

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**
Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: **«Стратегічне управління ресурсним забезпеченням підприємства (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»**

Виконав: студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент

Олійник М. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник: доктор економічних наук,
професор **Федоришина Л.М.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: начальник відділу економіки
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Попова Н.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Олійник М.А. Стратегічне управління ресурсним забезпеченням підприємства (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 67 с.

Розкрито теоретико-методичні основи стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства. Окреслено теоретичну сутність ресурсного забезпечення підприємства та виокремлено його складові елементи. Акцентовано увагу на методичних аспектах стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства. Здійснений аналіз ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Здійснено оцінку стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства в рамках трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Розглянуто перспективи нарощення ресурсного забезпечення за вимог сталого розвитку підприємства. Для визначення оптимального обсягу ресурсного забезпечення господарської діяльності підприємства рекомендовано здійснити розрахунок цільового рівня прибутку, достатнього для забезпечення мінімально прийнятної рентабельності вкладеного капіталу. Представлені моделі прогнозування фінансових, матеріальних ресурсів і чистого прибутку підтверджують наявність потенціалу фінансового зростання підприємства, що може бути використано при обґрунтуванні фінансової й ресурсної стратегії підприємства. Встановлено, що об'єктивною необхідністю для діяльності підприємства є опанування ресурсної стратегії розвитку. Запропоновані напрями вдосконалення системи управління ресурсним забезпеченням.

Ключові слова: ресурси, ресурсне забезпечення, трудові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси, стратегічне управління, інструменти управління, ресурсна стратегія.

Annotation

Oliinyk M. A. Strategic management of enterprise resource provision (based on materials from Khmelnytsky Reinforced Concrete) Qualification research paper (manuscript form). Master's Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Management (Specialty 073 – Management). Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 67 p.

The theoretical and methodological foundations of strategic management of enterprise resource provision are revealed. The theoretical essence of enterprise resource provision is outlined and its constituent elements are identified. Attention is focused on the methodological aspects of strategic management of enterprise resource provision. An analysis of resource provision at Khmelnytsky Reinforced Concrete is carried out. An assessment of strategic management of enterprise resource provision is carried out within the framework of labour, material and financial resources.

The prospects for increasing resource provision in accordance with the requirements of sustainable enterprise development are considered. To determine the optimal volume of resource provision for the economic activity of the enterprise, it is recommended to calculate the target level of profit sufficient to ensure the minimum acceptable return on invested capital. The presented models for forecasting financial, material resources and net profit confirm the existence of the enterprise's financial growth potential, which can be used to justify the enterprise's financial and resource strategy. It has been established that the objective necessity for the enterprise's activities is to master the resource development strategy. Directions for improving the resource provision management system are proposed.

Keywords: resources, resource provision, labour resources, financial resources, material resources, strategic management, management tools, resource strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Теоретична сутність ресурсного забезпечення підприємства та необхідність управління ним	8
1.2. Методичні аспекти стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	23
2.1. Аналіз ресурсного забезпечення підприємства.....	23
2.2. Оцінка стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
3.1. Перспективи нарощення ресурсного забезпечення за вимог сталого розвитку підприємства.....	40
3.2. Шляхи вдосконалення формування стратегії ресурсного забезпечення підприємства.....	47
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне ринкове середовище вирізняється високим рівнем нестабільності та невизначеності, що значною мірою ускладнює забезпечення довгострокового сталого розвитку вітчизняних підприємств. Для сприяння соціально-економічному розвитку суб'єктам господарювання необхідно системно вивчати вплив зовнішніх факторів та приділяти особливу увагу оцінці власного внутрішнього потенціалу, основу якого складає ресурсне забезпечення. Ефективність управління ресурсами безпосередньо визначає функціонування бізнесу в сучасних умовах та формує впевненість у його майбутніх успіхах.

В умовах воєнного стану, що підсилює економічну невизначеність, підприємства стикаються з проблемами забезпечення безперервного перерозподілу ресурсів, включно з оптимізацією ліквідності, матеріально-технічних засобів, робочої сили та логістичних ланцюгів. Стратегічне управління ресурсним забезпеченням підприємства в таких умовах передбачає оптимізацію логістичних та управлінських процесів, здатних адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати ефективність діяльності в умовах економічної нестабільності. Тому актуальною є проблема оптимізації ресурсного забезпечення як складової стратегічного управління підприємством.

Проблематика ресурсного забезпечення діяльності підприємств стала об'єктом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Р.Р. Августін [1], М.М. Бердар [3], Н.І. Верхоглядова [7], О.І. Вівчар [10], Н.В. Гайда [10], О.Б. Письменна [7], Сидоров О. А. [43], Фісуненко Н. О. [43], Л.М. Христенко, [56] А. Чорна [57] та ін. Значний внесок у цю сферу зробили також зарубіжні автори: В. Wernerfelt [61], С. Helfat [60], М. Peteraf [60], які розглядали управління ресурсами через призму ресурсної теорії фірми, формування конкурентних переваг та стратегічного розвитку. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємств у сучасних умовах залишаються дискусійними та

потребують подальшого дослідження в контексті оптимізації ресурсного забезпечення підприємства.

Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства та розробка пропозицій щодо його вдосконалення у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичну сутність ресурсного забезпечення та обґрунтувати необхідність управління ним;
- розкрити методичні підходи до стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства;
- проаналізувати практичні аспекти формування фінансових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- здійснити оцінку стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства;
- розглянути перспективи нарощення ресурсного забезпечення за вимог сталого розвитку підприємства;
- окреслити шляхи вдосконалення формування стратегії ресурсного забезпечення підприємства.

Об'єкт дослідження – ресурсне забезпечення діяльності підприємства.
Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління ресурсним забезпеченням ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять положення економічної теорії, методи наукового пізнання та фінансового аналізу. Для вирішення завдань застосовувалися: абстрактно-логічний метод для з'ясування теоретичної сутності ресурсного забезпечення та ресурсів; метод порівняльного аналізу та синтезу для дослідження формування та використання ресурсного забезпечення підприємства; статистичний метод – для оцінки динаміки ресурсного забезпечення та його складових; метод економічного

моделювання та прогнозування – для розрахунку оптимальної норми прибутку та метод прогнозування обсягів прибутку, матеріальних і фінансових ресурсів.

Інформаційна база включає закони та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, публікації у фахових виданнях з фінансів та фінансового менеджменту, а також статистичну та фінансову звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для комплексного аналізу фінансових результатів підприємства, прийняття ефективних управлінських рішень та виявлення шляхів удосконалення стратегічного управління ресурсним забезпеченням в умовах необхідності сталого розвитку.

Апробація результатів дослідження. За результатами здійсненого дослідження опубліковано тези у збірнику матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів» (м. Хмельницький, 07 листопада 2025 р.) [33].

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок. Робота містить список використаних джерел із 61 позиції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність ресурсного забезпечення підприємства та необхідність управління ним

У процесі здійснення господарської діяльності підприємства безперервно зіштовхуються з виникненням нових ризиків і, водночас, з появою додаткових можливостей для зростання, що зумовлює необхідність оперативного реагування на загрози та ефективного використання всіх можливостей розвитку. Одним із ключових чинників, який формує рівень економічної адаптивності підприємств, є стан їх ресурсного забезпечення, яке доцільно розглядати як інтегральну узагальнювальну характеристику сукупності ресурсів, що можуть бути залучені для досягнення попередньо визначених стратегічних цілей розвитку, а також як базову передумову формування та водночас результат реалізації обраної стратегії підприємства. Саме ресурсне забезпечення підприємства є основним об'єктом стратегічного управління, оскільки від цього залежить ефективність і прибутковість його діяльності на ринку.

Проведений огляд наукової літератури свідчить про відсутність наразі єдиного, загальноприйнятого підходу до трактування сутності поняття «ресурсне забезпечення». Це пояснюється передусім тим, що підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю та постійними структурними змінами, що зумовлені умовами воєнного стану. Тому в наукових джерелах представлено значну кількість підходів до визначення змісту поняття «ресурсне забезпечення», які відрізняються за акцентами, глибиною аналізу та функціональним спрямуванням. Різноманітність підходів зумовлює необхідність подальшого теоретичного узагальнення та уточнення змісту

зазначеної категорії в контексті стратегічного управління розвитком підприємств.

Аналіз наукових джерел свідчить, що сутність ресурсного забезпечення інтерпретується через низку ключових змістовних характеристик. До них належать, по-перше, сукупність певних видів ресурсів, які безпосередньо залучені до процесів розвитку підприємства; по-друге, здатність суб'єкта господарювання забезпечити власну діяльність необхідним обсягом і структурою ресурсів для досягнення позитивного економічного результату в конкретний момент часу; по-третє, процеси пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; по-четверте, система державних заходів, спрямованих на формування матеріальних, правових та інституційних умов трансформації елементів ресурсного простору в інструменти досягнення поставлених цілей.

Більшість науковців наголошує на тому, що отримання фінансових результатів підприємством є можливим лише за наявності належного рівня ресурсного забезпечення. Відповідно, підприємство повинно володіти та ефективно розпоряджатися власними ресурсами, які в подальшому забезпечують досягнення не лише економічного, а й соціального, екологічного та інноваційного ефектів. За умови достатнього ресурсного потенціалу підприємство спроможне повноцінно виконувати свої функції, забезпечувати стабільний розвиток і функціонувати відповідно до визначених стратегічних цілей [3].

У науковій літературі термін «ресурси» здебільшого трактується як сукупність матеріальних і нематеріальних складників виробничого потенціалу, якими підприємство може розпоряджатися та які використовуються для досягнення визначених цілей економічного розвитку [7]. З етимологічної точки зору поняття «ресурси» трактується як базові елементи виробничого потенціалу, що перебувають у розпорядженні системи та використовуються для досягнення визначених цілей економічного розвитку [37].

З економічної точки зору ресурси розглядаються як інструменти, що прямо або опосередковано беруть участь у процесі виробництва продукції чи

надання послуг. У ширшому розумінні до ресурсів належать природні компоненти (сировина, геофізичні ресурси), трудові ресурси (людський капітал), капітал у фізичній формі, інформаційні ресурси (документація, дані), фінансові ресурси (грошовий капітал), оборотні кошти, підприємницькі здібності та інші елементи, що використовуються в межах сучасних технологій і соціально-економічних відносин підприємств [28].

У межах ресурсної теорії фірми В. Wernerfelt трактує ресурси як матеріальні та нематеріальні активи, які на відносно постійній основі пов'язані з конкретною компанією [61]. М. Peteraf розглядає ресурси як активи, що перебувають у власності підприємства, контролюються ним або є доступними для використання на стабільній основі [60].

Крім того, ресурси виступають одним із ключових чинників формування внутрішніх резервів економічного зростання підприємства за умови їх раціонального та ефективного використання. У такому контексті ресурси забезпечують не лише задоволення потреб самого підприємства, а й сприяють задоволенню потреб суспільства загалом .

Згідно з підходом О.М. Кременя, ресурсне забезпечення розглядається як сукупність окремих видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) та джерел їх формування, які безпосередньо залучені до процесів розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення повномасштабного використання його потенціалу й переходу до якісно нового рівня функціонування [20].

Терещенко С.І. трактує ресурсне забезпечення як комплексний процес мобілізації, акумулювання та розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу й інших управлінських процедур, спрямованих на раціональне використання ресурсів і мінімізацію ризиків у діяльності підприємства [49].

Серотюк Б.В. визначає ресурсне забезпечення як «систему заходів щодо забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду та структури, що

охоплює механізми пошуку, залучення, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання й витрачання [40].

Як впливає з вищевикладеного, поняття «ресурсне забезпечення» тісно пов'язане із задоволенням потреб виробничої діяльності підприємства в ресурсах і гарантуванням його безперервного функціонування протягом усього операційного циклу. При цьому термін «забезпечення», відповідно до тлумачень українських словників, означає постачання чого-небудь у достатньому обсязі, задоволення визначених потреб, створення умов для здійснення певної діяльності, гарантування її результатів, а також захист і охорону від можливих загроз.

На наш погляд, найбільш повне та змістовне визначення ресурсного забезпечення подає професорка Бердар М.М.: «це сукупність усіх видів ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних тощо), які є в розпорядженні підприємства та раціонально використовуються у виробничому процесі» [3, с.33]. Тому ресурсне забезпечення можна розглядати як комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання всіх наявних, придбаних або створених підприємством ресурсів, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат.

Узагальнення розглянутих нами наукових підходів свідчить, що ресурсне забезпечення підприємства характеризується такими змістовними ознаками:

- сукупністю певних видів ресурсів, які безпосередньо беруть участь у розвитку підприємства; здатністю підприємства забезпечити свою діяльність необхідним обсягом і структурою ресурсів для досягнення позитивного економічного результату в конкретний період часу;
- процесом пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів;
- системою державних заходів, спрямованих на формування матеріальних, правових та інституційних умов трансформації елементів ресурсного простору у засоби досягнення визначених цілей [1].

На наш погляд, особливої уваги потребує дослідження структури ресурсного забезпечення підприємства. А. Чорна визначає структуру

ресурсного забезпечення як «сукупність видів ресурсів і специфічних форм їх взаємозв'язку та взаємодії, орієнтованих на досягнення поставлених цілей підприємства», с. 93]. Структура ресурсного забезпечення є унікальною для кожного підприємства та формується відповідно до його цілей і завдань. На формування структури ресурсного забезпечення підприємства впливає значна кількість факторів, зокрема: галузева належність підприємства, організаційно-правова форма, обрана стратегія розвитку, масштаби виробництва, чисельність персоналу, фінансово-економічний стан та інші чинники. В межах структури ресурсного забезпечення виокремлюють і класифікаційні підходи до визначення видів ресурсів. Відтак, розглянемо більш детально основні види ресурсів підприємства:

- матеріальні ресурси охоплюють основні фонди та активи, що перебувають у розпорядженні підприємства;

- технологічні ресурси включають наявні технології, особливості організації виробничого процесу, інноваційні розробки, конкурентні переваги, ідеї та результати наукових досліджень;

- трудові (кадрові) ресурси представлені персоналом підприємства, здатним до продуктивної праці, у результаті якої створюється готова продукція або надаються послуги;

- фінансові ресурси характеризуються грошовими коштами, що знаходяться на балансі підприємства та можуть використовуватися ним у процесі господарської діяльності;

- інвестиційні ресурси охоплюють матеріальні й нематеріальні активи, які залучаються інвестором для вкладення в об'єкти інвестування з метою отримання майбутнього прибутку [2];

- нематеріальні ресурси є складовими потенціалу підприємства, здатними приносити економічну вигоду протягом тривалого періоду, до яких належать патенти, корисні моделі, товарні знаки та промислові зразки;

- просторові ресурси включають виробничі приміщення, територію підприємства, інженерні мережі, системи зв'язку та електропостачання;

- інформаційні ресурси охоплюють сукупність документів і даних, що зберігаються в інформаційних системах, таких як архіви, бібліотеки, бази даних та Інтернет-середовище;

- час виступає особливим видом ресурсу, оскільки є невідновлюваним і не підлягає накопиченню або відтворенню;

- природні ресурси представлені природною сировиною, що використовується як предмет праці або засіб виробництва;

- правові ресурси включають законодавчі акти, нормативно-правові та науково-методичні документи, зокрема положення, правила, норми, інструкції та рекомендації.

