними ресурсами в необхідній кількості та оптимальному складі. Це дає змогу досягати поставлених цілей, ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі й забезпечувати економічне зростання на певному етапі розвитку

Джерело: систематизовано автором за [9-15]

Отже, виходячи з визначень науковців можна зробити висновок, що ресурсне забезпечення – це процес забезпечення підприємства необхідними матеріальними, фінансовими, людськими та іншими ресурсами для його ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе планування, координацію, контроль і оптимізацію використання ресурсів з метою максимізації ефективності та результативності діяльності підприємства.

Таким чином, управління ресурсним забезпеченням підприємства є складною системою, що передбачає взаємодію багатьох елементів, етапів і підходів. Воно сприяє забезпеченню стабільної роботи підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та розвитку потенціалу для досягнення якісно нових результатів.

Ресурсне забезпечення є важливим механізмом у системі управління підприємством, що забезпечує реалізацію його потенціалу через ефективне використання всіх доступних ресурсів. Розглянемо підходи дослідників до сутності структури ресурсного забезпечення.

Доктор економічних наук М. М. Бердар вважає, що «структура ресурсного забезпечення є індивідуальною для кожного підприємства та визначається згідно із цілями та завданнями підприємства. На структуру ресурсного забезпечення впливає безліч чинників, серед яких – галузь діяльності, в якій функціонує підприємство, його організаційно-правова форма, вибрана стратегія розвитку, масштаб виробництва, чисельність працівників, фінансово-економічний стан та ін.» [16, с. 33].

Важливим для дослідження вважаю розгляд механізму ресурсного забезпечення, який повинен ґрунтуватися на таких основних принципах [2, с. 222]:

- автономність – можливість повністю забезпечити виробництво ресурсами або звести залежність від постачальників до мінімуму;
- безперервність – забезпечення ритмічності виробництва та зменшення простоїв;
- відповідність – наявні ресурси мають забезпечити виконання поставлених цілей і мети;

- адаптивність (гнучкість) – реагування на зміни і вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища;
- плановість – має здійснюватися з урахуванням певної складеної програми розвитку на підприємстві;
- цілеспрямованість – ресурси мають залучатися тільки на досягнення і виконання поставлених цілей і завдань функціонування;
- ресурсозбереження – ощадливе використання ресурсів, які не підлягають відтворенню, використання енергозберігаючих технологій» .

Отже, виходячи з вищевикладеного, можна визначити, що підприємства в процесі своєї діяльності використовують різноманітні види ресурсів для забезпечення своєї функціональності та досягнення стратегічних цілей. Основні ресурси, які використовують підприємства, можна класифікувати наступним чином (табл. 1.2)

Таблиця 1.2.

### Характеристика ресурсного забезпечення функціонування підприємства

№ з/п	Види ресурсів	Характеристика
1	Матеріальні ресурси	Усі види матеріалів, сировини, обладнання та інвентарю, необхідні для здійснення виробничого процесу чи надання послуг. Наприклад, це можуть бути сировинні ресурси для створення продукції або офісне обладнання для адміністративної діяльності
2	Фінансові ресурси	Грошові кошти та інші фінансові активи, які підприємство використовує для забезпечення своєї діяльності. До них належать власний капітал, кредити, інвестиції, доходи від реалізації продукції чи послуг, гранти тощо
3	Людські ресурси	Працівники підприємства, включаючи керівників, співробітників та фахівців, разом із їхніми знаннями, навичками, компетенціями та досвідом. Людські ресурси є основою для забезпечення виробничої діяльності, впровадження стратегічних ініціатив та взаємодії з клієнтами
4	Земельні ресурси	Земельні ділянки, які використовуються підприємством для розміщення виробничих об'єктів, адміністративних будівель, складів, логістичної інфраструктури тощо. Вони є важливою складовою для реалізації виробничих та організаційних процесів

## Продовження таблиці 1.2

№ з/п	Вид ресурсу	Характеристика
5	Інформаційні ресурси	Сукупність даних, інформації та знань, які підприємство використовує для прийняття управлінських рішень, планування, аналізу ринку, ведення звітності та організації комунікацій. Це можуть бути відомості про ринок, клієнтів, внутрішні процеси тощо
6	Технологічні ресурси	Технічні засоби, обладнання, програмне забезпечення та інноваційні технології, що застосовуються для автоматизації виробничих і управлінських процесів. До технологічних ресурсів належать машини, роботизовані системи, комп'ютери, цифрові інструменти, програми тощо
7	Інтелектуальні ресурси	Інтелектуальний капітал, знання, ноу-хау, патенти, авторські права, бренди та інноваційні ідеї, які є власністю підприємства або його працівників. Інтелектуальні ресурси сприяють створенню конкурентних переваг, розробці нових продуктів і підвищенню ефективності використання інших ресурсів.
8	Часові ресурси	Обмежений час, який використовується для виконання завдань, реалізації проєктів і забезпечення функціонування підприємства. Включає робочий час працівників, строки виконання виробничих процесів, графіки реалізації проєктів тощо. Ефективне управління часовими ресурсами сприяє оптимізації процесів і досягненню поставлених цілей

Джерело: складено автором на підставі джерел [16, с. 33; 17, с. 75]

Наведені у табл. 1.2 ресурси також є важливими складовими функціонування підприємства та використовуються для підтримки виробничого процесу, розвитку нових продуктів та послуг, а також для оптимізації управлінських процесів. Також, ці ресурси є основою для ефективного функціонування підприємства і використовуються для досягнення його стратегічних цілей та завдань. Представлені характеристики надають узагальнений опис ключових видів ресурсів, необхідних для забезпечення стабільної діяльності та розвитку підприємства. Ефективне управління кожним видом ресурсів дозволяє досягти максимальної продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Цікавою є думка авторки Л. М. Христенко, про те що «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» [18, с. 118].

Сутність управління ресурсним забезпеченням полягає в комплексному та систематичному підході до планування, організації, моніторингу та контролю за використанням ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Це включає не лише забезпечення підприємства необхідними ресурсами у потрібній кількості та якості, а й оптимізацію їх використання для мінімізації витрат і максимізації результатів.

Головні елементи управління ресурсами представлені на рис. 1.1.

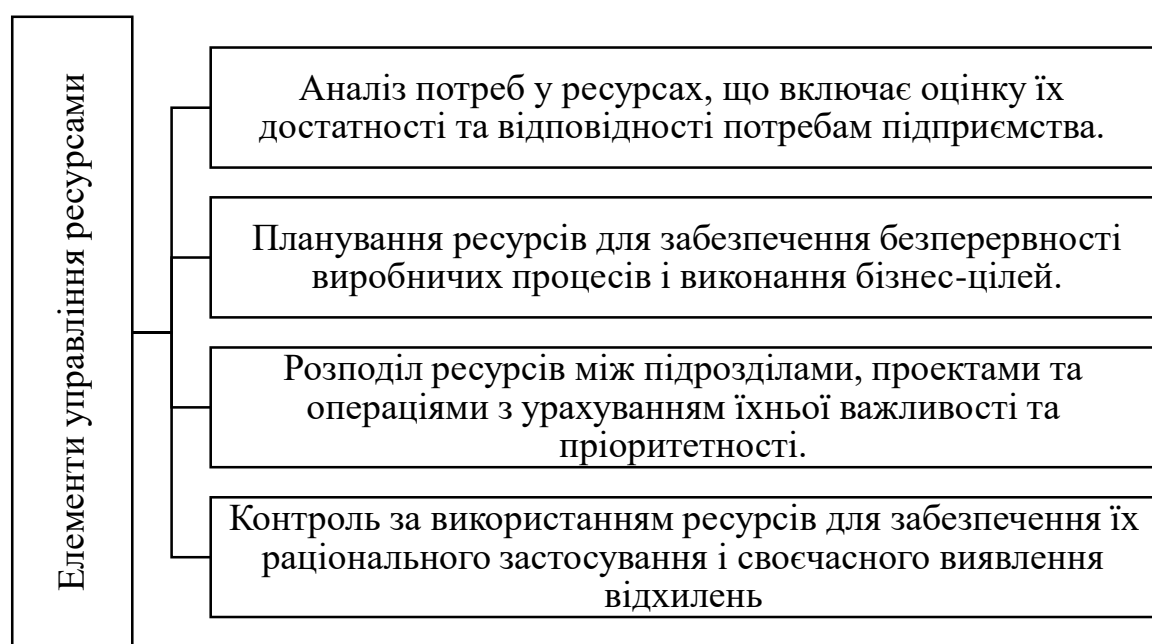


Рис. 1.1. Ключові елементи управління ресурсними забезпеченням функціонування підприємства

Джерело: сформовано автором за [19]

Управління ресурсним забезпеченням підприємства є складним і багатоаспектним процесом, що охоплює різні наукові підходи. Кожен із них пропонує власний погляд на сутність, завдання та механізми організації ресурсного забезпечення. Основні підходи можна систематизувати у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Характеристика основних підходів до управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства**

№ з/п	Підхід	Характеристика
1	Системний підхід	Цей підхід розглядає управління ресурсним забезпеченням як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів. Основний акцент робиться на координації цих елементів, їх взаємодії та інтеграції для досягнення загальної мети підприємства.
2	Процесний підхід	Процесний підхід орієнтований на управління ресурсами як безперервний процес, що включає етапи пошуку, залучення, використання, контролю та оцінки ефективності ресурсного забезпечення. Управління ресурсами розглядається як динамічний цикл, в якому кожен етап впливає на наступний. Цей підхід спрямований на забезпечення гнучкості й адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі
3	Функціональний підхід	У межах функціонального підходу управління ресурсами поділяється на окремі функції, такі як планування, організація, мотивація, контроль і аналіз. Кожна функція має свої специфічні завдання, але вони взаємопов'язані для досягнення ефективного використання ресурсів. Функціональний підхід забезпечує структурування управлінських процесів і сприяє підвищенню їх результативності
4	Ресурсний підхід	Ресурсний підхід концентрується на оцінці, плануванні та розподілі ресурсів з урахуванням їхньої обмеженості. Головним завданням цього підходу є максимізація ефективності використання ресурсів шляхом їх оптимального розподілу між різними сферами діяльності підприємства
5	Інноваційний підхід	Інноваційний підхід акцентує увагу на використанні сучасних технологій, знань та інтелектуального капіталу для забезпечення підприємства ресурсами. Він передбачає впровадження інноваційних рішень у процес управління, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, створюючи нові можливості для ефективного використання ресурсів

## Продовження таблиці 1.3

№ з/п	Вид ресурсу	Характеристика
6	Інтеграційний підхід	Цей підхід об'єднує різні види ресурсів у єдиний комплекс і передбачає їх інтегроване управління. Інтеграційний підхід спрямований на створення синергії між окремими видами ресурсів, що забезпечує їхнє ефективне використання
7	Когнітивний підхід	Когнітивний підхід орієнтований на управління знаннями та інформацією, що є основою для прийняття управлінських рішень у сфері ресурсного забезпечення. Особливе місце займає аналіз інформаційних потоків, прогнозування та обґрунтування стратегій використання ресурсів

Джерело: сформовано автором за [20]

Слід відзначити, що кожен із наукових підходів до управління ресурсним забезпеченням підприємства робить свій внесок у розуміння цього процесу. Їхнє комплексне застосування дозволяє ефективно організовувати управлінські дії, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Завдання управління ресурсним забезпеченням спрямовані на досягнення ефективного використання ресурсів і максимізації результатів діяльності підприємства. Основні завданнями управління ресурсними забезпеченням функціонування підприємства полягають у виконанні таких функцій:

- забезпечення підприємства достатнім обсягом ресурсів відповідної якості для виконання запланованих завдань;
- оптимізація процесів використання ресурсів з метою мінімізації витрат;
- виявлення та усунення факторів, що обмежують доступ до необхідних ресурсів;
- формування та підтримка резервів ресурсів для забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах невизначеності;
- підвищення ефективності взаємодії між підрозділами в процесі управління ресурсами;

– забезпечення відповідності використання ресурсів стратегічним цілям підприємства [21, с. 75-82].

Отже, управління ресурсним забезпеченням є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Воно дозволяє не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й формувати конкурентні переваги завдяки раціональному використанню доступних ресурсів.

Таким чином, сутність управління ресурсним забезпеченням полягає в комплексному та систематичному підході до планування, організації, моніторингу та контролю за використанням ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Це включає не лише забезпечення підприємства необхідними ресурсами у потрібній кількості та якості, а й оптимізацію їх використання для мінімізації витрат і максимізації результатів.

## **1.2. Методика оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства**

Оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства є важливим етапом аналізу його діяльності. Вона дозволяє визначити рівень використання ресурсів, виявити резерви підвищення продуктивності та обґрунтувати управлінські рішення.

Методика оцінки ефективності може бути розподілена на декілька послідовних етапів, представлених на рис. 1.2.

Розглянемо етапи оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства більш детально.

Першим етапом проведення аналізу є визначення ключових показників ефективності (КРІ). На цьому етапі формуються показники, які будуть використовуватися для оцінки. До основних КРІ можна віднести:

– рентабельність ресурсів (прибуток на одиницю використаного ресурсу);

- коефіцієнт використання ресурсів (співвідношення фактично використаних ресурсів до їх запланованого обсягу);
- показники продуктивності праці (обсяг випуску продукції на одного працівника);
- енергоефективність (співвідношення енергоспоживання до обсягу виробництва) тощо [23, с. 79].



Рис. 1.2. Етапи оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства

Джерело: сформовано автором за [22]

Другим етапом оцінки є формування системи збору даних. На цьому етапі визначаються джерела інформації для розрахунків. Збираються дані про використання ресурсів, витрати, прибутки, обсяги виробництва тощо. Джерелами можуть бути бухгалтерська звітність, виробничі плани, дані моніторингу операційної діяльності.

Третій етап – розрахунок показників ефективності. Для кожного з обраних КРІ проводяться розрахунки за встановленими формулами. Наприклад:

рентабельність використання ресурсів або коефіцієнт використання матеріальних ресурсів (який розраховується як відношення фактичного споживання до планового обсягу споживання ресурсів).

Четвертим етапом є проведення порівняння отриманих показників з нормативними або плановими показниками. Розраховані показники порівнюються із встановленими нормативами або плановими значеннями. Це дозволяє оцінити відхилення та виявити проблемні зони в управлінні ресурсами.

П'ятим етапом є аналіз причин відхилень. Якщо виявлено відхилення від планових показників, аналізуються причини, наприклад: неефективне використання певних видів ресурсів; низький рівень автоматизації або технічного забезпечення; проблеми в організації роботи персоналу тощо.

На етапі визначення резервів підвищення ефективності виявляються напрямки вдосконалення управління ресурсами, наприклад: оптимізація технологічних процесів; модернізація обладнання; підвищення кваліфікації працівників або інші.

Наступний етап – це розробка та впровадження рекомендацій, на якому формуються рекомендації щодо усунення виявлених недоліків і підвищення ефективності управління ресурсами. Проводиться їх впровадження із подальшим контролем результатів.

На заключному етапі здійснюється повторна оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням з урахуванням впроваджених змін. Це дозволяє оцінити результативність проведених заходів.

Таким чином, методика оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства є універсальним інструментом, який дозволяє об'єктивно оцінити стан використання ресурсів і прийняти ефективні рішення для їх оптимізації. Її застосування сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Ефективність управління ресурсним забезпеченням підприємства визначається через систему кількісних і якісних показників. Вони дозволяють оцінити раціональність використання ресурсів, відповідність їх розподілу потребам

підприємства та досягнення запланованих цілей. Основні показники ефективності можна розподілити на кілька груп.

Першою групою показників ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства є економічні показники. Ця група показників відображає фінансові результати використання ресурсів:

Основним показником є рентабельність ресурсів, яка розраховується за формулою [24, с.126]:

$$R = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Вартість використаних ресурсів}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Цей показник демонструє ефективність вкладених у ресурси коштів.

Ще одним важливим економічним показником є економія витрат підприємства, яку можна розрахувати за формулою [24, с.127]:

$$E = \text{Планові витрати} - \text{Фактичні витрати} \quad (1.2)$$

Значення цього показника показує, наскільки підприємство оптимізувало використання ресурсів.

Важливо для підприємства також розрахувати вартість одиниці продукції (товарів, надання послуг) [24, с.127]:

$$C = \frac{\text{Загальні витрати}}{\text{Кількість випущеної продукції}} \quad (1.3)$$

Економічні показники ефективності ресурсного забезпечення дозволяють оцінити раціональність використання ресурсів, визначити слабкі місця в управлінні та розробити заходи для їх оптимізації. Вони є невід'ємною частиною системи стратегічного управління підприємством, спрямованого на досягнення високих економічних результатів.

Другою групою показників ефективності ресурсного забезпечення підприємства є виробничі показники. Ці показники відображають результати використання ресурсів у виробничому процесі.

Одним з основних показників цієї групи є такі коефіцієнти, як [25, с.98]:

– коефіцієнт використання матеріальних ресурсів, що розраховується за формулою:

$$K_m = \frac{\text{Фактичне використання матеріалів}}{\text{Заплановане використання}} \times 100\% \quad (1.4)$$

– продуктивність праці, що демонструє забезпеченість підприємства людськими ресурсами й ступінь їх використання [25, с.98]:

$$P = \frac{\text{Кількість працівників}}{\text{Обсяг виробництва}} \quad (1.5)$$

– коефіцієнт завантаження обладнання вказує на забезпеченість діяльності підприємства матеріальними ресурсами й використання наявних фондів в процесі його діяльності [25, с.99]:

$$K_o = \frac{\text{Фактичний час роботи}}{\text{Загальний робочий час}} \times 100\% \quad (1.6)$$

Фінансові показники оцінюють рівень забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, до них слід віднести:

– ліквідність активів, що визначає здатність підприємства швидко мобілізувати ресурси для покриття поточних витрат;

– показник фінансової стійкості, який демонструє співвідношення власного капіталу до загального обсягу залучених коштів [26, с. 125].

До енергетичних та екологічних показників слід віднести енергоефективність виробництва, що являє собою відношення обсягів виробництва до обсягів спожиття енергії. Коефіцієнт екологічної безпеки відображає вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище. Слід зазначити, що останнім часом підприємства приділяють значну увагу цьому показнику та намагаються знизити екологічне навантаження на оточуюче середовище, що відповідає європейським стандартам виробництва.

Інноваційні показники є групою показників, що оцінює рівень використання інтелектуального потенціалу та впровадження інновацій. До них відноситься частка інноваційної продукції, яку випускає підприємство [27, с. 175]:

$$P_i = \frac{\text{Обсяг інноваційної продукції}}{\text{Загальний обсяг продукції}} \times 100\% \quad (1.7)$$

Крім того, доцільним є розрахунок коефіцієнту впровадження нових технологій, що показує, наскільки ефективно підприємство використовує новітні технології для оптимізації ресурсів.

До інформаційних показників ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства відносять доступність інформаційних ресурсів, що визначається рівнем використання аналітичних даних для прийняття рішень; швидкість прийняття управлінських рішень, що оцінюється часом від отримання інформації до реалізації відповідного рішення тощо [28].

Таким чином, показники ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства забезпечують комплексний підхід до аналізу використання ресурсів. Вони допомагають виявити недоліки у використанні ресурсів, знайти резерви для їх оптимізації та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Основною метою оцінки управління ресурсним потенціалом підприємства є визначення необхідної оцінної вартості, що допомагає при ухваленні управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку організації. У міжнародній практиці для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовують різноманітні підходи та методи. Одним із найпоширеніших є діагностика ресурсного потенціалу, яка проводиться в рамках комплексного та поетапного аналізу. При комплексному підході вивчаються всі ресурси підприємства, які інтегруються в єдиний показник. Основними методами інтеграції є експертні оцінки та рейтингові методи.

Основні показники, які характеризують ефективність управління ресурсним забезпеченням підприємства, також можна умовно розділити на кілька груп, кожна з яких має свої специфічні параметри для оцінки. Це дозволяє отримати комплексну картину стану і результативності використання ресурсів підприємства. Система показників оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом відображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Система показників оцінки рівня ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства

Джерело: систематизовано за [29, с. 47-50]

У процесі поетапного оцінювання особлива увага приділяється основним критеріям, які визначають здатність підприємства вирішувати ключові завдання. Важливою частиною розвитку ресурсного потенціалу є не лише кількісне збільшення його рівня, але й забезпечення ефективного використання ресурсів з урахуванням їх якісних характеристик. Кількісні параметри використовуються для оцінки обсягу та швидкості відтворення окремих ресурсів та ресурсного потенціалу загалом, тоді як якісні показники є основою для визначення ефективності їх використання.

Таким чином, оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства охоплює різні види ресурсів, що дозволяє комплексно підходити до аналізу та розробки управлінських рішень. Кожен з цих показників є важливим для підтримки і розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для отримання комплексного уявлення про стан та ефективність управління ресурсним забезпеченням підприємства, а також для оцінки ступеня його впливу на результати діяльності підприємства, важливо розрахувати інтегральний показник ефективності використання ресурсного забезпечення. Він дозволяє здійснити об'єктивну оцінку ефективності та виявити, які ресурси потребують додаткової уваги та покращення.

Інтегральний показник ефективності використання ресурсного забезпечення підприємства обчислюється за формулою [30, с. 83]:

$$\text{ІП}_{\text{ЕВРЗ}} = \sum k_i \times P_i, \quad (1.8)$$

де:  $\text{ІП}_{\text{ЕВРЗ}}$  – інтегральний показник ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства;

$k_i$  – ваговий коефіцієнт для кожного показника оцінки ефективності використання ресурсів підприємства;

$P_i$  – частковий ресурсний показник підприємства для кожного виду ресурсу;

$i$  – кількість ресурсів підприємства.

