

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: «Управління розвитком ресурсної бази підприємств

(на матеріалах ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»)»

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Коломієць А.М.

Керівник: к.е.н., доцент

Корюгін А. В.

Рецензент : начальник віділу економіки
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Попова Н.С.

Хмельницький

2026 рік

АНОТАЦІЯ

Коломієць А. М. «Управління розвитком ресурсної бази підприємств (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, 2025. 59 с.

У магістерській роботі проведено аналіз управління розвитком ресурсної бази на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон». У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до поняття ресурсів суб'єктів господарювання, їх класифікації, розглянуто особливості управління розвитком ресурсної бази підприємства. У другому розділі проведено аналіз сучасного стану ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема матеріальних ресурсів та кадрового забезпечення. Розглянуто особливості управління розвитком ресурсної бази та роль певних функціональних підрозділів у цьому процесі. У третьому розділі розглянуто особливості управління ресурсною базою підприємства в умовах воєнного часу та проведено економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення управління розвитком нею.

Ключові слова: ресурс; ресурсна база; управління ресурсною базою; матеріальні ресурси; основні фонди; персонал; матеріально-технічне забезпечення.

ABSTRACT

Kolomiets A. M. "Management of the development of the resource base of enterprises (based on materials from TDV "KHMELNYTSKZALIZOBETON")". Qualifying scientific work on the rights of a manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 59 p.

The master's thesis analyzes the management of the development of the resource base using the example of TDV "Khmelnytsky Zalizobeton". The Chapter 1 summarizes theoretical approaches to the concept of resources of business entities, their classification, and examines the features of managing the development of the enterprise's resource base. The Chapter 2 an analysis of the current state of resource provision of TDV "Khmelnytsky Zalizobeton" was carried out. The Chapter 3 examines the features of managing the enterprise's resource base in wartime conditions and provides an economic justification for measures to improve its development management.

Keywords: resource; resource base; resource base management; material resources; fixed assets; personnel; material and technical support.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття ресурсів суб'єктів господарювання та підходи до їх класифікації	8
1.2. Особливості управління розвитком ресурсної бази підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОЇ БАЗИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	18
2.1. Аналіз ресурсного забезпечення діяльності підприємства.....	18
2.2. Особливості управління розвитком ресурсної бази ТДВ «Хмельницькзаліобетон».....	35
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОЇ БАЗИ ТДВ ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	41
3.1. Розвиток управління ресурсною базою в умовах воєнного часу.....	41
3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення управління розвитком ресурсної бази підприємства	52
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації ринкового середовища підприємства стикаються з усе більшими викликами, що пов'язані з ефективним використанням обмежених ресурсів на тлі нестабільності зовнішнього середовища, високого рівня конкуренції та дефіциту фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Ця ситуація ускладнюється впливом трансформаційних змін і економіко-політичних дисбалансів в економіці України, зумовлених війною. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень керівництву підприємств критично важливо мати доступ до всебічної та точної інформації.

Раціональне управління ресурсною базою є ключовим фактором сталого функціонування підприємства, забезпечення виконання його стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості. У сучасному контексті глобалізації, цифрової трансформації економіки та зростаючої екологічної орієнтованості виробничих процесів необхідно інтегрувати підходи та рішення, пов'язані з плануванням, моніторингом та оптимізацією використання ресурсів. Отже, дослідження питань управління ресурсною базою підприємства є актуальним з теоретичних та практичних аспектів, що зумовлює необхідність розроблення сучасних механізмів і інструментів управління ресурсним забезпеченням.

Проблематиці ресурсного забезпечення підприємств приділяли увагу багато науковців, серед яких можна відзначити роботи Бердер М.М. [4], Васильців Т., Лупак Р., Микитин О. [8], Гавловська Н., Кривдик М., Рудніченко Є., Зацерковний В. [14] та інших. Однак питання вдосконалення управління розвитком ресурсної бази підприємств залишаються актуальними та потребують подальших досліджень.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних пропозицій щодо удосконалення управління ресурсною базою підприємства на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні підходи до класифікації ресурсів та їх теоретичної сутності;
- дослідити особливості управління розвитком ресурсної бази підприємства;
- проаналізувати сучасний стан ресурсного забезпечення діяльності підприємства;
- розглянути особливості управління розвитком ресурсної бази ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- визначити напрями розвитку управління ресурсною базою в умовах воєнного часу;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення управління розвитком ресурсної бази підприємства.

Об'єкт дослідження – управління розвитком ресурсної бази підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні положення управління розвитком ресурсної бази ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. У роботі застосовано методи аналізу та синтезу при розгляді теоретичних питань і розробки пропозицій щодо управління ресурсною базою підприємства. Структурний підхід використано для дослідження сучасного стану ресурсного забезпечення підприємства. Статистичні та порівняльні методи використано при аналізі основних техніко-економічних показників та економічного обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення управління розвитком ресурсної бази підприємства. Для аналізу динаміки показників ресурсного забезпечення використано табличний метод.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання підходів та напрямів управлінням розвитком ресурсної бази ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та інших підприємств.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок, у роботі використано 48 джерел, наведено 16 таблиць, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття ресурсів суб'єктів господарювання та підходи до їх класифікації

Ресурси підприємств становлять фундаментальну основу їх діяльності, оскільки саме завдяки їх наявності підприємства виробляють ресурси, здійснюють фінансову та інші важливі види діяльності. У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління ресурсами є важливою передумовою стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Поняття ресурсів включає в себе значну кількість елементів, серед яких матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інші, що використовуються в господарській діяльності для досягнення заданих цілей. Залежно від призначення, походження та сфери застосування, ресурси класифікуються за різними підходами. У науковій літературі сформовано численні підходи до класифікації ресурсів, які допомагають глибше зрозуміти їхню структуру та значення у забезпеченні ефективності діяльності підприємств [5, С. 32].

Наукова та економічна література розглядають термін "ресурси" в залежності від контексту, сфери використання та методологічних аспектів. Ресурси є сукупністю засобів і передумов, що можуть бути залучені для реалізації певної мети, особливо при виробництві товарів і наданні послуг. Розглядаючи діяльність підприємств, можемо сказати, що під ресурсами розуміють ключові елементи щодо забезпечують виконання виробничих, управлінських та інших функцій підприємства. [9, С. 13].

Економісти класичної школи розглядали ресурси як основні чинники виробництва: землю, працю та капітал. З часом до цього переліку додалися підприємницькі здібності, інформаційні й інноваційні ресурси. Завдяки розвитку ресурсної теорії, побудованої на принципах наукової діалектики, виникає необхідність глибшого узагальнення та систематизації ключових категорій, уточнення їхнього змісту, вирішення існуючих проблемних аспектів і встановлення взаємозв'язків між окремими елементами. Деякі з цих елементів, що відносно недавно увійшли в науковий обіг і мають похідний характер від базового поняття ресурсів, відіграють значну роль у формуванні стійких конкурентних переваг та ефективному управлінні ресурсами підприємства. Це створює потребу детального впорядкування таких елементів і уточнення їхнього змісту [125, С. 25].

Ресурсна теорія за своєю природою є мультидисциплінарною, що забезпечує її тісний взаємозв'язок із іншими сферами стратегічного менеджменту, наприклад, із сучасною теорією управління знаннями. У нинішніх умовах значної популярності набула концепція управління знаннями, яка постулює, що знання є цінним ресурсом підприємства, а їхнє значення особливо зростає у розвитку інтелектуальної економіки. Вивчення процесів формування і використання корпоративних знань сприяло глибшому економічному осмисленню таких понять, як досвід, компетенції, навички, спроможності та рутини. Ці поняття мають власні особливості й значення, водночас органічно вписуючись у загальну концепцію ресурсу. Крім того, поняття «ресурси» часто використовують разом із такими категоріями, як «активи» або «фактори виробництва».

Основними етапами еволюції та розвитку ресурсної теорії є такі концепції:

- класична ресурсна концепція;
- концепція ключових компетенцій;
- концепція динамічних здібностей;
- концепція ресурсних переваг (асиметрій).

Класична ресурсна теорія, яка стала основою наукового підходу, заклала фундамент для дослідження природи поняття ресурсів та їхніх аналогів, таких як виробничі фактори і активи. Виокремлення ресурсів як комплексної економічної категорії обумовлено їхньою багатофункціональністю та широким спектром застосування. Дослідники підкреслили різницю між місцем виникнення ресурсу (наприклад, бренд формується на ринку) та сферою його використання, включаючи результативність експлуатації (бренд служить компанії для отримання додаткових фінансових переваг порівняно з продукцією конкурентів, що не має брендингу).

У сучасній теорії ресурси оцінюються не тільки як фізичні активи, але й як нематеріальні складові, серед яких знання, інтелектуальний капітал, репутація, та інші. З часом поняття ресурсів еволюціонувало від вузького матеріального трактування до ширшого економічного розуміння, що охоплює всі засоби, які організації можуть задіяти для реалізації своїх цілей.

Опрацювання теоретичних положень дозволило сформулювати сутність ресурсів підприємств як комплексну сукупність матеріальних, фінансових, людських, та інших елементів, що забезпечують діяльність підприємства, розвиток його потенціалу і досягнення базових цілей в умовах конкуренції. Це визначення синтезує розвиток практичних та теоретичних теорій на сутність ресурсів, акцентуючи їх всеосяжний характер та провідну роль у підтриманні економічної стійкості й сприянні довгостроковому розвитку господарських суб'єктів. Виходячи з різноманітності трактувань поняття "ресурси" і їх важливість для ефективного функціонування суб'єктів господарювання, постає потреба у систематизації цього поняття [13].

Класифікація ресурсів виступає інструментом їх впорядкування, тому що вона уможливорює групування ресурсів за різними критеріями. Це забезпечує чітку картину щодо ресурсного потенціалу підприємства, що є важливим для

формування ефективної системи управління ресурсами, їх раціонального використання, контролю, обліку та аналітичної оцінки. Завдяки такій класифікації можна визначити як сильні, так і слабкі сторони забезпечення ресурсами, оцінити їхню збалансованість і окреслити можливі шляхи оптимізації. Аналіз підходів до класифікації сприяє глибшому розумінню функціонального призначення ресурсів і дозволяє підвищити якість управлінських рішень щодо їх ефективного застосування [19, С. 42].

Основні підходи до класифікації ресурсів суб'єктів господарювання базуються на використанні різноманітних критеріїв як у науковій, так і практичній сферах. Зокрема, Вона слугує важливою складовою системи управління ресурсами, дозволяючи підприємству оперативно адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

Отже, поняття ресурсів суб'єктів господарювання має багатовимірний і комплексний характер, що відображає численні форми, джерела походження та функціональні особливості їх використання в економічній діяльності підприємств. Вивчення різних наукових підходів до розуміння сутності ресурсів дозволяє окреслити ключові складові, які забезпечують стабільний розвиток і конкурентоспроможність економічних суб'єктів.

Класифікація ресурсів є важливим інструментом для систематизації та управління їх потенціалом, сприяючи ефективнішому використанню ресурсів і підвищуючи здатність підприємства адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Саме тому глибокий аналіз природи та структури ресурсів є необхідною основою для створення дієвих механізмів управління ресурсною базою підприємництва .

У сучасних умовах стрімких змін і зростаючої конкуренції забезпечення підприємства ефективними ресурсами стає одним із головних факторів його стабільної роботи. Для цього критично важливо чітко й упорядковано визначати

складові ресурсного потенціалу (табл. 1.1), які охоплюють усі види матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, залучених до виробничих і господарських процесів [11].