Проведений аналіз поняття ресурсного забезпечення засвідчує його багатовимірність та можливість інтерпретації з різних позицій. Тому в трактуванні сутності «ресурсного забезпечення» вважаємо за доцільне виділяти три ключові підходи:

- 1) ресурсний: це сукупність різноманітних ресурсів, зокрема інформаційних, фінансових, кадрових, матеріально-технічних та інших, що залучаються до господарської діяльності підприємства;

- 2) процесний: це сукупність управлінських і виробничих процесів, безпосередньо пов'язаних з їх формуванням і використанням, зокрема: пошуком, мобілізацією, накопиченням, зберіганням, розподілом та споживанням в діяльності підприємства;

- 3) інтегрований: спроможність підприємства вибудувати та підтримувати ефективний механізм організації зазначених процесів за умов наявності необхідного й достатнього обсягу ресурсів, що забезпечує досягнення поточних цілей і створює основу для подальшого розвитку підприємства.

Основними видами ресурсів, що використовуються підприємствами у процесі господарської діяльності, є: земельні, трудові, фінансові, матеріальні, технологічні, інтелектуальні та управлінські ресурси, які й формують ресурсне забезпечення. Специфічною особливістю ресурсного забезпечення

підприємства є те, що ресурси зазнають різних трансформацій залежно від типу бізнес-процесу, в межах якого вони застосовуються (рис. 1.1).

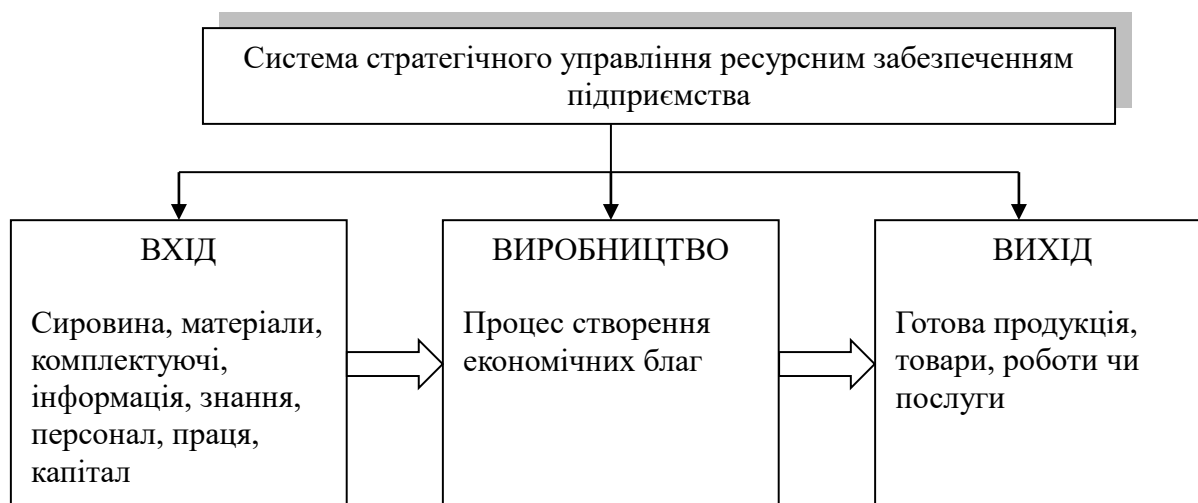


Рисунок 1.1 – Модель перетворення ресурсів в процесі господарської діяльності підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі [37].

Як видно з рис. 1.1, в процесі господарської діяльності ресурси підприємства зазнають численних трансформацій. Первинний вигляд ресурси мають лише на етапі входу до початкового бізнес-процесу, який ініціює створення нової вартості. На завершальній стадії ці входи трансформуються у виходи, що набувають форми готової продукції, товарів, робіт або послуги. Водночас слід враховувати, що виробництво якісного та конкурентоспроможного продукту визначається узгодженістю й послідовністю реалізації бізнес-процесів, кожен із яких повинен бути забезпечений необхідним обсягом відповідних ресурсів. При цьому результати одних бізнес-процесів можуть виступати ресурсною базою для інших, що свідчить про безперервну зміну форм ресурсів. У зв'язку з цим виникає потреба в постійному контролі та підтриманні процесу ресурсного забезпечення на всіх етапах господарської діяльності підприємства. Більш детально організаційно-економічну взаємодію елементів ресурсного забезпечення підприємства подано на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Модель організаційно-економічної взаємодії структурних елементів ресурсного забезпечення підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі опрацювання [3].

Всі складові ресурсного забезпечення підприємства мають розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи, спрямованої на досягнення соціально-економічного ефекту. Важливо підкреслити, що така взаємодія елементів ресурсного забезпечення підприємства ґрунтується на необхідності дотримання певних принципів, зокрема [36]:

- автономності, що передбачає можливість повного забезпечення виробництва ресурсами або мінімізацію залежності від зовнішніх постачальників;

- безперервності, спрямованої на забезпечення ритмічності виробництва та скорочення простоїв;
- відповідності, за якої наявні ресурси мають забезпечувати досягнення поставлених цілей;
- адаптивності (гнучкості), що полягає у здатності реагувати на вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;
- плановості, що реалізується з урахуванням затвердженої програми розвитку підприємства;
- цілеспрямованості - залучення ресурсів виключно для визначених цілей;
- ресурсозбереження, орієнтованого на ощадливе використання невідтворюваних ресурсів і впровадження енергозберігаючих технологій;
- системності, що передбачає оцінку можливостей функціонування й розвитку підприємства як системи;
- збалансованості, за якої мають дотримуватися критерії результативності та конкурентоспроможності діяльності підприємства на ринку.

З урахуванням зазначених особливостей господарської діяльності й взаємодії елементів ресурсного забезпечення підприємства вважаємо за доцільне розглянути й алгоритм його формування (додаток А). Очевидно, що саме рівень і якість ресурсного забезпечення визначають можливість створення та підтримання належних умов для безперебійного перебігу внутрішніх процесів у межах окремого суб'єкта господарювання, забезпечуючи його стабільне функціонування в поточному періоді та формуючи передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що ресурсне забезпечення є основою здійснення господарської діяльності підприємства в сучасних умовах їх розвитку. Ефективне формування ресурсного забезпечення підприємствами потребує застосування стратегічного підходу до управління ресурсами та розробки відповідних стратегій їх використання.

1.2. Методичні аспекти стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства

Важливим вектором розвитку теорії та практики сучасного менеджменту є становлення інтегрованого підходу до управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства. Його сутність виявляється, зокрема, у застосуванні маркетингової концепції, реінжинірингу бізнес-процесів, однак найповніше синтез постачальницьких, виробничих і розподільних систем реалізується через стратегічний підхід до планування, організації, координації та контролю руху матеріальних і інформаційних потоків у просторі та часі - від первинного джерела до кінцевого результату (товарів, робіт, послуг, споживачів). Основною метою такого підходу є оптимізація наскрізного управління сукупністю ресурсних потоків, що формують єдину систему ресурсного забезпечення підприємств в сучасних складних умовах їх діяльності. Відтак вважаємо за необхідне розглянути сутність і необхідність стратегічного управління ресурсного забезпечення підприємства.

У процесі господарської діяльності підприємства використовують земельні, трудові, фінансові, матеріальні, технологічні, інтелектуальні та управлінські ресурси, до яких також належать методи управління й організації ефективного використання ресурсного потенціалу. Ресурсне забезпечення має важливе значення як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні, де формуються ключові напрями розвитку підприємства. У зв'язку з цим основним завданням ресурсного забезпечення на стратегічному рівні є розроблення механізмів своєчасного реагування на потреби бізнес-процесів у ресурсах відповідно до обраної стратегії та її загальної мети [7].

Рівень і якість ресурсного забезпечення значною мірою визначають досягнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Здійснення виробничої діяльності в умовах воєнного стану потребує розроблення концептуальних науково-практичних рішень у сфері управління. Ефективне управління ресурсним забезпеченням створює умови для впровадження

сучасних виробничих технологій, реалізації інвестиційних проєктів підприємств різних організаційно-правових форм, розроблення нових математичних моделей оцінювання ресурсного забезпечення, а також формування й обробки інформації для ухвалення управлінських рішень з метою запобігання кризовим явищам, що в підсумку забезпечує стабільний розвиток підприємства. Лише за умови комплексного використання наявних ресурсів і ефективного управління системою ресурсного забезпечення підприємство здатне досягти запланованих результатів та покращити власні фінансово-економічні показники. Тому вважаємо, що найбільш доцільним буде застосування стратегічного підходу до управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.

Доцільно зазначити, що стратегічний підхід до ресурсного забезпечення слід розглядати як цілісний процес виявлення, залучення, формування та розподілу сукупності ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства або є необхідними для здійснення його господарської діяльності. Водночас варто враховувати, що зовнішнє середовище функціонування підприємств відзначається високим рівнем динамічності та мінливості, у зв'язку з чим застосування стратегічного підходу виступає однією з найбільш перспективних можливостей розв'язання наявних проблем ресурсного забезпечення.

Аналіз праць зарубіжних учених у сфері стратегічного управління ресурсами засвідчив, що формування стратегічного управління зумовлене впливом і взаємодією чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема невизначеністю й непередбачуваністю процесів, появою нових управлінських функцій, від реалізації яких залежить стійкість і розвиток системи, складністю вирішення взаємопов'язаних завдань, рівнем забезпеченості ресурсами та наявністю стратегічних джерел поповнення ресурсів [3]. Вважаємо за необхідне систематизувати фактори, що зумовлюють необхідність стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Фактори необхідності стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства

№ з/п	Фактори	Характеристика особливостей впливу
1	Оптимізація витрат і зростання результативності	стратегічний підхід до управління ресурсами забезпечує ефективний розподіл фінансових, трудових і матеріальних ресурсів між поточними операціями та проектною діяльністю, що сприяє скороченню витрат і підвищенню загальної продуктивності організації; особливого значення це набуває в умовах дефіциту бюджетних коштів та загострення конкурентної боротьби.
2.	Формування стійких конкурентних позицій	підприємства, які впроваджують ефективні механізми управління ресурсами, мають можливість оптимізувати витрати та одночасно підвищувати якість товарів і послуг; завдяки цьому вони оперативніше реагують на ринкові трансформації, отримуючи переваги над менш адаптивними конкурентами
3.	Зниження рівня ризиків	стратегічне управління ресурсами сприяє своєчасній ідентифікації потенційних загроз та розробленню превентивних заходів щодо їх мінімізації або усунення; це є особливо актуальним у періоди економічної нестабільності, коли підприємства зазнають впливу зовнішніх факторів, зокрема валютних коливань і змін у нормативно-правовому середовищі
4.	Підвищення адаптивності та гнучкості діяльності	наявність продуманої ресурсної стратегії дає змогу компаніям швидко коригувати свою діяльність відповідно до динаміки ринку, що зумовлено безперервним розвитком технологій, трансформацією споживчих потреб і зростанням конкуренції.
5.	Забезпечення довгострокової стійкості розвитку	відсутність системної стратегії управління ресурсами унеможливорює стабільне зростання підприємства. Лише стратегічне планування дозволяє ефективно реалізовувати довгострокові інвестиційні та інноваційні проекти й адаптувати бізнес-процеси до змін ринкового середовища
6.	Підвищення якості управлінських рішень	доступ керівництва до комплексної інформації щодо ресурсного потенціалу підприємства - фінансів, запасів і персоналу – забезпечує ухвалення більш зважених і обґрунтованих управлінських рішень, зменшуючи рівень невизначеності та підвищуючи точність прогнозування
7.	Стимулювання інноваційної діяльності та зростання	стратегічне управління ресурсним забезпеченням створює передумови для цілеспрямованого інвестування в інновації та розвиток, що є основою довгострокового економічного зростання підприємства

Примітка. Складено автором на основі [18, 37].

Відтак, у сучасних умовах функціонування підприємств управління ресурсним забезпеченням постає як специфічний вид практичної діяльності та як цілісна організаційна система. Тому під системою управління ресурсним забезпеченням підприємства слід розуміти сукупність управлінських органів, структурних підрозділів і виконавців, діяльність яких спрямована на реалізацію

визначених завдань, а також комплекс методів і інструментів, що забезпечують здійснення управлінських функцій з ресурсним забезпеченням.

Методологія формування та реалізації системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства передбачає розгляд і обґрунтування відповідних принципів, які дозволяють мінімізувати витрати. Ці принципи визначають вихідні правила, основні положення для досягнення ефективності функціонування підприємства й дають можливість підприємству ефективно управляти ресурсним забезпеченням. На наш погляд, доцільно дані принципи об'єднати в дві групи: загальні та спеціальні, перелік і характеристика яких наведені в додатку Б.

Стратегічне управління ресурсним забезпеченням розглядається як система довгострокового планування, формування та раціонального використання матеріальних, фінансових, трудових і нематеріальних активів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Даний процес охоплює також і комплексний аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, вибір оптимальної стратегії розвитку, оцінювання результативності використання ресурсів та сприяє забезпеченню безперервності виробничих процесів, запобігаючи виникненню кризових ситуацій.

В умовах загострення конкурентної боротьби та постійних трансформацій ринкового середовища підприємствам, які не застосовують інструменти стратегічного управління ресурсами, складно не лише зберегти свої позиції, але й досягти довгострокового успіху. Тому, ефективне стратегічне управління ресурсним забезпеченням підприємства передбачає використання відповідного інструментарію для досягнення визначених стратегічних цілей (додаток В).

Комплексне управління ресурсами підприємства слід розглядати як потенційний інструмент досягнення поставлених стратегічних цілей, що передбачає реалізацію певної послідовності управлінських етапів. Сутність такого підходу полягає у паралельному врахуванні стану та взаємозв'язків усіх видів ресурсів підприємства.

Зазначені інструменти стратегічного планування ресурсного забезпечення

підприємства сприяють підвищенню результативності використання ресурсів і скороченню витрат, що є основою сталого розвитку в умовах економічної нестабільності. Застосування таких інструментів дає змогу підприємствам своєчасно коригувати стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища, мінімізувати ринкові ризики, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову фінансово-економічну стійкість. Кожен із цих інструментів виконує специфічні функції, спрямовані на оптимізацію окремих напрямів діяльності підприємства відповідно до поставлених завдань.

Розглядаючи систему стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства як систему слід підкреслити важливість планування потреб в ресурсах, ідентифікацію джерел залучення, оптимізацію використання, а також постійний контроль і моніторинг ефективності їх використання. Ключові аспекти стратегічного управління ресурсами включають визначення структури ресурсного забезпечення підприємства. Система стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства має бути орієнтована, з одного боку, на безперервне забезпечення підприємства необхідними ресурсами для стабільного функціонування, а з іншого – на систематичний моніторинг та оцінювання ефективності й економічної віддачі від використання ресурсів в ході господарської діяльності підприємства. Відтак, зауважимо, що реалізація стратегічного управління ресурсним забезпеченням на підприємстві здійснюється поетапно: від аналізу середовища та визначення цілей формування ресурсів до розроблення та впровадження стратегії використання ресурсів і контролю результатів.

Здатність підприємства здійснювати стратегічне управління ресурсним забезпеченням зумовлюється потребою в раціональному використанні наявних ресурсів, адаптації потреби в них до динамічних змін економічного середовища, зниженні рівня ризиків та посиленні конкурентоспроможності. Саме такий підхід створює передумови для стабільного розвитку підприємства, впровадження інновацій і забезпечення стійкості в умовах економічної невизначеності.

Отже, стратегічне управління ресурсним забезпеченням відіграє ключову роль у підвищенні результативності діяльності підприємств в умовах економічної невизначеності. Упровадження сучасних управлінських підходів і методів управління забезпечують вдосконалення використання ресурсів підприємства в процесі господарської діяльності й уможливають сталий його розвиток в динамічному та малопрогнозованому ринковому середовищі. Для досягнення високого рівня ефективності підприємства мають організувати свою діяльність таким чином, щоб зменшувати ризики та мінімізувати втрати й витрати, пов'язані з логістикою, виробничими процесами, транспортуванням і наданням логістичних послуг, одночасно максимізуючи прибутковість реалізації продукції. Насамперед реалізація цих завдань можлива за рахунок удосконалення системи управління логістичною діяльністю підприємства.