Для визначення ваги кожного параметру в оцінці ефективності використання ресурсного забезпечення необхідно розрахувати коефіцієнт значимості параметра. Це можна зробити за допомогою наступної формули [31, с. 155]:

$$k_i = (m \times n) - R_{ij} / 0,5 \times m \times n \times n \times (n-1), \quad (1.9)$$

де:  $k_i$  – коефіцієнт значимості параметру;

$m$  – кількість експертів, що оцінюють параметри;

$n$  – кількість параметрів, що оцінюються;

$R_{ij}$  – значення рангу, присвоєного  $j$ -м експертом  $i$ -му параметру.

Інтегральний підхід дозволяє створити комплексне уявлення про ресурси підприємства, їх використання та ефективність, що допомагає в управлінні та прийнятті обґрунтованих рішень. Оцінка ресурсного забезпечення підприємства є важливою передумовою для підвищення прибутковості та досягнення високої конкурентоспроможності на ринку. Успішне управління ресурсами забезпечує стабільну якість продукції або послуг і оптимізацію фінансових витрат, що сприяє підвищенню ефективності підприємства в цілому.

Таким чином, оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства є важливим етапом аналізу його діяльності. Вона дозволяє визначити рівень використання ресурсів, виявити резерви підвищення продуктивності та обґрунтувати управлінські рішення. Основною метою оцінки управління ресурсним потенціалом підприємства є визначення необхідної оцінної вартості, що допомагає при ухваленні управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку організації. У міжнародній практиці для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовують різноманітні підходи та методи. Одним із найпоширеніших є діагностика ресурсного потенціалу, яка проводиться в рамках комплексного та поетапного аналізу. При комплексному підході вивчаються всі ресурси підприємства, які інтегруються в єдиний показник. Основними методами інтеграції є експертні оцінки та рейтингові методи.

### 1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління ресурсним забезпеченням ефективного функціонування підприємств

Ефективне управління ресурсним забезпеченням підприємства є важливим аспектом його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє виокремити найбільш успішні підходи, методи та інструменти, що використовуються для оптимізації процесів забезпечення підприємств необхідними ресурсами. Розглянемо найбільш вдали з них із світової та вітчизняної практики.

Одним з найбільш вдалих прикладів оптимізації управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємств є Японія. В Японії широко застосовуються концепції постійного вдосконалення (кайзен) та методологія «точно вчасно», яка передбачає доставку матеріалів та комплектуючих безпосередньо перед початком виробничого процесу. Це дозволяє мінімізувати витрати на зберігання, уникнути надлишків запасів і забезпечити високу ефективність виробництва. Прикладом є компанія Toyota, яка успішно інтегрувала ці підходи в свою діяльність, досягаючи високої продуктивності та якості продукції [32].

Toyota Motor Corporation є одним із провідних прикладів ефективного управління ресурсами завдяки впровадженню системи «Тойота Продакшн Систем» (TPS). Ця система базується на принципах бережливого виробництва (Lean Production) та забезпечує мінімізацію відходів, максимізацію продуктивності та постійне вдосконалення процесів. Toyota вдосконалює свої виробничі лінії, оптимізує запаси матеріалів і скорочує час простоїв, що забезпечує їй стабільну конкурентну перевагу [33, с. 147].

Американські підприємства активно використовують системи планування ресурсів підприємства (ERP), які забезпечують інтеграцію всіх процесів, пов'язаних з управлінням ресурсами, включаючи фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси. Такі системи, як SAP та Oracle, допомагають знижувати

витрати, підвищувати прозорість бізнес-процесів і оптимізувати управлінські рішення [34].

Apple славиться своїм ефективним управлінням людськими та матеріальними ресурсами. Компанія акцентує увагу на дослідженнях і розробках, інноваціях та управлінні ланцюгами поставок. Apple використовує глобальну мережу постачальників, забезпечуючи синхронізацію процесів і зниження витрат. Крім того, компанія активно інвестує у відновлювані джерела енергії, щоб зменшити свій вплив на довкілля [35, с. 170].

«Компанія Walmart Inc. (США) є одним з найбільших роздрібних мереж у світі. Підприємство відоме своєю ефективною системою управління запасами, яка дозволяє мінімізувати витрати та оптимізувати запаси товарів. У 2005 році Walmart Inc. запровадив інноваційну систему управління запасами, відому як «cross-docking». Ця система полягає в безпосередньому відправленні товарів з постачальників до магазинів без зберігання їх на складах. Замість цього товари розвантажуються з одного транспортного засобу і безпосередньо завантажуються на інший для доставки в магазини. Це дозволило Walmart зменшити час обертання товарів, оптимізувати запаси та знизити витрати на логістику. Ця стратегія стала однією з ключових переваг Walmart Inc. та сприяла підвищенню його конкурентоспроможності» [36].

Отже, «однією з ключових стратегій Walmart є впровадження технологій управління запасами, зокрема, системи автоматизованого контролю запасів та прогнозування попиту. Вони використовують аналітичні інструменти для прогнозування попиту на товари і попередження про необхідність поповнення запасів» [36].

Крім того, «Walmart Inc. активно використовує принципи сталого управління запасами, спрямовані на зменшення втрат і покращення управління ефективністю запасів» [36].

Ці практики управління ресурсним забезпеченням допомогли Walmart Inc. збільшити ефективність своєї логістики та знизити витрати на управління

запасами, що сприяло підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Європейські країни, особливо Німеччина та Швеція, приділяють значну увагу впровадженню принципів сталого розвитку. Управління ресурсами тут спрямоване на раціональне використання природних і вторинних ресурсів, впровадження екологічно чистих технологій та розвиток циклічної економіки. Наприклад, компанія Siemens реалізує стратегію екологічно відповідального виробництва, орієнтуючись на зменшення викидів та енергоспоживання [37].

Компанія Siemens AG – одна з провідних світових виробників технологій, зокрема, в області енергетики, охорони здоров'я та промисловості. «У період з 2011 по 2015 рік Siemens AG реалізував стратегію оптимізації в управлінні ресурсним забезпеченням, яка дозволила підприємству підвищити ефективність своєї діяльності» [37].

Однією з ключових ініціатив «Siemens AG було впровадження програми енергоефективності на власних виробничих майданчиках та офісах. За допомогою модернізації систем опалення, освітлення та управління енергією, підприємство значно зменшило споживання енергії та викиди CO<sub>2</sub>, що призвело до економії витрат і зниження впливу на навколишнє середовище» [37].

Ця ініціатива дозволила Siemens AG «знизити витрати на комунальні послуги та енергопостачання, підвищити конкурентоспроможність і позиціонувати себе як екологічно свідому компанію» [37].

ІКЕА (Швеція) демонструє ефективне управління ресурсами через раціоналізацію ланцюга поставок та оптимізацію виробництва. Компанія використовує модульний підхід до дизайну меблів, що дозволяє знизити витрати на транспортування. ІКЕА також активно впроваджує екологічні ініціативи, такі як переробка матеріалів та використання відновлюваних джерел енергії у своїх магазинах [38].

Volkswagen Group (Німеччина) є одним із провідних прикладів ефективного управління виробничими ресурсами в Європі. Компанія активно впроваджує принципи Індустрії 4.0, включаючи автоматизацію та цифровізацію виробництва.

Завдяки використанню роботів, сенсорів і систем штучного інтелекту Volkswagen оптимізує свої виробничі процеси, знижує витрати та підвищує продуктивність. Крім того, компанія реалізує ініціативи зі сталого розвитку, такі як перехід на відновлювані джерела енергії на своїх заводах [39].

Nestlé (Швейцарія) демонструє приклад успішного управління виробничими ресурсами через впровадження стійких практик. Компанія оптимізує свої виробничі лінії, скорочує витрати енергії та води, а також мінімізує харчові відходи. Завдяки програмі "Nestlé Continuous Excellence" компанія постійно вдосконалює свої процеси, що дозволяє досягати високої якості продукції при збереженні екологічної відповідальності [40, с. 54].

Unilever (Велика Британія та Нідерланди) зосереджується на сталому управлінні ресурсами через програму "Sustainable Living Plan". Компанія оптимізує використання енергії, зменшує обсяги викидів CO<sub>2</sub> і запроваджує повторне використання відходів на виробництві. Крім того, Unilever використовує інноваційні технології для зниження витрат і забезпечення стабільності постачання сировини [41].

Daimler AG (Німеччина) активно впроваджує інновації в управління виробничими ресурсами, включаючи автоматизацію виробничих процесів і інтеграцію систем управління ланцюгом постачань. Компанія також фокусується на екологічній відповідальності, впроваджуючи енергозберігаючі технології та знижуючи викиди шкідливих речовин у виробництві автомобілів [42].

Отже, європейські компанії демонструють високу ефективність в управлінні виробничими ресурсами через впровадження інноваційних технологій, оптимізацію процесів і акцент на сталому розвитку. Їх досвід може служити зразком для підприємств в інших регіонах, які прагнуть підвищити ефективність та екологічну відповідальність.

Розгляд зарубіжного досвіду управління ресурсами підприємств дозволяє виділити такі особливості управління ресурсним забезпеченням ефективного функціонування підприємств в міжнародній практиці:

– інтеграція ланцюгів постачання. Однією з ключових особливостей управління ресурсами є інтеграція ланцюгів постачання (Supply Chain Integration). Компанії, такі як Amazon і Procter & Gamble, використовують глобальні мережі для координації постачання сировини, виробництва та доставки кінцевої продукції. Цифровізація та використання сучасних ІТ-рішень дозволяють забезпечувати прозорість, скорочувати витрати та уникати збоїв у постачанні;

– автоматизація та цифрові технології. Міжнародна практика широко застосовує автоматизацію виробничих процесів і управління ресурсами за допомогою цифрових технологій. Наприклад, компанія Siemens використовує цифрові двійники для оптимізації ресурсів і прогнозування можливих проблем. Індустрія 4.0 стає стандартом для підвищення ефективності та зниження витрат;

– гнучкість і адаптивність. Управління ресурсами в міжнародній практиці передбачає високу гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Наприклад, компанія Zara швидко реагує на зміну попиту, адаптуючи виробничі лінії та логістичні процеси. Це дозволяє скоротити час доставки продукції та уникнути перевиробництва;

– сталий розвиток. Велику увагу приділяють екологічній відповідальності та сталому розвитку. Компанії, такі як IKEA і Unilever, активно впроваджують практики з переробки відходів, скорочення викидів та переходу на відновлювані джерела енергії. Це не тільки сприяє збереженню довкілля, а й підвищує репутацію бренду;

– управління людськими ресурсами. Лідери міжнародного ринку акцентують увагу на ефективному управлінні людськими ресурсами. Наприклад, Google створює сприятливі умови для розвитку співробітників, стимулюючи їх до інновацій і продуктивності. Інвестиції в навчання, розвиток і мотивацію персоналу забезпечують стабільність і високі показники ефективності;

– інновації у фінансовому забезпеченні. Управління фінансовими ресурсами також відіграє важливу роль. Наприклад, Tesla використовує інноваційні фінансові моделі для залучення інвестицій у розвиток нових

технологій. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною навіть у складних ринкових умовах.

Міжнародна практика управління ресурсами базується на інтеграції інноваційних технологій, сталому розвитку, адаптивності та ефективному використанні людських і фінансових ресурсів. Ці підходи дозволяють підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність на глобальному ринку.

В Україні підприємства приділяють значну увагу раціональному використанню матеріальних і фінансових ресурсів. Зокрема, у агропромисловому секторі впроваджуються сучасні технології збереження сировини та зниження втрат під час виробництва. Компанії, як-от «Миронівський хлібопродукт», активно застосовують інноваційні підходи для підвищення ефективності використання ресурсів [43].

ТОВ «Метінвест Холдинг» у період з 2014 по 2020 рік реалізував стратегію оптимізації в управлінні ресурсним забезпеченням, що сприяла підвищенню ефективності його діяльності. Однією з ключових ініціатив ТОВ «Метінвест Холдинг» було «впровадження системи енергоефективності на власних виробничих майданчиках. Це включало в себе модернізацію обладнання та процесів виробництва для зменшення споживання енергії, води та інших ресурсів. Також були впроваджені системи моніторингу та управління енергетичними процесами для постійного контролю та оптимізації енергоефективності» [44].

Ці заходи дозволили ТОВ «Метінвест Холдинг» значно знизити витрати на комунальні послуги та енергопостачання, підвищити конкурентоспроможність та зменшити негативний вплив на довкілля.

Українська логістична компанія Нова Пошта є прикладом успішного управління людськими й технічними ресурсами. Нова Пошта активно впроваджує інноваційні технології, такі як автоматизація сортувальних центрів і використання цифрових платформ для оптимізації доставки. Це дозволяє скоротити час обробки

посилок, мінімізувати помилки та забезпечити високу якість обслуговування клієнтів [45].

Українські підприємства поступово впроваджують інформаційні технології, спрямовані на покращення управління ресурсами. Наприклад, такі системи, як 1С:Підприємство, дозволяють автоматизувати облік матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, що сприяє їх оптимальному використанню.

Rozetka, провідна українська e-commerce компанія, демонструє ефективність в управлінні логістичними та ІТ-ресурсами. Вона побудувала масштабовану інфраструктуру для обробки замовлень, розробила зручний інтерфейс платформи та оптимізувала систему доставки. Завдяки цьому Rozetka забезпечує швидкий сервіс та зручність для клієнтів [46].

Для більш наочної демонстрації підходів до управління ресурсним забезпеченням ефективного функціонування підприємств систематизуємо дані у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### **Порівняння підходів до управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства**

№ з/п	Параметри	Міжнародні компанії	Український досвід
1	Ефективність і масштабування	Світові компанії, як Toyota та Apple, використовують глобальні масштаби для оптимізації процесів	Українські компанії, такі як Нова Пошта і Rozetka, орієнтовані на локальну специфіку і швидке адаптування до змін
2	Інновації	Активно використовують цифрові інструменти	Акцентують увагу на швидкій інтеграції нових технологій
3	Сталий розвиток	Демонструють спільні зусилля щодо сталого використання ресурсів	Українські компанії більше зосереджуються на енергонезалежності через локальні виклики

Джерело: систематизовано автором

Слід зазначити, що успішне управління ресурсами залежить від здатності компаній адаптувати глобальні стратегії до локальних умов. Світовий досвід дає українським підприємствам зразки для наслідування, але унікальність українських умов вимагає гнучкості та інноваційності. На тлі зростання цін на енергоносії українські підприємства приділяють увагу заходам з енергозбереження. Прикладом є впровадження енергоощадного обладнання та перехід на альтернативні джерела енергії, що знижує залежність від традиційних ресурсів та підвищує економічну ефективність.

Отже, ефективне управління ресурсами є основою успіху сучасних компаній. Світові та українські приклади доводять, що використання інноваційних підходів, автоматизації процесів і сталого розвитку дозволяє досягти значних результатів і зберегти конкурентоспроможність.

Таким чином, досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств демонструє, що ефективне управління ресурсним забезпеченням є ключовим фактором їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Зарубіжні підходи наголошують на інтеграції інноваційних технологій, автоматизації процесів і екологічній відповідальності. Вітчизняні підприємства зосереджені на підвищенні ефективності використання ресурсів, адаптації інновацій та енергозбереженні. Поєднання найкращих практик обох підходів здатне забезпечити підприємствам стійкий розвиток і конкурентні переваги в умовах сучасної глобалізованої економіки.

## **Висновки до розділу 1**

Управління ресурсним забезпеченням є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Воно дозволяє не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й формувати конкурентні переваги завдяки раціональному використанню доступних ресурсів. Сутність управління ресурсним забезпеченням полягає в комплексному та систематичному

підході до планування, організації, моніторингу та контролю за використанням ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Це включає не лише забезпечення підприємства необхідними ресурсами у потрібній кількості та якості, а й оптимізацію їх використання для мінімізації витрат і максимізації результатів.

Оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням підприємства є важливим етапом аналізу його діяльності. Вона дозволяє визначити рівень використання ресурсів, виявити резерви підвищення продуктивності та обґрунтувати управлінські рішення. Основною метою оцінки управління ресурсним потенціалом підприємства є визначення необхідної оцінної вартості, що допомагає при ухваленні управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку організації. У міжнародній практиці для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовують різноманітні підходи та методи. Одним із найпоширеніших є діагностика ресурсного потенціалу, яка проводиться в рамках комплексного та поетапного аналізу. При комплексному підході вивчаються всі ресурси підприємства, які інтегруються в єдиний показник. Основними методами інтеграції є експертні оцінки та рейтингові методи.

Досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств демонструє, що ефективне управління ресурсним забезпеченням є ключовим фактором їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Зарубіжні підходи наголошують на інтеграції інноваційних технологій, автоматизації процесів і екологічній відповідальності. Вітчизняні підприємства зосереджені на підвищенні ефективності використання ресурсів, адаптації інновацій та енергозбереженні. Поєднання найкращих практик обох підходів здатне забезпечити підприємствам стійкий розвиток і конкурентні переваги в умовах сучасної глобалізованої економіки.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРОМБУДЦЕНТР»

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Промбудцентр» та аналіз середовища його функціонування

Дослідження стану управління ресурсним забезпеченням вітчизняних підприємств має велике значення для бізнесу та економіки в цілому. Ретельний аналіз цього процесу дозволяє виявити ефективність використання ресурсів, визначити недоліки та потенційні ризики, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Зокрема, таке дослідження сприяє вдосконаленню стратегій управління, оптимізації виробничих процесів та забезпеченню стабільності та успішності діяльності підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Промбудцентр». У табл. 2.1 наведено загальні характеристики підприємства станом на 10.04.2024 р.

Таблиця 2.1

#### Загальні відомості про ТОВ «Промбудцентр»

Характеристика	Опис
Найменування юридичної особи	повне: Товариство з обмеженою відповідальністю «Промбудцентр»; скорочена назва: ТОВ «Промбудцентр»
Статус юридичної особи	не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38473470
Дата реєстрації	13.11.2012 (11 років 5 місяців)
Уповноважена особа	Безпалій Андрій Михайлович, директор
Розмір статутного капіталу	2 000 000,00 грн.
Кінцевий бенефіціарний власник	Желтіков Юрій Олександрович, адреса засновника: Україна, 02081, м. Київ, вул. Дніпровська набережна, буд. 12-в, кв. 216. Характер володіння – прямий, частка – 100 %

## Продовження таблиці 2.1

Характеристика	Опис
Види діяльності	23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання; інші: 23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва; 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 47.30 Роздрібна торгівля паливом
Контактна інформація	08141, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, с. Святопетрівське, вул. Київська, буд. 33; email: office@prombudcentr.ua; телефон: (044) 4992500; site: https://prombudcentr.ua
Автотранспорт	1 транспортний засіб
Відомості про органи управління	загальні збори, директор
Ліцензії	3 ліцензії
Система оподаткування	платник податку на прибуток на загальних підставах
Реєстр платників ПДВ	ПІН № 384734726512 від 01.01.2013 р.
Розрахунковий рахунок	UA 70 305299 00000 26002046215399 в АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: складено автором за даними [47; 48]

Компанія «Промбудцентр» спеціалізується на виготовленні бетону, бетонних сумішей та виробів з бетону понад десять років. За цей період її продукція використовувалася у багатьох будівельних проектах Києва та Київської області. Основними партнерами компанії є великі забудовники Києво-Святошинського району [47].

Сумарна потужність виробничих майданчиків «Промбудцентр» досягає 4800 кубометрів товарного бетону за зміну тривалістю 8 годин. У травні 2015 року компанія ввела в експлуатацію новітній бетонний завод, обладнаний сучасними італійськими технологіями. Завдяки повній автоматизації процесу приготування бетонних сумішей, включаючи комп'ютерну систему дозування компонентів, було досягнуто високої точності та продуктивності. Завод оснащений системою контролю вологості інертних матеріалів, що забезпечує стабільність рецептури.

Після запуску європейського обладнання виробнича потужність досягла 200 м<sup>3</sup> товарного бетону на годину, що відповідає передовим стандартам якості.

Лабораторія компанії постійно працює над створенням нових видів продукції. Завдяки ретельному підбору компонентів і застосуванню сучасних добавок європейського виробництва досягаються високі показники водонепроникності

(W6-W8) і морозостійкості (не менше F200). Якість підтверджується протоколами незалежних лабораторій. На підприємстві впроваджено суворий контроль сировини, операційний контроль бетонних сумішей, що дозволяє виготовляти продукцію стабільно високої якості.

Основа ефективної роботи компанії становить професійна команда та постійне оновлення обладнання. Зокрема, в 2019 та 2024 роках було введено в експлуатацію чотири бетонні заводи італійського та німецького виробництва. Нове обладнання забезпечує автоматичний розрахунок рецептур із урахуванням вологості та фізико-хімічних характеристик компонентів. Дозування компонентів відбувається на основі комп'ютерного аналізу, розробленого лабораторією компанії.

У липні 2024 року запущено сучасну лінію виробництва LIEBHERR із потужністю 120 м<sup>3</sup> бетону на годину. Новітні технології дозволяють виробляти бетони різних марок, у тому числі для дорожнього будівництва.

Продукція «Промбудцентр» займає провідні позиції на ринку будівельних матеріалів Київського регіону. Завдяки високій якості продукції та відповідальному підходу до співпраці з партнерами компанія зарекомендувала себе як надійний виробник бетонних сумішей і виробів.