Таблиця 1.1 – Складові ресурсної бази підприємства

№ з/п	Складова ресурсної бази підприємства	Опис
1	Матеріальні ресурси	Сировина, матеріали, комплектуючі, паливо, енергія, необхідні для виробництва продукції чи послуг.
2	Трудові ресурси	Персонал підприємства, його кількість, кваліфікація, професійні навички, мотивація.
3	Фінансові ресурси	Грошові кошти, кредити, інвестиції, фонди підприємства для фінансування діяльності.
4	Інформаційні ресурси	Дані, знання, програмне забезпечення, інформаційні системи для прийняття управлінських рішень.
5	Технічні ресурси	Основні засоби виробництва, обладнання, технології, що формують матеріальну базу підприємства.
6	Природні ресурси	Земля, вода, енергія та інші природні чинники, які використовуються у виробничому процесі.

Примітка. Складено автором за [11]

Аналіз зазначених компонентів дозволяє не лише забезпечити їх своєчасне і повне надходження, але й підвищити ефективність взаємодії між різними видами ресурсів. Це, у свою чергу, стає основою для загального зростання ефективності роботи підприємства. Отже, вивчення структури ресурсного забезпечення є важливою передумовою створення дієвої системи управління ресурсами, яка здатна гнучко й ефективно відповідати на виклики сучасного ринку.

1.2. Особливості управління розвитком ресурсної бази підприємства

У сучасних умовах господарювання система управління розвитком ресурсної бази підприємств є однією з ключових складових загальної системи менеджменту. Вона забезпечує раціональне використання та відновлення ресурсного потенціалу, що, у свою чергу, визначає можливості підприємства

адаптуватися у динамічному ринковому середовищі, сприяє формуванню конкурентних переваг і досягненню стратегічних цілей. Вплив на особливості цієї системи мають такі фактори, як структура підприємства, специфіка його діяльності, масштаби виробництва, рівень диверсифікації ресурсів, а також ступінь розвиненості інформаційних та управлінських технологій.

Процес управління розвитком ресурсної бази охоплює організаційні, економічні і технічні заходи, що застосовують до планування, обліку, контролю і аналізу використання ресурсів. Дослідження її специфіки може сприяти розробці оптимальних механізмів управління відповідно до сучасних критеріїв ефективності, адаптивності та ресурсозбереження. Як результат, підвищення загальної ефективності діяльності підприємств [14, С. 299].

Однією з характерних ознак ресурсного забезпечення підприємства є здатність ресурсів до трансформації, що виявляється у зміні їхньої форми та функціонального призначення залежно від специфіки бізнес-процесів, у рамках яких вони перебувають у використанні. Під час роботи підприємства ресурси не залишаються незмінними, а проходять якісні перетворення, що свідчить про їхній активний внесок у процес створення нової вартості. Така динаміка акцентує увагу на тому, що ресурси слід сприймати не лише як складові забезпечення, але й як важливі елементи механізму реалізації стратегічних і операційних цілей підприємства.

Управління розвитком ресурсної бази підприємства являє собою сукупність управлінських дій, спрямованих на планування, організацію, мотивацію, контроль і впорядкування потоків ресурсів підприємства. Основними типами ресурсів є матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інноваційні, енергетичні, природні та часові [18, С. 32].

Управлінські функції в системі ресурсного забезпечення мають тісну взаємодію між собою та реалізуються відповідно до наступного принципу: етап

планування визначає обсяги необхідних ресурсів відповідно до виробничих потреб; організація сприяє ефективній координації структурних підрозділів у процесі забезпечення; мотивація стимулює раціональне та ощадливе використання ресурсів; контроль дозволяє виявити відхилення від запланованих показників і спрямовує зусилля на їх усунення. Усі ці компоненти створюють цілісну систему, яка спрямована на підвищення ефективності управління ресурсами.

Однією з головних переваг такої системи є її здатність адаптуватися до зовнішніх змін. У сучасних реаліях із нестабільними ринками, порушеннями у логістиці, зміною цін чи технологічними викликами підприємству необхідно розробляти гнучкі механізми для роботи з ресурсами. Це передбачає використання інноваційних цифрових інструментів, таких як ERP-системи, застосування прогностичної аналітики та багатокритеріальних методів для оцінки рішень щодо управління ресурсами.

Важливу роль у створенні ефективної ресурсної системи відіграє процес цифровізації. За допомогою сучасних технологій, таких як хмарні сервіси, аналіз великих даних, блокчейн або машинне навчання, автоматизуються операції з обліку й планування, стає більш точним прогнозування потреб, скорочуються транзакційні витрати, а прозорість керування ресурсними потоками суттєво зростає. Завдяки цьому система управління ресурсами трансформується в інформаційно-аналітичну платформу, здатну підтримувати прийняття рішень у режимі реального часу [22].

Ефективне управління ресурсами не можна розглядати окремо від виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної та логістичної діяльності. Тісна інтеграція між цими функціональними підсистемами організації сприяє досягненню синергетичного ефекту за рахунок оптимального використання ресурсного потенціалу на основі єдиної стратегії розвитку підприємства.

Міжфункціональна координація набуває особливого значення в умовах дефіциту ресурсів, адже вона забезпечує необхідну гнучкість і оперативність реакції при прийнятті управлінських рішень.

На підприємствах, які зосереджені на інноваціях, ресурсне забезпечення відіграє стратегічно важливу роль. Тут необхідно не лише забезпечувати стабільний доступ до традиційних ресурсів, а й активно підтримувати формування нових, таких як знання, професійні компетенції або цифрові активи. Для цього застосовується міждисциплінарний підхід до управління ресурсами, що поєднує економічні, організаційні, правові та інформаційно-технологічні аспекти.

Основними характеристиками системи управління ресурсним забезпеченням таких підприємств є її комплексність, адаптивність, інтегрованість і здатність до цифрової трансформації. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільності саме така система може стати ключовим фактором для зміцнення позицій підприємства на ринку.

Сучасна система управління ресурсами має відзначатися міждисциплінарністю та високим рівнем адаптивності до нинішнього динамічного середовища. Її головна перевага — комплексний підхід, який включає всі види ресурсів і забезпечує їх інтегроване планування. Ця система охоплює як стратегічний, так і операційний рівні управління, дозволяючи знаходити баланс між поточними потребами підприємства та його перспективними цілями.

На стратегічному рівні формується ресурсна політика, визначаються джерела фінансування, інвестиційні пріоритети й оцінюються ризики. У межах тактичного та оперативного рівнів зосереджується увага на оптимізації процесів закупівель, забезпеченні виробничих потреб, управлінні запасами й контролі витрат. Такий підхід гарантує узгодженість усіх процесів і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Управління розвитком ресурсної бази підприємства — це системний процес формування, використання та оновлення матеріальних, фінансових, трудових та нематеріальних активів для забезпечення конкурентоспроможності. Він базується на стратегічному плануванні, ефективному розподілі ресурсів, інноваційному підході до їх оновлення та організації матеріально-технічної бази.

Основні складові управління розвитком ресурсної бази:

Формування ресурсного потенціалу включає в себе залучення фінансових коштів, пошук необхідної сировини, набір кваліфікованих працівників і впровадження інновацій.

Ефективне використання ресурсів передбачає оптимізацію внутрішніх процесів і зростання ефективності операційної діяльності.

Стратегічне планування спрямоване на визначення ключових пріоритетів і грамотний розподіл ресурсів відповідно до довгострокових цілей компанії.

Оновлення бази полягає у вдосконаленні матеріально-технічної інфраструктури та впровадженні інновацій.

Система управління охоплює такі функції, як планування, організація, лідерство (керівництво) і контроль. Дослідницькі дані підтверджують важливість синергії між управлінням знаннями та клієнтоорієнтованим підходом для ефективного управління ресурсами.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОЇ БАЗИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Аналіз ресурсного забезпечення діяльності підприємства

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зареєстровано 26 грудня 1996 року за юридичною адресою: Україна, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця В.М. Чорновола 31. Керівником ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є Корбут Валерій Анатолійович. Організаційно-правова форма ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – товариство з додатковою відповідальністю; форма власності - недержавна власність. Основними напрямками діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є виробництво бетонних конструкцій та залізобетонних виробів, цементного розчину та столярних виробів.

Основним видом діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виступає:

23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва;

2). До інших видів діяльності відносять:

- 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
- 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 47.30 Роздрібна торгівля паливом;

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 56.29 Постачання інших готових страв;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Головна місія ТДВ «Хмельницькзалізобетон» полягає у забезпеченні будівельного ринку України високоякісними залізобетонними виробами, використовуючи у виробництві новітні технології.

Організаційна структура управління складається з взаємопов'язаних елементів, які перебувають у постійній взаємодії один з одним. Вона слугує основою для управлінського процесу, в рамках якого між учасниками розподіляються функції, завдання, права та відповідальність.

Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» включає генерального директора, головного інженера, технічного та фінансового директорів, а також структурні підрозділи підприємства.

Система управління підприємством являє собою набір окремих підсистем, які відображають різні аспекти управління, а саме принципи, цілі, функції, методи та органи управління разом із працівниками підприємства і технологіями. Її головне завдання — розробка й реалізація управлінських рішень для ефективного впливу на виробничі процеси.

Генеральний директор очолює ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і відповідає за визначення стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, формування його структури, організацію діяльності персоналу для досягнення фінансових і економічних показників, а також розробку системи мотивації для співробітників.

Фінансовий директор займається керуванням фінансами підприємства, координує роботу підрозділів фінансової служби, проводить розрахунки та розробляє заходи для підвищення рентабельності, продуктивності й ефективності фінансових показників. До його завдань входить також оптимізація собівартості.

Технічний директор забезпечує та координує роботу технічних підрозділів (енергетичних, механічних, виробничих, транспортних тощо) і здійснює оперативний контроль, пов'язаний із розробкою технічної документації та підтримкою виробничих процесів. Він відповідає за підготовку виробництва до запуску нових видів продукції, належний стан обладнання та вантажно-розвантажувальних засобів.

Головний інженер з капітального будівництва відповідає за організацію і координацію робіт, пов'язаних із будівництвом будівель та інших споруд.

Для ефективного виконання функцій управлінський персонал постійно забезпечує необхідну кількість фахівців у штаті, їхню кваліфікацію й відповідність профільним завданням. Також беруться до уваги творчий потенціал управлінців і їхнє ставлення до змін. Щоб глибше проаналізувати всі аспекти діяльності підприємства, варто детально розглянути повний перелік функцій управління виробничою діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Планування передбачає:

- формулювати загальну виробничу та бізнес-стратегію організації
- формувати обсяги замовлень на основі ринкового попиту та виробничих потужностей
- розрахунок потреби у матеріальних, фінансових і трудових ресурсах для досягнення запланованих показників
- визначати ключові показники ефективності та контролювати їх відповідність стратегічним цілям компанії

- аналізувати попередні виробничі періоди та коригувати планові показники на основі отриманих даних

- формувати обсяги замовлень на основі ринкового попиту та виробничих потужностей. Дану функцію реалізують наспуні посадові особи: генеральний директор; технічний та фінансовий директор; головний інженер з капітального будівництва; головний бухгалтер підприємства; працівники відділу кадрів та економіки; менеджер з логістики

Організація передбачає створення ефективної виробничої структури та розподіл функцій між підрозділами. Основними напрямками реалізаціх функції виступають:

- розробка систему корпоративного управління, яка встановлює чіткі межі відповідальності для різних рівнів управління

- створення та впровадити організаційні документи (статут, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції тощо)

- координація діяльність співробітників, організовувати робочі процеси та визначати ключові показники ефективності

- своєчасне забезпечення організації необхідними матеріалами, сировиною та комплектуючими, управління запасами. Функцію реалізують генеральний директор підприємства; працівники відділу кадрів та керівники структурних підрозділів підприємства; технічний директор; головний інженер з капітального будівництва; працівники відділу матеріально-технічного забезпечення; менеджер із логістики

Контроль передбачає виявляти відхилення від встановлених стандартів і норм у виробничому процесі. Він охоплює:

- виконання планових завдань структурними підрозділами та вчасно вносити корективи.

- оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів та їх відповідність виробничим потребам.

- контроль рівень запасів та своєчасність постачання сировини та матеріалів.

- організація внутрішнього контролю якості на всіх етапах виробництва, аналіз економічних показників та прийняття відповідних рішень. Реалізація функції покладено на генерального директора; технічного та фінансового директора; головного бухгалтера; керівників відділів контролю якості, планово-економічного відділу, матеріально-технічного забезпечення та виробничих підрозділів.

Мотивація передбачає розробку та впровадження системи оплати праці з урахуванням ринкових тенденцій та специфіки діяльності компанії. Основними напрямками її реалізації виступають:

- розробка стратегії нематеріальної мотивації співробітників, включаючи навчальні програми, корпоративні пільги та соціальні ініціативи

- розробку та впроваджувати компенсаційні плани та системи мотивації для досягнення виробничих цілей

- визначення стандартів ефективності роботи співробітників для встановлення системи матеріального та кар'єрного зростання

- впровадження програми корпоративного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Функцію реалізують: генеральний директор; технічний та фінансовий директор; головний бухгалтер; працівники бухгалтерії; відділ кадрів; керівники відділів та виробничих підрозділів.

Регулювання передбачає здійснення оперативного контролю за виконанням виробничих процесів та внесення корективи у разі відхилень. Охоплює наступні напрями:

- здійснення нагляду за будівельними, ремонтними та модернізаційними роботами
- забезпечення ефективного використання виробничих потужностей та оптимізація логістику виробничого майданчика
- регулювання процесів матеріально-технічного забезпечення та контроль своєчасного надходження необхідних ресурсів
- розробка управлінські рішення для усунення ризиків та мінімізації простоїв виробництва. Функцію реалізують технічний та фінансовий директор; головний інженер з капітального будівництва; працівники будівельної дільниці, відділ технічного контролю, відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ енергетики.

Функцію планування реалізують через формування виробничих стратегій, прогнозування попиту, оцінку ресурсних потреб та аналіз продуктивності. Особливе значення має залучення до планування широкого кола спеціалістів, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до прийняття управлінських рішень.

Функція організації спрямована на створення виробничої структури, розробку управлінських схем і нормативних документів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами тощо. До виконавців цієї функції входять генеральний директор, працівники кадрового відділу, керівники структурних підрозділів, технічний директор, головний інженер та інші.

Контрольна функція полягає у виявленні відхилень від встановлених стандартів, контролі виконання планових показників та забезпеченні якості продукції. Її реалізують на всіх рівнях управління підприємства.

Функція мотивації акцентує увагу на розробці і впровадженні систем оплати праці та мотиваційних механізмів. Виконання цієї функції покладено на керівництво підприємства, бухгалтерію і кадровий відділ з метою підвищення ефективності роботи через залучення економічних стимулів. Регулювання

охоплює оперативне вирішення проблем, контроль процесу будівництва і забезпечення безперебійного функціонування виробництва.

Отже, кожна управлінська функція вирізняється конкретними завданнями, що виконують різні структурні підрозділи й посадові особи. Узгоджена взаємодія між виконавцями сприяє ефективному управлінню підприємством і досягненню його стратегічних та оперативних цілей.

Генеральний директор очолює ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і відповідає за визначення основних напрямків діяльності та розвитку підприємства, розробку його структури, організацію роботи персоналу для забезпечення фінансових і економічних результатів, а також впровадження мотиваційної системи для співробітників.

До обов'язків фінансового директора входить управління фінансами, координація роботи фінансових підрозділів, проведення необхідних розрахунків, а також розробка та впровадження заходів щодо підвищення рентабельності, продуктивності й ефективності фінансових показників. Також він займається оптимізацією собівартості продукції.

Технічний директор відповідає за координацію роботи технічних служб підприємства, таких як енергетичні, механічні, виробничі й транспортні підрозділи. Він здійснює оперативний контроль щодо розробки технічної документації, організації запуску нових видів продукції, підтримки устаткування в робочому стані та нагляду за вантажно-розвантажувальними засобами.

Головний інженер із капітального будівництва займається координацією та виконанням будівельних робіт на підприємстві, включаючи спорудження будинків чи інших конструкцій.

Для ефективного виконання управлінських функцій постійно здійснюється моніторинг роботи апарату управління. Це включає оцінку необхідної кількості працівників, рівня їх кваліфікації, професійної підготовки відповідно до

поставлених завдань, творчого потенціалу та ставлення персоналу до впроваджуваних змін. Для детального аналізу передбачено розгляд повного спектру функцій управління виробничою діяльністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складаються із трьох сучасних цехів з виробництва продукції, розглянемо їх у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»		
Цех №1	Цех №2	Цех №3
плити перекриття - 55 тис.м3 дорожні елементи - 8 тис.м3 палі - 25 тис.м3 опори - 17 тис.м3 інші залізобетонні вироби - 12 тис.м3 блоки (ФБС) – 10 тис.м3 товарний бетон - 150 тис. м3	плити перекриття - 80 тис.м3 інший залізобетон - 5 тис.м3 блоки стін підвалів (ФБС) - 10 тис.м3 товарний розчин - 40 тис.м3 товарний бетон - 60 тис. м3	столярні вироби - 1,2 тис.м2 стругане покриття - 4,5 тис.м2 погонажні вироби- 20 тис. пог. м пиломатеріали - 500 м3 дерев'яні піддони - 45 тис. шт кабельні барабани - 1,5 тис.шт

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Далі проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2020-2024 роки (табл. 2.2).

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити такі висновки: чистий дохід від реалізації продукції і послуг досягнув найвищого показника у 2024 році, склавши 1 146 513 тис. грн. Водночас у 2022 році спостерігалось зниження цього показника до 576 737 тис. грн.

Середньоспискова чисельність працівників у 2024 році скоротилася на 29 осіб у порівнянні з 2020 роком, при цьому кількість робітників зменшилася на 30 осіб. Однак середньорічний виробіток одного працівника у 2024 році зріс на 110,1% порівняно з 2020 роком. У той же час спостерігалися коливання цього показника: у 2022 році порівняно з 2021 роком він зменшився на 17%, а вже у 2023 році, відносно 2022 року, зріс на 62%. Завдяки скороченню чисельності

Таблиця 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2020-2024

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024	2024 до 2020	
								Абс. Знач.	у відсотках
1	2	3	4	5	7	8	9	10	11
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	581386	811393	576737	849716	1146513	565127	197,2
2	Середньоспискова чисельність:	осіб							
	- працівників		472	509	438	399	443	-29	93,86
	- робітників		435	471	400	361	405	-30	93,1
3	Середньорічний виробіток:	тис. грн.							
	- одного працівника		1231,8	1594,1	1316,8	2129,6	2 588	1356,2	210,1
	- одного робітника		1336,5	1722,7	1441,8	2353,8	2830,9	1494,4	211,8
4	Фонд оплати праці	тис. грн.	99343	119839	90784	120393	169 841	70498	171
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	17539,4	19620	17272,5	25144,7	31 950	14410,6	182,1
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	447561	635296	472386	702409	903867	456306	202
7	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	54486	77734	27429	38102	96544	42058	177,2
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,77	0,78	0,82	0,83	0,79	0,02	102,6
9	Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг	%	12,17	12,24	0,06	5,42	10,7	-1,47	
10	Рентабельність/збитковість продажу	%	9,37	9,58	4,76	4,48	3,32	-6,05	
11	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	201771	234565,5	284169	319272,5	338787	201771	154,4
12	Фондовіддача	грн./	2,88	3,45	2,02	2,66	3,38	0,5	117,3

Примітка. Складено за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

працівників та значному зростанню виручки від реалізації середньорічний виробіток одного працівника збільшився на 1356,2 тис. грн, або на 110%.

Фонд оплати праці демонстрував різну динаміку: у 2021 році він виріс на 21% порівняно з попереднім роком, у той час як у 2022 році знизився на 24% порівняно з 2021 роком, а до 2024 року зріс на 71%, або на 70 498 тис. грн у порівнянні з рівнем 2020 року. Варто відзначити позитивну тенденцію до випередження темпів продуктивності праці порівняно зі зростанням оплати праці 210 проти 171 по фонду оплати праці.

У 2024 році, порівняно з 2020 роком, було зафіксовано суттєве зростання собівартості реалізованої продукції на 202%. Попри це, у 2022 році спостерігалось зниження собівартості у порівнянні з 2021 роком на 26%, проте в наступному 2023 році цей показник зріс на 49% у порівнянні з попереднім роком. За аналізований період, з 2020 по 2024 роки, спостерігалася тенденція до зростання чистого прибутку, який у 2024 році зріс на 177% порівняно з 2020 роком. Водночас у 2022 році зафіксовано значне падіння цього показника на 65%. Це було пов'язане з порушенням економічних зв'язків через повномасштабну агресію північного сусіда. Однак вже у 2023 році вдалося досягти підвищення чистого прибутку на 39% порівняно з 2022 роком, а тенденція позитивного розвитку продовжилася і в 2024 році.

Протягом зазначеного періоду також спостерігалось зростання середньорічної вартості основних засобів. Її збільшення у 2021 році становило 14%, у 2022 — 22%, а у 2023 — 2%. Загалом за проміжок часу з 2020 по 2024 роки зростання сягнуло 154%. Оцінка показника фондівіддачі свідчить про такі зміни: у 2021 році відбулося підвищення на 23%, тоді як у 2022 році показник впав на 42%, але в наступному 2023 році збільшився на 44%. У підсумку за аналізований період фондівіддача загалом зросла на 0,5 грн або на 117,3%. Таким чином, можна зробити висновок, що засоби праці використовуються досить

ефективно.

Розглянемо детальніше структуру та динаміку витрат за економічними елементами підприємства згідно з даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2020 – 2023 рр.

Елементи витрат на виробництво	2020р.		2021р.		2022р.		2023 р.		2024	
	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %	тис. грн.	пит. вага %
Матеріальні витрати	365672	72,26	538023	75,89	433574	76,53	618200	77,98	813334	77,4
Витрати на оплату праці	99343	19,63	119839	16,90	90784	16,02	120393	15,19	169841	16,2
Відрахування на соціальні заходи	19348	3,82	23937	3,38	18199	3,21	23850	3,01	34283	3,26
Амортизація	14438	2,85	17238	2,43	19048	3,36	22336	2,82	24488	2,33
Інші витрати	7282	1,44	9931	1,40	4910	0,87	7948	1,00	9343	0,89
Разом	506083	100	708968	100	566515	100	792727	100	1051289	100

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Згідно з даними таблиці, у 2024 році порівняно з 2020 роком спостерігається зростання ряду показників: матеріальні витрати збільшились на 447662 тис. грн, витрати на оплату праці зросли на 70498 тис. грн, відрахування на соціальні заходи піднялись на 14935 тис. грн, амортизаційні витрати – на 10050 тис. грн, а інші витрати збільшились на 2061 тис. грн.

Аналіз основних техніко-економічних показників за період 2020–2024 років демонструє позитивну динаміку розвитку підприємства. Це виражається у підвищенні обсягів виробництва, оптимальному використанні ресурсів і зростанні рівня прибутковості.