Таким чином, стратегічне управління ресурсним забезпеченням є визначальним чинником довгострокового стабільного та сталого розвитку підприємств за умов невизначеності. Менеджер, займаючись управлінням, намічає мету організації та прагне визначити найкращі способи її досягнення. Розробка системи стратегічного управління повинна базуватись на врахуванні специфіки кожної конкретного підприємства й передбачати вибір найприйнятнішої схеми, яка б визначала як набір формальних процедур, управлінських технологій, так і процедуру врахування і адаптації результатів прояву творчої ініціативи керівників та працівників. Ефективне стратегічне управління ресурсним забезпеченням виступає одним із ключових елементів досягнення конкурентного успіху та підвищення стійкості підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Аналіз ресурсного забезпечення діяльності підприємства

Необхідною передумовою формування обґрунтованих управлінських рішень є аналіз ресурсного забезпечення підприємства, оскільки саме ресурси визначають реальні межі досягнення стратегічних і тактичних цілей господарської діяльності. Комплексна оцінка наявних матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та нематеріальних ресурсів дає змогу встановити рівень їх достатності, структури та збалансованості, а також виявити внутрішні резерви підвищення ефективності використання. За умов динамічного зовнішнього середовища та зростання невизначеності ринку своєчасний аналіз ресурсного забезпечення дозволяє також мінімізувати ризики, пов'язані з дефіцитом або нераціональним залученням фінансових чи матеріальних ресурсів.

Крім того, системний підхід до аналізу ресурсного забезпечення сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом узгодження ресурсних можливостей із вибраною моделлю розвитку. Виявлення диспропорцій між потребами та фактичним станом ресурсів створює підґрунтя для оптимізації витрат, модернізації виробничих процесів і впровадження інноваційних рішень. Таким чином, аналіз ресурсного забезпечення виступає не лише інструментом діагностики поточного стану підприємства, а й важливим елементом забезпечення його стійкого функціонування та довгострокового розвитку.

Враховуючи вищевикладене вважаємо за доцільне проаналізувати стан ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзаліобетон», яке є самостійним суб'єктом господарювання, має право здійснювати діяльність відповідно до

чинного законодавства з виробництві якісних залізобетонних і бетонних виробів.

Для аналізу діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовуємо дані фінансової звітності підприємства та основні техніко-економічні показники діяльності даного підприємства (додаток Г), динаміка яких обчислена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Динаміка основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Темп росту, %				
		2021/ 2020	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2020
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	109,9	91,0	139,6	141,3	197,2
2.	Середньооблікова чисельність	100,4	100,5	100,6	93,3	94,6
3.	Чистий дохід на 1 особу	109,4	90,7	138,7	151,5	208,3
4.	Фонд заробітної плати	106,3	98,8	120,6	141,7	179,6
5.	Середньорічна заробітна плата	8,8	98,4	119,8	182,3	189,6
6.	Повна собівартість реалізованої продукції	133,4	91,2	136,1	121,1	202,0
7.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	120,8	101,1	97,9	85,9	102,6
8.	Прибуток від реалізації продукції	107,4	93,1	142,3	255,0	363,0
9.	Чистий фінансовий результат (прибуток)	107,2	93,2	142,7	124,2	177,2
10.	Рентабельність, %	94,0	102,0	101,1	121,6	117,9
11.	Середньорічна вартість основних фондів	97,1	102,9	113,9	154,3	175,7
12.	Фондовіддача	113,1	88,4	122,5	91,7	112,4

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства [34].

Як свідчать наведені у табл. 2.1 дані, з початком воєнної агресії усі показники діяльності підприємства демонструють темпи зниження. Починаючи з 2023р. починає зростати чистий дохід від реалізації продукції, фонд заробітної плати, собівартість реалізованої продукції, чистий прибуток і рентабельність. При цьому відбувається щорічне зменшення середньооблікової чисельності працівників на підприємстві, що відобразилось на динаміці чистого доходу на одну особу: так на 61,73% він зріс у 202 р. та відповідно на 21,53% у 2024 р. Водночас, фонд заробітної плати підприємства також зріс у 2023р. на 32,61% та на 41,07% у 2024 р., що свідчить про зростання витрат на оплату праці.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблений аналіз внутрішньої структури ресурсного забезпечення підприємства, яке в межах виробничо-господарської діяльності традиційно формується за рахунок трьох базових складових: матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Саме ці елементи становлять основу ресурсного забезпечення та визначають можливості реалізації виробничої програми та досягнення запланованих результатів діяльності.

Варто зауважити, що кожен з елементів ресурсного забезпечення виконує самостійну функціональну роль, що обумовлюється не лише їх кількісними параметрами, а й рівнем ефективності залучення, використання та своєчасного оновлення. Водночас, взаємодія матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства має динамічний і взаємозалежний характер, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління ресурсним забезпеченням на засадах інтеграції, синергетичного ефекту та оптимізації.

Так, у структурі ресурсного забезпечення виробничого підприємства, до якого належить і досліджуване нами ТДВ «Хмельницькзалізобетон», провідне місце займають компоненти основних засобів, зокрема: виробничі та адміністративні будівлі, інженерні споруди, виробниче обладнання й транспортні засоби, поряд із якими зростає значущість сьогодні й елементів технологічної інфраструктури: нематеріальних активів, довгострокових фінансових інвестицій тощо. Інформаційні ресурси набувають сьогодні особливої актуальності в умовах цифрової трансформації виробничих процесів та автоматизації управління.

Слід, однак, наголосити, що у сучасних виробничих системах суттєво змінюється сьогодні підхід до розуміння трудових ресурсів. Якщо раніше домінувала орієнтація на фізичну працю, то нині пріоритет надається людському капіталу, здатному до інноваційного мислення, швидкої адаптації до змін та ефективної взаємодії в межах складних організаційних структур. Рівень професійної підготовки, мотивації, продуктивності та безперервного розвитку персоналу дедалі тісніше пов'язується з фінансовими результатами

діяльності підприємства. У цьому контексті управління трудовим потенціалом вимагає застосування стратегічного кадрового планування та впровадження компетентнісно орієнтованих моделей розвитку персоналу.

Фінансові ресурси, своєю чергою, виконують роль інтегруючого елементу системи ресурсного забезпечення, оскільки саме вони забезпечують можливість реалізації інвестиційних рішень щодо оновлення матеріально-технічної бази, формування та розвитку людського капіталу, а також підтримки інноваційної складової діяльності підприємства.

З урахуванням функціональної взаємодії всіх видів ресурсів у межах ресурсного забезпечення та системного управління ним, доцільним є аналіз динаміки ключових показників, що відображають стан трудових і фінансових ресурсів, рівень виробничого потенціалу та витрати, пов'язані з персоналом, як основу для подальшого обґрунтування управлінських рішень. У табл. 2.2 наведено абсолютні значення основних складових ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: трудових, фінансових і матеріальних ресурсів, а на рис. 2.1 – їх динаміка.

Таблиця 2.2. Динаміка ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024 рр.

Основні види ресурсів	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Трудові ресурси					
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	527	462	444	399	443
Середньооблікова чисельність робітників, ос.	340	258	212	222	242
Питома вага робітників в чисельності персоналу, %	64,5	55,8	47,7	55,6	54,6
Фінансові ресурси, тис грн					
Власний капітал	342603	416533	441768	471865	556405
Нерозподілений прибуток	336537	410471	426090	458192	542736
Позичені ресурси	-	-	10000	30000	40663
Залучені ресурси	46031	101109	67792	113999	128488
Матеріальні ресурси, тис грн					
Необоротні активи	156113	186388	211570	207763	229987
Оборотні активи	394801	517642	519560	615864	725556
в т.ч. виробничі запаси	80791	121968	151054	158486	202148
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	20,5	23,6	29,1	25,7	27,9

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства [34].

Як свідчать наведені у табл. 2.2 дані, трудові ресурси даного підприємства зазнавали суттєвих коливань за досліджуваний період: середньооблікова чисельність персоналу найвищою була у 2020р. – 527 осіб, з яких більше половини становили робітники (64,5%), тоді як з початком військової агресії відбулося зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 83 осіб або на 15,3%; найменшим цей показник був у 2023р. – 399 осіб, а в 2024р. відбулося його збільшення на 115 до 443 осіб, що свідчить про позитивну динаміку в забезпеченні підприємства кваліфікованою робочою силою. Проте, важливим аспектом є також якісний склад кадрів, що визначається їхньою освітою, досвідом та відповідністю вимогам сучасного виробництва. Така динаміка руху робочої сили досліджуваного підприємства також підтверджується даними додатка Д. Високий рівень плинності кадрів становить свідчить про серйозні проблеми в управлінні трудовими ресурсами.

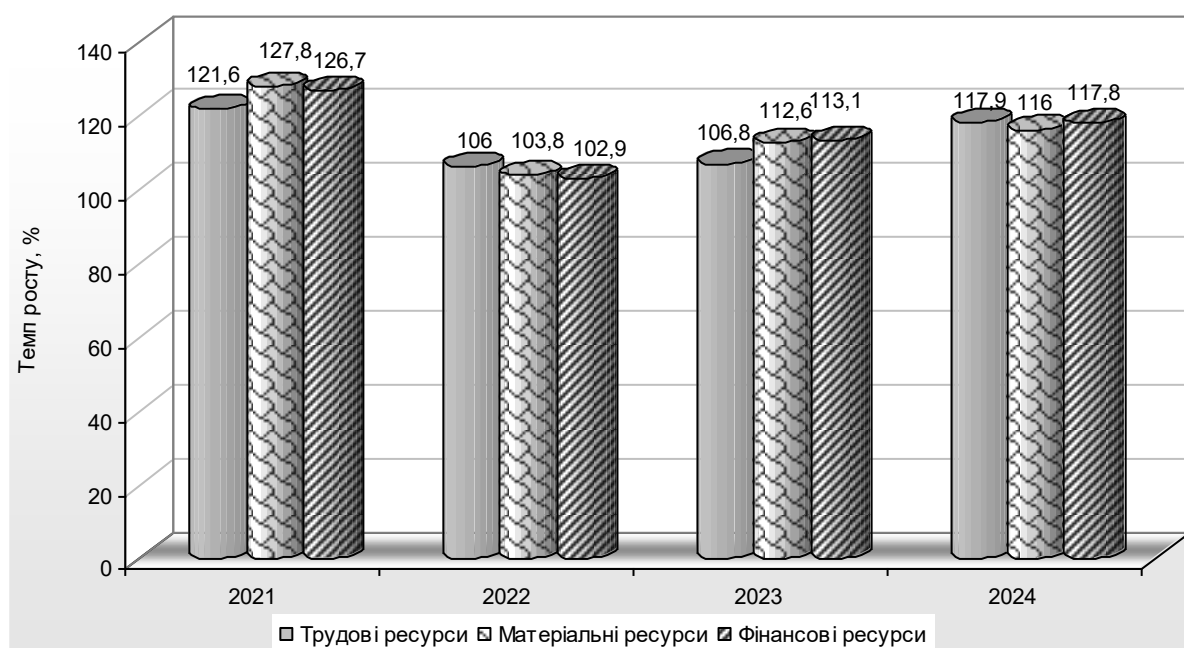


Рисунок 2.1 – Динаміка основних складових ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024рр.

Примітка. Побудовано автором за даними підприємства [34].

Матеріальні ресурси становлять базову складову ресурсного забезпечення підприємства, оскільки саме вони формують матеріально-речову основу виробничих процесів і визначають можливості господарської діяльності

підприємства з виробництва продукції, створення товарів чи надання послуг. До складу матеріальних ресурсів належать основні засоби, оборотні активи (матеріали, сировина, комплектуючі вироби, енергоносії) та інші елементи, без яких неможливе функціонування виробничої системи підприємства. Важливе значення матеріальних ресурсів полягає не лише в їх фізичній наявності, а й у здатності забезпечувати безперервність виробництва, технологічну узгодженість процесів та відповідність продукції встановленим стандартам якості. Відтак, раціональне формування й використання матеріальних ресурсів створює передумови для оптимізації виробничих витрат і підвищення операційної ефективності підприємства.

Важливість матеріальних ресурсів зумовлюється їх безпосереднім впливом на рівень конкурентоспроможності та стійкість господарської діяльності в умовах обмеженості ресурсів і зростання ринкових вимог. Ефективне управління матеріальними потоками сприяє зниженню матеріаломісткості продукції, мінімізації втрат і впровадженню ресурсозберігаючих технологій, що має як економічний, так і екологічний ефект. У сучасних умовах матеріальні ресурси дедалі частіше розглядаються в тісному взаємозв'язку з інноваційними та цифровими рішеннями, що дозволяє підвищити гнучкість виробництва та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Тому проаналізуємо наявність і динаміку матеріальних ресурсів досліджуваного підприємства. Як свідчать наведені у табл. 2.2 дані, матеріальні ресурси ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлені необоротними та оборотними активами, вартість яких у 2024р. порівняно з 2020р. зросла на 47% та 84% відповідно, а порівняно з попереднім роком на 10,5 та 17,8% відповідно. Аналіз руху та стан необоротних активів підприємства у додатку Е показав, що вартість основних засобів на початок та кінець періоду зростає, проте темп приросту введених засобів у 2023 р. зменшився на 1,8% в порівнянні з 2022 р, що може свідчити про зниження інвестицій у нові активи. Коефіцієнт зносу з 40% у 2022р. зріс до 43,5% у 2023 р. та до 47% відповідно у 2024 р., що вказує

на погіршення стану наявних необоротних активів, але, водночас, коефіцієнт придатності основних засобів ще досить значний 53-60%, що говорить про належне їх використання та обслуговування підприємством.

Вважаємо також проаналізувати таку важливу складову матеріальних ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», як оборотні активи, що представлені виробничими запасами, залишками готової продукції, незавершеним виробництвом, малоцінними та швидкозношуваними предметами. Їхньою особливістю є те, що вони повністю використовуються підприємством у виробничому циклі й переносять свою вартість на вартість створеної продукції, товарів чи послуг.

Як видно з наведених у табл. 2.2 даних, вартість оборотних активів досліджуваного підприємства становила на кінець 2024р. 725556 тис грн, що на 83,8% більше, аніж у 2020р. і на 17,8% більше, ніж у 2023р. Аналогічну динаміку демонструють і виробничі запаси підприємства, але їх частка в складі оборотних активах зростала в 2020-2022р. з 20,5 до 29,1%, а з початком військової агресії знизилась до 25,7% та вже на кінець звітнього періоду збільшилася на 2,2% досягнувши рівня 27,5%. Аналізуючи динаміку обсягів і структури оборотних активів підприємства, що подана в додатку Ж, варто відмітити значне збільшення запасів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з 151054 тис грн у 2022 р. до 202148 тис грн у 2024 р., що складає 40,79% від загальної структури оборотних активів. Це може свідчити про активізацію виробничих процесів та підвищення готовності до реалізації продукції. Як позитивне слід відмітити те, що частка дебіторської заборгованості за продукцією зменшилася, що може свідчити про підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Крім того, зростання дебіторської заборгованості за виданими авансами до 60297 тис грн у 2024р. потребує уваги з боку фінансового управління підприємства. Також спостерігається збільшення частки грошових коштів до 9,07%, що вказує на покращення руху грошових потоків підприємства. Загалом, структура оборотних активів підприємства вказує на необхідність моніторингу та удосконалення фінансової стратегії для

забезпечення ефективності використання як матеріальних ресурсів.

Фінансові ресурси підприємства є фінансовою базою його господарської діяльності й суттєво впливають на його фінансову стійкість, платоспроможність і ліквідність. Структура фінансових ресурсів підприємства відображає сукупність його ресурсів, що сформовані з різних джерел довгострокового фінансування, а якщо говорити точніше – то показує співвідношення власних і позикових фінансових ресурсів, використовуваних у господарській діяльності підприємства.