Компанія «Промбудцентр» є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Це означає, що статутний капітал підприємства поділений на частки, визначені статутом. Учасники товариства несуть ризики лише в межах своїх внесків, додаткових зобов'язань перед ними не висувається. Такий підхід забезпечує стабільність і прозорість діяльності компанії.

Управління ТОВ «Промбудцентр» покладено на генерального директора та двох заступників з виробництва й фінансових питань. До складу підприємства входить три цехи: 1) цех з виробництва бетону; 2) цех з виробництва цементних сумішей; 3) цех з виробництва високоміцних бетонів.

Управління кожною лінією здійснює начальник цехів та його заступник. Також до складу співробітників кожного виробничого цеху входять, майстер-

налагоджувальник; інженер з техніки безпеки, бригадири та виробничий персонал. В середньому в цехах задіяно по 135 працівників.

Також, до складу ТОВ «Промбудцентр» входять:

- логістичний центр - обладнаний транспортом (150 машин) з доставки сировини для виробництва та доставки готової продукції до споживачів;
- лабораторія оцінки якості сировини та готової продукції, основним завдання якої є ретельне дослідження сировини на відповідність стандартам якості та аналіз готової продукції на відповідність всім вимогам;
- економічний відділ - здійснює аналіз економічної діяльності підприємства, визначає можливості економії сировини та матеріалів, ресурсів збільшення виробництва та прибутків тощо;
- бухгалтерія – веде фінансову та податкову звітність підприємства, веде розрахунки за зобов'язанням підприємства
- склад – збереження сировини та передача її на виробництво, а також зберігання готової продукції
- відділ маркетингу – реалізує маркетингову та рекламну діяльність підприємства, здійснює дослідження ринку, розробляє стратегічні напрямки розвитку підприємства, здійснює PR.

Організаційна структура ТОВ «Промбудцентр» відображена на рис. 2.1.

Організаційна структура ТОВ «Промбудцентр» є лінійною. В її основі лежить зосередження всіх виробничих і управлінських функцій у керівника (генерального директора). Тут усі повноваження прямі (лінійні), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої.

Даний вид структур характеризується одномірністю зв'язків: тут мають місце тільки вертикальні зв'язки. У даному випадку власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Головна риса цієї структури – єдність розпорядження [49].

Структура управління ТОВ «Промбудцентр» централізована. Відповідальність по всіх розпорядчих та організаційних функціях несе генеральний директор.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Промбудцентр»

Джерело: сформовано автором за [47]

Організаційна структура управління відповідає поставленим цілям, місії, стратегії та тактиці підприємства. Підприємство виділило для себе нову стратегію охоплення ринку – недиференційований маркетинг (масовий). Звичайно реалізація стратегії масового маркетингу вимагає постановки певних завдань і розмежування маркетингових функцій.

На основі даних фінансової звітності ТОВ «Промбудцентр», яка відображена у Додатку А та Б проводимо аналіз прибутковості та фінансового стану підприємства. Аналіз даних табл. 2.2 розкриває повну картину щодо діяльності ТОВ «Промбудцентр» за останні три роки.

**Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ  
«Промбудцентр», тис. грн**

Показник	Фактичне значення			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Дохід від реалізації продукції	440776	333144	201607	-107632	-131537	-24,4	-39,5
Чистий дохід від реалізації продукції	2317817	2274432	2300601	-43385	26169	-1,9	1,2
Собівартість реалізованої продукції	2098994	1941288	499674	-157706	-1441614	-7,5	-74,3
Валовий прибуток	440776	333144	201607	-107632	-131537	-24,4	-39,5
Інші операційні доходи	27029	37429	25564	10400	-11865	38,5	-31,7
Адміністративні витрати	19255	24787	30215	5532	5428	28,7	21,9
Витрати на збут	2457	2828	3828	371	1000	15,1	35,4
Інші операційні витрати	169524	40435	39539	-129089	-896	-76,1	-2,2
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	352754	302523	155054	-50231	-147469	-14,2	-48,7
дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	-	-
інші фінансові доходи	637	213	99	-424	-114	-66,6	-53,5
Інші доходи	1870	319	0	-1551	-319	-82,9	-100,0
Фінансові витрати	1159	0	1900	-1159	1900	-100,0	-
Витрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	-	-
Інші витрати	23118	16959	20226	-6159	3267	-26,6	19,3
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	330984	286096	133027	-44888	287912	-13,6	100,6
Чистий прибуток (збиток)	271407	234599	109082	-36808	287912	-13,6	439,02

Джерело: сформовано автором

На основі проведеного аналізу динаміки фінансових показників наявна негативна тенденція до скорочення рівня доходів від реалізації продукції ТОВ

«Промбудцентр» за 2022-2023 рр. дохід від реалізації продукції зменшився на 39,5%, що відбулося за рахунок скорочення обсягів виробництва та реалізації. Це зумовлено економічною кризою, що потягнула за собою інфляцію. Також скорочення обсягів виробництва відображається й у зменшенні собівартості продукції на 74,3 за цей період. Це означає, що витрати на продукцію зростають швидше за виручку - це негативна тенденція.

Чистий прибуток мав у 2023 р. тенденцію до різкого збільшення майже в 5 разів, це може бути зв'язане з вливанням іноземних капіталів в ТОВ «Промбудцентр».

Аналіз основних економіко-фінансових показників діяльності ТОВ «Промбудцентр» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники діяльності ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023 роки, тис. грн.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022 р. до 2023 р.	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Дохід	5785000	2780900	4827400	2046500	173,59
Чистий прибуток	12000	13800	14800	1000	107,25
Активи	5296000	4832800	4781000	-51800	98,93
Зобов'язання	3192000	1977300	2248500	271200	113,72
Кількість працівників	138	138	138	0	100,00

Джерело: складено автором

На основі наданих у табл. 2.3 даних можна зробити висновок, що дохід підприємства збільшився з 2 780 900 тис. грн. у 2022 р. до 4 827 400 тис. грн. у 2023 р., що становить зростання на 173,59 %. Це свідчить про успішну фінансову діяльність підприємства та його здатність генерувати більше прибутку. Це вплинуло на те, що чистий прибуток також збільшився, але меншим темпом, з 13 800 тис. грн. у 2022 р. до 14 800 тис. грн. у 2023 р., що становить зростання на 107,25 %. Це вказує на ефективність управління витратами та оптимізацію бізнес-процесів, хоча швидше за все є певні можливості для подальшого покращення.

За даними про активи, їхнє значення зменшилося з 4 832 800 тис. грн. у 2022 р. до 4 781 000 тис. грн. у 2023 р., що становить 98,93 % від попереднього року. Це зниження є результатом оптимізації активів.

В той же час, зобов'язання підприємства зросли з 1 977 300 тис. грн. у 2022 р. до 2 248 500 тис. грн. у 2023 році, що становить 113,72 % від попереднього року. Це вказує на збільшення фінансових зобов'язань та розширення діяльності підприємства.

Загальна кількість працівників залишилася незмінною протягом обох років, що може свідчити про стабільність зайнятості та можливість ефективної організації праці.

У цілому, вказані показники відображають успішну фінансову діяльність підприємства, але також вказують на потенційні області для подальшого розвитку та вдосконалення.

Основний від діяльності ТОВ «Промбудцентр» як вже зазначалось раніше – виробництво бетонних розчинів, готових для використання. У підприємства існує додаткові послуги, а саме: доставка бетону власним транспортом та оренда бетононасосу. Отже, для надання характеристики становища ТОВ «Промбудцентр» на ринку, необхідним стає проведення дослідження розвитку будівельного ринку України.

Основні економічні показники діяльності галузі на тлі економічного розвитку країни загалом за 2021–2023 роки наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Обсяги та частка будівельної галузі в ВВП України

№	Показник	Одиниця виміру	2021	2022	2023
1	ВВП по Україні загалом	млрд. грн.	441,5	544,2	720,7
2	Індекс до попереднього року	%	102,7	107,3	107,9
3	Внесок будівельної галузі у ВВП України	млрд. грн.	16,4	21,2	30,5
4	Частка галузі у ВВП України	%	3,71	3,9	4,23
5	Інвестиції в основний капітал по економіці загалом	млрд. грн.	93,1	125,3	188,5
6	Індекс до попереднього року	%	101,9	119	129,8

## Продовження Таблиці 2.4

№	Показник	Одиниця виміру	2021	2022	2023
7	Інвестиції в основний капітал по галузі	млн. грн.	4929	6300	9107
8	Індекс до попереднього року	%	84,9	115,5	128,6
9	Обсяг виконаних будівельних робіт	млн. грн.	25462	38031	53676
10	Індекс до попереднього року	%	93,4	109,9	115,6

Джерело: складено автором на підставі джерела [50]

На основі поданих даних можна зробити кілька висновків. За період з 2021 по 2023 рік спостерігалось значне зростання ВВП України загалом з 441,5 млрд до 720,7 млрд. Це свідчить про позитивні тенденції в економіці країни. Показники внеску будівельної галузі у ВВП України також зросли з 16,4 млрд у 2019 році до 30,5 млрд у 2021 році. Це свідчить про значний внесок будівельного сектору у розвиток економіки. Крім того, можна зауважити, що будівельна галузь виростала швидше, ніж загальна економіка. Наприклад, в 2021 році її внесок становив близько 3,7% у ВВП, тоді як у 2023 році він вже становив близько 4,2%. Таким чином, можна зробити висновок, що українська економіка зростала протягом аналізованого періоду, причому будівельна галузь грає значну роль у цьому зростанні.

Внесок будівельної галузі у ВВП України наочно зображено на рис. 2.2.

Структура будівельного ринку України складається з різноманітних секторів та галузей, які визначаються умовами забудови, призначенням об'єктів та організацією управління. Це мікс галузей, включаючи виробництво будівельних матеріалів, машинобудування, металургію, транспорт, енергетику та інші, які взаємодіють між собою, створюючи складну та динамічну структуру ринку.

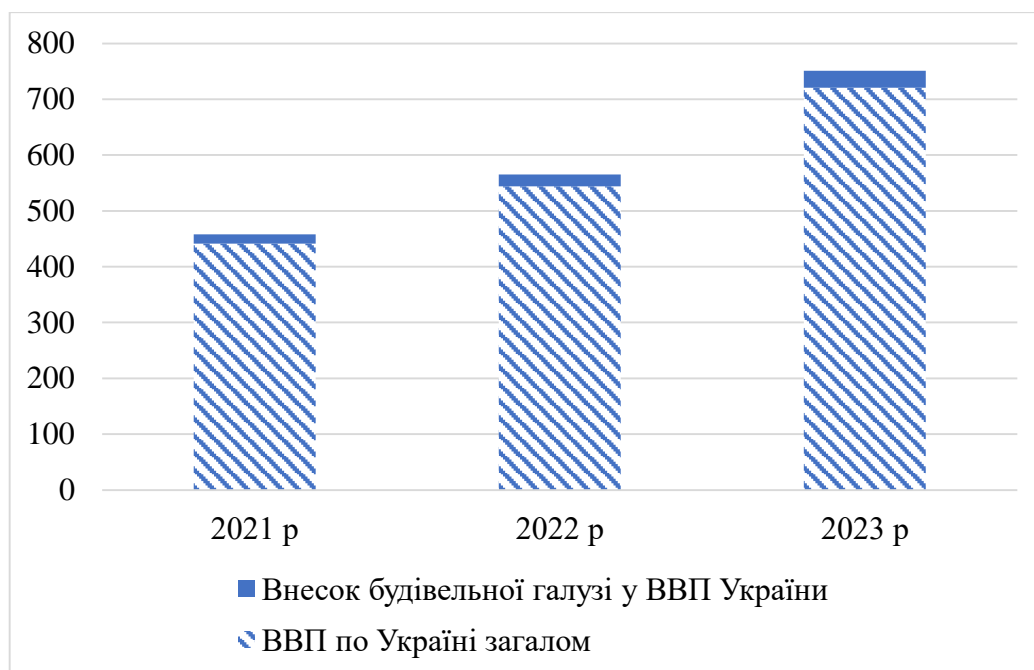


Рис. 2.2. Внесок будівельної галузі у ВВП України за 2021–2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі джерела [50]

Важливим показником тенденцій у розвитку будівельної галузі є зростання в останні роки кількості неприбуткових підприємств серед загальної кількості будівельних організацій. Сучасна економічна ситуація, що є не вигідною для всіх учасників інвестиційного процесу, мала негативний вплив на фінансовий стан підприємств і організацій у будівельній галузі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### Характеристики будівельної галузі України в 2021–2023 рр.

№	Показник	Одиниця виміру	2021	2022	2023
1	Кількість підприємств	тис. од.	38,2	37,5	34,1
2	Кількість зайнятих працівників	тис. осіб	472,1	432,7	411,1
3	Обсяги реалізованої продукції	млрд. грн.	96,7	120,4	155,8
4	Чистий прибуток (збиток)	млн. грн.	-5095,7	-4580,1	-1012,7
5	Рентабельність діяльності	%	-4,2	-2,7	-0,6

Джерело: складено автором на підставі джерела [50]

За три роки спостерігається певний спад у будівельній галузі. Кількість підприємств зменшилася з 38,2 тис. у 2021 році до 34,1 тис. у 2023 році. Паралельно

зменшенню кількості підприємств зменшується і кількість зайнятих працівників з 472,1 тис. у 2021 році до 411,1 тис. у 2023 році. Однак обсяги реалізованої продукції зросли з 96,7 млрд у 2019 році до 155,8 млрд у 2023 році, що може свідчити про те, що залишившись меншими за кількістю, підприємства все ще продуктивніші. Співвідношення обсягів реалізованої продукції та отримання підприємством чистого прибутку зображено на рис. 2.3.

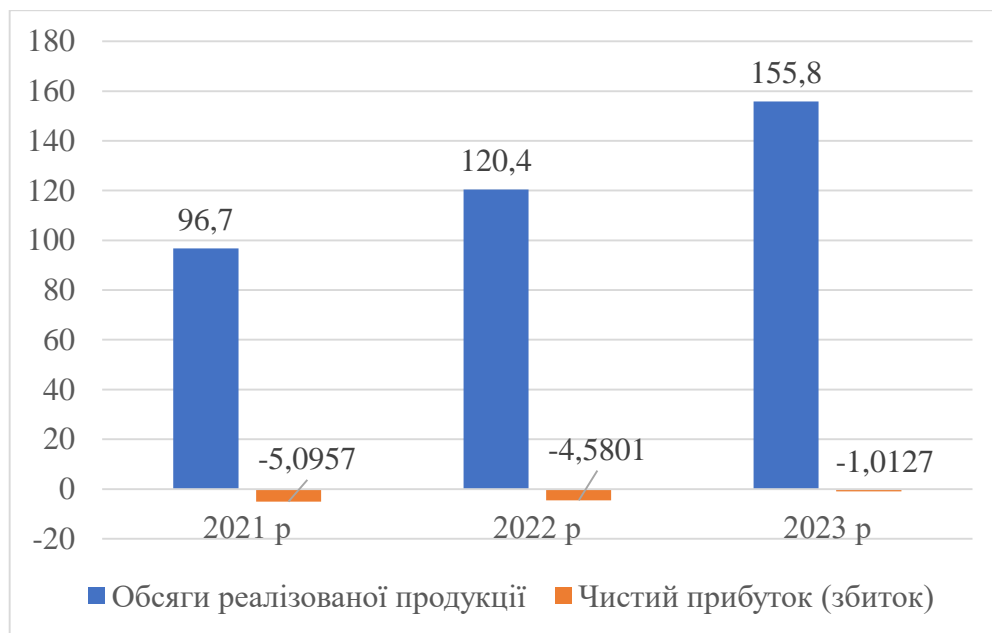


Рис. 2.2. Співвідношення обсягів реалізованої продукції та отримання підприємством чистого прибутку

Джерело: складено автором на підставі джерела [50]

Незважаючи на зростання обсягів продукції, чистий прибуток (або збиток) залишається негативним, зменшуючись з -5095,7 млрд у 2021 році до -1012,7 млрд у 2023 році. Рентабельність діяльності також погіршилася з -4,2% у 2021 році до -0,6% у 2023 році. В цілому, незважаючи на збільшення обсягів реалізованої продукції, галузь потребує уваги щодо поліпшення фінансових показників та ефективності управління для забезпечення стабільного розвитку.

Успішне управління будь-яким підприємством вимагає системного аналізу його внутрішніх та зовнішніх факторів. Одним із ключових інструментів для цього є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також

можливості та загрози, що впливають на діяльність підприємства. Мета проведення SWOT-аналізу для ТОВ «Промбудцентр» (табл. 2.6) полягає в ідентифікації внутрішніх факторів, які можуть сприяти або перешкоджати його розвитку, а також в оцінці зовнішнього середовища, щоб визначити можливості для зростання та загрози, які можуть потенційно вплинути на його успішність. Проаналізувавши отримані результати, можна розробити ефективні стратегії розвитку та прийняти обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємства на ринку.

Таблиця 2.6

### SWOT-аналіз ТОВ «Промбудцентр»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<p>1. Досвід: Компанія має значний досвід у виробництві бетонних розчинів та наданні додаткових послуг, що сприяє підвищенню якості та надійності їхніх продуктів.</p> <p>2. Розширені послуги: Наявність додаткових послуг, таких як оренда бетононаосу та самосвалу, робить компанію більш конкурентоспроможною та привабливою для клієнтів</p>	<p>1. Залежність від ринку будівельної індустрії: Підприємство вразливе до коливань у будівельній галузі, що впливає на попит на його продукцію та послуги.</p> <p>2. Обмежена географічна присутність: Обмежене охоплення ринку скорочує можливості розвитку та розширення компанії.</p>
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<p>1. Розширення асортименту: Розвиток нових видів продукції або розширення наданих послуг може залучити нових клієнтів та розширити аудиторію підприємства.</p> <p>2. Розвиток ринків: Виходження на нові ринки або розширення географічного покриття може стимулювати зростання обсягів продажів та прибутку.</p>	<p>1. Конкуренція: Наявність сильних конкурентів у галузі ускладнює залучення нових клієнтів та знижує ціни на продукцію та послуги.</p> <p>2. Ризик зміни технологій: Поява нових технологій у виробництві бетонних розчинів вимагає додаткових інвестицій у модернізацію обладнання та процесів.</p>

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «Промбудцентр» показує, що підприємство має декілька сильних сторін, таких як висока якість продукції, ефективне використання технологій та надійна репутація серед клієнтів. Однак слабкі сторони включають обмежену географічну присутність і потенційні проблеми з логістикою. Зовнішнє середовище також має свої можливості, такі як зростання попиту на будівельні

матеріали, але й загрози, такі як конкуренція на ринку і зміни в законодавстві. На основі цього аналізу, ТОВ «Промбудцентр» може розробити стратегії, спрямовані на максимізацію сильних сторін та мінімізацію слабких, використовуючи можливості і зменшуючи загрози для досягнення успіху на ринку.

Таким чином, на основі проведеного аналізу організаційних та фінансово-економічних показників простежується негативна тенденція до скорочення рівня доходів від реалізації продукції ТОВ «Промбудцентр» за 2022-2023 рр. дохід від реалізації продукції зменшився на 39,5%, що відбулося за рахунок скорочення обсягів виробництва та реалізації. Це зумовлено економічною кризою, що потягнула за собою інфляцію. Також скорочення обсягів виробництва відображається й у зменшенні собівартості продукції на 74,3 за цей період. Це означає, що витрати на продукцію зростають швидше за виручку - це негативна тенденція. Чистий прибуток мав у 2023 р. тенденцію до різкого збільшення майже в 5 разів, це може бути зв'язане з вливанням іноземних капіталів в ТОВ «Промбудцентр».

Отже, показники відображають успішну фінансову діяльність підприємства, але також вказують на потенційні області для подальшого розвитку та вдосконалення.

## **2.2. Оцінка ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр»**

Проведення оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр» є важливим етапом у забезпеченні його ефективного функціонування та розвитку. Аналіз цього механізму дозволить виявити сильні та слабкі сторони управління підприємством, визначити можливості для оптимізації та покращення функціонування компанії. Такий підхід допоможе забезпечити стабільність та конкурентоспроможність на ринку, а також реалізувати стратегічні цілі та завдання підприємства.

Проведемо оцінку таких напрямків ресурсного забезпечення ТОВ «Промбудцентр» як: персонал підприємства та матеріально-технічну базу.

По-перше, розглянемо персонал, його функції та завдання. Починаючи з 2022 року на підприємстві офіційно оформлені 3 особи, зі останнім персоналом складено трудові контракти. Також підприємством активно співпрацює з місцевим населенням с. Святопетрівське у разі появи великої кількості замовлень на виробництво продукції. Отже, на цей час – це директор, головний технолог та головний інженер.

Організаційна структура ТОВ «Промбудцентр» до 2022 року включала ряд підрозділів. Адміністративно-управлінський блок включав дирекцію, відділ кадрів та адміністративного обслуговування, фінансовий відділ для фінансової звітності та управління фінансами, а також відділ розвитку та стратегічного планування для формулювання стратегій та цілей розвитку. Виробничий цех бетонних розчинів мав відділення для різних типів бетону та відділ контролю якості. Сектор оренди будівельної техніки включав диспетчерську службу для замовлень та технічний відділ для обслуговування техніки. Комерційний блок включав відділ збуту та маркетингу для просування послуг і взаємодії з клієнтами, а також відділ логістики для організації доставки та розподілу.

Структура ТОВ «Промбудцентр» дозволить ефективно організувати виробництво бетонних розчинів, забезпечити якість послуг з оренди будівельної техніки та додаткових послуг, а також забезпечить ефективне управління підприємством.