Для детального розгляду проведемо аналіз наявності, стану та ефективності використання ресурсів підприємства, зокрема основних засобів,

персоналу та матеріальних ресурсів. Аналіз основних засобів (матеріальних активів) здійснюється за такими напрямками: їх кількість та структура, стан і рух, фондоозброєність, а також результативність їх використання. Проведемо аналіз складу та структури основних засобів у 2021 – 2024 роках (табл. А.1, Додаток А).

Протягом аналізованого періоду вартість основних засобів на кінець 2024 року зросла на 54 910 тис. грн у порівнянні з 2020 роком. Зокрема, вартість "Будівель, споруд та передавальних пристроїв" збільшилась на 35 325 тис. грн, "Машин і обладнання" – на 56 751 тис. грн, "Транспортних засобів" – на 18 151 тис. грн, а "Інших основних засобів" – на 28 909 тис. грн.

У структурі основних засобів у 2020 році найбільшу частку займали "Машини і обладнання" (51,4%) та "Будівлі, споруди і передавальні пристрої" (39,4%). Проте до 2024 року відбулося зменшення їхньої частки: "Машини і обладнання" скоротилися до 47,2%, а "Будівлі, споруди і передавальні пристрої" – до 33,91%. Водночас зросла частка транспортних засобів на 2,47% і "Інших основних засобів" – на 7,23%, хоча їхня питома вага у загальній структурі залишається незначною. Проаналізуємо інтенсивність руху основних засобів підприємства та їх стан на кінець 2020 – 2024 років (табл.2.4). Наявність основних засобів на кінець 2020 року становила 211967 тис. грн, за рахунок введення в експлуатацію основних засобів на суму 22267 тис. грн та виведення з експлуатації основних засобів на суму 1875 тис. грн. Наявність основних засобів на кінець 2021 року становила 257164 тис. грн, за рахунок введення в експлуатацію основних засобів на суму 45985 тис. грн та виведення з експлуатації основних засобів на суму 788 тис. грн. Вже в 2024 році первісна вартість складала 326471, а на кінець року вже 351103 тис. грн. за рахунок введення в експлуатацію основних засобів на суму 25943 тис. грн. та виведення основних засобів на суму

1311 тис. грн. Отже первісна та залишкова вартість основних щорічно зростає. Відбувається щорічний процес оновлення матеріальних активів.

Таблиця 2.4 Наявність та рух основних засобів на кінець року, тис. грн

Показник	Наявність на початок року	Надійшло всього	Вибуло всього	Наявність на кінець року
2020				
Всього	191575	22267	1875	211967
2021 рік				
Всього	211967	45985	788	257164
2022 рік				
Всього	257164	55410	500	312074
2023 рік				
Всього	312074	16204	1807	326471
2024				
Всього	326471	25943	1311	351103

Примітка. Складено за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для оцінки руху та стану основних засобів будемо використовувати коефіцієнти оновлення, вибуття, придатності. Для цього проаналізуємо показники таблиці 2.5.

Відбувається зростання первісної вартість основних засобів на кінець кожного досліджуваного року демонструє тенденцію до зростання. Водночас оновлення основних засобів протягом цього періоду відзначається зменшенням активності. Коефіцієнт оновлення знизився з 0,105 у 2020 році до 0,07 у 2024 році. Коефіцієнт вибуття залишався стабільним упродовж 2022-2024 років. Показник коефіцієнта придатності щороку зменшувався, досягнувши рівня 59,3 % наприкінці 2023 року. Коефіцієнт зносу, навпаки, мав тенденцію до зростання

Таблиця 2.5 Оцінка руху та стану основних засобів

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
1. Вартість основних фондів на початок періоду, тис. грн	191575	211967	257164	312074	326471
2. Вартість основних фондів на кінець періоду, тис. грн	211967	257164	312074	326471	351103
3. Вартість введених основних фондів, тис. грн	22267	45985	55410	16204	25943
4. Вартість основних фондів, що вибули, тис.грн	1875	788	500	1807	1311
5. Коефіцієнт оновлення	0,105	0,179	0,178	0,05	0,07
6. Коефіцієнт вибуття	0,009	0,004	0,002	0,006	0,004
7. Коефіцієнт зносу, %	33,65	36,47	35,99	40,70	40,52
8. Коефіцієнт придатності, %	66,35	63,53	64,01	59,30	59,48

Примітка. Складено за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

й у 2023 році склав 40,7 %, хоча у 2024 році незначно знизився до 40,52 %. Найнижчий рівень зносу було зафіксовано у 2020 році – 35,99 %. Незважаючи на ці показники, загальний стан основних засобів залишається задовільним.

Для оцінки ефективність використання основних засобів проаналізуємо таблицю 2.6.

Фондовіддача демонструє тенденцію до зростання: з 2,88 грн у 2020 році до 3,88 грн у 2024 році. Для глибшого розуміння змін проведемо факторний аналіз цього показника. Головними впливовими чинниками є чистий дохід від реалізації продукції та середньорічна вартість основних засобів. Водночас найбільш суттєвий вплив на підвищення фондовіддачі має саме зростання чистого доходу від реалізації продукції.

Таблиця 2.6 Показники ефективності використання основних засобів

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
1.Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	581386	811393	576737	849716	1146513
2.Середньорічна вартість основних засобів,тис.грн	201771	234565,5	284169	319272,5	338787
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн.	117229	136283	156861	176558	198109
Питома вага активної частини основних фондів,%	58,1	58,1	55,2	55,3	56,4
Середньоспиксова чисельність працівників	472	509	438	399	443
4. Чистий прибуток, тис грн	54486	77734	27429	38102	96544
5.Фондовіддача, грн	2,88	3,45	2,02	2,66	3,38
6.Фондомісткість, грн	0,34	0,29	0,49	0,38	0,3
7.Фондоозброєність, тис.грн/особу	427,48	460,83	648,78	800,18	764,75
8.Технічна озброєність праці, тис. грн/особу	248,36	267,7	358,13	442,5	447,2
9.Рентабельність основних засобів, %	27	33,14	9,65	11,9	

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фондоозброєність праці також зазнала змін. Її зростання спостерігалось з 427,48 тис. грн на одну особу в 2020 році до 800,18 тис. грн у 2023 році, однак у 2024 році цей показник трохи скоротився до 764,75 тис. грн. Технічна озброєність праці продовжувала зростати щороку: від 248,36 тис. грн на особу в 2020 році до 447,2 тис. грн у 2023 році.

Щодо рентабельності основних засобів, то в 2022 році її показник знизився у порівнянні з 2021 роком, але вже у 2023 році спостерігалось його відновлення з наступним зростанням. Значення рентабельності по роках становили: 33,14% у 2021 році, 9,64% у 2022 році та 12,36% у 2023 році. У 2024 році рентабельність досягла свого максимуму – 28,5%. Проаналізуємо матеріальні затрати

підприємства, що забезпечують його безперебійну виробничу діяльність. Сформуємо таблицю 2.7 та розрахуємо частку матеріальних затрат у загальній сумі витрат на виробництво продукції підприємства.

Таблиця 2.7 Динаміка питомої ваги матеріальних витрат у операційних витратах підприємства

Показник	Рік					Відхилення (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 –2021
1. Матеріальні затрати, тис. грн	365672	538023	433574	618200	813334	+447662
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг) , тис.грн	506083	708968	566515	792727	1051289	+545206
3. Питома вага матеріальних затрат до виробничої собівартості продукції, %	72,3	75,89	76,53	77,98	77,3	+5

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Відбувається скорочення операційних витрат разом зі зміною обсягів виробництва та реалізації продукції у 2022 році, але зростання у 2023–2024 роках. Найвищого рівня вони досягли у 2023 році — 792 727 тис. грн, а у 2024 році збільшилися до 1 051 289 тис. грн. Матеріальні витрати демонструють зростання: з 365 672 тис. грн у 2020 році до 813 334 тис. грн у 2023 році. Важливо зазначити, що темпи зростання матеріальних витрат перевищують темпи збільшення операційних витрат. У 2020 році питома вага матеріальних витрат становила 72,3 %, поступово підвищуючись до 77,98 % у 2023 році, хоча в 2024 році цей показник дещо знизився до 77,3 %. Це свідчить про те, що діяльність підприємства є матеріаломісткою.

Спираючись на інформацію з таблиці 2.8, проаналізуємо ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства.

У 2024 році, порівняно із 2020 роком, матеріаловіддача зменшилася на 0,18 грн. У той же час у 2023 році, порівняно з 2022 роком, вона зросла на 0,04 грн і становила 1,37 грн. У 2024 році знову було зафіксовано збільшення на 0,04 грн. Слід зазначити, що динаміка показника матеріаломісткості є протилежною. Зростання матеріаловіддачі можна вважати позитивним фактором у виробничо-господарській діяльності підприємства.

Таблиця 2.8 Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості продукції

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг в діючих цінах, тис.грн	581386	811393	576737	849716	1146513
2. Матеріальні затрати, тис.грн	365672	538023	433574	618200	813334
3. Матеріаловіддача, грн	1,59	1,51	1,33	1,37	1,41
4. Матеріаломісткість, грн	0,63	0,66	0,75	0,73	0,71

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів підприємства (табл. 2.9). Сформуємо таблицю 2.9 для аналізу складу та структури персоналу підприємства в 2020 – 2024 роках.

Таблиця 2.9 Склад та структура працюючих на підприємстві

Показник	Чисельність, осіб					
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020 (+;-)
1. Середньооблікова чисельність працівників	472	509	438	399	443	-29
2. Чисельність апарату управління	37	38	38	38	38	+1
3. Чисельність робітників	435	471	400	361	405	30

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Відбулося зменшення кількості персоналу на підприємстві впродовж 2021–2024 років на 29 чоловік, при цьому кількість у правлінського персоналу зросла на одну людину, а кількість робітників зменшилась на 30 осіб. У структурі кадрів найбільшу питому вагу становлять робітники з часткою вище за 80 %.

Витрати на оплату праці зменшились у 2023 році та зросли у 2024 році (табл. 2.10). На розмір фонду оплати праці вплинули зміна чисельності працюючих та розмір мінімальної заробітної плати.

Таблиця 2.10 Аналіз фонду оплати праці

Показник	Одиниці виміру	Рік				Відхилення у % 2024/2021
		2021	2022	2023	2024	
1. Загальний фонд заробітної плати	тис.грн	99343	119839	90784	120393	121,2
2. Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	509	438	399	433	85
3. Середньорічна заробітна плата	тис.грн	235440	207270	301736,4	383400	162,8

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

На підставі проведеного аналізу можемо стверджувати, що в 2024 рівень використання ресурсів підприємства (основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів) підвищився.

2.2. Особливості управління розвитком ресурсної бази ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Детальніше розглянемо організацію матеріально-технічного забезпечення на ТДВ "Хмельницькзалізобетон" (табл. 2.11).

Відділ матеріально-технічного забезпечення виконує низку важливих завдань, серед яких можна виділити такі основні функції:

- аналіз і визначення потреб підприємства в матеріально-технічних ресурсах та визначення джерел їх покриття;
- організація процесу отримання матеріальних ресурсів;
- забезпечення належного зберігання й видачі матеріальних ресурсів;
- здійснення контролю за раціональним використанням забезпечуваних ресурсів;
- розробка технологічних інструкцій, схем складання, маршрутних карт та іншої відповідної технічної документації.