Як свідчать наведені в табл. 2.2 дані, фінансові ресурси ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлені власним капіталом, позиченими та залученими ресурсами, зокрема на кінець 2024р. обсяги власного капіталу підприємства досягли 556405 тис грн, що більше порівняно з попереднім роком на 17,8%, а порівняно з 2020р. – на 64% (див. рис. 2.1). Підприємство в достатній мірі забезпечене власними фінансовими ресурсами, адже їх частки в сукупних ресурсах становить 76,7%, що перевищує прийняту нормативне значення (50%) на 16,7%. Зауважимо, що позичені ресурси представлені короткостроковими кредитами банку, які підприємство почало брати починаючи з 2020р. (10000 тис. грн), на кінець 2024р. зріс обсяг заборгованості за банківськими кредитами до 40663 тис грн (див. табл. 2.2). Залучені ресурси являють собою фінансові ресурси, якими дане підприємство тимчасово користується в своїй господарській діяльності й зобов'язується повернути, зокрема, це: кредиторська заборгованість за сировину, матеріали, товари перед постачальниками, за податками і зборами перед бюджетом держави, із заробітної плати своїх працівників, за одержаними авансами, із внутрішніх розрахунків та ін., що детально відображається в третьому розділі пасиву балансу підприємства.

Як бачимо, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має достатнє ресурсне забезпечення для здійснення господарської діяльності. Розглянуті складові ресурсного забезпечення підприємства зазнали відчутних змін під дією комплексу зовнішніх викликів, зокрема повномасштабних воєнних подій,

ускладненого доступу до фінансових джерел, структурних змін на внутрішньому ринку праці та порушення усталених логістичних зв'язків. За таких обставин забезпечення належного обсягу ресурсів потребує застосування цілісного стратегічного підходу до управління ресурсним забезпеченням, адаптованого до особливостей функціонування виробничої сфери.

2.2. Оцінка стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства

Для досягнення високого рівня ефективності підприємство має організовувати свою господарську діяльність таким чином, щоб зменшувати ризики та мінімізувати втрати й витрати, пов'язані з логістикою, виробничими процесами, транспортуванням і наданням послуг, одночасно максимізуючи прибутковість реалізації продукції. Реалізація цих завдань можлива за рахунок удосконалення системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства.

Спільним для всіх видів ресурсів залишається питання ефективності їх управління та використання. Оцінювання ефективності ресурсного менеджменту ґрунтується на порівнянні отриманих результатів із витратами, понесеними для їх досягнення. Так, для матеріальних ресурсів такими витратами є середня вартість їх споживання за відповідний період, для трудових ресурсів — витрати на оплату праці. Сукупність отриманих результатів господарської діяльності, досягнутих із використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, розглядається як ефект. До основних показників ефекту належать обсяг виручки від реалізації продукції або послуг і чистий прибуток. Співвідношення цих результатів з обсягом залучених ресурсів дає змогу визначити рівень ефективності їх використання, що широко застосовується в оцінюванні результативності функціонування підприємства та його комерційної діяльності.

Управління трудовими ресурсами підприємства посідає одне з ключових місць у системі сучасного менеджменту, оскільки саме персонал визначає здатність підприємства до стабільного функціонування та розвитку.

Проведений аналіз забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» трудовими ресурсами вказує на необхідність оцінки ефективності управління кадровими ресурсами підприємства. Важливими показниками, які свідчать про ефективність використання підприємством трудових ресурсів, є продуктивність праці, рівень витрат на оплату праці, а також обсяги виробленої продукції. Аналіз показників, таких як відпрацьовані людино-години та кількість понаднормових годин, демонструє позитивну динаміку, адже в 2024р. зафіксовано зростання на 1898000 годин у порівнянні з 2023 р. Це свідчить про те, що підприємство активно використовує свої трудові ресурси, що може бути позитивним знаком для забезпечення ефективності роботи. Водночас, зростання кількості понаднормових годин вказує на перевантаженість працівників, що потребує уважного моніторингу для забезпечення їхнього здоров'я та працездатності.

Динаміка ефективності управління трудовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлена в табл. 2.3, дозволяє оцінити результати трудової діяльності підприємства за визначений період.

Таблиця 2.3. Динаміка ефективності використання трудових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024рр.

№ з/п	Показники	Рік					Динаміка, %	
		2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2023	2024/ 2020
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	581386	811393	576737	849716	1146513	134,9	197,2
2.	Середньооблікова чисельність, осіб	527	462	444	399	443	111,0	84,1
3.	Продуктивність праці, тис грн	1103,2	1756,3	1316,75	2129,61	2588,07	121,5	234,6
4.	Фонд заробітної плати, тис грн	99343	119839	90784	120393	169841	141,1	170,9
5.	Середньорічна заробітна плата, тис грн	188507	259392	207269	301736	383388	127,1	203,4

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства [34].

Як свідчать наведені у табл. 2.3 дані, чистий дохід від реалізації продукції збільшився у 2024р. порівняно з 2023р. на 34,9%, а проти 2020р. – на 97,2%. Саме це й мало найбільший позитивний вплив на зростання показника продуктивності праці: на 21,5% і в 2,3 разу за відповідні періоди.

Важливим показником аналізу використання трудових ресурсів підприємства є його витрати на оплату праці – фонд заробітної плати. Система винагороди персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сформована на поєднанні гарантованої складової оплати праці та змінних елементів, розмір яких корелює з підсумковими результатами господарської діяльності підприємства. У практиці оплати праці використовуються погодинна та відрядна форми, вибір яких зумовлюється характером виконуваних робіт. Погодинна оплата застосовується переважно до видів діяльності зі стабільним обсягом завдань, тоді як відрядна форма стимулює зростання продуктивності шляхом надання можливості отримання додаткового доходу за перевищення встановлених норм. Система матеріального заохочення також передбачає використання премій, бонусних виплат та інших стимулів, що враховують як індивідуальні результати працівників, так і їх внесок у досягнення загальних показників діяльності підприємства.

Проведений аналіз засвідчив збільшення фонду оплати праці працівників даного підприємства на 70,9% за 2020-2024рр. і на 41,1% за останні два роки, що й зумовило збільшення середньорічної заробітної плати одного працівника на 27,1% в 2024р. порівняно з 2023р. й удвічі порівняно з 2020р. (табл. 2.3). В цілому, це вказує на позитивну динаміку в ефективності праці та підвищення продуктивності праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Оцінювання кадрової політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон» посідає важливе місце в системі управління персоналом, оскільки дозволяє визначити її результативність та окреслити стратегічні напрями розвитку трудового потенціалу. Пріоритетними складовими такої політики є підвищення рівня професійної підготовки працівників, проведення атестаційних процедур та розроблення програм професійного вдосконалення. Запровадження системи

безперервного навчання сприяє не лише зростанню фахових компетенцій персоналу, а й розвитку їх особистісного потенціалу, що позитивно позначається на результатах господарської діяльності підприємства.

Атестація персоналу виступає важливим інструментом реалізації кадрової політики, оскільки забезпечує комплексну оцінку професійного рівня, досягнень і потенційних можливостей працівників. На основі результатів атестації формується база для розроблення індивідуальних траєкторій розвитку, які можуть включати заходи з підвищення кваліфікації, участь у спеціалізованих тренінгах і освітніх програмах. Водночас дотримання принципів прозорості та об'єктивності в процесі оцінювання персоналу є важливою умовою формування довіри між працівниками та управлінським персоналом.

Не менш значущим напрямом кадрової політики є формування сприятливого соціально-психологічного середовища та зміцнення згуртованості трудового колективу. Реалізація заходів, орієнтованих на розвиток командної взаємодії, зокрема корпоративних навчальних програм, тимблдингових ініціатив і соціальних проєктів, сприяє підвищенню рівня мотивації, задоволеності працею та зниженню конфліктності. Реалізація трудового потенціалу персоналу відбувається через максимально ефективне використання набутих знань, професійних умінь і практичних навичок, а також через формування готовності до впровадження інноваційних рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє систематичне підвищення рівня професійної підготовки працівників шляхом організації навчальних програм, тренінгів, семінарів і стажувань. Поряд із цим створення належних організаційних умов праці сприяє раціональному використанню робочого часу, мінімізації непродуктивних втрат і, як наслідок, зростанню загальної ефективності трудової діяльності.

Матеріальні ресурси посідають провідне місце у структурі ресурсного забезпечення підприємства, оскільки в процесі виробничої діяльності вони безпосередньо переходять у матеріальні витрати. У зв'язку з цим інтенсивність і раціональність їх використання оцінюються за системою показників,

сформованих на основі обсягу понесених матеріальних витрат. Одним із ключових індикаторів потенціалу матеріальних ресурсів є рівень ефективності їх використання, який відображає здатність підприємства мінімізувати втрати у виробничому процесі. Йдеться, зокрема, про скорочення відходів, зниження частки бракованої продукції, оптимізацію обсягів запасів, підвищення рівня завантаженості виробничих приміщень і обладнання, зменшення тривалості невикористаних простоїв, а також запобігання втратам матеріальних цінностей унаслідок крадіжок чи нераціонального зберігання.

Відповідно, функціональні завдання системи управління матеріальними ресурсами полягають у забезпеченні їх оптимального рівня та цільової спрямованості використання. Кінцевою метою такого управління є досягнення стійкої відповідності між наявним матеріальними ресурсами та стратегічними цілями діяльності підприємства, що реалізується шляхом прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень, спрямованих на повне розкриття можливостей матеріальних ресурсів.

Варто відмітити, що виробничий потенціал ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також темпи його розвитку та підвищення конкурентоспроможності залежать в повній мірі від ефективності використання основних та оборотних фондів. Відтак, рівень залученості матеріальних ресурсів підприємства до виробництва будуть характеризувати показники ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 3.1 додаток 3). Варто відмітити, що середньорічна вартість основних засобів даного підприємства щороку збільшується, а рентабельність основних засобів коливалася і в 2023р. та 2024р. зросла на 49,8% у 2023р. та 22% у 2024 р., що свідчить про позитивні тенденції в роботі підприємства.

На наступному етапі потрібно розглянути ефективність використання оборотних активів підприємства, які є важливою складовою матеріальних ресурсів (табл. 3.2 додаток 3). Проаналізувавши отримані дані слід зазначити, що динаміка показників ефективності використання оборотних активів підприємства за досліджуваний період має значні позитивні аспекти. Так,

підприємство підвищило середньорічну вартість оборотних засобів на 296984 тис грн, а коефіцієнт оборотності оборотних активів та рентабельність оборотних активів мають позитивне значення. Проте є й негативні ознаки: матеріальні витрати за 2024р. в порівнянні збільшилися на 190014 тис грн, а матеріаловіддача зменшилася на 0,12. Більш детальніші аналіз матеріальних витрат підприємства наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Динаміка обсягу та структури витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за економічними елементами у 2022-2024рр.

Елементи витрат на виробництво	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024/2020, (+/-)	
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %
Матеріальні витрати	365672	72,2	538023	75,9	433574	76,5	618200	77,9	813334	77,4	+447662	+5,2
Витрати на оплату праці	99343	19,6	119839	16,9	90784	16	120393	15,2	169841	16,2	+348319	-3,4
Відрахування на соціальні заходи	19438	3,8	23 937	3,4	18199	4,2	23 850	3,0	34283	3,3	+14845	-0,5
Амортизація	14438	2,8	1238	2,4	19048	3,4	22 336	2,8	24488	2,3	+10050	-0,5
Інші витрати	7 282	1,4	9 931	1,4	4 910	0,9	7 948	1,0	9343	0,8	+2061	-0,6
Разом	506173	100	708968	100,0	566515	100	792727	100	1051289	100	+545116	-

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства [34].

Згідно з даними табл. 2.4, загальні витрати на виробництво ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зросли за досліджуваний період на 545116 тис. грн, або в 1,1 разу з 506173 тис. грн у 2020 р. до 1051289 тис грн у 2024 р. Найбільше зростання спостерігається в матеріальних витратах, обсяги яких збільшилися на 447662 тис. грн та становлять 77,4% від загального розміру витрат на виробництво, що свідчить про зростання вартості матеріальних ресурсів для підприємства. Витрати на оплату праці відносно залишилися незмінними в структурному відношенні (16,2%-19,6%), але їх абсолютний розмір збільшився на 348319 тис грн, що може вказувати на підвищення розміру заробітної плати працівників. Інші витрати також зросли, зокрема: на 14845 тис грн – відрахування на соціальні заходи, на 10050 тис грн – амортизація, на 2061 тис грн – інші витрати, що свідчить про необхідність пошуку джерел їх покриття.

Для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів вважаємо за необхідне розглянути та проаналізувати показники рентабельності підприємства, які є найбільш інформативними, оскільки дають можливість співставити кінцевий фінансовий результат діяльності (чистий прибуток) з будь-якими економічними показниками підприємства (доходами, витратами, власним чи позиченим капіталом, активами, основними засобами тощо).

Відтак, саме показники рентабельності є одними з ключових інструментів фінансового аналізу, оскільки вони відображають здатність підприємства ефективно трансформувати залучені фінансові ресурси у фінансовий результат. На відміну від абсолютних показників прибутку, рентабельність має відносний характер і дає змогу оцінити рівень віддачі від використання капіталу, активів або окремих елементів ресурсної бази. До найбільш інформативних належать рентабельність активів, власного капіталу, продажів і виробничих витрат, які у сукупності дозволяють комплексно охарактеризувати ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства та якість управління фінансовими ресурсами.

Крім того, важливе значення показників рентабельності полягає в їх здатності слугувати орієнтиром для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури капіталу, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення фінансової стійкості підприємства. Динаміка рентабельності відображає не лише внутрішні результати використання фінансових ресурсів, а й рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Зниження або зростання цих показників сигналізує про наявність резервів підвищення ефективності, необхідність коригування фінансової стратегії або перегляду підходів до розподілу та використання грошових коштів.

Проведений нами аналіз рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.5) за 2020-2024 рр. показує їх спадну динаміку починаючи з 2022 р. і впродовж 2023 р. (воєнна агресія рф). Починаючи з 2024р. спостерігаємо зростання усіх обчислених нами показників рентабельності, що зумовлено, в першу чергу, збільшенням обсягу чистого прибутку на 58,4 млн грн проти

2023 р. і на 42% порівняно з 2020р. такі позитивні зрушення можна пояснити більш ефективним використанням фінансових ресурсів впродовж звітнього року. При цьому, рентабельність чистого доходу за досліджуваний період знизилась на 1% з 9,4% у 2020р. до 8,4% на кінець 2024р. Також знизились показники рентабельності: основної діяльності на 1,5%, активів на 0,5%, оборотних активів на 3,7% і залученого капіталу на 29,5%. Така динаміка підтверджує загальне зниження ефективності використання активів у господарській діяльності підприємства та актуалізує необхідність перегляду підходів до управління витратами й капіталом.

Таблиця 2.5. Показники рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Динаміка 2024/2020, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий прибуток, млн грн	54,5	77,7	27,4	38,1	96,5	+42,0
Рентабельність чистого доходу, %	9,4	9,6	4,7	4,5	8,4	-1,0
Рентабельність основної діяльності, %	12,2	12,2	5,8	5,4	10,7	-1,5
Рентабельність власного капіталу, %	17,2	20,5	6,4	8,3	18,7	+1,5
Рентабельність активів, %	14,9	17,0	5,3	6,7	14,4	-0,5
Рентабельність основних засобів, %	37,0	45,4	13,8	18,2	44,1	+7,1
Рентабельність оборотних активів, %	25,1	27,3	8,6	10,6	21,4	-3,7
Рентабельність залученого капіталу, %	91,1	105,6	30,6	34,4	61,6	-29,5
Інтегральний показник рентабельності, %	30,6	34,1	8,6	9,8	24,6	-6,0

Примітка: Обчислено та складено автором на основі даних фінансової звітності [34]

Інтегральний показник рентабельності, розрахований на основі сукупності відповідних коефіцієнтів, на кінець звітнього періоду зменшився на 6%: з 30,6% до 24,6%. Найбільш відчутне скорочення цього показника зафіксовано у 2022р. і 2023р., що зумовлено зниженням рентабельності чистого доходу та основної діяльності підприємства. Більш наглядно динаміка показників рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024 рр. подана на рис. 2.3.