На підприємстві достатньо персоналу, щоб забезпечити ефективне функціонування всіх виробничих та адміністративних процесів. Компетентний персонал, який володіє необхідними навичками та досвідом, забезпечує високу якість виробництва та обслуговування клієнтів. Достатня кількість працівників дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в попиті та забезпечує стабільність виробничих процесів.

По-друге, розглянемо матеріально-технічне забезпечення.

Матеріально-технічне забезпечення ТОВ «Промбудцентр» охоплює широкий спектр ресурсів і обладнання, необхідних для виробництва бетонних розчинів та надання додаткових послуг. В цей склад входить обладнання для виробництва бетонних розчинів, таке як міксери, бетононасоси, бункери для зберігання компонентів бетону та дозуючі системи. Також важливим компонентом є транспортні засоби, зокрема автомобілі для перевезення бетону та самоскиди для транспортування сировини. Інфраструктура включає виробничі та складські приміщення для зберігання продукції та сировини, а також підйомно-транспортне обладнання. Технологічні системи, як автоматизовані системи управління та контролю якості, системи безпеки та екологічної безпеки, також складають важливу частину забезпечення. Необхідність у резервуарах, системах водопостачання та очищення води підкреслюється як для виробництва бетону, так і для технічних потреб підприємства.

Наведені основні компоненти матеріально-технічного забезпечення, що забезпечують ефективну роботу ТОВ «Промбудцентр» і дозволяють йому успішно функціонувати на ринку.

Безпека та якість продукції відіграють ключову роль у діяльності ТОВ «Промбудцентр», яке спеціалізується на виробництві бетонних розчинів та наданні додаткових будівельних послуг. Забезпечення безпеки праці є пріоритетним завданням компанії, яка використовує відповідне обладнання та дотримується всіх вимог щодо норм безпеки та гігієни праці. Крім того, контроль якості продукції здійснюється на кожному етапі виробництва, від початкового періоду придбання сировини до фінального виготовлення готової продукції. Підприємство встановлює високі стандарти якості, дотримання яких підтверджують систематичні аудити та інспекції. Регулярне навчання та тренінги для персоналу спрямовані на забезпечення високих стандартів роботи та уникнення недоліків у виробництві. Ефективна система внутрішнього контролю дозволяє постійно відстежувати та контролювати процеси виробництва та якості продукції, щоб вчасно вживати заходів у разі виявлення невідповідностей чи проблем.

Управління ресурсним забезпеченням є ключовим фактором ефективності функціонування підприємства. У період з 2021 по 2023 роки ТОВ «Промбудцентр» досягло значних успіхів у впровадженні інноваційних підходів до управління ресурсами, що дозволило підвищити продуктивність та конкурентоспроможність.

За аналізований період на підприємстві «Промбудцентр» відбулось значне зростання виробничих потужностей. Так, у 2021 році підприємство продемонструвало стабільне завантаження виробничих ліній, забезпечуючи випуск 4500 м<sup>3</sup> бетону на зміну. З 2022 року, після запуску додаткового обладнання, цей показник зріс до 4800 м<sup>3</sup>. У 2023 році запуск нової німецької лінії LIEBHERR підвищив потужність ще на 120 м<sup>3</sup>/год.

У період 2021-2023 років компанія впровадила сучасні технології автоматизації. Зокрема, було оновлено програмне забезпечення для комп'ютерного дозування компонентів бетонних сумішей. Це забезпечило стабільність рецептури, точність розрахунків і скорочення витрат.

Протягом аналізованого періоду підприємство вдосконалило систему контролю якості. Було впроваджено новітні методи тестування бетонів у власній сертифікованій лабораторії, що дозволило знизити кількість рекламаций на 15% у порівнянні з попередніми роками.

Компанія оптимізувала закупівлі сировинних матеріалів завдяки укладанню довгострокових контрактів з постачальниками. Це дозволило знизити витрати на 10% та забезпечити стабільну якість продукції.

Слід зазначити, що у 2021 році прибуток компанії зріс на 8% порівняно з попереднім роком, а у 2023 році — ще на 12%. Це стало можливим завдяки зростанню попиту на продукцію високих марок та ефективному використанню ресурсів, що стало наслідком ефективного управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр».

Рентабельність ресурсів є важливим індикатором ефективності використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів підприємства. Отже, в процесі аналізу ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування

підприємства ТОВ «Промбудцентр» слід розглянути основні показники рентабельності ресурсів ТОВ «Промбудцентр» за період 2021-2023 років.

Ключові показники рентабельності ТОВ «Промбудцентр» за період 2021-2023 років представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Ключові показники рентабельності ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023 рр.,  
%**

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення	
					2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1	Рентабельність продукції	18	21	24	3	3
2	Рентабельність активів	12	14	16	2	2
3	Рентабельність витрат	15	18	20	3	2
4	Рентабельність капіталу	10	12	14	2	2

Джерело: розраховано автором

З аналізу представлених в таблиці даних бачимо, що у 2021 році показник рентабельності продукції становив 18%, що свідчило про стабільний прибуток від реалізації бетонних сумішей і виробів. У 2022 році рентабельність зросла до 21% завдяки впровадженню нових технологій автоматизації та оптимізації витрат. У 2023 році показник досяг 24%, що стало результатом збільшення частки високоякісних продуктів у структурі продажів.

Показник рентабельності активів у 2021 році складав 12%, що демонструвало ефективність використання наявних виробничих потужностей. У 2022 році завдяки модернізації обладнання та підвищенню продуктивності рентабельність активів зросла до 14%. У 2023 році, після запуску нової німецької лінії LIEBHERR, показник досяг 16%.

У 2021 році рентабельність витрат становила 15%, що свідчило про здатність підприємства генерувати прибуток при оптимальному рівні витрат. У 2022 році цей показник збільшився до 18% завдяки зниженню собівартості продукції через

використання довгострокових контрактів із постачальниками. У 2023 році рентабельність витрат досягла 20%, що стало можливим завдяки більш ефективному управлінню сировинними ресурсами та енергозбереженню.

У 2021 році рентабельність капіталу становила 10%. У 2022 році, за рахунок збільшення чистого прибутку, цей показник зріс до 12%. У 2023 році рентабельність капіталу досягла 14%, демонструючи зростаючу ефективність використання фінансових ресурсів.

Слід зазначити, що на позитивну динаміку показників рентабельності ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023 вплинули такі чинники, як модернізація виробництва (на підприємстві за аналізований період здійснювалось запровадження нових технологій автоматизації та запуск нових виробничих ліній підвищили продуктивність і якість продукції), оптимізація витрат (використання ТОВ довгострокових контрактів з постачальниками та зниження собівартості продукції позитивно вплинуло на рентабельність), збільшення асортименту (розширення лінійки продукції, зокрема високоякісних марок бетону, сприяло зростанню обсягів продажів ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023).

Таким чином, аналіз показників рентабельності ресурсів ТОВ «Промбудцентр» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку. Компанія успішно використовує свої ресурси для досягнення фінансової стабільності та збільшення прибутковості.

Другим важливим показником ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства є вартість одиниці продукції. Аналіз вартості одиниці продукції є важливим інструментом оцінки ефективності витрат та цінової політики підприємства. Розглянемо зміни вартості одиниці продукції ТОВ «Промбудцентр» у період 2021-2023 років та фактори, які вплинули на ці показники.

Ключові показники, що характеризують вартість узагальненої одиниці продукції ТОВ «Промбудцентр» за період 2021-2023 років представлено в таблиці 2.8.

**Ключові показники вартості продукції ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023****рр.**

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2022 року	
					Абсолютне, грн	Відносне, %
1	Собівартість 1 м <sup>3</sup> бетону, грн	1200	1350	1300	-50	-3,70
2	Ціна реалізації 1 м <sup>3</sup> бетону, грн	1600	1800	1850	50	2,78
3	Рентабельність одиниці продукції, %	33	28	30	2	7,14

Джерело: розраховано автором

У 2021 році середня собівартість 1 м<sup>3</sup> бетону становила 1200 грн, що обумовлено стабільними цінами на сировину та енергоносії. У 2022 році цей показник зріс до 1350 грн через зростання цін на цемент та паливо. У 2023 році, завдяки оптимізації витрат на сировину та використанню більш ефективних виробничих процесів, собівартість знизилася до 1300 грн.

У 2021 році середня ціна реалізації 1 м<sup>3</sup> бетону складала 1600 грн, забезпечуючи прибутковість на рівні 25%. В 2022 році через зростання собівартості та загальне підвищення цін на ринку ціна збільшилася до 1800 грн. У 2023 році, завдяки вдосконаленню рецептури та підвищенню якості продукції, середня ціна досягла 1850 грн.

У 2021 році рентабельність одиниці продукції становила 33%. У 2022 році цей показник знизився до 28% через зростання витрат. У 2023 році, завдяки зменшенню собівартості та підвищенню якості продукції, рентабельність зросла до 30%. На таку динаміку показників спричинила вплив цінова політика постачальників сировини, адже значне підвищення цін на цемент, щебінь та інші компоненти впливало на собівартість у 2022 році. В той же час удосконалення виробничих процесів у 2023 році сприяло зниженню витрат на енергоносії, а використання нових ліній обладнання дозволило підвищити ефективність

виробництва та зменшити витрати на одиницю продукції. Зростання попиту на високоякісний бетон сприяло підвищенню середньої ціни реалізації у 2023 році.

Отже, аналіз вартості одиниці продукції ТОВ «Промбудцентр» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку зниження собівартості та зростання рентабельності.

Матеріальні ресурси ТОВ «Промбудцентр» можна розподілити на основні та оборотні засоби. Економічна ефективність функціонування основних засобів є складовою частиною результату використання всіх виробничих ресурсів.

Таблиця 2.9

### Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2022 року	
					Абсолютне, грн	Відносне, %
1	Обсяг виробництва, тис.грн.					
2	Середньорічна вартість ОЗ, тис.грн.					
3	Фондовіддача, грн.					
4	Фондомісткість, грн.					
5	Рентабельність ОЗ, %					
6	Коефіцієнт зносу ОЗ					
7	Коефіцієнт придатності, ОЗ					

Джерело: розраховано автором

Фондовіддача виражає ефективність використання засобів праці, показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів. У 2021 р. цей показник дорівнював 9,35 грн., у 2022 – 6,25 грн, а у 2023 р. – 6,29 грн.

Фондомісткість характеризує вартість основних засобів, необхідну для випуску продукції на суму в 1 грн. Максимальне значення цей показник мав у 2022 та 2023 роках – 0,16 грн.

Рентабельність основних засобів має додатне значення за рахунок того, що чистий прибуток мав додатне значення.

Загалом, використання основних засобів ТОВ «Промбудцентр» є високоефективним та наявна позитивна динаміка змін основних показників. Тому підприємство отримує максимальний прибуток від використання основних фондів за мінімальних витрат за їхнє утримання.

Під оборотними коштами слід розуміти предмети праці та майно підприємства, які повністю беруть участь у виробничому процесі і цілком переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції (наданих послуг) протягом одного виробничого циклу, як правило, менше за 365 днів [51, с. 160].

Вивчення динаміки оборотних коштів має важливе значення для розробки напрямків поліпшення їх використання та використання ресурсів підприємства в цілому. Аналіз структури динаміки змін оборотних коштів ТОВ «Промбудцентр» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка оборотних коштів ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023 рр.**

№	Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
1	Виробничі запаси							
2	Готова продукція							
3	Дебіторська заборгованість за товари							
4	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом							
5	Інша поточна дебіторська заборгованість							

## Продовження Таблиці 2.10

6	Грошові кошти та їх еквіваленти в нац. валюті							
7	Інші оборотні активи							

Джерело: розраховано автором

Найбільшу питому вагу на підприємстві займає дебіторська заборгованість за товари. У 2022 р вона становила 558879 тис.грн, у 2023 р. – 478879 тис. грн. На другому місці виробничі запаси, які у 2022 р. складають – 227971 тис.грн, а в 2023 р. – 219596 тис. грн. Для підприємства варто знизити дебіторську заборгованість за рахунок зменшення обсягу реалізації продукції.

Оскільки час обороту фондів визначають як час, упродовж якого весь авансовий капітал повертається до підприємства у грошовій формі, то оборот фондів (капіталу) не збігається з їх кругооборотом.

Оборот фондів здійснюється за певний період. Його відлік починається з моменту перетворення грошей на засоби виробництва та робочу силу і завершується створенням нової продукції та її реалізацією на ринку, тобто з появою грошей. Час обороту фондів (капіталу) дорівнює часу виробництва і часу обороту. Відповідно, чим коротшим є цикл трансформації коштів, тим ефективніше діяльність підприємства. Ефективність процесу обертання оборотних коштів ТОВ «Промбудцентр» зазначено у табл. 2.11.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів – характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів комбінату і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господарської діяльності. У 2022 році цей показник становив 2,64 оборотів за рік, а у 2023 році – 2,61 оберти. Тобто, за рік кількість оборотів оборотних коштів зменшилась на 0,04 оберти.

Таблиця 2.11

**Ефективність процесу обертання оборотних коштів ТОВ  
«Промбудцентр» за 2021–2023 рр.**

№	Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
1	Коефіцієнт обертання оборотних коштів							
2	Рентабельність оборотних коштів, %							
3	Тривалість одного обороту оборотних коштів							

Джерело: розраховано автором

Рентабельність оборотних коштів – характеризує частку прибутку від вартості оборотних коштів, яку отримують на підприємстві за рік. У 2022 році на ТОВ «Промбудцентр» вона становила 57,1%, а вже у 2023 році скоротилася до 23,5%.

Проведений аналіз доводить високу результативність роботи виробничих ресурсів ТОВ «Промбудцентр». Однак на сьогодні є можливість зростання ефективності використання ресурсів для даного підприємства.

Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів є ключовим показником ефективності управління виробничими процесами. Він демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує сировину та матеріали у виробництві. У цьому аналізі розглядається динаміка коефіцієнту використання матеріальних ресурсів ТОВ «Промбудцентр» за період 2021-2023 років.

Ключові показники використання матеріальних ресурсів ТОВ «Промбудцентр» за період 2021-2023 років представлено в таблиці 2.12.

З даних таблиці бачимо, що у 2021 році коефіцієнт використання матеріальних ресурсів становив 0,85, що свідчило про досить раціональне використання сировини при виробництві бетонних сумішей. У 2022 році показник

зріс до 0,88 завдяки впровадженню системи автоматизованого контролю вологості наповнювачів і точності дозування компонентів. У 2023 році коефіцієнт досяг 0,90 через модернізацію обладнання та вдосконалення виробничих процесів.

Таблиця 2.12

### Ключові показники використання матеріальних ресурсів ТОВ

#### «Промбудцентр» за 2021–2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення	
					2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2021 р.
1	Коефіцієнт використання матеріалів	0,85	0,88	0,90	0,03	0,02
2	Обсяги втрат матеріалів, %	15	12	10	-3,00	-2,00
3	Ефективність використання сировини, %	85	88	90	3,00	2,00

Джерело: розраховано автором

У 2021 році втрати матеріалів становили 15%, переважно через неточності у процесах змішування. У 2022 році цей показник знизився до 12% завдяки використанню сучасних технологій дозування. У 2023 році втрати були скорочені до 10%, що стало можливим завдяки автоматизації процесів та підвищенню кваліфікації персоналу.

Ефективність використання цементу, щебеню та інших основних компонентів у 2021 році становила 85%. У 2022 році ефективність зросла до 88% через оптимізацію рецептур бетонних сумішей. У 2023 році показник досяг 90%, завдяки застосуванню високоефективних добавок і контролю якості сировини.

На динаміку показників компанії вплинуло впровадження нових італійських та німецьких виробничих ліній, що сприяло точному дозуванню компонентів і зменшенню втрат матеріалів. Використання автоматизованих систем контролю дозволило зменшити похибки під час виробництва. Регулярне навчання працівників підвищило рівень дотримання технологічних норм, а застосування вхідного контролю сировини та регулярних перевірок у лабораторії сприяло зменшенню втрат і підвищенню ефективності використання матеріалів.

Отже, проведений аналіз показників коефіцієнту використання матеріальних ресурсів ТОВ «Промбудцентр» у 2021-2023 роках демонструє стійке покращення ефективності. Підприємство активно впроваджує інновації та оптимізує виробничі процеси.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють його платоспроможність в часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними і залученими джерелами. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати фінансування та незалежність від зовнішніх джерел [52, с. 650].

Фінансові показники оцінюють рівень забезпечення підприємства фінансовими ресурсами. Показник фінансової стійкості демонструє співвідношення власного капіталу до загального обсягу залучених коштів. Комплексна оцінка фінансової стійкості комбінату проводиться шляхом розрахунку відносних показників, які зазначені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023 рр.**

№	Показники				Відхилення		Оцінка показника	
							Норм. значення	За динамікою
1	Коефіцієнт автономії							Збільшення
2	Коефіцієнт фінансової залежності							Зменшення
3	Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах							Збільшення
4	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів							Зменшення
5	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань							Зменшення
	Коефіцієнт поточних зобов'язань							Зменшення

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці, не всі показники оцінки фінансового стану задовольняють нормативні значення. У 2022 році коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах не задовольняє нормативні значення, тобто цей показник характеризує питому вагу залученого капіталу у загальній кількості оборотних активів.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2022 році склав 0,2, що у 10 разів менше за максимальний показник цього нормативу, тобто свідчить про незалежність діяльності ТОВ «Промбудцентр» від зовнішніх запозичень.

Загалом показники фінансового стану ТОВ «Промбудцентр» перебувають у межах нормативних значень, а їх динаміка маю позитивну тенденцію. Зокрема, це коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, тобто у компанії на рахунку оптимальна кількість довгострокових кредитів.

В цілому, на основі проведеного аналізу, фінансово-економічне становище ТОВ «Промбудцентр» можна оцінювати як досить міцне. Тому у майбутньому можна розраховувати на стабільну та високо прибуткову роботу даного підприємства.

Для отримання комплексного уявлення про стан та ефективність управління ресурсним забезпеченням підприємства, а також для оцінки ступеня його впливу на результати діяльності підприємства, важливо розрахувати інтегральний показник ефективності використання ресурсного забезпечення. Згідно методики, представленої в пункті 1.2 кваліфікаційної роботи, проведемо дослідження загальної оцінки управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр» в таблиці 2.14.

З аналізу динаміки показників оцінки управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023 рр. бачимо, що матеріальні ресурси значно зросли у 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення активів підприємства. Фінансові ресурси демонструють стабільний приріст чистого прибутку з року в рік. Трудові ресурси знизилися у 2022 році через спад витрат, але відновилися у 2023 році. Інноваційні ресурси залишаються невідомими через відсутність даних про витрати на НДДКР, отже аналіз за ними не проводився.

Таблиця 2.14

**Інтегральний показник оцінки управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023 рр.**

№	Показник	Вага	2021	2022	2023
1	Матеріальні ресурси (Rm), тис. грн	0,4	84614	4832800	4781000
2	Фінансові ресурси (Rf)	0,3	12000	13800	14800
3	Трудові ресурси – продуктивність праці (Rt)	0,3	41,917	20,148	34,979
4	Інтегральний показник ресурсного забезпечення		0,5430	0,8243	0,9322

Джерело: розраховано автором

Зростання інтегрального показника свідчить про поліпшення ресурсного забезпечення підприємства протягом 2021–2023 років. Найвищий показник у 2023 році зумовлений відновленням трудових ресурсів і стабільними фінансовими показниками. У 2021 році ресурсне забезпечення було найнижчим через обмежені матеріальні ресурси.

Таким чином, управління ресурсним забезпеченням є ключовим фактором ефективності функціонування підприємства. У період з 2021 по 2023 роки ТОВ «Промбудцентр» досягло значних успіхів у впровадженні інноваційних підходів до управління ресурсами, що дозволило підвищити продуктивність та конкурентоспроможність.

За аналізований період на підприємстві «Промбудцентр» відбулось значне зростання виробничих потужностей. У період 2021-2023 років компанія впровадила сучасні технології автоматизації. Зокрема, було оновлено програмне забезпечення для комп'ютерного дозування компонентів бетонних сумішей. Це забезпечило стабільність рецептури, точність розрахунків і скорочення витрат. Протягом аналізованого періоду підприємство вдосконалило систему контролю якості. Компанія оптимізувала закупівлі сировинних матеріалів завдяки укладанню довгострокових контрактів з постачальниками. Це дозволило знизити витрати на 10% та забезпечити стабільну якість продукції.

Слід зазначити, що у 2021 році прибуток компанії зріс на 8% порівняно з попереднім роком, а у 2023 році — ще на 12%. Це стало можливим завдяки зростанню попиту на продукцію високих марок та ефективному використанню ресурсів, що стало наслідком ефективного управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр».

Аналіз показників рентабельності ресурсів ТОВ «Промбудцентр» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку. Компанія успішно використовує свої ресурси для досягнення фінансової стабільності та збільшення прибутковості.

### **2.3. Аналіз проблем управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»**

Проведення аналізу проблем управління ресурсним забезпеченням підприємства є невід'ємною складовою ефективного управління бізнесом. Цей процес відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та успішності діяльності підприємства, оскільки дозволяє виявити та вирішити проблеми, які можуть впливати на його функціонування. Аналіз допомагає ідентифікувати фактори, що обмежують ефективне використання ресурсів, такі як недостатнє забезпечення матеріально-технічними ресурсами, неефективне управління персоналом, а також проблеми у постачанні та логістиці. Вирішення цих проблем дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та підвищити загальну ефективність підприємства. Таким чином, аналіз проблем управління ресурсами є важливою передумовою для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства.