Таблиця 2.11. Організація матеріально-технічного забезпечення (на прикладі бетонних конструкцій)

Основні аспекти організації МТЗ	Характеристика
1	2
Середній інтервал між двома поставками, днів	10 днів
Величина партії замовлення, в нат. показниках	300 т.
Діюча система управління запасами	З фіксованим рівнем запасів
Організація внутрішньовиробничого складського господарства	Складські приміщення
Особливості умов зберігання сировини	Дотримання правильного рівня вологості для зберігання залізобетонних конструкцій

Примітка. Складено автором за даними ТДВ “Хмельницькзалізобетон”

Проаналізуємо більш детально формування виробничих запасів мастила в табл. 2.12.

Залізобетонні вироби на складах рекомендується зберігати на спеціальних дерев'яних піддонах, забезпечуючи правильні умови вологості та захист від впливу зовнішніх факторів, таких як дощ, сніг чи град.

Організація процесу матеріально-технічного забезпечення на ТДВ "Хмельницькзалізобетон" здійснюється відділом матеріально-технічного

забезпечення спільно з технологічним відділом.

Для ефективного планування діяльності на підприємстві створено планово-економічний відділ, основні функції якого включають:

- розробку структури планів підприємства і координацію роботи зі складання затверджених керівництвом планових документів;
- формування техніко-економічних прогнозів за напрямками діяльності товариства та підготовку нормативних планових документів для внутрішніх підрозділів.

Таблиця 2.12. Організація матеріально-технічного забезпечення (на прикладі бетонних конструкцій)

Основні аспекти організації МТЗ	Характеристика
1	2
Середній інтервал між двома поставками, днів	10
Виробничі запаси, в днях:	
- транспортний запас	1
- підготовчий запас	1
- поточний запас	5
- страховий запас	5
Величина виробничих запасів, в нат.показниках, в т.ч.:	
- транспортний запас	100
- підготовчий запас	50
- поточний запас	70
- страховий запас	35
Величина партії замовлення, в нат.показниках	300

Примітка. Складено автором за даними ТДВ "Хмельницькзалізобетон"

Контроль за дотриманням і виконанням планів підприємства та його структурних підрозділів є важливим аспектом управління. За планування на підприємстві відповідають працівники планово-економічного відділу, до складу

якого входять начальник відділу, головний економіст і економіст вищої категорії. У своїй роботі вони тісно співпрацюють з іншими підрозділами, такими як відділ збуту, фінансовий відділ тощо.

Економічний відділ спільно з керівництвом підприємства бере участь у розробці стратегічних планів, визначенні економічних цілей, а також проведенні аналізу фактичних і запланованих результатів діяльності. Робота цього відділу базується на використанні таких методів: економіко-статистичного, аналітичного, нормативного та балансового. У своїй діяльності підрозділ застосовує сучасне програмне забезпечення, таке як 1С: Підприємство та MS Office, яке відповідає сучасним стандартам. На підприємстві здійснюється аналіз ключових показників господарської діяльності, зокрема:

- обсягу виробництва та реалізації продукції;
- собівартості виготовленої продукції;
- фінансових результатів діяльності;
- ефективності використання основних засобів;
- раціонального використання матеріальних ресурсів;
- продуктивності праці персоналу.

Для комплексної оцінки бізнес-середовища підприємства буде побудована матриця SWOT-аналізу, яка дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, а також знайти альтернативні шляхи стратегічного розвитку.

Зокрема, для повної оцінки стратегічної позиції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і визначення перспективних напрямків розвитку заплановано здійснити SWOT-аналіз (таблиця 2.13). Цей метод пропонує системний підхід до виявлення внутрішніх переваг і недоліків компанії та аналізу зовнішніх чинників, що впливають на її конкурентоспроможність. Результати SWOT-аналізу свідчать про практично рівномірний баланс між перевагами й

недоліками підприємства. Поточний стан компанії характеризується як стабільний, однак є очевидна потреба в подальшому вдосконаленні її діяльності. Для реалізації цього...

Таблиця 2.13. SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. ретельне вивчення ринку та попиту на будівельні матеріали 2. ефективна маркетингова політика для залучення нових клієнтів 3. гнучка цінова політика, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку 4. високий ступінь дотримання договірних зобов'язань з партнерами та постачальниками 5. розвинута залізнично-транспортна система 6. кваліфікований персонал 7. наявність постійних клієнтів 8. інвестиційний потенціал 9. Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам 	<ol style="list-style-type: none"> 1. висока плінність кадрів та дефіцит виробничих спеціалістів 2. низька інноваційна активність 3. висока собівартість продукції 4. наявність конкурентів на міжнародному ринку 5. відсутність достатніх коштів для розширення виробництва
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. одержання державних програм підтримки 2. вихід на міжнародний ринок 3. розширення виробничих потужностей за рахунок залучення інвестицій 4. відкриття філій в Україні під власним брендом 5. залучення закордонних інвесторів, що можуть сприяти модернізації виробництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. нестабільний попит на будівельні матеріали через економічну кризу 2. високий рівень конкуренції, поява нових гравців на ринку 3. зростання вартості обладнання 4. втрата ринків збуту 5. високий рівень інфляції 6. зростання собівартості продукції

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» розробимо матрицю SWOT-аналізу із зазначенням полей СіМ, СіЗ, СлМ, СлЗ. (таблиця 2.14)

Таблиця 2.14 Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

	<p>Можливості:</p> <p>Розширення ринку експорту</p> <p>Партнерство з іншими підприємствами</p> <p>Впровадження екологічно чистих технологій у виробництві</p>	<p>Загрози:</p> <p>Низький рівень доходів підприємства та населення</p> <p>Зростання цін на сировину</p> <p>Конкуренція з боку інших виробників</p> <p>Економічна нестабільність на ринках збуту</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>Висока якість продукції</p> <p>Широкий асортимент продукції</p> <p>Досвідчений персонал</p> <p>Інноваційні технології у виробництві</p>	<p>Сім:</p> <p>Розробка і впровадження нових інноваційних технологій у виробництві та розширення ринку експорту</p>	<p>Сіз:</p> <p>Підтримка інновацій та вдосконалення маркетингових стратегій</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>Недостатня гнучкість в системі управління</p> <p>Відсутність системи маркетингових досліджень</p>	<p>Слм:</p> <p>Впровадження систем маркетингових досліджень для визначення потреб ринку та ефективного використання інновацій</p>	<p>Слз:</p> <p>Розробка стратегій управління ризиками в умовах економічної нестабільності</p>

Примітка. Сформовано автором

SWOT-аналіз є ефективним інструментом, що дозволяє:

- аналізувати внутрішні фактори, які впливають на поточний рівень ефективності підприємства;
- виявляти ключові ринкові загрози та можливості, що формують стратегічне планування;

- розробляти рекомендації для зміцнення конкурентних переваг та мінімізації ризиків.

Аналіз характеристик управління розвитком ресурсної бази підприємства дає можливість не тільки гарантувати повноту та своєчасність залучення ресурсів, але й налаштувати оптимальну взаємодію між різними їх типами. Це створює основу для підвищення загальної ефективності роботи підприємства. Відтак, таке дослідження виступає важливим фундаментом для побудови ефективної системи управління ресурсами, яка здатна відповідати викликам сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОЇ БАЗИ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Розвиток управління ресурсною базою в умовах воєнного часу

Сучасні умови господарської діяльності підкреслюють важливість вирішення питання реалізації продукції, яка сьогодні є однією з головних задач для управлінських структур промислових підприємств. Поглиблення конкуренції на внутрішньому ринку і зростання присутності імпортованих товарів із країн Європи та Азії змушують підприємства адаптуватися і переглядати існуючі підходи до збуту. Головна мета цих змін полягає у збереженні наявних клієнтів, залученні нових споживачів та розширенні присутності на нових ринкових сегментах.

У сучасній економічній реальності, за умов жорсткої конкуренції, інфляційного тиску, логістичних викликів та необхідності післякризового відновлення, підприємства будівельної галузі стикаються з потребою у швидкому реагуванні на зміни і впровадженні стратегічно обґрунтованих рішень. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» важливим завданням стає здійснення комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію витрат.

Для підприємств промислового сектору, зокрема будівельної галузі, одне з ключових управлінських завдань полягає у формуванні ефективної системи управління витратами, що пов'язані з виробничими процесами. Досягнення поставленої мети можливе через оптимізацію витрат, яка забезпечує умови роботи із мінімальними витратами й максимальним обсягом виробництва.

Такий підхід дає змогу підприємствам у будівельній галузі не лише скоротити виробничі витрати, але й суттєво зміцнити свої конкурентні позиції на ринку завдяки раціональному використанню ресурсів.

На рівень витрат, пов'язаних із виробництвом продукції, впливає значна кількість факторів, серед яких ключову роль відіграє масштаб підприємства. Величина виробничого суб'єкта визначає його загальну виробничу спроможність, яка залежить від різноманітності продукції, обсягів виробництва та ефективності використання ресурсів. Масштаб діяльності підприємства суттєво впливає на здатність до оптимального розподілу витрат, що визначає рівень конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Із розширенням виробничих потужностей зростає можливість підприємства знижувати витрати завдяки ефекту масштабу. Великі виробничі структури мають переваги в закупівлі сировини і матеріалів великими партіями за нижчими цінами, а також у більш ефективному розподілі загальновиробничих витрат на значні обсяги продукції, що зменшує її собівартість.

Додатково підприємства можуть скоротити витрати, покращуючи ефективність використання виробничих ресурсів. Це включає впровадження сучасного обладнання, використання енергозберігаючих технологій, удосконалення логістичних процесів і зменшення втрат, наприклад, через мінімізацію частки бракованої продукції.

Важливий чинник впливу на витрати – якість технологій, які застосовуються у виробничому процесі. Сучасне обладнання сприяє зростанню продуктивності, зменшенню простоїв і дефектів продукції, що дозволяє оптимізувати загальні витрати. Високотехнологічне виробництво у поєднанні з кваліфікованим персоналом забезпечує стабільну якість продукції з мінімальними втратами.

Інвестування в навчання персоналу є економічно виправданим кроком, оскільки професійний розвиток працівників знижує ризики технологічних помилок і сприяє оптимізації витрат. В цілому рівень організації виробничого процесу відчутно впливає на ефективність витрат. Застосування сучасних управлінських методів дозволяє підвищити продуктивність і максимально оптимізувати структуру

витрат.

Розумне управління витратами – це основа високої рентабельності. Для зниження собівартості продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» варто реалізувати наступні заходи: проведення функціонального аудиту витрат із подальшим їх класифікуванням на продуктивні та непродуктивні.

Аналізуючи поточні умови та стратегічне позиціонування підприємства, визначено головні напрями підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Основні заходи спрямовані на оптимізацію витрат, цифровізацію процесів, диверсифікацію ринків збуту та адаптацію до умов воєнного стану в Україні, зокрема

1. Визначення оптимального розміру витрат і ресурсозбереження.

Управління витратами є ключовим для підвищення прибутковості підприємства без збільшення обсягів продажів. Рекомендується:

- проведення аудиту затрат для виявлення неефективних напрямів.
- запровадження енергозберігаючих технологій і модернізація обладнання.
- поліпшення процесів логістики і раціональне використання сировини.
- ревізія контрактів з постачальниками з урахуванням індексацій цін та пошук локальних альтернативних джерел.

2. Цифровізація управлінських процесів та інноваційний розвиток.

Для ефективного функціонування важливо використовувати сучасні цифрові рішення, що пришвидшують процеси управління та підвищують їхню прозорість. Планується:

- Впровадження ERP-системи для інтеграції фінансового, облікового та виробничого управління.
- Використання цифрових моделей проектування (BIM) для зменшення відходів і підвищення точності розрахунків.
- Створення системи оперативних KPI-дашбордів для моніторингу

результатів.

3. Диверсифікація та розширення ринків збуту.