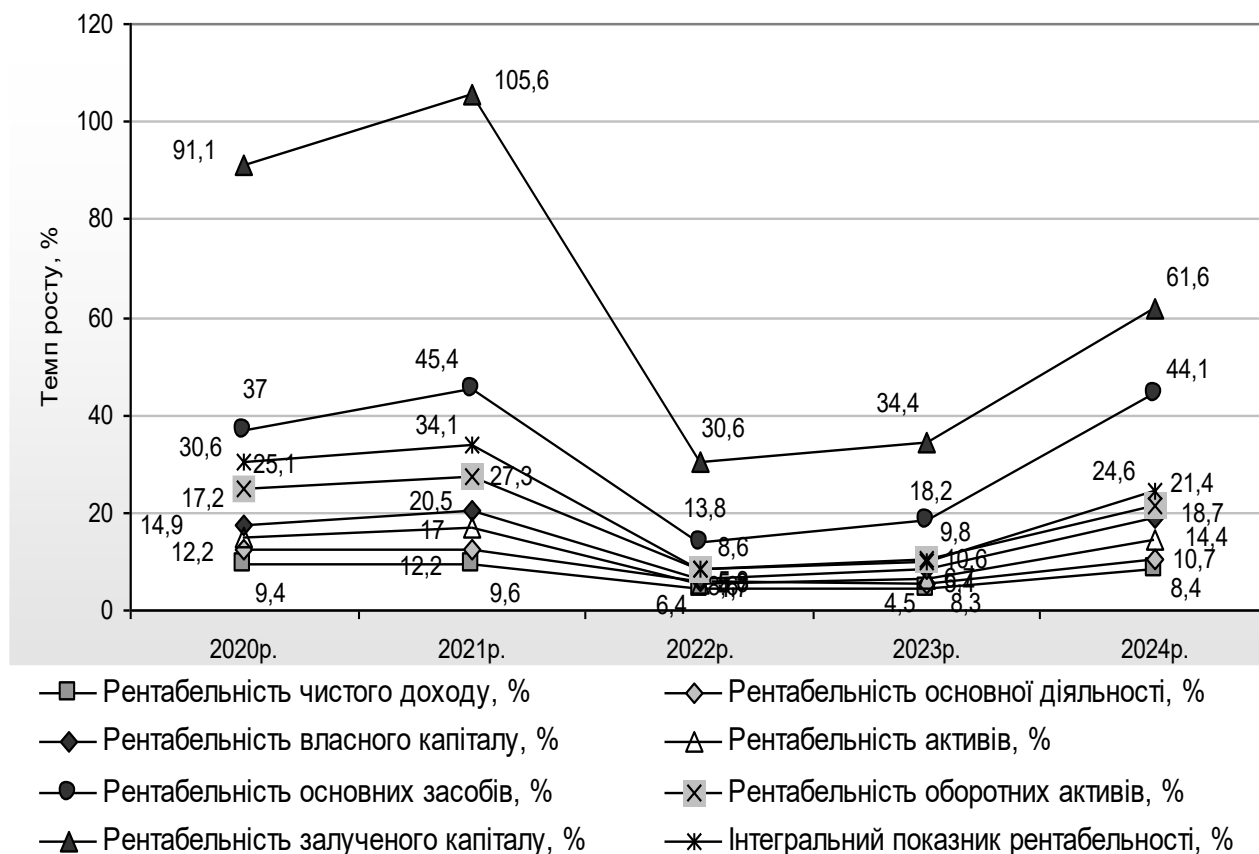


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності
ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі власних обчислень і фінансової звітності [34].

Такі зміни показників рентабельності обумовлені впливом несприятливих зовнішніх чинників господарювання, зокрема ускладненням економічних умов функціонування в період воєнного стану, що негативно позначилося на фінансових результатах та загальній ефективності діяльності підприємства.

У результаті проведеного дослідження можна констатувати, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» успішно працює в галузі виробництва бетонних виробів для будівництва. Організаційна структура управління компанії є функціональною. Підприємство в достатній мірі забезпечене матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами й ефективно їх використовує у виробничій діяльності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Перспективи нарощення ресурсного забезпечення за вимог сталого розвитку підприємства

В умовах функціонування ринкової економіки одним із ключових завдань діяльності підприємств є забезпечення їх конкурентоспроможності, необхідною передумовою чого виступає систематичне впровадження змін у господарські процеси. Критерієм оптимальності в даному контексті є досягнення запланованих результатів за мінімально можливих витрат для підприємства.

Значення ресурсного забезпечення у стратегічному плануванні розвитку підприємства полягає в обґрунтуванні потенційних або оптимальних обсягів доходу, насамперед за рахунок раціонального використання наявних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів та досягнення визначених результатів фінансово-господарської діяльності. Це зумовлює необхідність розрахунку ресурсозабезпеченого обсягу доходу, який може бути сформований за умов наявного ресурсного потенціалу підприємства та його максимально ефективного використання. Кожен варіант планування доходів може бути визначений із застосуванням різних методів, вибір яких залежить від горизонту планування, повноти інформаційного забезпечення та практичного досвіду здійснення планово-економічних розрахунків.

Визначення оптимального обсягу ресурсного забезпечення господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендуємо здійснювати шляхом розрахунку цільового рівня прибутку, достатнього для забезпечення мінімально прийнятної рентабельності вкладеного капіталу (активів). У межах такого підходу необхідно визначити обсяг доходу, за якого підприємство не лише покриває всі понесені витрати, але й формує певну норму прибутковості, що

розглядається як прийнятна, наприклад, на рівні 12% від середньорічної вартості фінансових ресурсів, що відображено в табл. 3.1

Таблиця 3.1. Розрахунок чистого прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за прийнятою нормою прибутковості 12%, тис. грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Фінансові ресурси	388634	517642	519560	615864	725556
Чистий прибуток за прийнятою нормою прибутковості	46636,0	62117,0	62347,2	73903,7	87066,7
Фактичний чистий прибуток	54486,0	77734,0	27429,0	38102,0	96544,0

Примітка. Обчислено автором на основі даних фінансової звітності [34].

На основі отриманих даних у табл. 3.1 можемо зауважити, що норма прибутковості є виправданою для 2022-2023рр. діяльності підприємства, коли нормативне значення прибутку суттєво перевищує фактичний його розмір. Для звітнього року доцільно вже збільшити норму прибутковості до 13-14%, що дало б можливість досягти фактичного розміру чистого прибутку підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства доцільно аналізувати з позиції здатності вкладеного капіталу формувати прибуток, оскільки саме активи виступають базовим джерелом створення економічної доданої вартості. У цьому контексті мінімально прийнятний рівень рентабельності активів можна розглядати як критичний орієнтир, досягнення якого забезпечує збереження фінансової доцільності господарської діяльності. Для оцінки достатності фінансових результатів підприємства доцільно визначити такий рівень чистого прибутку, який забезпечує мінімально прийнятну рентабельність вкладеного капіталу (активів). Узагальнювальним показником у цьому випадку виступає рентабельність активів (RA), що відображає ефективність використання всього наявного ресурсного потенціалу підприємства. У загальному вигляді показник рентабельності активів визначається за формулою [44]:

$$RA = \text{ЧП} / \bar{A} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де ЧП – чистий прибуток підприємства, тис грн;

\bar{A} – середньорічна вартість активів, тис грн.

Виходячи з цього, цільовий рівень чистого прибутку, необхідний для досягнення заданого рівня рентабельності активів, може бути розрахований за формулою так: $RA_{ц} = 96\,544 / 229\,987 \times 100\% \approx 42\%$.

Отримане значення свідчить про досить високий рівень ефективності використання активів та перевищує мінімально прийнятні орієнтири, які в практиці фінансового управління зазвичай коливаються в межах 10–20%.

З метою поглибленої оцінки доцільно здійснити аналіз чутливості, який дозволяє визначити, як змінюється необхідний обсяг чистого прибутку залежно від заданого рівня ROA. Для цього розглянемо декілька сценаріїв (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Аналіз чутливості цільового рівня чистого прибутку до зміни рентабельності активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Цільовий рівень рентабельності активів, %	Розрахунок	Цільовий чистий прибуток, тис грн
10	$229987 \times 10\% / 100\%$	22999
20	$229987 \times 20\% / 100\%$	45997
30	$229987 \times 30\% / 100\%$	68996
40	$229987 \times 40\% / 100\%$	91995

Примітка. Обчислено та складено автором [34].

Дані табл. 3.2 свідчать про лінійну залежність між рівнем рентабельності активів та необхідним обсягом чистого прибутку: зі зростанням вимог до ефективності використання активів пропорційно зростає й необхідний фінансовий результат діяльності підприємства. Порівняння фактичного чистого прибутку підприємства з розрахунковими цільовими значеннями показує, що досліджуване підприємство вже забезпечує рівень рентабельності активів, близький до 40%, що є істотно вищим за мінімально прийнятний. Це свідчить про ефективне використання не лише фінансових ресурсів, а й загалом ресурсного забезпечення підприємства та формує передумови для фінансової стабільності, інвестиційного розвитку та зростання конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у довгостроковій перспективі. Крім того, бачимо наявність запасу фінансової стійкості підприємства та можливості для

реінвестування чистого прибутку в розширення господарської діяльності або підвищення інвестиційної привабливості на ринку.

Визначений цільовий рівень прибутку може бути використаний як інструмент фінансового планування та контролю, а також як орієнтир для коригування стратегії управління фінансовими ресурсами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах зростання невизначеності та ризиків зовнішнього середовища. Водночас, результати аналізу чутливості демонструють, що навіть незначне зниження ефективності використання активів підприємства може суттєво вплинути на обсяг його цільового прибутку, що актуалізує необхідність постійного моніторингу структури активів, витрат та операційної ефективності діяльності. Отримане значення рентабельності активів на рівні близько 42% свідчить про високий рівень ефективності використання майнового потенціалу підприємства. Тому, з огляду на мінливість зовнішнього середовища та можливі фінансові ризики, доцільним є визначення такого обсягу прибутку, який забезпечуватиме досягнення гранично допустимого рівня рентабельності активів у менш сприятливих умовах функціонування.

Визначальним елементом ресурсного підходу до формування стратегії сталого розвитку підприємства є усвідомлення взаємозалежності між ресурсним забезпеченням, конкурентними перевагами та рівнем прибутковості. Особливого значення набуває розуміння механізмів, за допомогою яких формуються та підтримуються довгострокові конкурентні переваги. Це, у свою чергу, вимагає розроблення стратегічних рішень, орієнтованих на максимально ефективне використання унікальних характеристик підприємства.

Тому вважаємо за доцільне здійснити прогнозування основних складових ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на два наступні роки з врахуванням виявлених під час аналізу тенденцій розвитку окремих видів ресурсів (фінансових і матеріальних) та чистого прибутку. Модель прогнозу фінансових ресурсів побудована на основі трендового аналізу, що дозволяє відобразити загальну спрямованість змін обсягу капіталу в часі (рис. 3.1).

Екстраполяція встановленого тренду на прогнозний період дозволила отримати орієнтовні значення показника, які можуть бути використані в процесі стратегічного фінансового планування та обґрунтування управлінських рішень щодо формування ресурсного забезпечення. Результати прогнозу вказують на ймовірне збереження позитивної динаміки обсягів фінансових ресурсів досліджуваного підприємства, що може бути наслідком підвищення результативності операційної діяльності, удосконалення механізмів управління грошовими потоками та оптимізації структури його капіталу. Водночас, слід зазначити, що трендова модель має узагальнений характер і ґрунтується на припущенні відносної стабільності зовнішніх умов, тому не враховує можливих макроекономічних ризиків і форс-мажорних чинників.

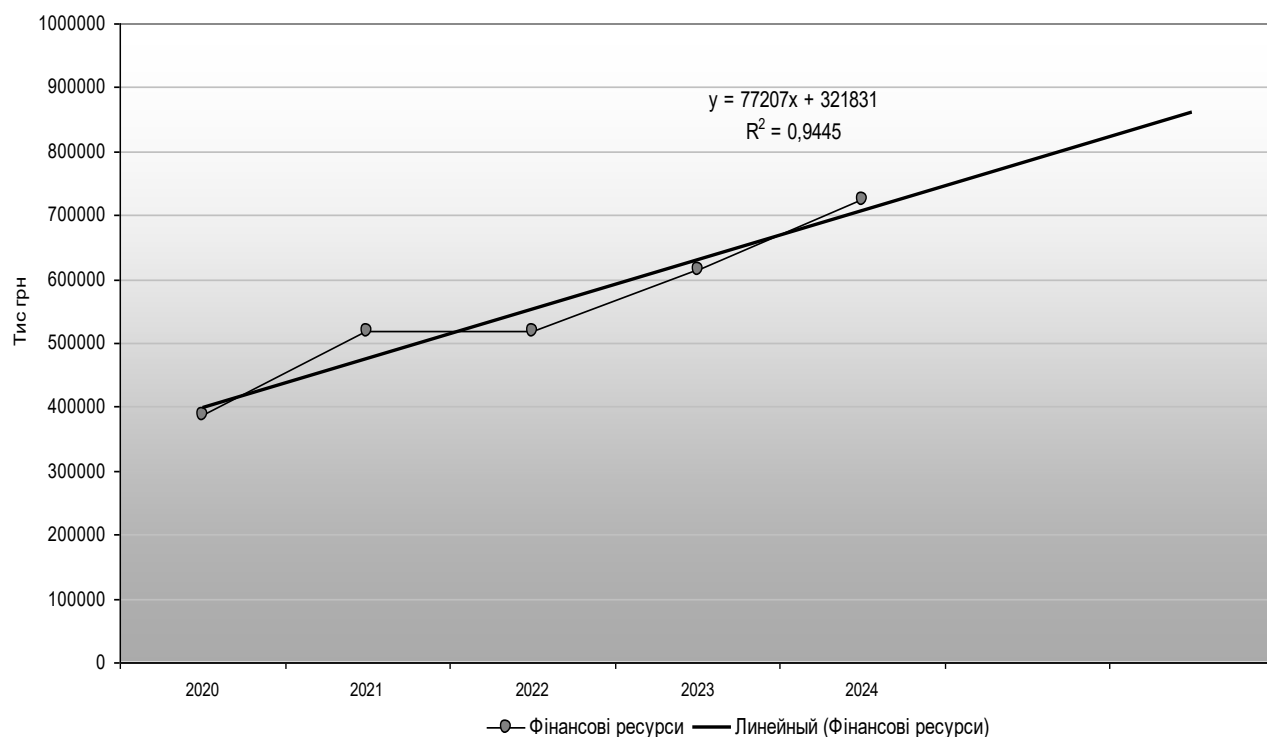


Рисунок 3.1 – Модель прогнозування фінансових ресурсів

ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності [34].

Результати побудови прогнозної моделі динаміки матеріальних ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» подані на рис. 3.2. Для моделювання нами використано лінійну трендову функцію, що є доцільним за умови відносної

стабільності темпів зростання ресурсного забезпечення підприємства. Аналітичне рівняння тренду має вигляд: $y = 77208x + 323850$, а значення коефіцієнта детермінації $R^2=0,9445$ свідчить про високий ступінь відповідності лінійної моделі фактичним статистичним даним. Це дозволяє зробити висновок про наявність чітко вираженої висхідної тенденції у формуванні матеріальних ресурсів підприємства та достатню надійність прогнозних оцінок.