По-перше, розглянемо систему ресурсного забезпечення, що діє на ТОВ «Промбудцентр». Етапи ресурсного забезпечення наступні:

- аналіз потреб: оцінка поточних і майбутніх потреб у ресурсах, включаючи персонал, сировину, обладнання та інші матеріальні ресурси, в залежності від підрозділу, який планує потреби у ресурсах;

- планування закупівель: розробка планів закупівель ресурсів на підставі аналізу потреб, розрахунку обсягів виробництва та прогнозу ринкових умов;
- постачання ресурсів: укладання контрактів з постачальниками, організація доставки та приймання ресурсів на склад або у відповідний відділ;
- зберігання та управління запасами: організація ефективного зберігання ресурсів на складі та ведення обліку запасів;
- використання ресурсів: раціональне використання ресурсів у виробничому процесі з метою мінімізації втрат та оптимізації витрат;
- контроль та аналіз: постійний контроль за використанням ресурсів, аналіз ефективності та внесення необхідних коригувань до системи управління.

Наведена система допоможе забезпечити ТОВ «Промбудцентр» необхідними ресурсами для успішного ведення своєї діяльності.

Аналіз діяльності, були виявлені наступні проблеми щодо управління ресурсним забезпеченням на ТОВ «Промбудцентр»:

- 1) недостатнє матеріально-технічне забезпечення;
- 2) недоцільне використання ресурсів;
- 3) проблеми в управлінні персоналом;
- 4) проблеми з якістю продукції.

Розглянемо кожну з проблем більш детально, враховуючи причини виникнення певної проблеми та можливі наслідки виникнення такої проблеми.

- 1) Недостатнє матеріально-технічне забезпечення.

Причини виникнення проблем можуть бути різноманітні. Наприклад, неспроможність постачальників забезпечити необхідні матеріали та обладнання у відповідний час і обсязі може спричинити важкості в виробництві. Фінансові обмеження також ускладнюють придбання необхідного обладнання та матеріалів. Технічні проблеми у виробництві, які призводять до перебоїв у роботі обладнання або до неякісного виготовлення продукції, є ще однією можливою причиною. Недоцільне планування виробництва також може стати фактором, що впливає на ефективність підприємства, призводячи до недостатнього запасу матеріалів на складі або до зайвих витрат на їх зберігання.

Наслідки виникнення таких проблем також можуть бути серйозними. Наприклад, зниження продуктивності виробництва через перебої у постачанні матеріалів та обладнання може призвести до збитків. Втрати у виробництві через неякісність або недостатність матеріалів також можуть стати проблемою. Затримки в постачанні готової продукції клієнтам можуть призвести до невдоволення та втрати ринкової позиції. Крім того, збільшення витрат на експлуатацію та ремонт обладнання через надмірне його використання або неякісність виробництва може стати додатковим фінансовим тягарем для підприємства.

## 2) Недоцільне використання ресурсів.

Причини виникнення проблем можуть бути різноманітні. Наприклад, недостатня координація робіт між підрозділами або відділами підприємства може призводити до перекриття або дублювання функцій, що ускладнює процеси виробництва. Недостатня автоматизація виробничих процесів та використання застарілого обладнання також можуть ускладнювати ефективне використання ресурсів.

Додатково, недоцільне планування та контроль за використанням матеріальних ресурсів та робочого часу працівників можуть призводити до неефективного використання ресурсів. Недостатня мотивація персоналу та недостатнє їхнє навчання та розвиток також можуть призводити до непродуктивної роботи, що впливає на загальну ефективність виробництва.

Наслідки виникнення таких проблем можуть бути серйозними. Наприклад, зайві витрати на оплату праці через недоцільне використання робочого часу та недостатню продуктивність працівників можуть стати проблемою для підприємства. Зниження якості продукції через недостатню увагу до виробничих процесів також може призвести до проблем. Крім того, затримки в виробництві та в постачанні готової продукції клієнтам можуть вплинути на репутацію підприємства та його конкурентоспроможність.

## 3) Проблеми в управлінні персоналом.

Причини виникнення проблеми можуть бути різноманітні. Наприклад, недостатня кваліфікація або невідповідність навичок працівників вимогам посади

або виробничих процесів може стати серйозною перешкодою в ефективному виконанні роботи. Також, недостатність навчальних програм або програм підвищення кваліфікації може призводити до відставання у професійному розвитку персоналу, що ускладнює адаптацію до нових вимог та технологій.

Недостатня мотивація персоналу також є однією з причин, що впливають на ефективність роботи. Відсутність стимулюючих програм або низький рівень заробітної плати може призвести до втрати інтересу та мотивації досягати високих результатів. Крім того, неефективне управління персоналом, включаючи недостатність комунікації між керівництвом та працівниками, або недостатню увагу до їхніх потреб та проблем, також може призводити до негативних наслідків.

Наслідки виникнення таких проблем можуть бути серйозними. Наприклад, зниження продуктивності та якості виробництва через неефективну роботу персоналу може призвести до збільшення кількості відмовної продукції або витрат на виправлення помилок. Збільшення оборотності персоналу та витрат на їхнє наймання та підготовку нових співробітників також може вплинути на фінансові показники підприємства. Втрата репутації підприємства через низький рівень обслуговування клієнтів або неналежність виробленої продукції є ще однією серйозною наслідком.

#### 4) Проблеми з якістю продукції.

Причини виникнення проблеми можуть бути різноманітні і охоплюють різні аспекти виробництва. Наприклад, недоліки у виробничому процесі, такі як недостатня контрольованість та регулювання, можуть призвести до відхилень у якості продукції. Наприклад, неправильна пропорція складових у виробництві бетонних розчинів може призвести до виготовлення неякісного продукту. Також, недостатність контролю якості або відсутність якісного контролю можуть дозволити виробляти продукцію з відхиленнями від стандартів якості.

Проблеми зі сировиною або матеріалами також можуть виникати через неправильно відібрані або низькі якості матеріали, що негативно впливає на кінцевий продукт. Недостатня кваліфікація персоналу, яка виявляється відсутністю

або недостатньою кваліфікацією працівників, також може призводити до неправильного виробництва продукції.

Можливі наслідки виникнення цих проблем також можуть бути серйозними. Наприклад, незадовільна якість продукції може призвести до втрати довіри споживачів та, відповідно, втрати ринкової частки. Виробництво неякісної продукції може призвести до збільшення витрат на виправлення дефектів або повернення продукції. Крім того, проблеми з якістю продукції можуть негативно позначитися на репутації підприємства та його бренду, що може вплинути на його конкурентоспроможність. Неякісна продукція також може призвести до судових позовів від незадоволених клієнтів, що може суттєво вплинути на фінансове становище підприємства.

Управління ресурсним забезпеченням є одним із ключових аспектів ефективної діяльності підприємства, зокрема ТОВ «Промбудцентр». На основі аналізу даних за 2021–2023 роки можна виділити низку проблем, які впливають на ефективність використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Проблеми управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»

Джерело: складено автором

Розглянемо наявні проблеми управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр» більш детально. Одною з основних проблем є нерівномірність у використанні матеріальних ресурсів (рис. 2.4).

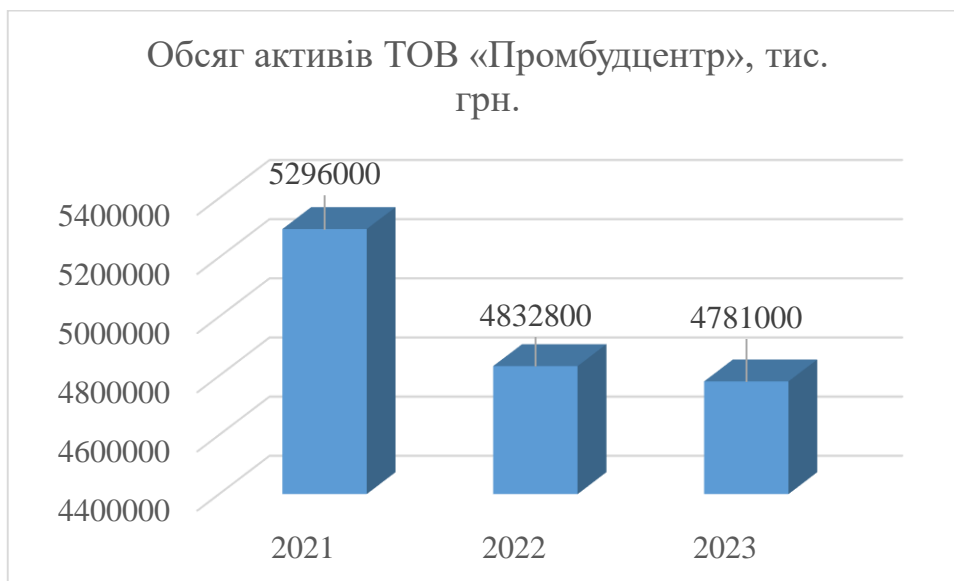


Рис. 2.4. Динаміка активів ТОВ «Промбудцентр» у 2021-2023 роках, тис. грн  
Джерело: складено автором

Аналіз показує значне зростання загальних активів у 2022 році порівняно з 2021 роком. Однак у 2023 році активи зменшилися на 51,8 млн грн. Це свідчить про можливі труднощі з оптимізацією матеріальних ресурсів, що може бути пов'язано з наступними проблемами: недостатньо ефективного використання активів; відсутність стратегії довгострокового розвитку інфраструктури; залежність від зовнішніх чинників, таких як зміна попиту або економічна нестабільність, отже потребує уваги з боку керівництва підприємства.

Другою проблемою ТОВ «Промбудцентр» у 2021-2023 роках був значний рівень залежності від коливань фінансових показників.

Чистий прибуток підприємства поступово збільшувався протягом трьох років, проте його абсолютне значення залишається низьким порівняно з масштабами операцій (рис. 2.5).

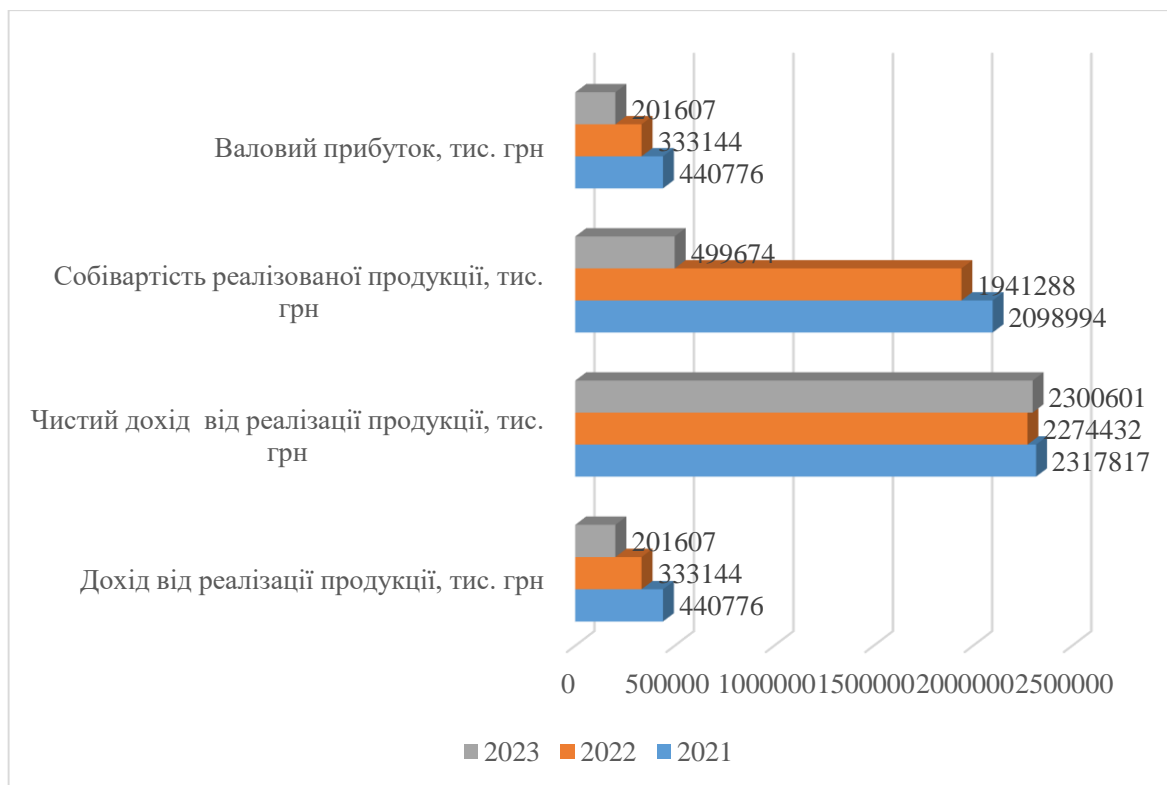


Рис. 2.5. Динаміка прибутку ТОВ «Промбудцентр» у 2021-2023 роках, тис. грн

Джерело: складено автором

Така динаміка свідчить про низький рівень рентабельності підприємства. Причинами таких показників можуть бути значний обсяг витрат, які не забезпечують відповідного приросту прибутку, а також слабка фінансова дисципліна або недостатня ефективність системи управління витратами.

Третьою проблемою в управлінні ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр» виявлено зниження ефективності трудових ресурсів (рис. 2.6).

Недостатня мотивація персоналу також є однією з причин, що впливають на ефективність роботи. Відсутність стимулюючих програм або низький рівень заробітної плати може призвести до втрати інтересу та мотивації досягати високих результатів. Крім того, неефективне управління персоналом, включаючи недостатність комунікації між керівництвом та працівниками, або недостатню увагу до їхніх потреб та проблем, також може призводити до негативних наслідків.



Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «Промбудцентр» у 2021-2023 роках, тис. грн/особа

Джерело: складено автором

У 2022 році спостерігалось суттєве зниження продуктивності праці, що може бути наслідком: недостатнього використання кваліфікаційного потенціалу працівників; відсутності інвестицій у навчання персоналу та підвищення його кваліфікації; обмеженого впровадження автоматизації чи інноваційних рішень у виробничі процеси. Слід зазначити, що хоча у 2023 році ситуація покращилася, рівень продуктивності праці все ще не досяг показників 2021 року.

Четверта проблема управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр» полягає в недостатньому рівні інноваційної діяльності.

Аналіз не виявив інвестицій у інновації, що може бути ознакою низької адаптивності підприємства до змін у галузі. Відсутність витрат на інновації свідчить про такі проблеми, як: орієнтація на підтримку поточного рівня виробництва замість довгострокового розвитку; ризики втрати конкурентоспроможності через невикористання сучасних технологій.

Військові дії на території України суттєво вплинули на діяльність вітчизняних підприємств, зокрема й ТОВ «Промбудцентр». В умовах війни управління ресурсним забезпеченням стає критичним завданням, що потребує

адаптивності, стійкості та інноваційного підходу. Слід зазначити, що умови, в яких зараз знаходиться Україна та вітчизняний бізнес, а саме воєнний стан, поглиблює вже існуючі проблеми управління ресурсами на ТОВ «Промбудцентр» та спричиняє нові виклики:

- перерви в постачанні: військові конфлікти спричиняє перерви в постачанні сировинних матеріалів, обладнання та інших ресурсів, що може призвести до зниження продуктивності та виробництва;

- знищення інфраструктури: воєнні дії призводять до пошкодження будівель, обладнання та інфраструктури підприємства, що вимагає великих витрат на відновлення та ремонт;

- евакуація та мобілізація персоналу: за умов військового конфлікту виникає необхідність евакуювати персонал та обладнання з віддалених або небезпечних районів, що може призвести до перерв у виробництві та збитків для підприємства. Теж саме стосується та мобілізацію військовозобов'язаного персоналу;

- збільшення ризиків безпеки: під час військових дій зростає ризик втрат та пошкоджень як персоналу, так і обладнання, що може потребувати додаткових заходів забезпечення безпеки на підприємстві.

Наведені причини та наслідки підкреслюють важливість систематичного контролю якості та постійного вдосконалення виробничих процесів для забезпечення якісної продукції та задоволення потреб клієнтів.

ТОВ «Промбудцентр» має значний потенціал для вдосконалення управління ресурсним забезпеченням. Основні проблеми пов'язані із нерівномірністю використання матеріальних ресурсів, низькою фінансовою рентабельністю, недостатнім рівнем інновацій та зниженням ефективності трудових ресурсів. Для їх вирішення необхідно впроваджувати стратегічний підхід до управління ресурсами, підвищуючи адаптивність підприємства до змін в умовах ринку.

## Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу організаційних та фінансово-економічних показників простежується негативна тенденція до скорочення рівня доходів від реалізації продукції ТОВ «Промбудцентр» за 2022-2023 рр. дохід від реалізації продукції зменшився на 39,5%, що відбулося за рахунок скорочення обсягів виробництва та реалізації. Це зумовлено економічною кризою, що потягнула за собою інфляцію. Також скорочення обсягів виробництва відображається й у зменшенні собівартості продукції на 74,3 за цей період. Це означає, що витрати на продукцію зростають швидше за виручку - це негативна тенденція. Чистий прибуток мав у 2023 р. тенденцію до різкого збільшення майже в 5 разів, це може бути зв'язане з вливанням іноземних капіталів в ТОВ «Промбудцентр». Такі показники відображають успішну фінансову діяльність підприємства, але також вказують на потенційні області для подальшого розвитку та вдосконалення.

Управління ресурсним забезпеченням є ключовим фактором ефективності функціонування підприємства. У період з 2021 по 2023 роки ТОВ «Промбудцентр» досягло значних успіхів у впровадженні інноваційних підходів до управління ресурсами, що дозволило підвищити продуктивність та конкурентоспроможність.

За аналізований період на підприємстві «Промбудцентр» відбулось значне зростання виробничих потужностей. У період 2021-2023 років компанія впровадила сучасні технології автоматизації. Зокрема, було оновлено програмне забезпечення для комп'ютерного дозування компонентів бетонних сумішей. Це забезпечило стабільність рецептури, точність розрахунків і скорочення витрат. Протягом аналізованого періоду підприємство вдосконалило систему контролю якості. Компанія оптимізувала закупівлі сировинних матеріалів завдяки укладанню довгострокових контрактів з постачальниками. Це дозволило знизити витрати на 10% та забезпечити стабільну якість продукції. Слід зазначити, що у 2021 році прибуток компанії зріс на 8% порівняно з попереднім роком, а у 2023 році — ще на 12%. Це стало можливим завдяки зростанню попиту на продукцію високих марок та ефективному використанню ресурсів, що стало наслідком ефективного

управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр». Аналіз показників рентабельності ресурсів ТОВ «Промбудцентр» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку. Компанія успішно використовує свої ресурси для досягнення фінансової стабільності та збільшення прибутковості.

ТОВ «Промбудцентр» має значний потенціал для вдосконалення управління ресурсним забезпеченням. Основні проблеми пов'язані із нерівномірністю використання матеріальних ресурсів, низькою фінансовою рентабельністю, недостатнім рівнем інновацій та зниженням ефективності трудових ресурсів. Для їх вирішення необхідно впроваджувати стратегічний підхід до управління ресурсами, підвищуючи адаптивність підприємства до змін в умовах ринку.

**РОЗДІЛ 3**  
**НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ**  
**«ПРОМБУДЦЕНТР»**

**3.1. Шляхи вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»**

Управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» в умовах нестабільності та економічних викликів потребує стратегічного підходу. Факторний аналіз є одним із ключових інструментів для вивчення впливу різних чинників на ресурсне забезпечення підприємства. У випадку ТОВ «Промбудцентр» за 2021–2023 роки важливим є розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які впливали на обсяг і структуру ресурсів підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Ключові чинники впливу на управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»**

Чинники впливу	Характер впливу	Вплив на діяльність підприємства
<b>1. Внутрішні чинники</b>		
1.1. Фінансовий стан підприємства	Фінансові показники, такі як чистий прибуток, рентабельність і обсяг виторгу, мають прямий вплив на доступність ресурсів	Зростання чистого прибутку (з 12 000 грн у 2021 році до 14 800 грн у 2023 році), що позитивно вплинуло на можливості інвестування в ресурси
		Зниження обсягу виторгу у 2022 році, яке було викликане економічними викликами, що тимчасово обмежило ресурсну базу
1.2. Структура витрат	Аналіз витрат підприємства показав, що значна частина ресурсів була спрямована на забезпечення виробничих процесів	Зростання витрат на логістику та сировину у 2022 році через економічну нестабільність потребувало скорочення інших витрат, що вплинуло на загальну структуру ресурсного забезпечення

## Продовження Таблиці 3.1

1.3. Трудові ресурси	Кадрова політика підприємства в аналізовані роки мала значний вплив	Висока плинність кадрів у 2022 році ускладнила збереження кваліфікованого персоналу, що створило додаткові виклики для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів
2. Зовнішні чинники		
2.1. Економічні умови	Інфляція та курс валют	Коливання цін на сировину і зміна курсу національної валюти в аналізовані роки мали негативний вплив на собівартість ресурсів
	Падіння платоспроможності клієнтів	У 2022 році зумовило зниження обсягів замовлень і, відповідно, потребу в ресурсах
2.2. Політична та військова ситуація	Військові дії в Україні значно вплинули на ресурсне забезпечення підприємства	Перебої з постачанням матеріалів через порушення логістичних ланцюгів
		Обмеження доступу до ринків у зонах бойових дій, що скоротило можливості для придбання та транспортування сировини
2.3. Законодавче регулювання	Складність отримання компенсацій обмежила їх позитивний ефект для підприємств	Зміни у податковому законодавстві, зокрема впровадження пільг для підприємств, частково пом'якшили фінансовий тиск у 2023 році
2.4. Ринкові умови	Конкуренція на ринку	У 2022–2023 роках конкуренція посилилася через скорочення ринків збуту, що вимагало зниження цін і вплинуло на маржинальність
	Зростання вартості енергоносіїв	Стало одним із ключових факторів, що підвищили собівартість виробництва

Джерело: сформовано автором

Для системи управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр» у 2021–2023 роках внутрішні чинники, такі як фінансова ефективність і структура витрат, мали позитивний вплив на стабільність у 2023 році. В той же час, зовнішні чинники, включаючи економічну нестабільність і військові виклики, спричинили труднощі у 2022 році.