Післякризове відновлення потребує зміцнення фінансової стабільності через розширення клієнтських сегментів і географії продажів. З цього приводу пропонується:

- Активний пошук нових ринків, особливо в центральних та західних регіонах.
- Розробка продукції, орієнтованої на модернізаційні та державні проєкти.
- Співпраця з державними замовниками та міжнародними організаціями, які залучаються до проєктів реконструкції.

В умовах воєнного стану, виклики для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» переважно стосуються забезпечення: фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів. Дестабілізація логістичних ланцюгів, подорожчання ресурсів, скорочення кадрового складу та загрози кібербезпеці потребують вжиття заходів антикризового характеру.

Для систематизації викликів пропонується ідентифікувати основні загрози за типами ресурсів та впровадити таку модель адаптації:

- для фінансових ресурсів – оптимізація витрат, залучення нових інвестицій чи зовнішньої допомоги.
- у сфері матеріального забезпечення – розширення складу постачальників і створення резервів сировини.
- для трудових ресурсів – створення програм мотивації працівників та перекваліфікації персоналу.
- у напрямку інформаційної безпеки – підвищення рівня захисту інформаційних систем підприємства.

Залучення таких підходів дозволить не тільки класифікувати загрози, але й виділити основні напрями дій для забезпечення стабільності діяльності

підприємств у надскладних економічних умовах.

Таблиця 3.1 – Ключові виклики у сфері ресурсного забезпечення ТДВ «Хмельницькзаліобетон» в умовах воєнного стану та можливі напрями реагування

Види ресурсів	Основні виклики та загрози	Можливі напрями реагування
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> - зниження платоспроможності клієнтів; - ускладнений доступ до кредитних ресурсів; - зростання собівартості послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - диверсифікація джерел фінансування; - перегляд цінової політики; - пошук програм підтримки бізнесу.
Матеріальні	<ul style="list-style-type: none"> - порушення ланцюгів постачання; - дефіцит сировини; - зростання логістичних витрат. 	<ul style="list-style-type: none"> - формування стратегічних запасів; - пошук альтернативних постачальників; - укладання довгострокових контрактів.
Трудові	<ul style="list-style-type: none"> - втрата персоналу через мобілізацію; - зниження мотивації; - плінність кадрів. 	<ul style="list-style-type: none"> - гнучке планування робочого часу; - неперервне навчання і підтримка; - впровадження кризової системи мотивації.
Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> - порушення доступу до інформаційних систем; - кібератаки; - відсутність резервного копіювання. 	<ul style="list-style-type: none"> - посилення кібербезпеки; - хмарні технології для збереження даних; - резервне копіювання та віддалений доступ.

Примітка. Склвлено автором

Введення воєнного стану в Україні суттєво ускладнило фінансову стабільність роботи багатьох підприємств, серед яких і ТДВ «Хмельницькзаліобетон». Однією з основних проблем стала обмеженість доступу до фінансових ресурсів. Це викликано нестабільністю банківської системи, зростанням кредитних ставок, а також підвищеним ризиком несплати з боку контрагентів. Дефіцит коштів обмежує можливості своєчасного поповнення обігових активів, закупівлі сировини та модернізації виробничих потужностей.

Крім того, значно зросли витрати на підтримання матеріально-технічної бази та забезпечення безпеки працівників, що вимагає додаткових фінансових зусиль. Інфляційний тиск і валютні коливання погіршують можливість точного бюджетування і прогнозування фінансових результатів. Усі ці чинники спричиняють високу фінансову непередбачуваність, ускладнюючи розробку стратегічних планів і актуалізуючи необхідність запровадження антикризових підходів до фінансового управління.

Ключові фінансові ризики включають обмежений доступ до капіталу, зростання ризиків у фінансовій діяльності, зниження ліквідності та збільшення операційних витрат. Для їх подолання менеджменту підприємства слід зосередитися на розвитку гнучкої фінансової стратегії, яка включатиме оптимізацію грошових потоків, накопичення фінансових резервів і пошук альтернативних джерел фінансування.

Матеріальне забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон», у тому числі основні засоби, запаси сировини та матеріалів, наразі підлягає значним ризикам через дестабілізацію логістичних процесів та складнощі в поставках. Воєнні дії в Україні та пошкоджена інфраструктура, зокрема дороги, склади й транспортні вузли, спричиняють перебої в доставці ресурсів, що призводить до збільшення часу транспортування і відповідних витрат.

Можливий дефіцит якісної сировини негативно позначається на виконанні робіт своєчасно та належного рівня якості. Крім того, бойові дії чи інші форс-мажорні ситуації можуть спричинити пошкодження або втрату основних засобів, що веде до додаткових витрат на ремонт або заміну устаткування. Це безпосередньо впливає на рівень виробництва.

Зростання цін на сировину на тлі економічного спаду створює ще більший тиск на бюджет компанії. Серед основних викликів виділяються перебої поставок, зниження якості матеріалів і ризики псування чи втрати запасів. Для

вирішення цих проблем запропоновано впроваджувати стратегічне накопичення запасів, оптимізацію логістичних процесів та знаходити нових стабільних постачальників.

Окремою складною сферою залишається управління кадровим потенціалом, що стає особливо критичним під час дії воєнного стану. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стикається з ризиками втрати кваліфікованого персоналу через мобілізацію, примусову міграцію чи посилення роботи в умовах психологічного тиску. Значне скорочення штату співробітників без належної заміни призводить до перевантаження решти персоналу, що може негативно відобразитися на продуктивності та якості роботи.

Окрім наявності загроз, пов'язаних зі зниженням мотивації та залученості працівників, виникають складнощі у підтримці високого професійного рівня персоналу. Це супроводжується зростанням плинності кадрів, що негативно впливає на стабільність виробничих процесів. Невід'ємною проблемою є й загрози безпеці працівників, зокрема у контексті бойових дій та потенційних терористичних актів.

Для зменшення ризиків підприємству доцільно впроваджувати системи соціального захисту та підтримки працівників, запроваджувати дистанційні чи гнучкі формати роботи, організувати тренінги з психологічної адаптації та заходи для зміцнення лояльності. У таблиці 3.1 окреслено ключові загрози, серед яких кадровий дефіцит, зниження мотивації та підвищення плинності, які вимагають цілісного підходу до управління персоналом.

Інформаційні ресурси ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є важливим елементом успішного управління особливо в умовах кризи. Однак військовий стан створює низку викликів для інформаційної безпеки та її доступності. Зокрема існує підвищений ризик кібератак, що може призводити до втрати конфіденційної

інформації, порушення роботи інформаційних систем і обмеженого доступу до ключових інструментів.

Додатково погіршуються умови через перебої в електропостачанні, доступ до інтернету та технічні збої, що ускладнюють функціонування автоматизованих систем і уповільнюють процес прийняття рішень. Недостатня автоматизація або використання застарілих ІТ-рішень також підвищують вразливість компанії в подібному контексті.

У таблиці 3.1 представлено основні інформаційні ризики, серед яких: кібератаки, відмови в роботі ІТ-систем, низький рівень автоматизації та ймовірність втрати даних. Для зменшення негативного впливу цих факторів рекомендується посилити заходи інформаційної безпеки, провести модернізацію технічного обладнання, впроваджувати резервні інфраструктури та навчати персонал.

Комплексний аналіз найбільш актуальних викликів у сфері ресурсного забезпечення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за сучасних умов війни засвідчує високу нестабільність і невизначеність. Це вимагає постійного моніторингу ситуації та використання адаптивних механізмів управління. Взаємозв'язок між усіма видами ресурсів спричиняє мультиплікативний ефект — труднощі однієї сфери відчутно впливають на інші.

В умовах сучасних викликів, особливо з урахуванням впливу воєнного стану в Україні, ефективне управління ресурсами стає важливим пріоритетом для підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність та стабільність роботи. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» це означає не лише необхідність адаптувати існуючі системи забезпечення ресурсами, але й активно впроваджувати нові підходи до управління, що дозволять максимально ефективно використовувати ресурси, водночас знижуючи ризики та втрати. На основі

проведеного аналізу визначено кілька ключових напрямів для вдосконалення системи управління ресурсного забезпечення підприємства.

1. Оптимізація фінансового управління як основного компонента ресурсного забезпечення. Фінансові ресурси є фундаментом діяльності підприємства, тому їх раціональне планування та контроль мають вирішальне значення. Доцільно впровадити систему стратегічного фінансового планування, яка включатиме розробку детальних бюджетів відповідно до пріоритетів розвитку підприємства, враховуючи можливі ринкові ризики та коливання. Застосування сучасних фінансових інструментів аналізу (ліквідності, платоспроможності, рентабельності) допоможе своєчасно ідентифікувати проблемні зони та оперативно реагувати на зміни. Паралельно слід активізувати пошук додаткових джерел фінансування—державні підтримки, грантові програми, а також заснувати фінансовий резерв для забезпечення надійності функціонування навіть у періоди економічної нестабільності.

2. Раціоналізація використання матеріальних ресурсів через покращення логістики та управління запасами. Матеріальні ресурси є важливим елементом організації виробничих процесів, а їх оптимальне використання безпосередньо впливає на ефективність підприємства. Для підприємства варто запровадити принцип управління запасами Just-in-Time (JIT), який сприятиме мінімізації надлишкових товарних залишків, скороченню витрат на складування та зменшенню ризику втрати якості матеріальних ресурсів. Автоматизація складських операцій разом із впровадженням сучасних ІТ-рішень дозволить покращити точність обліку та своєчасне поповнення запасів. Також доцільно диверсифікувати постачання шляхом налагодження співпраці з різними постачальниками з кількох регіонів, що дозволить збільшити стійкість до перебоїв у постачаннях, особливо за умов нестабільної ситуації.

3. Раціональне управління трудовими ресурсами як ключ до зростання продуктивності. Людський капітал відіграє провідну роль у роботі підприємства, особливо в галузі екологічних послуг, де якість залежить від компетентності та мотивації співробітників. Підвищити ефективність роботи можна за рахунок цілісної системи мотивації, що охоплюватиме як матеріальні (нагороди, премії), так і нематеріальні заохочення (навчання, участь у прийнятті рішень, гнучкі графіки). Приділити увагу слід програмам професійного розвитку, які допоможуть працівникам адаптуватися до нових технологій та процесів і скоротять рівень плинності кадрів. Використання гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота, може стати способом підтримати важливих працівників у складних соціально-економічних умовах.

Для подолання цих викликів підприємству варто реалізовувати комплекс антикризових заходів, що включають резервування фінансів, диверсифікацію постачальників, підтримку працівників та посилення захисту інформаційних систем. Лише системний підхід до управління ресурсами дозволить забезпечити стабільність, підвищити конкурентоздатність і витривалість ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у складних умовах воєнного часу.

4. Модернізація інформаційних ресурсів і автоматизація бізнес-процесів. Сучасний рівень конкуренції та швидкість прийняття рішень безпосередньо залежать від якості інформаційного забезпечення. ТДВ «Хмельницькзалізобетонвіс» слід посилити впровадження сучасних інформаційних систем, які забезпечать інтеграцію процесів управління фінансами, матеріалами, кадрами та виробництвом. Автоматизація дозволить не лише підвищити оперативність обробки даних, а й забезпечить достовірність і актуальність інформації для прийняття стратегічних рішень. Особливу увагу слід приділити заходам інформаційної безпеки: впровадженню захищених систем зберігання даних, резервного копіювання та навчання персоналу основам кібергігієни. Такий підхід сприятиме підвищенню стійкості підприємства до кібератак та інших інформаційних загроз.