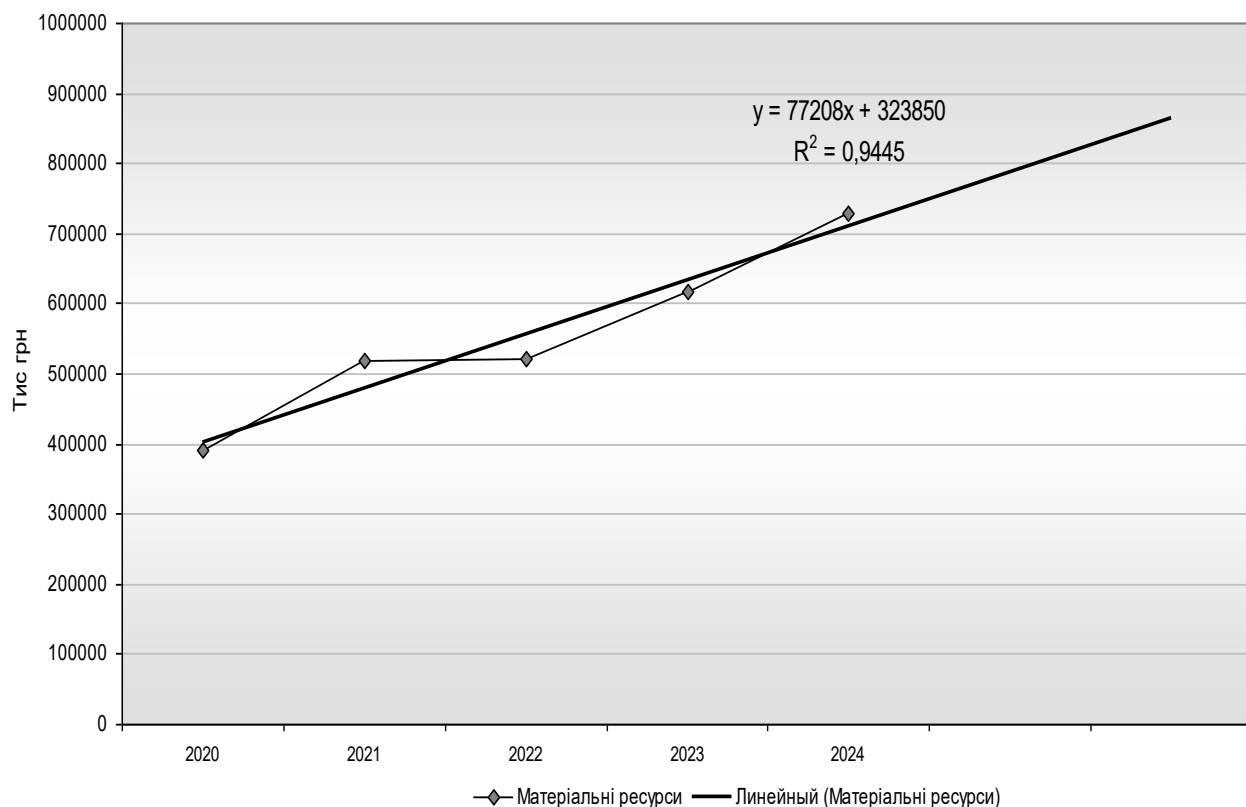


Рисунок 3.2 – Модель прогнозування матеріальних ресурсів
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності [34].

Графічна інтерпретація показує, що впродовж аналізованого періоду обсяг матеріальних ресурсів зростав нерівномірно: після помітного збільшення у 2021-2022рр. спостерігалось певне уповільнення темпів приросту, що може бути наслідком порушення логістичних ланцюгів та зростання вартості сировинних ресурсів. Водночас, починаючи з 2023р. тенденція зростання відновлюється й посилюється, що відображає адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та стабілізацію процесів матеріально-технічного

забезпечення. Прогнозна частина лінійного тренду демонструє подальше стале нарощування матеріальних ресурсів, що створює необхідні передумови для розширення виробничих можливостей ТДВ «Хмельницькзалізобетон», підвищення безперервності виробничих процесів та зниження ризиків дефіциту ресурсів у середньостроковій перспективі.

Водночас слід зауважити, що прогнозна модель базується на припущенні інерційності попередніх тенденцій і не враховує можливих структурних зрушень, зумовлених коливаннями цін на сировину, порушенням логістичних ланцюгів або змінами в обсягах виробництва. У зв'язку з цим, результати прогнозування доцільно використовувати як орієнтовну інформаційну основу для формування ресурсної стратегії підприємства на перспективу.

Побудована модель прогнозування чистого прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» подана на рис. 3.3.

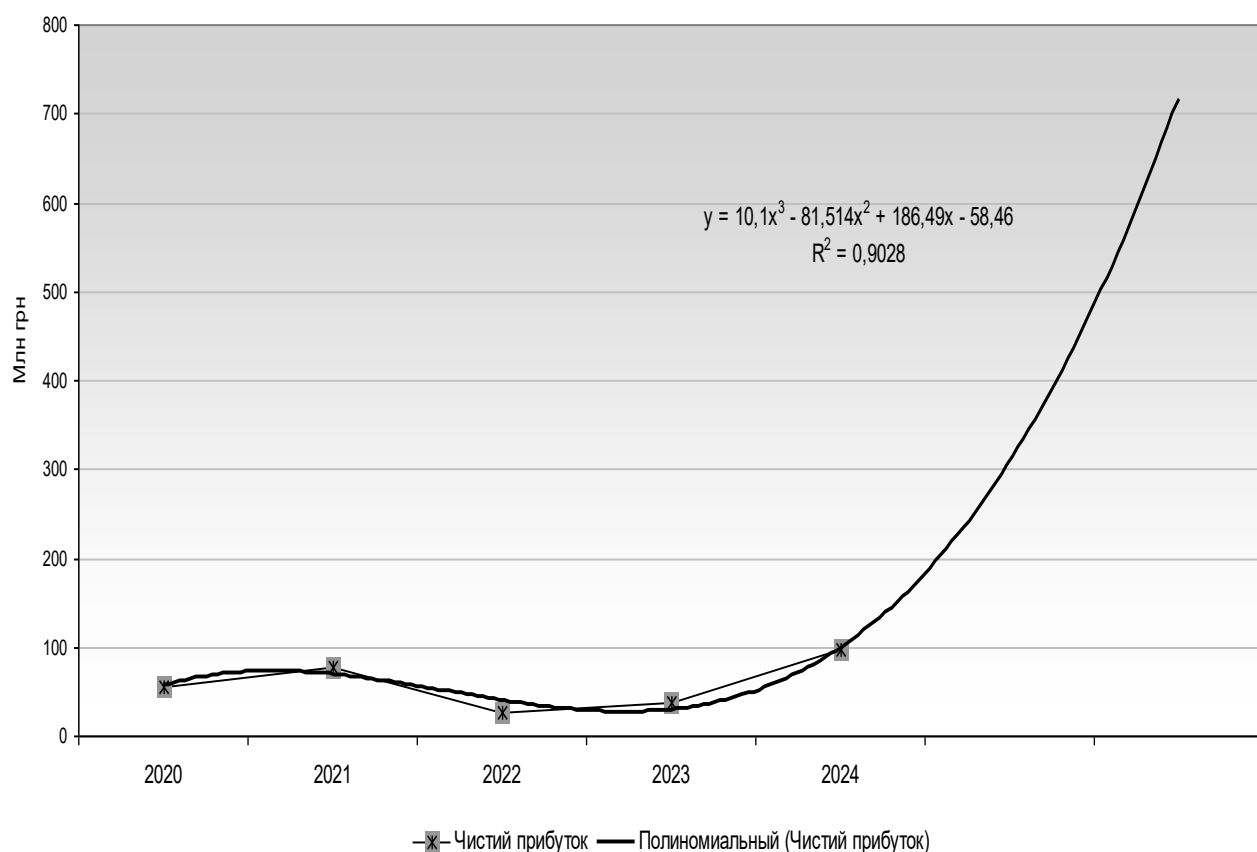


Рисунок 3.3 – Модель прогнозування чистого прибутку
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності [34].

Для опису траєкторії зміни чистого прибутку нами застосовано поліноміальну модель третього порядку, яка дозволяє врахувати нелінійний характер розвитку фінансових результатів підприємства. Отримане рівняння тренду: $y = 10,1x^3 - 81,514x^2 + 186,49x - 58,46$ характеризує складну динаміку формування прибутку даного підприємства, що поєднує періоди зниження та подальшого прискореного зростання. Розраховане значення коефіцієнта детермінації $R^2 = 0,9028$ свідчить про високий рівень відповідності моделі фактичним даним, що підтверджує її аналітичну придатність для прогностичних розрахунків. Аналіз рис. 3.3 показує, що у 2022р. внаслідок початку воєнної агресії росії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зазнало істотного скорочення обсягу чистого прибутку. Починаючи з 2023р., спостерігається поступове відновлення позитивної динаміки, яке у прогностичному періоді трансформується у різке зростання прибутковості, що відображено стрімким висхідним відрізком поліноміальної кривої. Разом з тим, варто зазначити, що поліноміальні моделі, попри високу точність апроксимації, є чутливими до зміни вхідних даних, тому результати прогнозування доцільно розглядати як орієнтовний сценарій розвитку, за умови відсутності суттєвих структурних зрушень у діяльності підприємства. У практиці стратегічного управління такі моделі доцільно доповнювати сценарним аналізом та оцінкою ризиків. Відтак, представлена модель прогнозування чистого прибутку підтверджує наявність потенціалу фінансового зростання ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у середньостроковій перспективі та може бути використана як аналітична основа при обґрунтуванні фінансової й ресурсної стратегії підприємства.

3.2. Напрями вдосконалення формування стратегії ресурсного забезпечення підприємства

Удосконалення стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства передбачає оптимізацію використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів для довгострокової

конкурентоспроможності підприємства. Етап післявоєнного відновлення економіки нашої країни зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління ресурсним забезпеченням із урахуванням зростаючої ролі цифрових технологій і потреби у забезпеченні гнучкості та життєздатності бізнес-моделей. За цих умов ресурсне забезпечення підприємств має не лише відтворюватися, а й трансформуватися відповідно до нових параметрів ринкового середовища.

Стратегія формування ресурсного потенціалу підприємства розглядається як різновид операційної стратегії, у межах якої визначаються базові орієнтири поведінки суб'єкта господарювання в площині стратегічних ресурсів, окреслюються підходи до організації постачання, принципи формування страхових запасів, а також механізми розподілу й відновлення ресурсів. Важливою передумовою стратегічного планування виступає досягнення максимально можливого рівня реалізації потенціалу підприємства, що, своєю чергою, потребує наявності достатнього та збалансованого ресурсного забезпечення. У наукових дослідженнях обґрунтовано методичний підхід до формування стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємства торгівлі з урахуванням ціннісних пріоритетів його функціонування.

Процес формування такої стратегії ресурсного забезпечення підприємства доцільно реалізовувати поступово, що передбачає таку послідовність етапів [40]:

- 1) здійснення стратегічного аналізу наявного ресурсного забезпечення;
- 2) визначення стратегічних цілей і нормативів розвитку ресурсного забезпечення,
- 3) вибір оптимального варіанта стратегії з урахуванням наявного ресурсного забезпечення та цільових індикаторів;
- 4) розроблення комплексу заходів щодо реалізації стратегії ресурсного забезпечення;
- 5) оцінювання та контроль результатів впровадження стратегії ресурсного забезпечення.

Початковим етапом побудови стратегії ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виступає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Дослідження факторів зовнішнього середовища спрямоване на ідентифікацію потенційних загроз і можливостей майбутнього розвитку та охоплює економічні, ринкові, конкурентні, політико-правові, технологічні, міжнародні та соціальні чинники. Внутрішнє середовище характеризується такими параметрами, як рівень кваліфікації персоналу, фінансовий стан підприємства, техніко-технологічна база, матеріальне забезпечення, а також ефективність процесів планування, організації, мотивації та контролю використання ресурсів. Результати стратегічного аналізу формують інформаційну основу для оцінювання рівня ресурсного забезпечення підприємства з урахуванням здатності створювати ціннісну пропозицію.

На наступному етапі здійснюється формування системи стратегічних цілей розвитку ресурсного забезпечення, які мають відповідати як місії підприємства, так і загальним напрямам його стратегічного розвитку. Кінцевою метою управління ресурсним забезпеченням є зростання створеної підприємством цінності. Система цілей повинна забезпечувати поступовий перехід від мінімально допустимого до цільового рівня ресурсного потенціалу з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів, формування необхідного обсягу ресурсів і оптимізацію їх структури.

Для кількісної оцінки створеної цінності доцільно використовувати показник економічної доданої вартості (EVA), який відображає величину економічного прибутку після врахування вартості залученого капіталу. Перевагою цього показника є його здатність поєднувати оцінку операційного прибутку та ефективності використання інвестованих ресурсів, що робить його більш інформативним порівняно з традиційними показниками чистого прибутку чи грошового потоку. Значення EVA виступає орієнтиром для прийняття стратегічних рішень щодо підтримки, коригування або нарощування ресурсного забезпечення підприємства.

Ключовим елементом розроблення ресурсної стратегії є визначення обсягу стратегічних ресурсів, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку. На цьому етапі важливо забезпечити узгодження інтересів усіх учасників ланцюга створення цінності та досягти збалансованості ресурсних потоків у його межах. При цьому потреба в стратегічних ресурсах має визначатися з урахуванням цілей підприємства, специфічних властивостей ресурсів і часових параметрів їх досягнення.

Формування стратегії розвитку ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» передбачає не лише визначення стратегічних цілей, а й розроблення детального плану дій щодо їх досягнення. Реалізація цього процесу потребує застосування відповідних управлінських функцій, методів і принципів, що, насамперед, зумовлює створення цілісного механізму управління трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами, підготовку стратегічних і поточних планів, формалізацію правил та процедур, а також чітке визначення послідовності дій, строків виконання та відповідальних виконавців. Для впровадження обраної стратегії стратегічні цілі деталізуються у систему конкретних стратегічних завдань, реалізація яких здійснюється у визначених часових межах. Досягнення зазначених цілей забезпечується через виконання сукупності тактичних завдань, що формують основу ресурсної політики підприємства.

Ресурсна політика структурується за ключовими напрямками та розробляється на четвертому етапі стратегічного процесу, який передбачає формування комплексу заходів, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії. Така система заходів дозволить сформувати ресурсне забезпечення досліджуваного підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності. Базисом для їх розроблення виступають процеси планування та прогнозування, результати яких знаходять відображення у стратегічному плані підприємства й визначають якісні параметри використання наявних ресурсів. З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень доцільним також є формування кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій, що дозволяє

обрати оптимальний варіант та на його основі розробити систему поточних планів формування ресурсного забезпечення.

Завершальним, п'ятим етапом формування стратегії розвитку ресурсного забезпечення є оцінка та контроль результатів її реалізації. Контроль виконує ключову роль у системі стратегічного управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та передбачає застосування інструментів спостереження й перевірки відповідності фактичного використання ресурсів у виробничому циклі установленим стандартам, нормативам, затвердженим планам і управлінським рішенням, а також виявлення відхилень від визначених принципів господарювання. Оцінювання результатів реалізації стратегії здійснюється шляхом порівняння досягнутих показників із запланованими цілями, що забезпечує функціонування механізму зворотного зв'язку та створює підґрунтя для коригування стратегічних орієнтирів.