У сучасній економічній літературі представлено низку підходів, які можуть бути адаптовані до умов функціонування ТОВ «Промбудцентр».

Системний підхід є одним із найпоширеніших у наукових дослідженнях з управління ресурсами. Він передбачає розгляд підприємства як єдиної системи, де

всі елементи взаємопов'язані. Основні аспекти системного підходу передбачають досягнення оптимізації взаємодії між ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими). Наприклад, узгодженість планування закупівель і графіку виробництва знижує ризики простоїв. Необхідною стає розробка інтегрованих рішень для управління активами, що враховують зовнішні чинники, такі як ринкові коливання чи інфляція, а також здійснення моделювання бізнес-процесів для прогнозування наслідків управлінських рішень і виявлення слабких місць у системі.

Автори цього підходу, такі як Л. Любохинець та В. Притис, акцентують на важливості комплексного підходу до аналізу ресурсів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів [53, 54].

Підхід на основі життєвого циклу ресурсів зосереджується на управлінні ресурсами протягом усього їх життєвого циклу – від постачання до утилізації. Його основними етапами є: планування та прогнозування потреб, що дозволяє уникати надлишкових запасів або нестачі матеріалів; оптимізація використання ресурсів у виробничих процесах, включаючи рециклінг або повторне використання; проведення аналізу кінцевої ефективності кожного етапу роботи з ресурсами.

Цей підхід широко висвітлюється у роботах таких авторів, як Є Рудніченко та Д. Васильківський, які наголошують на важливості раціонального використання ресурсів для підвищення рентабельності бізнесу [55, 56].

Економіко-математичне моделювання є ключовим інструментом для прийняття оптимальних рішень у сфері управління ресурсами. Його особливості полягають в побудові моделей оптимального розподілу ресурсів із використанням методів лінійного програмування чи аналізу ієрархій, проведенні оцінки ефективності управлінських рішень на основі аналізу чутливості та сценарного планування, прогнозуванні витрат і доходів за умов зміни зовнішніх факторів, таких як ціни на сировину чи зміни законодавства.

Наукові праці М. Дзямучич, Т. Шматковської, Ю. Чалюк, О. Стащук та інших сучасних авторів демонструють високу ефективність застосування математичних моделей для зниження витрат і підвищення прибутковості [57-59].

Інноваційний підхід зосереджується на використанні сучасних технологій та цифрових рішень. Його ключовими елементами є впровадження автоматизованих систем управління ресурсами. Це дозволяє мінімізувати людський фактор і підвищити швидкість прийняття рішень, використання Big Data для аналізу великих обсягів даних про постачання, виробництво та споживання ресурсів та розвиток нових методів управління витратами через застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання.

Роботи таких авторів, як Т. Коритько, І. Бриль, Т. Чекуліної, С. черкаової, показують, що інноваційні підходи дозволяють значно підвищити адаптивність підприємства до змін ринку [60-62].

Сталий розвиток у сфері ресурсного забезпечення спрямований на забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Основними принципами такого підходу є мінімізація екологічного впливу шляхом зменшення обсягів відходів і впровадження енергозберігаючих технологій, інтеграція соціальної відповідальності через залучення місцевих ресурсів та створення робочих місць та довгострокове планування з акцентом на відновлювані джерела ресурсів.

Праці Л. Квятковської, В. Хаустова, А. Кухарук та інших сучасних дослідників підтверджують, що підхід до сталого розвитку не лише покращує репутацію підприємства, а й сприяє його фінансовій стабільності [63-65].

Таким чином, наукові підходи до вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» пропонують широкий спектр інструментів, які можна адаптувати до специфіки підприємства. Системний підхід, життєвий цикл ресурсів, економіко-математичне моделювання, інноваційний підхід і орієнтація на сталий розвиток дозволяють не лише подолати існуючі труднощі, а й закласти основу для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

У зв'язку з виявленими проблемами управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр», необхідно розглянути шляхи та напрямки їх вирішення. Цей аспект є надзвичайно важливим для покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Введення в дію ефективних стратегій та

заходів дозволить оптимізувати виробничі процеси, підвищити продуктивність та якість продукції, а також забезпечити стабільність в управлінні ресурсами. У цьому розділі будуть розглянуті конкретні заходи та ініціативи, спрямовані на вирішення існуючих проблем та покращення управління ресурсами підприємства.

Для вдосконалення системи управління ресурсами ТОВ «Промбудцентр» пропонуються наступні напрями дій, що надасть можливість подолати проблеми, що були визначені раніше (див. п. 2.3):

1) недостатнє матеріально-технічне забезпечення: проведення пошуку нових постачальників сировини та обладнання з метою забезпечення стабільності у виробничих процесах є одним із ключових кроків. Це дозволить зменшити ризик нестачі матеріалів та забезпечити неперервність виробництва. Впровадження системи складського обліку та контролю за залишками матеріалів стане ефективним інструментом для управління запасами. Це дозволить точно відслідковувати кількість та розподіл сировини, що покращить планування виробництва та зменшить втрати через недообіг. Проведення аналізу можливостей залучення додаткових інвестицій для модернізації обладнання та розширення виробничих потужностей є стратегічним напрямком. Це дозволить підвищити продуктивність, якість та конкурентоспроможність підприємства, що відобразиться на його результативності та здатності задовольняти попит ринку;

2) недоцільне використання ресурсів: проведення аудиту виробничих процесів є важливим кроком для виявлення ефективних та неефективних ланок виробництва. Це дозволить ідентифікувати проблемні аспекти та зони, де можливі покращення, забезпечуючи оптимізацію робочих процесів та підвищення загальної продуктивності підприємства. Впровадження системи управління якістю ISO відіграє ключову роль у цьому процесі, сприяючи оптимізації робочих процесів та підвищенню ефективності виробництва. Ця система допомагає встановити стандарти та процедури, які забезпечують якість продукції на кожному етапі виробничого процесу, що в свою чергу сприяє зменшенню відходів, покращенню контролю якості та підвищенню задоволення клієнтів;

3) проблеми в управлінні персоналом: проведення навчальних заходів та тренінгів є важливим елементом для підвищення кваліфікації працівників у сфері управління та виробництва. Ці заходи дозволяють працівникам отримати нові знання, навички та інструменти, необхідні для ефективного виконання своїх обов'язків та досягнення успіху в роботі. Впровадження системи мотивації персоналу є ще одним важливим кроком для забезпечення продуктивності та ефективності працівників. Ця система може включати бонусні програми, стимулюючі премії за досягнення показників продуктивності, а також інші форми винагороди за високі результати та відмінну роботу. Такі заходи сприяють підвищенню мотивації персоналу, збільшенню їхньої відданості компанії та досягненню більш високих рівнів ефективності виробництва;

4) проблеми з якістю продукції: Постійний контроль за виробничими процесами та впровадження системи контролю якості на кожному етапі виробництва є ключовими стратегіями для забезпечення якості продукції. Це включає в себе систематичний моніторинг процесів виробництва з метою виявлення можливих відхилень та вчасного вжиття заходів для їх усунення. Проведення аналізу відгуків клієнтів є ще одним важливим етапом у забезпеченні якості продукції. Відгуки клієнтів дозволяють отримати цінну інформацію про задоволеність їхніми покупками та виявлення можливих недоліків або проблем. На основі цього аналізу розробляються та впроваджуються відповідні заходи для виправлення виявлених недоліків та підвищення якості продукції.

Наведені пропозиції спрямовані на покращення управління ресурсами ТОВ «Промбудцентр» та забезпечення його стабільного розвитку на ринку. Основні проблеми, з якими стикається підприємство, можна подолати через впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів, підвищення ефективності управління та забезпечення стійкості в умовах кризових явищ (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Шляхи вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»

Джерело: сформовано автором

Стабільне функціонування виробничих процесів залежить від доступності та ефективного використання матеріальних ресурсів. Для їх оптимізації доцільно:

- диверсифікувати постачальників. Налагодження співпраці з альтернативними постачальниками з різних регіонів чи країн допоможе уникнути перебоїв у постачанні;
- запровадити електронні системи управління запасами. Це дозволить контролювати залишки ресурсів, прогнозувати потреби та мінімізувати витрати;
- переорієнтувати логістичні процеси. У разі труднощів із доставкою сировини слід використовувати нові транспортні маршрути, зокрема міжнародні.

Фінансові ресурси є ключовим фактором для стабільного функціонування підприємства. Основними кроками для їх ефективного управління є:

- залучення державної підтримки. Використання програм компенсації витрат, пільгового кредитування чи грантів допоможе покрити критичні потреби підприємства;

- оптимізація витрат. Перегляд структури витрат, скорочення неефективних видатків та впровадження заходів з енергозбереження дозволять зменшити фінансове навантаження;

- удосконалення роботи з дебіторами. Встановлення чітких термінів оплати, автоматизація обліку розрахунків і систематичний моніторинг заборгованості сприятимуть покращенню ліквідності.

Ефективне використання трудових ресурсів є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Основними заходами є:

- організація програм навчання і перепідготовки. Це дозволить підвищити кваліфікацію працівників, адаптувавши їх до сучасних умов праці;

- впровадження гнучких умов праці. Надання можливості дистанційної роботи для окремих категорій співробітників сприятиме залученню кваліфікованих кадрів навіть у складних умовах;

- мотивація персоналу. Розробка системи нематеріальних стимулів, зокрема визнання заслуг і кар'єрного росту, дозволить утримувати ключових працівників.

У сучасних умовах інновації є одним із головних джерел конкурентної переваги. Для їх реалізації слід:

- інвестувати у цифрові технології. Автоматизація виробничих і управлінських процесів дозволить підвищити продуктивність та знизити витрати;

- впроваджувати інноваційні бізнес-моделі. Наприклад, використання спільних виробничих потужностей чи оренда технологій допоможуть зменшити капітальні витрати;

- розвивати партнерські програми. Співпраця з науковими установами та інноваційними стартапами сприятиме впровадженню новітніх розробок.

Для забезпечення довгострокової стабільності підприємства необхідно:

- розробити комплексну стратегію управління ресурсами, яка враховує ризики, пов'язані з нестабільністю ринку та зовнішніми викликами;

- використовувати методи сценарного аналізу, що дозволять прогнозувати розвиток ситуації та своєчасно адаптувати бізнес-процеси;

– запровадити систему моніторингу ключових показників ефективності (KPI), яка допоможе відстежувати стан ресурсів і оцінювати результати управлінських рішень.

Шляхи вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» базуються на комплексному підході, що поєднує оптимізацію ресурсів, інвестиції у людський капітал та впровадження сучасних технологій. Ефективне управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами дозволить підприємству підвищити стійкість до зовнішніх викликів і створити основу для стабільного розвитку в умовах невизначеності.

Крім пропозицій щодо вдосконалення системи управління ресурсами, можна також надати рекомендації власнику та керівництву ТОВ «Промбудцентр» щодо оптимізації використання ресурсів:

– автоматизація виробничих процесів: впровадження сучасних технологій та обладнання для зменшення людської праці та підвищення продуктивності. Це може включати в себе використання автоматизованих систем контролю та управління виробництвом;

– оптимізація логістичних процесів: оцінка та оптимізація логістики постачання сировини та матеріалів, що використовуються в виробництві. Це може включати в себе пошук нових постачальників, вдосконалення системи складського обліку та управління запасами;

– енергоефективність: використання енергоефективних технологій та обладнання для зменшення споживання електроенергії та інших ресурсів. Це може включати в себе встановлення енергоефективного обладнання, впровадження систем енергозбереження та моніторингу споживання енергії;

– вдосконалення управлінських процесів: впровадження ефективних систем управління, таких як Lean або SixSigma, для оптимізації бізнес-процесів та зменшення витрат. Це може включати в себе стандартизацію процесів, визначення та усунення «втрат» у виробничому циклі та покращення системи контролю якості.

Нижче наведено детальні кроки для кожного напрямку:

1) недостатнє матеріально-технічне забезпечення:

- провести аналіз поточного стану постачання сировини та обладнання;
  - пошук та оцінка нових постачальників для розширення їх бази;
  - розробити план модернізації обладнання та запровадити програму поновлення;
  - впровадити систему складського обліку та контролю за запасами;
- 2) недоцільне використання ресурсів:
- провести аудит виробничих процесів для виявлення недоліків та можливостей для оптимізації;
  - визначити ключові показники ефективності виробничих ланок та розробити план заходів для їх покращення;
  - впровадити систему моніторингу та контролю за виробничими процесами;
  - організувати регулярні наради з персоналом для обговорення питань ефективності роботи та пошуку оптимальних рішень;
- 3) проблеми в управлінні персоналом:
- провести оцінку кваліфікаційного рівня персоналу та ідентифікувати недоліки;
  - організувати навчальні курси, тренінги та семінари для підвищення кваліфікації працівників;
  - впровадити систему мотивації працівників, включаючи бонусні програми та стимулюючі премії за досягнення результатів;
  - провести індивідуальні консультації з менеджерами з метою вдосконалення комунікації та розуміння вимог до роботи;
- 4) проблеми з якістю продукції:
- встановити систему контролю якості на кожному етапі виробництва;
  - організувати регулярні перевірки якості згідно з вимогами стандартів та нормативів;
  - провести навчання персоналу з питань якості та безпеки виробництва;
  - встановити механізми збору та аналізу відгуків клієнтів для вдосконалення процесів виробництва та виробів.

Крім пропозицій щодо вдосконалення ресурсного забезпечення, можна надати рекомендації відносно загального менеджменту та стратегічних цілей власнику та керівництву ТОВ «Промбудцентр».

Впровадження ефективного управління ресурсним забезпеченням є важливим завданням для будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «Промбудцентр». З метою підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стабільного функціонування та досягнення стратегічних цілей, необхідно постійно аналізувати та вдосконалювати процеси управління ресурсами.

У цьому контексті, одним із ключових аспектів є розробка шляхів та напрямків вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням. Відповідно до специфіки діяльності ТОВ «Промбудцентр» та існуючих проблем, це включає в себе широкий спектр заходів, спрямованих на покращення процесів виробництва, управління персоналом, контролю якості продукції та впровадження нових стратегій на ринку.

У даному контексті важливо розглянути конкретні напрямки та можливі рекомендації, що сприятимуть оптимізації використання ресурсів, підвищенню ефективності виробництва та підтримці сталого розвитку підприємства. Розглянемо їх більш детально.

Вдосконалення системи навчання, мотивування та підвищення кваліфікації персоналу, яке включає розробку та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Забезпечення доступу до ресурсів для самостійного навчання, створення системи мотивації та стимулювання працівників для досягнення високих результатів.

Впровадження диференціації продукції: аналіз ринку та конкурентної ситуації для ідентифікації нових можливостей у сегментації ринку та розробки нових продуктів або послуг. Розробка стратегії диференціації продукції на основі унікальних особливостей та потреб клієнтів. Впровадження маркетингових та збутових стратегій для успішного позиціонування нових продуктів на ринку.

Створення системи соціальної відповідальності: розробка та впровадження політики соціальної відповідальності, яка враховує інтереси різних зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів, споживачів, громадськість та державні органи. Забезпечення відкритості та прозорості у взаємодії з громадськістю та відповідальним використанням ресурсів. Розвиток та підтримка програм соціальної відповідальності, спрямованих на підтримку спільноти та довкілля.

Отже, в результаті аналізу проблем управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» виявлено кілька ключових аспектів, що потребують уваги та вдосконалення. Шляхи вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» базуються на комплексному підході, що поєднує оптимізацію ресурсів, інвестиції у людський капітал та впровадження сучасних технологій. Ефективне управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами дозволить підприємству підвищити стійкість до зовнішніх викликів і створити основу для стабільного розвитку в умовах невизначеності.

### **3.2. Практичні заходи щодо удосконалення управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»**

У змінному світі бізнесу постійно зростає конкуренція, тому підприємства мають швидко адаптуватися та вдосконалювати свої методи управління, зокрема, управління ресурсним забезпеченням. Вдосконалення цього процесу є важливим завданням для підприємств, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності виробництва, оптимізації витрат та забезпеченню конкурентоспроможності. У цьому контексті розгляд алгоритму удосконалення управління ресурсами є невід'ємною частиною стратегічного планування розвитку підприємства.

Необхідність стратегічного підходу до управління ресурсним забезпеченням підприємства пояснюється складністю виробничої системи, в якій присутні зворотні зв'язки та різні затримки між вкладенням ресурсів та отриманням результатів. Для визначення цих зв'язків можна запропонувати алгоритм, який

включає етапи оцінки важливості окремих складових ресурсного забезпечення, виявлення зовнішніх факторів, що впливають на виробничу діяльність, та інші.

Враховуючи особливості виробничої діяльності підприємств та дослідження, що було проведено раніше, можна запропонувати алгоритм формування ресурсного забезпечення для ТОВ «Промбудцентр» (рис. 3. 2).



Рис. 3.2. Алгоритм формування ресурсного забезпечення підприємства у сучасних умовах

Джерело: сформовано за [66, с. 35]

«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» [66, с. 34].

Цей алгоритм дозволяє підприємствам оптимізувати своє ресурсне забезпечення, враховуючи при цьому затверджені стратегічні напрями та цілі виробничої діяльності. Згідно з цим алгоритмом, всі компоненти ресурсного забезпечення розглядаються як система взаємодіючих елементів, спрямованих на досягнення соціально-економічної вигоди.

Важливо відзначити, що алгоритм організаційно-економічної взаємодії структурних елементів ресурсного забезпечення базується на необхідності врахування певних принципів. Серед них – накопичення стратегічних ресурсів, які не можуть бути придбані на відкритому ринку, і створення фонду стратегічних ресурсів, що створюють нову цінність та недоступні для конкурентів.

Даний алгоритм формування ресурсного забезпечення підприємства ґрунтується на принципах системності та збалансованості, оцінці потенціалу для розвитку та функціонування бізнесу, і відповідає інтересам інвесторів. Він включає вісім етапів і передбачає формування ресурсного забезпечення з урахуванням критеріїв ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «Промбудцентр» немає чітко визначеної стратегії розвитку її діяльності та розробленої стратегічної політики. Варто розробити чіткий план розвитку підприємства. Ефективне управління ресурсним забезпеченням є ключовим фактором успішного функціонування ТОВ «Промбудцентр». Сучасне економічне середовище характеризується високою турбулентністю та невизначеністю. У цих умовах прийняття управлінських рішень на основі лише минулого досвіду стає неефективним, отже, потрібні нові підходи, що базуються на використанні даних з урахуванням передиктивної аналітики. В умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність і військові дії, підприємство має адаптувати свої процеси управління ресурсами до нових реалій.

В таблиці 3.2 представлено практичні заходи, спрямовані на удосконалення цієї сфери.

Таблиця 3.2

**Практичні заходи щодо удосконалення управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр»**

Напрямок	Шляхи досягнення	Практичні заходи
1. Впровадження сучасних методів управління ресурсами	1.1. Автоматизація управління	Встановлення програмного забезпечення для планування та контролю використання ресурсів (ERP-системи)
		Інтеграція цифрових інструментів для моніторингу запасів і потреб підприємства в реальному часі
	1.2. Використання аналітичних інструментів	Застосування технологій Big Data для аналізу споживання ресурсів і прогнозування майбутніх потреб
		Впровадження інструментів для аналізу економічної ефективності різних видів ресурсів
	1.3. Оптимізація бізнес-процесів	Реінжиніринг процесів закупівель для зменшення витрат
		Перехід до методів «just-in-time», що дозволяють знизити надлишкові запаси
2. Диверсифікація постачальників і логістичних каналів	2.1. Розширення бази постачальників	Пошук нових постачальників із конкурентними цінами та більш стабільними умовами доставки
		Встановлення довгострокових контрактів із ключовими партнерами для мінімізації ризиків
	2.2. Оптимізація логістичних процесів	Перегляд маршрутів доставки для скорочення часу та витрат
		Впровадження альтернативних логістичних рішень, таких як співпраця з місцевими перевізниками
3. Зниження залежності від зовнішніх ресурсів	3.1. Локалізація ресурсів	Переорієнтація на місцевих виробників сировини, що зменшить витрати на транспортування та ризики перебоїв
		Створення резервних складів із найважливішими матеріалами
	3.2. Розвиток власного виробництва	Інвестиції у виробничі потужності для виготовлення частини матеріалів безпосередньо на підприємстві
		Застосування сучасних енергозберігаючих технологій для зниження витрат на енергію
4. Удосконалення управління трудовими ресурсами	4.1. Зниження плинності кадрів	Розробка програм мотивації для збереження кваліфікованих працівників (премії, бонуси, підвищення кваліфікації)
		Впровадження гнучкого графіка роботи для підвищення лояльності співробітників

## Продовження Таблиці 3.2

	4.2.Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення навчальних програм і тренінгів для працівників
		Залучення зовнішніх експертів для підготовки фахівців у галузі управління ресурсами
5. Адаптація до умов військових дій	5.1.Ризик-менеджмент	Розробка сценаріїв для управління ресурсами в умовах кризи (наприклад, альтернативні джерела постачання у разі блокування основних маршрутів)
		Введення страхових механізмів для критично важливих ресурсів
	5.2.Підтримка стабільності діяльності	Створення фінансового резерву для покриття невідкладних витрат
		Налагодження співпраці з державними установами для отримання додаткової підтримки (гранти, субсидії)
6. Стратегічне планування розвитку ресурсної бази	6.1.Розробка довгострокової стратегії	Формування планів розвитку ресурсного забезпечення з урахуванням потенційних ризиків і змін у ринкових умовах
		Впровадження інноваційних підходів до використання матеріалів і енергії
	6.2. Моніторинг і контроль	Регулярний аналіз ефективності заходів, спрямованих на поліпшення управління ресурсами
		Вдосконалення систем звітності для підвищення прозорості управління ресурсами

Джерело: сформовано автором

Застосування запропонованих заходів дозволить ТОВ «Промбудцентр» покращити ефективність використання ресурсів, мінімізувати ризики, пов'язані з їх нестачею, та забезпечити стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах. Інтеграція сучасних технологій, диверсифікація джерел постачання та увага до людських ресурсів забезпечать підприємству конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Для оптимізації управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» пропонуємо застосування комплексу заходів, направлених на підвищення його конкурентоспроможності на ринку бетонних смішив, зокрема таких як:

пожвавлення процесів впровадження інноваційних технологій в виробництво продукції, зменшення щоденних витрат й збільшення ефективності (рентабельності) готової продукції підприємства. Оптимізація управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» буде направлена на підвищення ефективності операційної діяльності, що дозволить досягти зростання ключових фінансових показників результативності діяльності підприємства на ринку.

З цією метою пропонуємо такі практичні заходи з удосконалення управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр».

Першим заходом пропонуємо встановлення автоматизованої системи оптимізації управління ресурсами (як захід з цифровізації процесів). До критично важливих бізнес-процесів ТОВ «Промбудцентр» можна віднести процес управління запасами, обробку замовлень від клієнтів й формування фінансової звітності підприємства. Автоматизація та цифровізація управління запасами дозволяє значно покращити рівень контролю над ними, досягти зниження поточних витрат та забезпечити досягнення постійного оптимального рівня запасів сировини та готової продукції. Це чинить безпосередній вплив на задоволеність клієнтів а також зменшує обсяг надлишкових запасів, що дозволяє покращити точність та вчасність виконання замовлень. Під час автоматизованої обробки замовлень процес їх виконання є набагато простішим, зменшується час на їх обробку та покращується взаємодія підприємства з його клієнтами. Така обробка дозволяє мінімізувати ручні помилки та забезпечити менеджерам процес відстеження замовлень підприємства в режимі реального часу, що покращує рівень прозорості та швидкість виконання замовлень та реагування на отримані запити клієнтів.

Одна з найбільш популярних в Україні та країнах Європи технологій – автоматизована система оптимізації процесів (RPA). Ця технологія заснована на використанні програмних роботів чи так званих «ботів» з метою автоматизації процесів та виконання завдань, які повторюються чи засновані на певних правилах або алгоритмах. Використання цих ботів можливо пристосувати під потреби конкретного підприємства, вони здатні взаємодіяти з багатьма програмами, базами

даних та системами, при цьому імітуючи дії людини. Такі боти виконують завдання з високим рівнем ефективності та точності.

Другим заходом пропонуємо переорієнтацію ТОВ «Промбудцентр» на сировину місцевих постачальників. Переорієнтація на місцевих постачальників зменшує залежність від зовнішніх логістичних факторів, зокрема ризиків, пов'язаних із затримками постачання. Переорієнтація ТОВ «Промбудцентр» на місцевих постачальників сировини може сприяти зниженню витрат на транспортування, підвищенню оперативності постачання та зміцненню співпраці з регіональними виробниками. Наприклад, можна запропонувати таких потенційних місцевих постачальників сировини, зокрема цементу та бетонних сумішей, які можуть задовольнити потреби підприємства (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

#### Пропоновані постачальники сировини для ТОВ «Промбудцентр»

№	Назва	Характеристика
1	CEMARK	Об'єднує Одеський цементний завод та інші виробничі потужності, входить до складу компанії CRH, провідного виробника будівельних матеріалів у світі [67]
2	ТОВ «Цемент»	Одеський цементний завод, що спеціалізується на виробництві різних марок цементу для житлового будівництва та спеціальних об'єктів [68]
3	CARROT	Група компаній, що спеціалізуються на виробництві та доставці будівельних матеріалів, зокрема бетону, розчинів, щебеню та піску [69]
4	ПП «Смерека»	Підприємство з досвідом на ринку з 1997 року, займається виробництвом залізобетонних виробів, товарного бетону та будівельних розчинів [70]

Джерело: сформовано автором

Співпраця з місцевими постачальниками може підвищити ефективність виробництва та знизити витрати, що сприятиме конкурентоспроможності ТОВ «Промбудцентр» на ринку будівельних матеріалів.

Третім заходом пропонуємо вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням для ТОВ «Промбудцентр» може включати вихід на міжнародні

ринки сухих сумішей для будівництва. Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємству диверсифікувати джерела постачання, знижувати залежність від внутрішніх обмежень, а також отримувати доступ до якісніших або дешевших ресурсів. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності чи локальних кризових явищ.

Вихід ТОВ «Промбудцентр» на міжнародні ринки дозволить вирішити такі проблеми ресурсного забезпечення, як зниження вартості ресурсів, адже імпорт певних сировинних матеріалів може бути дешевшим завдяки більш розвинутій конкуренції на міжнародних ринках. Диверсифікація постачальників дозволить досягти уникнення ризиків, пов'язаних із залежністю від обмеженої кількості місцевих постачальників. Крім того підприємство зможе досягти безперервного постачання через використання послуг міжнародних постачальників із стабільною логістичною системою. В кінцевому підсумку такий захід чинитиме вплив на підвищення якості продукції, адже ТОВ «Промбудцентр» зможе здійснювати закупівлю сучасних матеріалів чи технологій, недоступних на локальному ринку.

Проте, враховуючи наявність військових дій, це стає неможливим завданням через декілька факторів. По-перше, військові дії можуть призвести до збоїв у фінансових потоках, що ускладнить фінансування експортних операцій та розвиток нових ринків. По-друге, конфлікт може призвести до перерв у логістиці, зокрема в області транспорту та постачання сировини, що негативно вплине на виробництво та доставку продукції. По-третє, воєнний конфлікт може порушити комунікаційні канали, що ускладнить взаємодію з потенційними партнерами та клієнтами на міжнародному ринку. Отже, у зв'язку з цими факторами, вихід на міжнародні ринки стає неможливим альтернативним напрямком для вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням для ТОВ «Промбудцентр». Цей захід може стати одною з стратегічних альтернатив оптимізації ресурсного забезпечення ТОВ «Промбудцентр».

Слід зазначити, що зменшення витрат дозволяє підприємству пропонувати продукцію за нижчими цінами, зберігаючи прибутковість.

Таким чином, запровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Промбудцентр» значно підвищити ефективність управління та зменшити витрати, що забезпечить стабільність та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

### **3.3. Оцінка економічної доцільності реалізації запропонованих заходів**

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. В той же час необхідним стає проведення оцінки економічної доцільності реалізації запропонованих заходів.

Визначимо кроки для оцінки економічної доцільності реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням, які включають:

- 1) визначення цілей та очікуваних результатів від заходів;
- 2) збір та аналіз даних про витрати на впровадження заходів, включаючи витрати на закупівлю та впровадження технологій, навчання персоналу тощо;
- 3) прогнозування потенційних економічних вигід від запланованих заходів, таких як збільшення продуктивності, зменшення витрат або підвищення якості продукції;
- 4) оцінка ризиків та невизначеності, пов'язаних з реалізацією заходів, і розробка стратегій їх управління;
- 5) порівняння очікуваних економічних вигід з витратами на впровадження заходів для визначення рентабельності проєкту.

Цілі та очікувані результати від заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням можуть включати:

- зменшення витрат на закупівлю ресурсів: заходи, спрямовані на оптимізацію процесів закупівлі, перевірку постачальників та укладання вигідних контрактів можуть призвести до зниження загальних витрат на ресурси;
- підвищення продуктивності використання ресурсів: вдосконалення технологічних процесів та оптимізація використання обладнання можуть сприяти підвищенню продуктивності ресурсів, зменшенню витрат та збільшенню виробничої потужності;
- покращення якості продукції: заходи, спрямовані на контроль якості сировини та виробничих процесів, можуть призвести до покращення якості кінцевої продукції, що сприятиме задоволенню клієнтів та збільшенню конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення стабільного постачання ресурсів: розробка стратегічних планів постачання, диверсифікація джерел постачання та укладання довгострокових контрактів можуть забезпечити стабільність у постачанні ресурсів і запобігти можливим перервам у виробництві.

Першим заходом було запропоновано запровадження технології RPA, цифрового рішення заснованого на використанні програмних роботів чи так званих «ботів» з метою автоматизації процесів та виконання завдань, які повторюються чи засновані на певних правилах або алгоритмах. На сьогодні середня ціна запровадження бота керування замовленнями, включно з вартістю програмного забезпечення для нього, що дозволить автоматизувати процес формування фінансової звітності, становить 874 тис. грн.

З досвіду користувачів таких ботів відомо, що оптимізація бізнес-процесу обробки замовлень дозволяє скоротити час на їх обробку на 15%, що дозволить часові та трудові ресурсні витрати ТОВ «Промбудцентр» на час обробки замовлень.

Для ТОВ «Промбудцентр» таке скорочення становитиме 5930,85 тис. грн ( $15 \cdot 39539 / 100\%$  – за умови скорочення інших операційних витрат, що станом на кінець 2023 року становили 39539 тис. грн).

При цьому період окупності встановлення такої програми складе 1,8 місяці тобто 0,14 року (874/ 5930,85).

Дані систематизуємо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Обсяг очікуваних заощаджень ТОВ «Промбудцентр» від запровадження автоматизованої системи обробки та керування замовленнями**

Періоди	Сума економії, тис. грн
2025	5056,85
2026	5930,85
Разом	10987,7

Джерело: розраховано автором

Для обґрунтування доцільності та виявлення ефективності запровадження RPA системи для ТОВ «Промбудцентр» розрахуємо показник NPV за даним проектом. Припустимо, значення ставки дисконту дорівнюватиме 10%, отже NPV матиме такі значення:

$$NPV_{2025} = (5930,85 - 874,0) / (1 + 0,1)^1 = 4597,1 \text{ (тис. грн).}$$

Таким чином, NPV згідно розрахованим даним становитиме 4597,1 тис. грн.

Слід зазначити, що позитивне значення NPV є свідченням рентабельності запропонованого проекту за поточної ставки дисконту.

Впровадження в діяльність ТОВ «Промбудцентр» автоматизованої системи керування бізнес-процесами надасть підприємству конкурентну перевагу серед гравців на ринку. Через автоматизацію процесів прийняття замовлень, керівництво компанії зможе також швидше реагувати на запити й приймати рішення, адже всі дані доступні в реальному часі, а це, в свою чергу, дозволяє менеджерам й керівництву приймати своєчасні та обґрунтовані бізнес-рішення для підприємства.

Для підтвердження доцільності такого рішення щодо удосконалення управління ресурсним забезпеченням підприємства ТОВ «Промбудцентр» проведемо розрахунок показника рентабельності інвестицій на запровадження в

діяльність системи управління замовленнями. Для розрахунку використовуємо формулу:

$$\text{ROI} = (\text{Обсяг прибутку} - \text{Інвестиційні Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\% \quad (3.1)$$

Для ТОВ «Промбудцентр» значення прибутку становитиме суму економії за весь період, тобто 1517,0 тис. грн, в той час, як обсяг витрат на запровадження системи керування замовленнями складає 874 тис. грн. Отже:

$$\text{ROI} = 10987,7 / 874,0 \times 100\% \approx 173,57\%$$

Таким чином, розрахований показник ROI для пропонованого проекту становитиме близько 173,57%, що є дуже позитивним показником.

Для того, щоб розрахувати внутрішню норму доходності проекту (IRR) на основі наявної інформації, використовуємо значення суми грошових потоків, отриманих у вигляді заощаджень від запровадження автоматизованої системи керування замовленнями:

$$\text{CF}_0 = -874 \text{ тис. грн. (обсяг витрат підприємства на купівлю програми);}$$

$$\text{CF}_1 = 5056,85 \text{ тис. грн. (економія за перший рік);}$$

Для розрахунку застосуємо таку формулу  $\text{NPV} = 0$  для розрахунку IRR, отже:

$$0 = -874,0 / (1 + \text{IRR})^0 + 5056,85 / (1 + \text{IRR})^1.$$

Таким чином, показник  $\text{IRR} \approx 151,17\%$ , що є свідчення дохідності реалізації запропонованого вдосконалення й доцільність придбання такої системи РРА для керування замовленнями на підприємстві ТОВ «Промбудцентр».

Другим заходом запропоновано переорієнтацію ТОВ «Промбудцентр» на сировину місцевих постачальників. За умови, що витрати на транспортування у попередніх постачальників для ТОВ «Промбудцентр» становили 500 тис. грн, а витрати на транспортування у місцевих постачальників можна скоротити до 200 тис. грн, при ціні за одиницю продукції у попередніх постачальників 50грн/тонну, а у місцевих постачальників - 45грн, то на річному обсягу сировини 10 умовних одиниць сировини виробничі витрати підприємства становитимуть 5 млн грн, а чистий прибуток за цей обсяг продукції складатиме 2 млн грн.

Таким чином, ТОВ «Промбудцентр» зможе досягти економії на транспортуванні:

$$E_T = 500000 - 200000 = 300000 \text{ грн.}$$

Економія на закупівлі сировини:

$$E_{\text{ц}} = (50 - 45) \times 100000 = 500000 \text{ грн.}$$

Загальна економія для ТОВ «Промбудцентр» становитиме:

$$E_{\text{заг}} = 300000 + 500000 = 800000 \text{ грн.}$$

При цьому рентабельність до змін:

R до змін становитиме:

$$R_{\text{до змін}} = 200000 / 5 \times 100\% = 4\%.$$

Рентабельність після змін:

$$R_{\text{після змін}} = ((200000 + 800000) / (5000000 - 800000)) \times 100\% = \approx 23,8\%.$$

Таким чином, часткова переорієнтація ТОВ «Промбудцентр» на закупівлю сировини у місцевих постачальників дозволить досягти підприємству економії у розмірі 800 тис. грн, що дозволить зменшити собівартість продукції та збільшити чистий прибуток. В той же час рентабельність закупівель зростає з 4% до 23,8%, що значно підвищує фінансову стійкість підприємства. Зменшення витрат дозволяє підприємству пропонувати продукцію за нижчими цінами, зберігаючи прибутковість. Отже, запровадження даних змін має стратегічне значення для підвищення ефективності роботи ТОВ «Промбудцентр».

Третім заходом запропоновано вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням для ТОВ «Промбудцентр» через вихід на міжнародні ринки сухих сумішей для будівництва. Вихід на міжнародні ринки є важливим стратегічним кроком для вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням. У випадку ТОВ «Промбудцентр» це дозволить знизити залежність від локальних постачальників, підвищити якість продукції, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність роботи підприємства в умовах економічної невизначеності.

Міжнародні постачальники можуть запропонувати конкурентніші ціни. Наприклад, як показав розрахунок, різниця у вартості сухих сумішей між

внутрішнім і міжнародним ринком становить 1 500 грн/т, що дозволяє зекономити до 1 500 000 грн на річних закупівлях.

Іноземні виробники часто пропонують сучасні матеріали, які відповідають міжнародним стандартам. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства та зменшенню ризиків через залежність від обмеженого кола локальних постачальників. Крім того, вихід на міжнародний ринок відкриває можливості для подальшої співпраці з іноземними компаніями, включаючи експорт готової продукції.

В той же час підприємству ТОВ «Промбудцентр» необхідно враховувати вимоги до сертифікації продукції, митні тарифи та законодавство інших країн. Крім того, можливі затримки поставок через транспортні чи митні проблеми, а коливання обмінних курсів можуть вплинути на вартість закупівель.

Вихід на міжнародний ринок потребує фінансових витрат, наприклад, на маркетинг, юридичні послуги та адаптацію логістики.

Поточна ціна сухих сумішей на внутрішньому ринку: 10 000 грн/т, при цьому ціна аналогічних сумішей на міжнародному ринку (з урахуванням транспортування): 8 500 грн/т. Обсяг закупівлі на рік пропонується встановити на рівні 1 000 тонн. Тоді, за умови, що собівартість продукції підприємства становить 5 000 грн/т, то його виручка від реалізації становитиме 15 000 грн/т.

Отже, можна розрахувати економію від використання міжнародних постачальників

Розрахунок економії ТОВ «Промбудцентр» на 1 тонні сировини становитимуть за рік:

$$E_{\text{тонна}} = 10000 - 8500 = 1500 \text{ грн/т}$$

$$E_{\text{річна}} = 1500 \times 1000 = 1500000 \text{ грн.}$$

За умови, що поточна собівартість продукції становить 5000 грн/т, то нова собівартість (з урахуванням міжнародних сумішей) становитиме:

$$S_{\text{нова}} = 5000 - 1500 = 3500 \text{ грн/т.}$$

Розрахуємо зміну рентабельності продукції:

$$R_{\text{нова}} = (15000 - 3500) / 3500 \times 100\% \approx 328,6\%.$$

Як показали розрахунки економія витрат ТОВ «Промбудцентр» на сировину становить 1 500 000 грн/рік.. При цьому рентабельність продукції зростає з 200% до 328,6%. Ці показники свідчать про фінансову вигідність цього рішення. Отже, даний підхід є економічно ефективним і стратегічно важливим для вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням.

Таким чином, вихід на міжнародний ринок сухих сумішей для будівництва є економічно ефективним та стратегічно доцільним рішенням для ТОВ «Промбудцентр». Це дозволить знизити витрати, підвищити рентабельність, забезпечити стабільність ресурсного забезпечення та зміцнити конкурентні позиції підприємства

Реалізація заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням може вносити ризи та невизначеності, серед яких:

- ризик зміни ринкових умов: зміни в економічному оточенні, такі як коливання цін на ресурси або зміни в законодавстві щодо постачання, можуть вплинути на стратегію управління ресурсами та вимагати адаптації заходів;
- невизначеність щодо технологічних ризиків: впровадження нових технологій чи обладнання може супроводжуватися технічними проблемами або несподіваними витратами на підтримку інфраструктури;
- ризик втрати кваліфікованого персоналу: зміни в організаційній структурі або вимоги до робочих процесів можуть вплинути на мотивацію та задоволення персоналу, що може призвести до втрати ключових кадрів;
- невизначеність щодо результатів: попередні прогнози щодо очікуваних вигід від заходів можуть бути неповні або неточні, оскільки вплив заходів на ефективність може бути складним у визначенні та залежить від багатьох факторів;
- ризик зміни попиту на продукцію: зміни в попиті на ринку або зміни в перевагах споживачів можуть вплинути на ефективність заходів щодо управління ресурсами, змінюючи обсяги виробництва або структуру попиту.

В процесі реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» пропонується використовувати такі підходи:

1) поступова реалізація. Незважаючи на наявність необхідних технологій, трансформація організації в бік більш глибокої цифровізації потребує часу для перебудови сприйняття співробітників щодо цифрових технологій та коригування усталених уявлень про існуючі процеси. Підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням зручніше реалізовувати поетапно. Це допоможе випробувати та оцінити ефективність нових рішень, мінімізувати ризики та витрати, беручи до уваги рівень цифрової зрілості компанії;

2) партнерство та співробітництво. Співпраця з іншими компаніями, що спеціалізуються на розробці та реалізації цифрових рішень, може допомогти у подоланні складнощів з обробкою даних, інтеграцією систем та забезпеченням безпеки даних. Слід при цьому враховувати, що збір даних не є основним завданням – вирішальним фактором є те, як ці дані обробляються далі, щоб забезпечити максимальну додану вартість;

3) навчання та розвиток персоналу. Реалізація заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням з використанням нових технологій передбачає наявність кваліфікованого та навченого персоналу. Вивчення менеджментом компанії нового цифрового інструментарію, розуміння потенціалу цифрових технологій для розвитку бізнесу та їх застосування для трансформації бізнес-процесів на підприємстві є необхідною умовою для забезпечення конкурентного розвитку у сучасному бізнес-середовищі. Якщо говорити про інноваційний розвиток, то в організації в рамках системного підходу має здійснюватися персоналізоване навчання, яке може впроваджуватися на постійній основі та стати принципово новим інструментом, що дозволяє регулярно виявляти індивідуальні навички співробітників та формувати програми навчання та розвитку на основі зворотного зв'язку та аналізу отриманих результатів.

Таким чином, реалізація заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» дозволить підприємству скоротити час виконання замовлень, усунути або скоротити час на виконання операції, що не додають цінності, що вплине на загальну ефективність діяльності компанії та дозволить їй залишатись рентабельною та конкурентоспроможною.

Впровадження в діяльність ТОВ «Промбудцентр» запропонованих заходів дозволить досягти підвищення його фінансових показників та адаптуватися до зростаючих вимог на конкурентному ринку.

### **Висновки до розділу 3**

Шляхи вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» базуються на комплексному підході, що поєднує оптимізацію ресурсів, інвестиції у людський капітал та впровадження сучасних технологій. Ефективне управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами дозволить підприємству підвищити стійкість до зовнішніх викликів і створити основу для стабільного розвитку в умовах невизначеності.

Першим заходом пропонуємо встановлення автоматизованої системи оптимізації управління ресурсами (як захід з цифровізації процесів). Одна з найбільш популярних в Україні та країнах Європи технологій –автоматизована система оптимізації процесів (RPA). Ця технологія заснована на використанні програмних роботів чи так званих «ботів» з метою автоматизації процесів та виконання завдань, які повторюються чи засновані на певних правилах або алгоритмах. Для ТОВ «Промбудцентр» значення прибутку становитиме суму економії за весь період, тобто 1517,0 тис. грн, в той час, як обсяг витрат на запровадження системи керування замовленнями складає 874 тис. грн. Розрахований показник ROI для запропонованого проекту становитиме близько 173,57%, що є дуже позитивним показником. Показник IRR  $\approx$  151,17%, що є свідчення дохідності реалізації запропонованого вдосконалення й доцільність придбання такої системи RPA для керування замовленнями на підприємстві ТОВ «Промбудцентр».

Другим заходом запропоновано часткову переорієнтацію ТОВ «Промбудцентр» на закупіплю сировини у місцевих постачальників дозволить досягти підприємству економії у розмірі 800 тис. грн, що дозволить зменшити

собівартість продукції та збільшити чистий прибуток. В той же час рентабельність закупівель зростає з 4% до 23.8%, що значно підвищує фінансову стійкість підприємства. Зменшення витрат дозволяє підприємству пропонувати продукцію за нижчими цінами, зберігаючи прибутковість. Отже, запровадження даних змін має стратегічне значення для підвищення ефективності роботи ТОВ «Промбудцентр».

Третім заходом є вихід на міжнародний ринок сухих сумішей для будівництва. Як показали розрахунки економія витрат ТОВ «Промбудцентр» на сировину становить 1 500 000 грн/рік.. При цьому рентабельність продукції зростає з 200% до 328,6%. Ці показники свідчать про фінансову вигідність цього рішення. Отже, даний підхід є економічно ефективним і стратегічно важливим для вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням.

Таким чином, впровадження в діяльність ТОВ «Промбудцентр» запропонованих заходів дозволить досягти підвищення його фінансових показників та адаптуватися до зростаючих вимог на конкурентному ринку.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки.

1. Розгляд теоретичних підходів до поняття, сутності та завдань управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства дозволив зробити висновок, що управління ресурсним забезпеченням є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства. Воно дозволяє не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, але й формувати конкурентні переваги завдяки раціональному використанню доступних ресурсів. Сутність управління ресурсним забезпеченням полягає в комплексному та систематичному підході до планування, організації, моніторингу та контролю за використанням ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Це включає не лише забезпечення підприємства необхідними ресурсами у потрібній кількості та якості, а й оптимізацію їх використання для мінімізації витрат і максимізації результатів.

2. Дослідження методики оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства виявило, що вона є важливим етапом аналізу його діяльності. Оцінка ефективності дозволяє визначити рівень використання ресурсів, виявити резерви підвищення продуктивності та обґрунтувати управлінські рішення. Основною метою оцінки управління ресурсним потенціалом підприємства є визначення необхідної оцінної вартості, що допомагає при ухваленні управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку організації. У міжнародній практиці для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовують різноманітні підходи та методи. Одним із найпоширеніших є діагностика ресурсного потенціалу, яка проводиться в рамках комплексного та поетапного аналізу. При комплексному підході вивчаються всі ресурси підприємства, які інтегруються в єдиний показник. Основними методами інтеграції є експертні оцінки та рейтингові методи.

3. Досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств демонструє, що ефективне управління ресурсним забезпеченням є ключовим фактором їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Зарубіжні підходи наголошують на

інтеграції інноваційних технологій, автоматизації процесів і екологічній відповідальності. Вітчизняні підприємства зосереджені на підвищенні ефективності використання ресурсів, адаптації інновацій та енергозбереженні. Поєднання найкращих практик обох підходів здатне забезпечити підприємствам стійкий розвиток і конкурентні переваги в умовах сучасної глобалізованої економіки.

4. Аналіз організаційних та фінансово-економічних показників показав, що на ТОВ «Промбудцентр» простежується негативна тенденція до скорочення рівня доходів від реалізації продукції за 2022-2023 рр. Дохід від реалізації продукції зменшився на 39,5%, що відбулося за рахунок скорочення обсягів виробництва та реалізації. Це зумовлено економічною кризою, що потягнула за собою інфляцію. Також скорочення обсягів виробництва відображається й у зменшенні собівартості продукції на 74,3 за цей період. Це означає, що витрати на продукцію зростають швидше за виручку - це негативна тенденція. Чистий прибуток мав у 2023 р. тенденцію до різкого збільшення майже в 5 разів, це може бути зв'язане з вливанням іноземних капіталів в ТОВ «Промбудцентр». Такі показники відображають успішну фінансову діяльність підприємства, але також вказують на потенційні області для подальшого розвитку та вдосконалення.

5. Управління ресурсним забезпеченням є ключовим фактором ефективності функціонування підприємства. У період з 2021 по 2023 роки ТОВ «Промбудцентр» досягло значних успіхів у впровадженні інноваційних підходів до управління ресурсами, що дозволило підвищити продуктивність та конкурентоспроможність. За аналізований період на підприємстві «Промбудцентр» відбулось значне зростання виробничих потужностей. У період 2021-2023 років компанія впровадила сучасні технології автоматизації. Зокрема, було оновлено програмне забезпечення для комп'ютерного дозування компонентів бетонних сумішей. Це забезпечило стабільність рецептури, точність розрахунків і скорочення витрат. Протягом аналізованого періоду підприємство вдосконалило систему контролю якості. Компанія оптимізувала закупівлі сировинних матеріалів завдяки укладанню довгострокових контрактів з постачальниками. Це дозволило

знизити витрати на 10% та забезпечити стабільну якість продукції. Слід зазначити, що у 2021 році прибуток компанії зріс на 8% порівняно з попереднім роком, а у 2023 році — ще на 12%. Це стало можливим завдяки зростанню попиту на продукцію високих марок та ефективному використанню ресурсів, що стало наслідком ефективного управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємства ТОВ «Промбудцентр». Аналіз показників рентабельності ресурсів ТОВ «Промбудцентр» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку. Компанія успішно використовує свої ресурси для досягнення фінансової стабільності та збільшення прибутковості.

6. ТОВ «Промбудцентр» має значний потенціал для вдосконалення управління ресурсним забезпеченням. Основні проблеми пов'язані із нерівномірністю використання матеріальних ресурсів, низькою фінансовою рентабельністю, недостатнім рівнем інновацій та зниженням ефективності трудових ресурсів. Для їх вирішення необхідно впроваджувати стратегічний підхід до управління ресурсами, підвищуючи адаптивність підприємства до змін в умовах ринку.

7. Шляхи вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням ТОВ «Промбудцентр» базуються на комплексному підході, що поєднує оптимізацію ресурсів, інвестиції у людський капітал та впровадження сучасних технологій. Ефективне управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами дозволить підприємству підвищити стійкість до зовнішніх викликів і створити основу для стабільного розвитку в умовах невизначеності.

8. Першим заходом пропонуємо встановлення автоматизованої системи оптимізації управління ресурсами (як захід з цифровізації процесів). Одна з найбільш популярних в Україні та країнах Європи технологій –автоматизована система оптимізації процесів (RPA). Ця технологія заснована на використанні програмних роботів чи так званих «ботів» з метою автоматизації процесів та виконання завдань, які повторюються чи засновані на певних правилах або алгоритмах. Для ТОВ «Промбудцентр» значення прибутку становитиме суму економії за весь період, тобто 1517,0 тис. грн, в той час, як обсяг витрат на

запровадження системи керування замовленнями складає 874 тис. грн. Розрахований показник ROI для пропонованого проекту становитиме близько 173,57%, що є дуже позитивним показником. Показник  $IRR \approx 151,17\%$ , що є свідчення дохідності реалізації запропонованого вдосконалення й доцільність придбання такої системи RPA для керування замовленнями на підприємстві ТОВ «Промбудцентр».

Другим заходом запропоновано часткову переорієнтацію ТОВ «Промбудцентр» на закупіплю сировини у місцевих постачальників дозволить досягти підприємству економії у розмірі 800 тис. грн, що дозволить зменшити собівартість продукції та збільшити чистий прибуток. В той же час рентабельність закупівель зростає з 4% до 23,8%, що значно підвищує фінансову стійкість підприємства. Зменшення витрат дозволяє підприємству пропонувати продукцію за нижчими цінами, зберігаючи прибутковість. Отже, запровадження даних змін має стратегічне значення для підвищення ефективності роботи ТОВ «Промбудцентр».

Третім заходом є вихід на міжнародний ринок сухих сумішей для будівництва. Як показали розрахунки економія витрат ТОВ «Промбудцентр» на сировину становить 1 500 000 грн/рік.. При цьому рентабельність продукції зростає з 200% до 328,6%. Ці показники свідчать про фінансову вигідність цього рішення. Отже, даний підхід є економічно ефективним і стратегічно важливим для вирішення проблем управління ресурсним забезпеченням.

Оцінка економічної доцільності реалізації запропонованих заходів довела, що впровадження в діяльність ТОВ «Промбудцентр» запропонованих заходів дозволить досягти підвищення його фінансових показників та адаптуватися до зростаючих вимог на конкурентному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вівчар О.І., Гайда Н.В. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий вимір. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 51–55.
2. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 6. С. 220–224.
3. Христенко Л.М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2018. № 6(55). С. 115–119.
4. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoiresursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovahgospodaryuvannya> (дата звернення: 20.12.2024).
5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*, 2021. Вип. 28. С. 49–55.
6. Никодюк І. О. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22–24 березня 2017 р. С. 1–3. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17063/1944.pdf> (дата звернення: 20.12.2024).
7. Новицький В. Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2004. 268 с.
8. Дерев'янка Ю. М. Наукові підходи до визначення категорії «ресурс». *Механізм регулювання економіки*. 2009. №1. С. 160–165.
9. 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» / О.М. Кремінь. Київ, 2009. 21 с.

10. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: Міжрегіональна академія управління персоналом, 2010. 709 с.
11. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 92–95.
12. Теплюк М. А. Особливості формування ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка: зб. наук. пр.2015. Випуск 3, Т.20. С. 150–154.*
13. Безверхнюк Т. М. Система ресурсного забезпечення регіонального управління: концептуальні засади розбудови і механізми функціонування: автореф. дис... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2009. 36 с.
14. Никодюк І. О. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22–24 березня 2017 р. С. 1–3. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17063/1944.pdf> (дата звернення: 20.12.2024).
15. 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.О. Кузнєцова. – Київ, 2016. 17 с.
16. Бердар М. М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 31–36.
17. Квасницька Р. С. Сучасні підходи до визначення сутності та складових інвестиційних ресурсів. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 7–8(1). С. 73–78.
18. Христенко Л. М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 6(55). С. 115–119.
19. Причепа І.В., Вовк Т.М. Ресурсний потенціал: сутність та роль у забезпеченні стійкого функціонування машинобудівних підприємств за умов кризи. Молодь в науці : дослідження, проблеми, перспективи : 2021 : матеріали

Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців. Вінниця, 2021. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33922/86603.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 20.12.2024).

20. Материнська О. А., Ярова А. О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua> (дата звернення: 20.12.2024).

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

22. Кириченко Т. В. Етапи оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом промислових підприємств. URL : [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43594/3/Kuruchenko\\_Resource\\_management.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43594/3/Kuruchenko_Resource_management.pdf) (дата звернення: 20.12.2024).

23. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. №1. С. 73–82.

24. Латишева В. О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126-130.

25. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Інтернаука*. 2017. № 1(23). С. 97–101.

26. Семенова Т.В. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29(1). С. 123- 126.

27. Яцух О. О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180.

28. Дибайло А. В. Методичні засади оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства URL:

<https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/55-3.pdf> (дата звернення: 20.12.2024).

29. Волкова Н. А. Методичні аспекти бізнес-аналізу суб'єкта господарювання. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 47-50.

30. Добровольська О. В., Ясинська Д. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. Вип. 166. С. 81-84.

31. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.

32. Вольвач І. Ю. Досвід впровадження логістичної концепції виробництва “just-in-time”. URL : [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_4\\_2/pdf/250-253.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/250-253.pdf) (дата звернення: 20.12.2024).

33. Wang Z. . How can Toyota Motor corporation achieve sustainable development. *Управління розвитком складних систем*, 2021. N46, P. 141–148.

34. Build a Better Strategic Plan for Your Function: 3 Things to Know About Strategy When Doing Strategic Planning. URL: <https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning> (дата звернення: 20.12.2024).

35. Глущенко А., А. Ячменникова. Історія становлення компанії Apple на міжнародному ринку. *Економічний простір*. 2024. N 191, с. 169-173.

36. Профіль Walmart Inc. URL: <https://www.fpmarkets.com/ru/walmart-share-price/?redir=stv> (дата звернення: 21.12.2024).

37. Siemens AG – Digital Asset Management URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:32837b1a-e4d3-4d25-8bd7-4038795b00a1/01042019new-siemens.pdf> (дата звернення: 21.12.2024).

38. ІКЕА: історія створення та успіху ІКЕА. URL: <https://www.worldbank.org.ua/4692-ikea.html> (дата звернення: 21.12.2024).

39. Як Volkswagen став символом успіху у відновленні зруйнованої Німеччини. Автоісторії. URL: <https://autoconsulting.ua/article.php?sid=52441> (дата звернення: 21.12.2024).

40. Holovan O. O., Oliinyk O. M., Markova S. V. Management of transnational corporations crowdsourcing projects in globalization conditions. *Management and entrepreneurship: trends of development*, 2019. N7, pp. 54-63.

41. Unilever: як ми сприятимемо побудові більш справедливого суспільства, яке надає рівні можливості для всіх. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/yak-mi-budemo-spriyati-pobudovi-bilsh-spravedlivogo-suspilstva-yake-nadaye-rivni-mozhливosti-dlya-vsikh-1717617.html> (дата звернення: 21.12.2024).

42. Інновації від Mercedes-Benz . URL: <https://mercedes-benz-kyiv.com/innovatsii> (дата звернення: 21.12.2024).

43. Офіційний сайт ПрАТ «МХП» URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 21.12.2024).

44. ТОВ «Метінвест Холдинг». URL: <https://metinvestholding.com/ua> (дата звернення: 21.12.2024).

45. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 21.12.2024).

46. Історії успіху компанії Rozetka: як ріс український Amazon. URL: <https://worldbank.org.ua/4560-istoriyi-uspikhu-kompaniyi-rozetka.html> (дата звернення: 21.12.2024).

47. ТОВ «Промбудцентр». YouControl: веб-портал. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/38473470/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/38473470/) (дата звернення: 21.12.2024).

48. ТОВ «Промбудцентр». Опендатабот : веб-портал. URL: <https://opendatabot.ua/c/44593679> (дата звернення: 21.12.2024).

49. Леонов О. О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. URL : <file:///C:/Users/Admin/Downloads/2718-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2623-1-10-20230912.pdf> (дата звернення: 21.12.2024).

50. Державна служба статистики – офіційний ве-сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.12.2024).

51. Тютюнник Я. В. Сучасні підходи до визначення економічної сутності оборотних активів підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 157–162.
52. Чепка В. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 649–655.
53. Любохинець Л. С. Міжнародний аспект дослідження середовища функціонування промислових підприємств України з позиції забезпечення економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5. Т. 1. С. 238–244.
54. Притис В.І. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Т. 1. С. 230–232.
55. Рудніченко Є. М. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 130–134.
56. Васильківський Д.М. Діагностика етапів життєвого циклу підприємства як основа формування стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. Том 2. С. 97–100.
57. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. №2. С. 3–8.
58. Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. №1(107). С. 50–59.
59. Шматковська Т. О., Стащук О. В., Дзямулич М. І. Великі дані та бізнес-моделювання економічних систем. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8906> (дата звернення: 21.12.2024).

60. Коритько Т. Ю., Бриль І. В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. № 1 (93). С. 92–110.
61. Чекуліна Т. А. Функціонування механізму управління бізнес-процесами за розвитку інноваційної діяльності. *Цифрова економіка*. 2018. С. 67–73.
62. Черкасова С. О., Суховєєва А. С. Методичні засади управління процесом забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 1016–1021.
63. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. Вип. 1. С. 85–89.
64. Хаустова В.Є., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 265–273.
65. Кухарук А., Змітрович Д. Формування конкурентних переваг підприємства з урахуванням положень концепції сталого розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 46–48.
66. Бердар М. М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 31–36.
67. СЕМАРК - група компаній з виробництва цементу в Україні. URL : <https://cemark.ua/> (дата звернення: 24.12.2024).
68. Офіційний сайт ТОВ «Цемент». URL : <https://cement.ua/> (дата звернення: 24.12.2024).
69. CARROT. Доставка бетону в Києві та області. URL: <https://www.carrotbeton.com.ua/> (дата звернення: 24.12.2024).
70. Цемент в Києві від компанії «ПП СМЕРЕКА». URL : <https://smereka.com.ua/ua/g1764709-tsement> (дата звернення: 24.12.2024).

## ДОДАТОК А

## Баланс ТОВ «Промбудцентр» на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На 31.12.2021	На 31.12.2022	На
<b>1. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:				
первісна вартість				
накопичена амортизація				
Незавершені капітальні інвестиції				
Основні засоби:				
первісна вартість				
Знос				
Інвестиційна нерухомість:				
первісна вартість				
Знос				
Довгострокові біологічні активи:				
первісна вартість				
накопичена амортизація				
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції				
Довгострокова дебіторська заборгованість				
Відстрочені податкові активи				
Гудвіл				
Відстрочені аквізиційні витрати				

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах				
Інші необоротні активи				
<b>Усього за розділом I</b>				
<b>2. Оборотні активи</b>				
Запаси				
Виробничі запаси				
Незавершене виробництво				
Готова продукція				
Товари				
Поточні біологічні активи				
Депозити перестраховання				
Векселі одержані				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги				
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами				
з бюджетом				
у тому числі з податку на прибуток				
з нарахованих доходів				
із внутрішніх розрахунків				
Інша поточна дебіторська заборгованість				
Поточні фінансові інвестиції				
Гроші та їх еквіваленти				
Готівка				
Рахунки в банках				

Витрати майбутніх періодів				
Частка перестраховика у страхових резервах				
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат				
резервах незароблених премій				
інших страхових резервах				
Інші оборотні активи				
<b>Усього за розділом II</b>				
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
<b>Баланс</b>				
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На 31.12.2021</b>	<b>На 31.12.2022</b>	<b>На</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал				
Внески до незареєстрованого статутного капіталу				
Капітал у дооцінках				
Додатковий капітал				
Емісійний дохід				
Накопичені курсові різниці				
Резервний капітал				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)				
Неоплачений капітал				
Вилучений капітал				
Інші резерви				

<b>Усього за розділом I</b>				
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання				
Пенсійні зобов'язання				
Довгострокові кредити банків				
Інші довгострокові зобов'язання				
Довгострокові забезпечення				
Довгострокові забезпечення витрат персоналу				
Цільове фінансування				
Благодійна допомога				
Страхові резерви, у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)				
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)				
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)				
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)				
Інвестиційні контракти;				
Призовий фонд				
Резерв на виплату джек-поту				
<b>Усього за розділом II</b>				
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків				
Векселі видані				

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги				
за розрахунками з бюджетом				
за у тому числі з податку на прибуток				
за розрахунками зі страхування				
за розрахунками з оплати праці				
за одержаними авансами				
за розрахунками з учасниками				
із внутрішніх розрахунків				
за страховою діяльністю				
Поточні забезпечення				
Доходи майбутніх періодів				
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків				
Інші поточні зобов'язання				
<b>Усього за розділом III</b>				
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>				
<b>Баланс</b>				

## ДОДАТОК Б

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Промбудцентр» за 2021-2023 рік

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За 2023	За 2022	За 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Чисті зароблені страхові премії				
Премії підписані, валова сума				
Премії, передані у перестраховання				
Зміна резерву незароблених премій, валова сума				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)				
Чисті понесені збитки за страховими виплатами				
Валовий: прибуток				
Валовий: збиток				
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань				
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів				
Зміна інших страхових резервів, валова сума				
Інші операційні доходи				
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю				
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції				
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування				
Адміністративні витрати				
Витрати на збут				
Інші операційні витрати				

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю				
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції				
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток				
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток				
Дохід від участі в капіталі				
Інші фінансові доходи				
Інші доходи				
Дохід від благодійної допомоги				
Фінансові витрати				
Втрати від участі в капіталі				
Інші витрати				
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті				
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток				
Фінансовий результат до оподаткування: збиток				
Витрати (дохід) з податку на прибуток				
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування				
Чистий фінансовий результат: прибуток				
Чистий фінансовий результат: збиток				

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За 2023	За 2022	За 2021
Дооцінка (уцінка) необоротних активів				
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів				

Накопичені курсові різниці				
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств				
Інший сукупний дохід				
Інший сукупний дохід до оподаткування				
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом				
Інший сукупний дохід після оподаткування				
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)				

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати				
Витрати на оплату праці				
Відрахування на соціальні заходи				
Амортизація				
Інші операційні витрати				
Разом				

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій				
Скоригована середньорічна кількість простих акцій				
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію				
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію				
Дивіденди на одну просту акцію				