5. Оцінка ефективності впроваджених заходів та постійний моніторинг. Запровадження оптимальних підходів до управління ресурсним забезпеченням неможливе без системи контролю та оцінки результативності. Рекомендується розробити та впровадити комплекс ключових показників ефективності (KPI), які охоплюватимуть всі види ресурсів: фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні. Аналіз динаміки цих показників у розрізі періодів дозволить своєчасно виявляти проблеми, здійснювати корекцію управлінських рішень та забезпечувати прозорість управління. Важливим інструментом є проведення регулярного SWOT-аналізу ресурсного потенціалу підприємства, що допоможе виявити нові ризики, а також визначити напрямки для подальшого розвитку.

Впровадження запропонованих заходів у сфері управління ресурсною базою підприємства дозволить йому не лише підвищити ефективність використання наявних ресурсів, а й значно посилити стійкість підприємства до зовнішніх викликів, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Стратегічний підхід до фінансів, матеріалів, кадрів та інформації створить надійну базу для стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку екологічних послуг.

Оптимізація управління ресурсною базою діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є ключовим фактором підвищення ефективності та стабільності роботи підприємства в сучасних умовах. Впровадження комплексних підходів до раціонального використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів дозволяє мінімізувати витрати, зменшити втрати через технологічне старіння та зношення основних засобів, а також підвищити продуктивність праці та якість послуг. Крім того, адаптація систем управління ресурсами до викликів воєнного стану сприяє збереженню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню безперервності виробничих процесів і формуванню стійких позицій на ринку. В цілому, реалізація запропонованих заходів з оптимізації ресурсного забезпечення створює передумови для сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення управління розвитком ресурсної бази підприємства

Аналіз викликів і загроз для функціонування галузі виробництва будівельних матеріалів в умовах воєнного стану, до яких належить підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон», дозволяє виділити кілька ключових проблем:

1. У сфері виробничо-господарської діяльності: погіршення логістичної та

енергетичної інфраструктури значно ускладнює доступ до ресурсів і призводить до зростання їх вартості. Це стосується, зокрема, підвищення цін на паливно-мастильні матеріали (ПММ), газ та перебоїв із постачанням енергоресурсів. Спостерігається спад інноваційно-інвестиційної активності через здорожчання сучасних технологій та обладнання, а також труднощі з їх імпортом. Виникають кадрові дисбаланси, зумовлені браком кваліфікованих працівників через міграцію. У соціальній сфері зростають напруження через необхідність збільшення оплати праці за умов зменшення обсягів замовлень і виробництва.

2. У фінансово-економічній сфері: падіння попиту на будівельні матеріали та зниження купівельної спроможності населення спричиняють скорочення доходів підприємств. Існує проблема дефіциту оборотного капіталу, ускладнена взаємодія з банками та здорожчання кредитування. Зростання рівня тіньової економіки додає ще більше ризиків.

Зважаючи на ці обставини, ефективними інструментами розвитку підприємства в умовах війни можуть бути такі дії:

- орієнтація діяльності на задоволення поточного споживчого попиту;
- часткова диверсифікація й реорганізація виробничо-господарських процесів;
- максимальне збереження кваліфікованого персоналу, матеріальних активів і товарних запасів;
- створення нової продукції, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності;
- розвиток партнерських відносин із постачальниками й клієнтами шляхом налагодження ефективної комунікації із зацікавленими сторонами;
- регулярний моніторинг ключових бізнес-показників для своєчасного реагування на виклики та пошуку можливостей для зростання;
- впровадження стратегічного планування як невід'ємної частини

управління.

У повоєнний період, коли почнеться масштабна відбудова країни, основними напрямками стабілізації й розвитку галузі мають стати:

- адаптація діяльності до оновлених споживчих потреб;
- відновлення логістичних ланцюгів і повного циклу ділової активності;
- збільшення інвестицій у модернізацію та розширення виробничих потужностей;
- вихід на нові ринки збуту та забезпечення безпечного експорту;
- співпраця з міжнародними партнерами для впровадження інноваційних технологій і стандартів.

Надзвичайно важливо для підприємств галузі, які працюють із виготовлення залізобетонних виробів, отримати підтримку з боку держави. Це може включати зниження податкового навантаження, розроблення стимулюючої податкової політики, покращення інвестиційного клімату, запровадження програм державного страхування інвестицій та сприяння розвитку внутрішнього промислового потенціалу України як з боку держави, так і закордонних інвесторів для підтримки виробництва будівельних матеріалів.

У широкому сенсі категорія вдосконалення розглядається як об'єктивний процес якісних змін будь-якого об'єкта, що має на меті поліпшення його властивостей та додання нових функціональних характеристик. Подібні перетворення спрямовані на досягнення кращої відповідності між можливостями об'єкта, його цілями й умовами зовнішнього середовища. У цьому аспекті вдосконалення системи збуту продукції розглядається як безперервний та динамічний процес пошуку, аналізу та впровадження дієвих організаційних форм, методів і механізмів для її створення чи модернізації. Основними елементами такого процесу є оптимізація окремих складових збутової структури, регулярна оцінка її ефективності, а також виявлення слабких місць на основі аналізу

відповідності системи внутрішнім та зовнішнім викликам.

Сучасні економічні умови актуалізують питання реалізації продукції, яке наразі є однією з головних проблем управління для промислових підприємств. Посилення конкуренції на внутрішньому ринку та зростаюча присутність європейських та азійських імпортерів товарів вимагають від вітчизняних компаній перегляду поточних стратегій збуту. Головною метою таких змін є утримання існуючих клієнтів, залучення нових споживачів і розширення впливу на інші сегменти ринку. У сучасній економічній ситуації, що вирізняється високою конкуренцією, інфляційним навантаженням, логістичними труднощами та потребою в післякризовому відновленні, підприємства будівельної галузі стикаються із викликом оперативної адаптації до змін і реалізації стратегічно обґрунтованих рішень. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» одним із ключових завдань стає розробка комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію витрат.

Для підприємств промислового сектору, зокрема галузі будівництва, важливою управлінською ціллю є ефективне формування витрат, пов'язаних із виробничими процесами. Реалізація цього завдання можлива через оптимізацію витрат, що дозволяє створити умови для мінімізації витрат при досягненні максимального обсягу виробництва.

Для підвищення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у попередніх параграфах розроблено певні організаційні та техніко-економічні заходи. Для аргументування доцільності реалізації цих рішень проведено аналіз їх економічного впливу, зокрема щодо скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та зростання чистого прибутку.

1. Заходи з енергозбереження та оптимізації витрат

Одним із першочергових кроків є модернізація енергоємного обладнання, що дозволить зменшити витрати на електроенергію.

Поточне споживання електроенергії: 1,5 млн кВт·год/рік

Вартість 1 кВт·год: 5,5 грн

Очікуване зменшення споживання: 20%

Очікувана економія:

$$1500000 \times 0,2 \times 5,5 = 1650000 \text{ грн/рік}$$

1. Автоматизація обліку та управління (впровадження ERP)

Впровадження системи ERP дозволить автоматизувати документообіг, складський облік та фінансову звітність, скоротивши обсяг ручної праці:

Кількість працівників, що вивільняються: 5 осіб

Середньорічна заробітна плата на 1 особу: 383 400 грн

$$\text{Загальна економія: } 5 \times 383400 = 1917000 \text{ грн/рік}$$

Диверсифікація асортименту та ринків збуту

Завдяки виходу на нові регіони очікується зростання обсягів реалізації продукції на 10%:

Обсяг реалізації у 2024 році: 1 146,5 млн грн

$$\text{Додатковий дохід } 1146,5 \times 0,10 = 114,65 \text{ млн грн.}$$

Чистий прибуток при рентабельності 8%:

$$114650000 \times 0,08 = 9172000 \text{ грн}$$

Таблиця 3.2 Загальний економічний ефект:

Джерело ефекту	Орієнтовна сума, грн/рік
Енергозбереження	1650000
Оптимізація кадрових витрат (ERP)	1917000
Збільшення прибутку від реалізації	9172000
Разом	12739000 грн/рік

Примітка. Складено автором

Аналіз економічного ефекту впровадження запропонованих заходів демонструє їх високу ефективність і фінансову обґрунтованість. Запропонована

стратегія сприятиме ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у покращенні використання ресурсів, скороченні витрат, збільшенні доходів і зміцненні конкурентних позицій на ринку.

Очікуваний загальний економічний ефект за рік становитиме приблизно 12–14 млн грн, включаючи пряму економію та приріст прибутку (табл. 3.3).

Рівень витрат на виробництво продукції визначається низкою факторів, зокрема масштабами діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на його загальну виробничу спроможність. Розміри підприємства обумовлюють обсяги випуску, асортимент продукції та ефективність використання ресурсів. Внаслідок цього масштабність бізнесу істотно впливає на здатність підприємства раціонально розподіляти витрати, що своєю чергою формує його конкурентоспроможність та фінансову стабільність.

Збільшення виробничих потужностей сприяє зростанню потенціалу підприємства у скороченні витрат, зокрема через ефект масштабу. Великі підприємства мають можливість закуповувати сировину та матеріали значними партіями за вигіднішими цінами, а також ефективніше розподіляти загальні витрати на більші обсяги продукції, що знижує її собівартість.

Водночас оптимізація витрат передбачає раціональне використання ресурсів. Це може бути досягнуто за рахунок запровадження сучасного обладнання, енергозберігаючих технологій, покращення виробничої логістики та мінімізації втрат, зокрема завдяки зменшенню обсягів бракованої продукції. Використання сучасних технологій у виробництві дозволяє підвищити продуктивність, скоротити простой і знизити обсяги технічних недоліків, що позитивно позначається на загальних витратах. Високотехнологічні рішення в поєднанні з кваліфікованими кадрами забезпечують стабільну якість продукції за мінімізації втрат.

Інвестиції у підвищення кваліфікації персоналу є економічно доцільними,

оскільки дозволяють зменшити кількість технологічних помилок і відповідно скоротити виробничі витрати. Таким чином, успішна оптимізація витрат значною мірою залежить від рівня організації виробничого процесу. Запровадження сучасних управлінських підходів допомагає підвищити продуктивність роботи та зменшити витратну частину.

Раціональне управління витратами є ключовим засобом підвищення рентабельності. Для зниження собівартості продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендується реалізувати такі заходи:

- Проведення функціонального аудиту з подальшим поділом витрат на продуктивні та непродуктивні.
- Переукладання договорів із постачальниками, враховуючи зміну цін, а також пошук локальних джерел сировини.
- Мінімізація втрат під час зберігання і транспортування шляхом удосконалення складських рішень і логістичних маршрутів.
- Запровадження контролю споживання енергоресурсів через встановлення індивідуальних лічильників та використання енергоощадного обладнання.
- Автоматизація звітності та документообігу завдяки впровадженню ERP-системи для скорочення адміністративних витрат і пришвидшення аналізу даних.

Запровадження цих ініціатив дасть змогу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не тільки утримати свої позиції на ринку, а й зробити вагомий крок до сталого розвитку, забезпечуючи конкурентоспроможність компанії у післявоєнний період національного відновлення.

Оцінка економічного ефекту впровадження запропонованих заходів свідчить про їх високу результативність і економічну доцільність. Реалізація запропонованої стратегії дозволить ТДВ «Хмельницькзалізобетон» підвищити ефективність використання ресурсів, знизити витрати, збільшити доходи та зміцнити позиції на ринку.