Зауважимо, що ефективність процесу оцінювання досягається за умови його систематичності та безперервності, а також повного охоплення всіх рівнів стратегічного управління на підприємстві. При цьому набір показників для оцінки залежить від типу стратегії та її змістового наповнення, а результати аналізу можуть слугувати підставою для внесення відповідних коректив. При цьому управлінські рішення підприємства мають відповідати загальним вимогам до якості стратегічного управління, а саме, бути науково обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно й якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними та гнучкими. Дотримання зазначених вимог забезпечує виконання управлінських рішень з формування ресурсного забезпечення з найвищим рівнем ефективності.

Особливої ваги своєчасний контроль формування ресурсного забезпечення набуває в умовах нестабільного економічного середовища, оскільки лише ефективно функціонуюча система управління ресурсами та наявність чітко сформованої стратегії їх розвитку здатні забезпечити збереження та подальший розвиток торговельного підприємства. У цьому контексті розроблення стратегії формування ресурсного забезпечення та

визначення її ключових індикаторів й інструментів реалізації створюють передумови для мінімізації негативних впливів зовнішнього середовища й забезпечення контролю за процесом використання ресурсів з урахуванням ціннісних орієнтирів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Реалізація такої стратегії дасть змогу підприємству ідентифікувати внутрішні характеристики ресурсного забезпечення, які стримують досягнення належного рівня ефективності управління, та усунути їх у процесі послідовного здійснення управлінських дій.

На нашу думку, ключовим аспектом ресурсного підходу до формування стратегії сталого розвитку досліджуваного підприємства є усвідомлення тісного взаємозв'язку між усіма видами ресурсів, їх конкурентними перевагами та прибутковістю. Зокрема, важливо розуміти механізми, через які ресурси перетворюються на стійкі конкурентні переваги, що дозволяють підприємству утримувати лідерські позиції протягом тривалого часу. Це передбачає розробку стратегій, які максимально ефективно використовують унікальні характеристики підприємства та його внутрішні потенційні можливості.

Особливу увагу слід приділяти організаційним здібностям, які вбудовані в структуру, процеси та корпоративну культуру, оскільки вони часто є більш значущими для конкурентного успіху, ніж наявність цінних матеріальних або нематеріальних ресурсів. Підприємство може надавати ті ж послуги, що й конкуренти, але завдяки організаційній ефективності перетворювати їх на продукти або послуги вищої якості та з меншими витратами. Освоєння ресурсної концепції стає нагальною потребою для будь-якого суб'єкта господарювання, що прагне ефективно конкурувати в сучасних умовах бізнесу, особливо підкреслюючи здатність генерувати нові знання та інновації. Таким чином, стратегічне управління ресурсами на довгострокову перспективу передбачає комплексний підхід, який включає аналіз стану та якості ресурсного забезпечення, оцінку внутрішніх і зовнішніх здібностей, ідентифікацію конкурентних переваг, обрання оптимальної стратегії використання ресурсів,

усунення дефіциту ресурсів та постійне інвестування у модернізацію виробничо-ресурсного комплексу підприємства.

Отже, можна стверджувати, що запропонована послідовність етапів обґрунтування стратегії формування ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виступає ефективним інструментом визначення напрямів його розвитку, а процес формування ресурсного забезпечення формує ключові передумови для успішного впровадження стратегічних рішень підприємства, спрямованих на підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку та забезпечення сталого розвитку. Забезпечення внутрішньої гнучкості й адаптивності підприємства є основою ефективного управління ресурсним забезпеченням і досягнення його сталого розвитку. Раціонально сформоване ресурсне забезпечення створює підґрунтя для вибору адекватної стратегії розвитку підприємства – стабілізації та зростання відповідно до обраного напрямку стратегічного розвитку.

Підсумовуючи вищевикладене відзначимо, що для підприємств в умовах воєнного стану опанування ресурсної стратегії розвитку є об'єктивною необхідністю. В контексті ефективного стратегічного планування розвитку бізнесу управління ресурсним забезпеченням у довгостроковій перспективі відіграє визначальну роль і потребує системного та виваженого підходу. Ресурсний підхід до формування стратегії розвитку підприємства передбачає: по-перше, комплексний аналіз стану, структури та якісних характеристик ресурсного забезпечення; по-друге, визначення внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства; по-третє, ідентифікацію поточних і стратегічних конкурентних переваг; по-четверте, вибір стратегії, яка забезпечує найефективніше використання ресурсів і компетенцій відповідно до потенціалу підприємства; по-п'яте, виявлення дефіциту ресурсного забезпечення, що потребує усунення; по-шосте, безперервне інвестування в модернізацію виробничо-ресурсного комплексу підприємства.

Удосконалення стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства потребує використання сучасних методів і інструментів, що

забезпечують оптимізацію ресурсів і максимізацію їхньої цінності. До таких методів слід віднести наступні:

1) бюджетування та гнучке фінансове планування, що передбачає прогнозування доходів і витрат підприємства, оцінку потреб у фінансових ресурсах та оптимальний їх розподіл між підрозділами;

2) сценарне планування передбачає розробку альтернативних стратегічних сценаріїв формування ресурсного забезпечення та розвитку підприємства з урахуванням можливих змін ринку та джерел поповнення ресурсів; забезпечує перехід від жорсткого до сценарного планування ресурсів, що дозволить швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища;

3) оптимізація ресурсної структури, що базується на балансуванні матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для забезпечення безперервності виробничих процесів та зниження витрат; використання економіко-математичного моделювання, лінійного програмування та аналізу чутливості складових ресурсного забезпечення;

4) управління ризиками – ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних із дефіцитом ресурсів, фінансовими втратами чи змінами ринкових умов;

5) інтеграція цифрових технологій – автоматизовані системи планування, ERP-системи та логістичні моделі для оптимізації обліку усіх елементів ресурсного забезпечення, моніторингу ресурсів у реальному часі та автоматизація процесів закупівель, прийняття управлінських рішень та підвищення прозорості господарських процесів; використання маркетингових інформаційних систем для прогнозування потреби в конкретних видах ресурсів;

6) управління персоналом і знаннями, що забезпечить розвиток трудових ресурсів (навчання та підвищення кваліфікації) як стратегічного ресурсу;

7) посилення стратегічного контролю ефективності діяльності на основі запровадження збалансованої системи показників (BSC) та оцінка економічної доданої вартості (EVA).

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства дало можливість сформулювати низку узагальнень і пропозицій.

Одним із ключових чинників, який формує рівень економічної адаптивності підприємств, є стан їх ресурсного забезпечення, яке доцільно розглядати як інтегральну узагальнювальну характеристику сукупності ресурсів, що можуть бути залучені для досягнення попередньо визначених стратегічних цілей розвитку, а також як базову передумову формування та водночас результат реалізації обраної стратегії підприємства. В наукових джерелах представлено значну кількість підходів до визначення змісту поняття «ресурсне забезпечення», які відрізняються за акцентами, глибиною аналізу та функціональним спрямуванням. Відзначено, що ресурсне забезпечення - це сукупність усіх видів ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних тощо), які є в розпорядженні підприємства та раціонально використовуються ним у виробничому процесі. Запропоновано розглядати ресурсне забезпечення як комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання всіх наявних, придбаних або створених підприємством ресурсів, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат. Підкреслено важливість інтерпретації сутності ресурсного забезпечення підприємства з трьох позицій: ресурсної, процесної та інтегрованої. Розглянути особливості елементів ресурсного забезпечення, які в сукупності формують його структуру. Специфічною особливістю ресурсного забезпечення підприємства є те, що ресурси зазнають різних трансформацій залежно від типу бізнес-процесу, в межах якого вони застосовуються. Подана модель перетворення ресурсів в господарській діяльності підприємства підтвердила необхідність і важливість стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства в сучасних умовах функціонування.

Рівень і якість ресурсного забезпечення значною мірою визначають досягнення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Здійснення виробничої діяльності в умовах воєнного стану потребує розроблення концептуальних науково-практичних рішень у сфері управління ресурсним забезпеченням підприємств. Під системою управління ресурсним забезпеченням підприємства запропоновано розуміти сукупність управлінських органів, структурних підрозділів і виконавців, діяльність яких спрямована на реалізацію визначених завдань, а також комплекс методів і інструментів, що забезпечують здійснення управлінських функцій з ресурсним забезпеченням. Систематизовані фактори, що зумовлюють необхідність стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємств. Стратегічний підхід до ресурсного забезпечення слід розглядати як цілісний процес виявлення, залучення, формування та розподілу сукупності ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства або є необхідними для здійснення його господарської діяльності. Реалізація стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства передбачає розгляд і обґрунтування загальних і спеціальних принципів, які дозволяють мінімізувати витрати підприємства. Розглянуті інструменти стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства дають можливість ефективно управління наявними ресурсами підприємству. Ефективне стратегічне управління ресурсним забезпеченням виступає одним із ключових елементів досягнення конкурентного успіху та підвищення стійкості підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Необхідною передумовою формування обґрунтованих управлінських рішень є аналіз ресурсного забезпечення підприємства, оскільки саме ресурси визначають реальні межі досягнення стратегічних і тактичних цілей господарської діяльності. Комплексна оцінка наявних матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та нематеріальних ресурсів дає змогу встановити рівень їх достатності, структури та збалансованості, а також виявити внутрішні резерви підвищення ефективності використання.

Проведений аналіз основних складових ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дав можливість з'ясувати, що трудові ресурси даного підприємства зазнавали суттєвих коливань за досліджуваний період: середньооблікова чисельність персоналу найвищою була у 2020р. – 527 осіб, з яких більше половини становили робітники (64,5%), тоді як з початком військової агресії відбулося її зменшення на 83 осіб або на 15,3% з подальшим збільшенням на кінець 2024р. до 443 осіб. Високий рівень плинності кадрів свідчить про серйозні проблеми в управлінні трудовими ресурсами. У системі управління якісним складом персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ключову роль відіграє діяльність кадрової служби, яка має бути зорієнтована не лише на забезпечення підприємства необхідними фахівцями, а й на організацію процесів їх професійного становлення та безперервного розвитку. Це передбачає впровадження інструментів регулярної оцінки результативності праці, аналіз рівня сформованості професійних компетентностей працівників, а також створення інституційних умов для їх кар'єрного просування.

Базовою складовою ресурсного забезпечення даного підприємства є матеріальні ресурси ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлені необоротними та оборотними активами, вартість яких у 2024р. порівняно з 2020р. зросла на 47% та 84% відповідно. Ступінь зносу основних засобів підприємства зріс на кінець 2024р. до 47%, що вказує на погіршення їх стану, але рівень придатності основних засобів значний 53% свідчить про належне їх обслуговування. Середньорічна вартість основних засобів даного підприємства щороку збільшується, а рентабельність основних засобів коливалася і в 2023р. та 2024р. зросла на 49,8% у 2023р. та 22% у 2024 р., що свідчить про позитивні тенденції в роботі підприємства. Структура оборотних активів підприємства вказує на необхідність моніторингу та удосконалення фінансової стратегії для забезпечення ефективності використання як матеріальних ресурсів.

Фінансові ресурси ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлені власним капіталом, позиченими та залученими ресурсами, зокрема на кінець 2024р. обсяги власного капіталу підприємства досягли 556405 тис грн, що більше

порівняно з попереднім роком на 17,8%. Підприємство в достатній мірі забезпечене власними фінансовими ресурсами, адже їх частки в сукупних ресурсах становить 76,7%, що перевищує прийняту нормативне значення (50%) на 16,7%. Позичені ресурси представлені короткостроковими кредитами банку, які підприємство почало брати починаючи з 2020р. Злучені ресурси являють собою фінансові ресурси, якими дане підприємство тимчасово користується в своїй господарській діяльності й зобов'язується повернути, зокрема, це: кредиторська заборгованість за сировину, матеріали, товари перед постачальниками, за податками і зборами перед бюджетом держави, із заробітної плати своїх працівників, за одержаними авансами, із внутрішніх розрахунків та ін.

Проведений наліз забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами вказує на необхідність оцінки ефективності управління ними. Оцінка стратегічного управління трудовими ресурсами показала, що підприємство активно їх використовує, але зростання кількості понаднормових годин вказує на перевантаженість працівників, що потребує уважного моніторингу для забезпечення їхнього здоров'я та працездатності. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції у 2024р. на 34,9%, а проти 2020р. – на 97,2% мало найбільший позитивний вплив на зростання продуктивності праці: на 21,5% і в 2,3 разу за відповідні періоди. Збільшення фонду оплати праці працівників даного підприємства на 70,9% за 2020-2024рр. і на 41,1% за останні два роки теж вказує на позитивну динаміку ефективності праці. Динаміка показників ефективності використання оборотних активів підприємства за досліджуваний період має значні позитивні аспекти: зросла вартість оборотних засобів на 296984 тис грн, а коефіцієнт оборотності та рентабельність оборотних активів мають позитивне значення, але є й негативні ознаки: матеріальні витрати за 2024р. в порівнянні збільшилися на 190014 тис грн, а матеріаловіддача зменшилася на 0,12.

Оцінка використання фінансових ресурсів підприємства здійснена на основі показників рентабельності, які продемонстрували спадну динаміку

починаючи з 2022р. і впродовж 2023рр. (воєнна агресія РФ) та зростання з 2024р., що зумовлено збільшенням обсягу чистого прибутку проти на 42% порівняно з 2020р. Такі позитивні зрушення можна пояснити більш ефективним використанням фінансових ресурсів впродовж звітної року. Інтегральний показник рентабельності, розрахований на основі сукупності відповідних коефіцієнтів, на кінець звітної періоду зменшився на 6%, що зумовлено зниженням рентабельності чистого доходу та основної діяльності підприємства.

Для визначення оптимального обсягу ресурсного забезпечення господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендовано здійснити розрахунок цільового рівня прибутку, достатнього для забезпечення мінімально прийнятної рентабельності вкладеного капіталу (активів). Виявлено лінійну залежність між рівнем рентабельності активів та необхідним обсягом чистого прибутку: зі зростанням вимог до ефективності використання активів пропорційно зростає й необхідний фінансовий результат діяльності підприємства. Порівняння фактичного чистого прибутку підприємства з розрахунковими цільовими значеннями показало, що підприємство вже забезпечує рівень рентабельності активів, близький до 40%, що є істотно вищим за мінімально прийнятний. Це свідчить про ефективне використання не лише фінансових ресурсів, а й загалом ресурсного забезпечення підприємства та формує передумови для фінансової стабільності, інвестиційного розвитку та зростання конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Представлені моделі прогнозування фінансових, матеріальних ресурсів і чистого прибутку підтверджують наявність потенціалу фінансового зростання ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у середньостроковій перспективі, що може бути використано при обґрунтуванні фінансової й ресурсної стратегії підприємства.

Об'єктивною необхідністю для діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є опанування ресурсної стратегії розвитку. Ресурсний підхід до формування стратегії розвитку підприємства передбачає: по-перше, комплексний аналіз стану, структури та якісних характеристик ресурсного забезпечення; по-друге, визначення внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства; по-третє,

ідентифікацію поточних і стратегічних конкурентних переваг; по-четверте, вибір стратегії, яка забезпечує найефективніше використання ресурсів і компетенцій відповідно до потенціалу підприємства; по-п'яте, виявлення дефіциту ресурсного забезпечення, що потребує усунення; по-шосте, безперервне інвестування в модернізацію виробничо-ресурсного комплексу підприємства.

У процесі дослідження зазначено, що стратегічне управління ресурсним забезпеченням підприємств набуває вирішального значення в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. На сьогодні цифрові активи стають рівнозначними традиційним ресурсам, оскільки забезпечують персоналізацію сервісу, оптимізацію управлінських процесів і підтримку операційної діяльності в кризових умовах.

Запропоновані напрями вдосконалення системи управління ресурсами, зокрема: розвиток цифрових платформ, модернізація матеріально-технічної бази, підвищення цифрових компетентностей персоналу, посилення партнерських мереж і використання гнучких фінансових інструментів відновлення, що сприятимуть не лише ефективному функціонуванню підприємства а й формуванню стійких довгострокових конкурентних переваг у післявоєнний період.

Таким чином, удосконалення стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства у післявоєнний період має ґрунтуватися на поєднанні технологічної модернізації, розвитку кадрового потенціалу, мережевої взаємодії та багатоканальної фінансової підтримки, що забезпечує стійкість, адаптивність і здатність до довгострокового розвитку в умовах мінливого економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №3. С. 77-81.
2. Барна М. Ю., Баган Н. В., Хмельницька Є. В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 287-292. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-49>.
3. Бердар М.М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 31-36.
4. Богуславська С.І., Овсяк Н.В. Стратегія ресурсного забезпечення сталого розвитку регіону. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. №5. С. 154-158.
5. Вараксіна О.В., Перебийніс А.В. Управління фінансовими ресурсами як ключовий чинник формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. №30. С. 28–31.
6. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 104–108.
7. Верхоглядова Н.І., Письменна О.Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 27–31.
8. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Інституційно-інноваційні чинники технологічного розвитку національної економіки України в умовах глобальної інформатизації. *Бізнес-Інформ*. 2021. №1. С. 103–112.
9. 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.

10. 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.

11. Гросул В. А., Филипенко О. М. Стратегічне управління ресурсним потенціалом торговельного підприємства. URL. http://journals-lute.lviv.ua/journal/17_2014/8.pdf

12. Декалюк О. Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2022. Випуск №35/2022. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7759989>

13. Дергачова В.В., Зимогляд А.С., Коржов Є.О. Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. №12. URL. <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/131535>

14. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент [навч.посіб.]. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

15. Качан Т. В., Мисюра О. М. Ресурсне забезпечення виробництва та оцінка його ефективності. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 55. С. 40-47

16. Кобелева Т.О., Витвицька О.Д., Перерва П.Г., Ковальчук С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства на засадах інтелектуальної власності. *Вісник НТУ «ХП»*. 2022. №1. С.53-57. DOI: 10.20998/2519-4461.2022.1.52.

17. Когут Л. І. Особливості ресурсного забезпечення діяльності виробничого підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2014. Випуск 1(1). С. 72-74.

18. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління [навч.посіб.] К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

19. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства:с теоретикометодичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. 20. С.51-55.

20. Кремінь О.М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». К., 2009. 21 с.
21. Кримчак Л., Кримчак О., П'ятничка В. Формування інструментарію управління ресурсним забезпеченням діяльності промислових підприємств з позиції їх економічної безпеки. *Development Service Industry Management*. 2025. №3. С. 212-216.
22. Кульганік О., Давидюк Л. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів в сучасних організаціях. *Development Service Industry Management*. 2024. №3. С. 221–228. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(33))
23. Левченко Ю.Г., Чикаленко Н.В. Ресурсне забезпечення ефективної діяльності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. №1(224). С. 72-77.
24. Лобачева І. Ф., Даценко Г. В., Кудирко, О. М. Моделювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-01>
25. Лойшин А. Аналіз наукових положень ресурсних концепцій в економічній теорії і теорії стратегічного управління. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. 2021. Vol. 11, №3. P. 41-55. DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.4.
26. Мазур А. О., Кириченко С. О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 6(17). С. 253-258.
27. Масюк Ю., Шкода А. Особливості формування а використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*,. 2021. №34) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27>
28. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи

- управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. ч. 2. С. 17–22.
29. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства: теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки. *Трансформаційна економіка*. 2023. №4(04). С.59-65.
<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-1>
30. Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/87.pdf
31. Ніценко В. С., Самойлик Ю. В., Гринько О. В. Теоретичні підходи до розвитку логістичних систем в умовах нестабільності економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. №3. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-3>.
32. Неживенко А. П. Сукупний ресурсний потенціал: проблеми формування та використання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 607–611.
33. Олійник М. А., Федоришина Л.М. Ресурсне забезпечення як об'єкт стратегічного управління сталим розвитком підприємства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів». Частина 1 (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 619 с.
34. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон». URL: <https://hzb.com.ua/>
35. Пальчик І. М. Управління логістичними ресурсами: вплив на зниження витрат та підвищення продуктивності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. 37. С. 225-229.
URL:<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8046551>
36. Підприємництво: навчальний посібник Г.І.Купалова, Т.М. Артюх, М.М. Бердар, та ін.; за заг. ред. Купалова Г.І.-е вид., доп. і перероб. К: ВПЦ «Київський університет», 2023. 375 с.

37. Ресурсне забезпечення підприємництва: навч.-метод. комплекс для студ. спец. «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Підприємництво та біржова діяльність»/ упорядник: М.М. Бердар. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Механіка», 2022. 70 с.
38. Рогач С. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4>
39. Серода Н. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>
40. Серотюк Б.В. Стратегічні аспекти ресурсного забезпечення безперервності функціонування підприємства. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2020. №51. С. 37-40.
41. Сівко Б. І., Сментина Н. В. Інноваційні підходи до управління ресурсами муніципального підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Економіка і управління*. 2021. Том 30 (69), №5. С.69–73
42. Сидоренко А. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як дієвий механізм їх реорганізації. *Регіональна економіка та управління*. 2018. №4(22). С.38–43.
43. Сидоров О.А., Фісуненко Н.О., Альошина Т.В., Фоменко А.Є. Стратегічний менеджмент: підручник. Дніпро: Арт-Прес. 2024. 352 с.
44. Синчак В.П. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб.; Хмельниц. ун-т упр. та права. Хмельницький, 2013. 503 с.
45. Смолич Д.В. Оптимізація управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом упровадження ERP-системи. *Економічний простір*. 2021. №166. С.64-68.
46. 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.

47. Стратегічне управління: конспект лекцій. Навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізацією «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. Л. П. Артеменко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
48. Суворова С.Г., Назарко С.О. Ресурсне забезпечення діяльності виробничого підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. №8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.54>
49. Терещенко С.І. Ресурсне забезпечення аграрних формувань в умовах нестабільної економіки. *Економіка АПК*. 2013. №7. С. 82-87.
50. Ткач І. М., Маланчук М. Ф. Сучасні підходи до поняття та класифікації ресурсів і ресурсного забезпечення. *Соціальний розвиток і Безпека*. 2017. Вип. 1 (1). С. 69-83.
51. Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління логістичною діяльністю підприємства в цифровій економіці: теоретичні засади. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. №2(2). С. 152–166.
52. Ульянченко О., Васюренко Л., Литвинов А. та ін. Стратегічне управління ресурсним потенціалом як захід підвищення конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі. *Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики*. 2021. №4. С.276-283.
53. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 220–224.
54. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-12>
55. Харченко Ю. А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №7. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.11
56. Христенко Л.М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 6(55). С. 115–119.

57. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №4. Т.1. С. 93-98.
58. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності у управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. №1. С.125–132.
59. Шершньова З.Є. Стратегічне управління[підручник]. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
60. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-based view: capability life cycles. *Strategic Management Journal*. 2003. № 24. P. 997.
61. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. №5. P. 173.

Виконав: студент
2 курсу спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » лютого 2026 р.

_____ підпис

Максим ОЛІЙНИК

_____ Власне ім'я, прізвище

Науковий керівник
професорка кафедри
д.е.н., професор
« ____ » лютого 2026 р.

_____ підпис

Лариса ФЕДОРИШИНА

_____ Власне ім'я, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцент
« ____ » лютого 2026 р.

_____ підпис

Наталія ЗАХАРКЕВИЧ

_____ Власне ім'я, прізвище

ДОДАТКИ



Рисунок А.1 - Алгоритм формування ресурсного забезпечення підприємства

Примітка. Побудовано автором на основі опрацювання [3, 37].

Таблиця Б.1. Принципи стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства *

Група	Принципи управління	Характеристика принципів управління
Загальні принципи управління	Адаптивність	система управління не обмежена рамками підприємства, а постійно повинна реагувати на зміни зовнішнього середовища й своєчасно вносити необхідні корективи
	Наукова обґрунтованість	глибоке пізнання механізму дії економічних законів; науково обґрунтована система управління має базуватися на дослідженні економічних умов функціонування, а також факторів, що її визначають задля найбільш повної відповідності потребам розвитку економіки держави.
	Комплексний підхід	дотримання логічного взаємозв'язку та послідовності здійснюваних заходів у сфері, їх відповідності стратегії, а також визначення тактичних методів і прийомів реалізації політики найбільш оптимальної для функціонування підприємства
	Єдність	тісний взаємозв'язком усіх складових ресурсного забезпечення, що дасть можливість досягнути поставлених цілей.
	Корпоративність	покращення взаємодії між власниками і менеджерами підприємства
	Ефективність	відповідність системи управління головній стратегії діяльності підприємства і сприянні в отриманні прибутків та формуванні умов для прибуткової діяльності у перспективі; система управління повинна забезпечувати найкращі результати діяльності
Спеціальні принципи управління	Забезпечення стійкості ресурсів	постійний аналіз складу та структури ресурсного забезпечення підприємства
	Безпека і підтримка надійності	формування ресурсів підприємства базується на дотриманні чинного законодавства, нормативних вимог, що дозволяє попередити порушення.
	Забезпечення оптимального рівня витрат	дозволяє формувати оптимальні обсяги ресурсів підприємства з найменшими витратами
	Кореляція з політикою формування зобов'язань	врахування усіх операцій, що вимагають залучення необхідних ресурсів, а також передбачає оптимальне їх розміщення.
	Дотримання ринкової дисципліни	повне і своєчасне розкриття інформації щодо підходів, методів і процедур, що застосовуються в системі управління; фінансову прозорість підприємства
	Автоматизація управлінської діяльності	автоматизацію інформаційних потоків, розрахунків та механізмів прийняття рішень
	Регіональність	врахування регіональних особливостей розвитку при формуванні та використанні ресурсів підприємства

Примітка. Складено автором на основі опрацювання [8; 52; 56].



Рисунок В.1 – Інструменти стратегічного управління ресурсним забезпеченням підприємства [12]

Таблиця Г.1. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024рр.

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	Рік				
			2020	2021	2022	2023	2024
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	581386	638863	581386	811393	1146513
2.	Середньооблікова чисельність	осіб	527	462	444	399	443
3.	Чистий дохід на 1 особу	грн / особу	1242,3	1359,28	1231,75	1708,2	2588,07
4.	Фонд заробітної плати	тис. грн	94560	100480	99343	119839	169841
5.	Середньорічна заробітна плата	грн / особу	202200	17815,6	17539,3	21024,3	38338,8
6.	Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	447561	596845	548076	746139	903867
7.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	тис. грн	0,77	0,93	0,94	0,92	0,79
8.	Прибуток (фінансовий результат) від реалізації продукції	тис. грн	66829	71781	66829	95130	242646
9.	Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	54486	58420	54486	77734	96544
10.	Рентабельність (збитковість)	%	12,2	11,47	11,70	11,83	14,39
11.	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	130873	127106	130873	149004	229987
12.	Фондовіддача	грн	4,44	5,02	4,44	5,44	4,99

Примітка. Обчислено та систематизовано автором на основі фінансової звітності [34].

Таблиця Д.1. Динаміка руху трудових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2024р. від 2020 р., (+/-)
		2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Всього працівників	498	476	527	462	444	-54
2.	Прийнято працівників, осіб	24	35	89	68	117	93
3.	Вибуло працівників, всього, осіб з них:	46	32	38	133	135	89
3.1	- за власним бажанням	42	24	33	120	124	100
3.2	- з причин скорочення штатів	2	5	3	9	10	5
3.3	- за порушення трудової дисципліни	2	3	2	4	1	-2
4.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,048	0,074	0,169	0,147	0,264	0,190
5.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,0924	0,0672	0,2106	1,1775	0,2635	0,196
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0884	0,0567	0,0664	0,2684	0,2815	0,225

Примітка. Обчислено та систематизовано автором на основі фінансової звітності [34].

Таблиця Е.1. Динаміка стану та руху основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024рр.

Показники	Роки					Динаміка, %	
	2020	2021	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1.Вартість основних засобів на початок періоду, тис грн	181318	191575	211967	257164	312074	121,3	121,4
2.Вартість основних засобів на кінець періоду, тис грн	191575	211967	257164	312074	30259	121,4	97,5
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	11 401	22 267	45 985	55 410	112308	120,5	202,7
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис грн	1144	1875	788	500	1807	63,5	361,4
5. Сума нарахованого зносу, тис грн	64 469	77 327	93 796	112308	132299	119,7	117,8
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,34	0,36	0,36	0,36	0,43	98,7	120,8
7.Коефіцієнт придатності основних засобів	0,66	0,64	0,64	0,64	0,57	100,8	88,3
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,06	0,11	0,18	0,18	0,37	99,3	207,9
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,006	0,009	0,004	0,002	0,006	52,3	297,8
10. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,054	0,096	0,176	0,176	0,363	100,1	206,4

Примітка. Обчислено та систематизовано автором на основі фінансової звітності [34].

Таблиця Ж.1. Динаміка обсягів і структури оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022-2024рр.

Показники	Обсяги, тис грн			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Виробничі запаси	151054	158486	202148	49,05	38,83	40,79
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи	45435	55349	65111	14,75	13,56	13,14
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	13867	42295	60297	4,50	10,36	12,17
Інша поточна дебіторська заборгованість	87962	102341	109903	28,56	25,08	22,18
Гроші та їх еквіваленти	3080	36685	44981	1,04	9,01	9,07
Витрати майбутніх періодів	426	485	524	0,13	0,12	0,11
Інші оборотні активи	6054	12422	12588	1,97	3,04	2,54
Всього оборотні активи	307952	408063	495552	100,0	100,0	100,0

Примітка. Обчислено та систематизовано автором на основі фінансової звітності [34].

Додаток 3

Таблиця 3.1. Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Темп росту, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	186446,5	201771	234565,5	284619	308166,5	165,3
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис грн	80936	80936	72263	83769	80936	100,0
Питома вага активної частини основних фондів, %	43,41	40,11	30,81	29,43	26,26	60,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	493	476	527	462	444	90,1
Валовий прибуток, тис грн	139713,0	133825,0	176 097	104351	147307,0	105,4
Фондовіддача, грн	3,4	2,9	3,5	2,0	2,8	80,5
Машинівіддача, грн	7,89	7,18	11,23	6,88	10,50	133,0
Фондомісткість, грн	0,292	0,347	0,289	0,493	0,363	124,3
Фондоозброєність, грн	378,2	423,9	445,1	616,1	694,1	183,5
Технічна озброєність, грн	164,2	170,0	137,1	181,3	182,3	111,0
Рентабельність основних засобів, %	74,9	66,3	75,1	36,7	47,8	63,8

Примітка. Обчислено та систематизовано автором на основі фінансової звітності [34].

Таблиця 3.2. Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024 / 2020, (+, -)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	638863	581386	811393	576737	849716	+210853
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	175485	217492	284933	319584	358007,5	+182523
Матеріальні витрати, тис грн	428 186	365672	538023	433574	618200	+190014
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, раз	3,64	2,67	2,85	1,80	2,37	-1,2
Рентабельність оборотних активів, %	79,6	61,5	61,8	32,7	41,1	-38,5
Період обороту оборотних активів, днів	98,9	134,7	126,4	199,5	151,7	+52,8
Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,33	0,37	0,33	0,24	0,24	-0,09
Матеріаломісткість, грн.	0,67	0,63	0,66	0,75	0,73	+0,06
Матеріаловіддача	1,49	1,59	1,51	1,33	1,37	-0,12

Примітка. Обчислено та систематизовано автором на основі фінансової звітності [34].