Таблиця 3.3 Очікуваний ефект від реалізації заходів з оптимізації, модернізації та розширення ринку збуту

№	Напрямок	Конкретний захід	Очікуваний ефект	Орієнтовний економічний результат
1	Оптимізація витрат	Проведення аудиту витрат	Зниження непродуктивних витрат	–
		Переукладання контрактів з постачальниками	Зменшення закупівельних витрат	до 800 тис. грн/рік
		Встановлення лічильників на ділянках споживання енергії	Економія енерговитрат	до 1,65 млн грн/рік
		Впровадження ERP для автоматизації документообігу	Зниження адміністративних витрат	до 1,56 млн грн/рік
2	Модернізація виробництва	Оновлення обладнання	Підвищення якості продукції, зменшення браку	
		Автоматичне дозування бетонної суміші	Оптимізація витрат матеріалів, зниження відходів	до 500 тис. грн/рік
		Переоснащення кадрів	Підвищення продуктивності праці	–
3	Розширення ринку збуту	Маркетингове дослідження нових регіонів	Виявлення потенційного попиту	–
		Запуск нового асортименту (опори, плити, кільця)	Залучення нових клієнтів	+10% до обсягу реалізації
		Участь у державних тендерах через Prozorro	Отримання великих об'ємів замовлень	+9 млн грн до чистого прибутку
		Впровадження онлайн-платформи замовлень	Підвищення зручності розширення клієнтської бази	+1–1,5 млн грн/рік

Примітка. Розраховано автором

Загалом, запропоновані напрями базуються на принципах інноваційності, економічної доцільності та стратегічної сталості. Таким чином, реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на ключові економічні показники організації та сприятиме її подальшому розвитку ресурсної бази та зміцненню позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження були успішно виконані всі поставлені завдання, що дозволило отримати підтвержені результати й сформулювати наступні висновки.

1. У сучасній економічній теорії ресурси розглядаються не лише як фізичні активи, але також як нематеріальні складові, до яких належать знання, інтелектуальний капітал, репутація та інші. Класифікація ресурсів відіграє ключову роль у їх систематизації, оскільки сприяє групуванню за різними критеріями. Це забезпечує комплексне розуміння ресурсного потенціалу підприємства, що є важливим для створення ефективної системи управління. Така система включає раціональне використання ресурсів, їх контроль, облік і аналітичну оцінку. У процесі дослідження було визначено склад ресурсної бази, що охоплює всі види матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, задіяних у виробничих і бізнес-процесах.

2. Управління розвитком ресурсної бази підприємства — це системний комплекс управлінських дій, спрямованих на планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання ресурсних потоків. Основними видами ресурсів є матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інноваційні, енергетичні, природні та часові. Процес управління передбачає формування, ефективне використання та оновлення матеріальних, фінансових, трудових і нематеріальних активів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Особлива увага приділяється стратегічному плануванню, раціональному розподілу ресурсів, інноваційним рішенням щодо їх оновлення та організації матеріально-технічної бази.

3. Аналіз ресурсної бази ТДВ «Хмельницькзалізобетон» продемонстрував підвищення ефективності використання ресурсів компанії. Чистий дохід від реалізації продукції та послуг досяг піку в 2024 році й становив 1 146 513 тис. грн.

У 2022 році спостерігалось його зниження до 576 737 тис. грн. Водночас середньоспискова чисельність працівників у 2024 році зменшилася на 29 осіб порівняно з 2020 роком, а кількість робітників знизилася на 30 осіб. Протягом аналізованого періоду зафіксовано зростання середньорічної вартості основних засобів: на 14% у 2021 році, на 22% у 2022 та на 2% у 2023 році. У цілому за період 2020-2024 років вартість основних засобів збільшилася на 154%. Індекс фондівдачі у 2021 році зріс на 23%, у 2022 знизився на 42%, а у 2023 підвищився на 44%, що в сумарному результаті за п'ять років дало приріст у 0,5 грн. або на 117,3%. Загалом можна зробити висновок про достатньо ефективне використання засобів праці підприємства.

4. Управління розвитком ресурсної бази підприємства тісно пов'язане з організацією матеріально-технічного забезпечення його діяльності, особливо виробничих процесів. На підприємстві ТДВ "Хмельницькзалізобетон" за забезпечення матеріально-технічними ресурсами відповідає спеціалізований відділ, який займається розробкою виробничих планів, календарних графіків та їх наступною адаптацією для забезпечення якісного надання послуг як на рівні підприємства в цілому, так і окремих його структурних підрозділів. Важливу роль у цьому процесі відіграє технологічний відділ, що здійснює розрахунок виробничих потужностей, організацію робочих місць персоналу та технічне переоснащення підприємства. За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено основні проблеми й перспективи розвитку підприємства з акцентом на посилення його ресурсної бази.

5. Аналізуючи теперішні умови та стратегічне позиціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон», було окреслено ключові напрями для підвищення ефективності його діяльності. Основну увагу приділено оптимізації витрат, цифровізації операцій, диверсифікації ринків збуту та адаптації до умов воєнного стану в Україні. Виокремлено основні виклики у сфері ресурсного забезпечення

підприємства в цей непростий період та визначено можливі шляхи реагування на ці виклики.

6. Для обґрунтування доцільності запропонованих заходів проведено оцінку економічного ефекту, зокрема стосовно скорочення витрат, підвищення продуктивності та зростання чистого прибутку. Завдяки впровадженню заходів із енергозбереження, оптимізації витрат на персонал та збільшення доходів від реалізації продукції очікуваний сумарний економічний ефект становить 12 739 000 грн на рік. Також розроблені пропозиції щодо покращення ефективності, проведення модернізації та розширення ринків збуту із прогнозом очікуваного результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов Т. Сутність та зміст нематеріальних ресурсів сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-45>
2. Алькема В.Г., Г.М. Пазєєва Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2013. Вип. 33. С. 198-202
3. 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>.
4. Бердар М.М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. *Національна економіка. Інтелект XXI* №1. 2020. С. 31-35. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/5.pdf.
5. Бердар М.М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 31-36.
6. Богацька Н. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvetsoi-resursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodary>.
7. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. № 3. Том 28. С. 154-161
8. Васильців Т., Лупак Р., Микитин О. Методико-прикладні аспекти управління ресурсним забезпеченням в системі економічної безпеки промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №338(1). С. 64–68.

9. Власова Н. О., Андросов В. Ю. Особливості та класифікація ресурсів підприємств роздрібною торгівлі. Вісник Львівської комерційної академії : збірник наукових праць. Серія : Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. Вип. 15. С. 12–16.
10. Верхоглядова Н.І. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №16. С. 27-31.
11. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf>.
12. Волкова Н. А., Подвальна Н.Е., Семенова К.Д. Економічний аналіз: навч. посібник. Одеса: ППЦ «Белка», 2021. 240 с.
13. Вяткіна Т.Г. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств туристичної індустрії. Сучасні питання економіки і права. 2015. № 1. С. 32-37
14. Гавловська Н., Кривдик М., Рудніченко Є., Зацерковний В. Сучасні технології управління ресурсами промислових підприємств на засадах ощадливого виробництва. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. № 5(1). С. 298–302.
15. Гарафонова О., Янковий Р., Дворник І. Ресурсне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства : виклики сучасного глобального безпекового середовища та економічних конфліктів. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 338(1). С. 35–42.
16. Гончарук А., Підкамінський М Інструментарій механізму управління ресурсами промислових підприємств. Development Service Industry Management. 2024. № 2. С. 254-258.

17. Гудзь О.Є. Стратегії ризикозахищеності інноваційної діяльності підприємств. *Інноваційний ресурс страхового ринку в сучасних умовах*. 2014. Вип. X, Том 1. С. 180 –182
18. Дашковська І.Б. Роль та основні принципи управління ресурсним забезпеченням інноваційної діяльності підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
19. Довгаль Н. С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи. *Науково-технічна інформація*. 2009. № 1. С. 42–45.
20. Довгаль О.В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт* 2016. № 5. С. 20-22
21. Економічний аналіз : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітіс, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2022. 200 с.
22. Ілляшенко К. В. Аналіз інформаційного забезпечення діяльності підприємства. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_17_1/17-1-26.pdf
23. Коваленко-Марченкова Є.В. Теоретичні аспекти оцінки економічного стану підприємства / Є.В. Коваленко-Марченкова, О.В. Кірнос, М.О. Бородін // *Національна економіка*. – 2018. – № 6. – С. 65 – 69.
24. Кондратенко Н., Догадіна В., Троян В. Ресурсне забезпечення системи управління якістю послуг підприємства залізничного транспорту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3469/3397>
25. Кривдик М. Вплив інституційного середовища на ресурсне забезпечення та економічну безпеку промислових підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 283–290.
26. 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. № 1. С. 212–216.

27. Кулик А.В. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. К.: ДП «Вид. Дім «Персонал», 2018. 452 с.

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

29. Любохинець Л., Бушовська Л., Вінскевич О. Ресурсозабезпечення підприємств, його безпекові аспекти та особливості впровадження системи ERP. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1, С. 307-315. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(41))

30. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua> (дата звернення: 30.05.2025).

31. 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.

32. Михайловська О. В. Сутність категорії «ресурси»: теоретичні та практичні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021 № 2, С. 23-27. URL: <https://doi.org/10.54929/pmt-issue2-2021-4>

33. Назарчук Т., Бакай А. Теоретико-методичні засади ресурсним забезпеченням в системі менеджменту промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 628–634.

34. Озейчук А. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану URL: <https://rautagroup.com/uk/tendentsiyi-budivelnogo-rinku-ukrayini-pid-chas-voynnogo-stanu/>

35. Ольхова І.О. Інформаційні ресурси в процесі управління телекомунікаційних підприємств. *Економіка та суспільство* 2018. № 18 URL: <http://economyandsociety.in.ua>
36. Полянська А. С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання. URL: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>.
37. Предеїн А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами. *Бізнес-інформ*. 2012. Вип. 9. С. 318–325.
38. Середа Н. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>
39. Смолич Д. В. Оптимізація управління ресурсним забезпеченням підприємства шляхом упровадження ERP-системи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 64-68.
40. 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.
41. Терещенко С. І. Ресурсне забезпечення аграрних формувань в умовах нестабільної економіки. *Економіка АПК*. 2013. № 7. С. 82–87.
42. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 69-73.
43. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство. Економіка і управління підприємством*. Випуск № 6, 2016. С. 220-224.
44. Харченко Ю.А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.11.

45. Христенко Л.М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. Випуск №6 (55). С. 115-119.
46. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. Вип. №6(132). URL: www.irbisnbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe
47. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом. *Ефективна економіка*. 2013. №9. С. 81–88.
48. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. №1. С.125-132. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>.

Виконала: студентка

2 курсу магістратури

спеціальності

073 Менеджмент

денної форми навчання

«____» лютого 2026 р.

Підпис

А.М. Коломієць

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцент кафедри

к.е.н., доцент

«____» лютого 2026 р.

Підпис

А.В. Корюгін

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«____» лютого 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 Склад та структура основних засобів у 2020 – 2024 роках

Показник	Наявність на кінець року, тис.грн						Структура,%					
	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020
1.Будівлі, споруди та передавальні пристрої	83576	102771	132621	113986	118901	+35325	39,4	39,96	42,50	34,91	33,9	-5,5
2. Транспортні засоби	14263	24798	25853	26451	32414	+18151	6,73	9,64	8,28	8,10	9,2	2,47
3. Машини та обладнання	108944	124680	146416	153953	165695	+56751	51,4	48,48	46,92	47,16	47,2	-4,2
4. Інші основні засоби	5184	4915	7184	32081	34093	+28909	2,47	1,91	2,30	9,83	9,7	7,23
Основні засоби, всього	211967	257164	312074	326471	351103	+139136	100	100	100	100	100	-

Примітка. Складено за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон»