

**Міністерство освіти і науки України**  
**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**  
**Інститут економіки та менеджменту**  
**Кафедра підприємництва та маркетингу**

Іванюк Олег Романович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 336.66

(індекс)

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

Підвищення ефективності управління ресурсами підприємства

(назва роботи)

Підприємництво та торгівля

(назва освітньої програми)

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(шифр і назва спеціальності)

Іванюк О. Р.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Устенко А.О., д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І. В. Перезовова

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

\_\_\_\_\_ Лозінська Л.Д.

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ - 2024

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

Інститут економіки та менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра підприємництва та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Іванюку Олегу Романовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності управління ресурсами підприємства»

керівник роботи Устенко А. О., д.е.н., проф.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ №

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.12.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Вихідні дані до роботи матеріали внутрішньої звітності ТОВ «Еспо-транс», статистичні дані про результати діяльності підприємства, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

поглибити теоретичне розуміння ресурсів як економічної категорії та його види; теоретично узагальнити форми та механізм ефективного управління ресурсами; дослідити передумови та зміст ресурсної стратегії підприємства; надати пропозиції щодо підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

1. Система управління ресурсами підприємства: сутність і складові;

2. Основні складові системи управління ресурсами;

3. Методи підвищення ефективності управління ресурсами.

4. Оцінка ефективності використання ресурсів на підприємстві

5. Пропозиції щодо вдосконалення управління ресурсами підприємства

6. Оцінка впливу запропонованих заходів на складові

7. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

8. Аналіз можливих ризиків та план їх мінімізації

9. Висновки

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Устенко А. О., д.е.н., проф.		
2	Устенко А. О., д.е.н., проф.		
3	Устенко А. О., д.е.н., проф.		

7. Дата видачі завдання 10.09.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти управління ресурсами підприємства	01.01.24	
2	Аналіз управління ресурсами ТОВ «Еспо-транс»	15.07.24	
3	Шляхи удосконалення та оцінка ефективності управління ресурсами ТОВ «Еспо-транс»	30.11.24	
4	Вступ	02.12.24	
5	Висновки	05.12.24	
6	Перелік використаних джерел	05.12.24	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу	10.12.24	

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

Іванюк О. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Устенко А. О.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано «Підвищення ефективності управління ресурсами підприємства»

Актуальність теми дослідження зумовлена забезпеченням ефективного управління ресурсами підприємства в умовах глобалізації та постійно змінюваного економічного середовища. Особливу роль у цьому процесі використовують фінансові, матеріальні та людські ресурси, які є основою для забезпечення високої ефективності та продуктивності. При цьому підприємстві, що працює у сфері транспорту, потрібно не лише дбати про оптимізацію витрат, але й остаточно реагувати на зміни в законодавчому середовищі, що також впливає на їхню діяльність.

Результат роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення ефективності управління ресурсами підприємства.

Ключові слова: ефективність, ресурсне забезпечення, продуктивність, вдосконалення

## **ABSTRACT**

The topic of the master's thesis was chosen as "Improving the efficiency of enterprise resource management"

The relevance of the research topic is due to ensuring effective management of enterprise resources in the context of globalization and a constantly changing economic environment. A special role in this process is played by financial, material and human resources, which are the basis for ensuring high efficiency and productivity. At the same time, an enterprise operating in the transport sector needs not only to take care of cost optimization, but also to finally respond to changes in the legislative environment, which also affects their activities.

The result of the work is to generalize theoretical and methodological provisions and develop scientific and practical recommendations for improving the efficiency of enterprise resource management.

Keywords: efficiency, resource provision, productivity, improvement

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління ресурсами підприємства .....	7
1.1 Поняття та види ресурсів підприємства .....	7
1.2 Система управління ресурсами підприємства: сутність і складові .....	11
1.3 Методи та підходи до підвищення ефективності використання ресурсів .....	18
1.4 Теоретичні основи управління фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами .....	26
Розділ 2 Аналіз управління ресурсами ТОВ «ЕСПО-ТРАНС» .....	33
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Еспо-транс» .....	33
2.2 Оцінка ресурсної бази підприємства.....	35
2.3 Визначення проблем управління ресурсами на ТОВ «Еспо-транс».....	46
Розділ 3 Шляхи удосконалення та оцінка ефективності управління ресурсами ТОВ «Еспо-транс» .....	46
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення управління ресурсами підприємства....	51
3.2 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.....	58
3.3 Аналіз можливих ризиків та план їх мінімізації.....	61
ВИСНОВКИ.....	68
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА .....	72
ДОДАТКИ.....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>

					МР.ПТМ- 87.00.00.000 ПЗ			
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>				
<i>Розроб.</i>		Іванюк О. Р.			Підвищення ефективності управління ресурсами підприємства	<i>Літера</i>	<i>Арк.</i>	<i>Аркушів</i>
<i>Перевірів</i>		Устенко А. О.					4	77
<i>Рецензент</i>		Лозінська Л. Д.				ІФНТУНГ		
<i>Н. Контр.</i>		Василик О.Б.				ПТМ-23-1		
<i>Затв.</i>		Перезовова І.В.						

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлена забезпеченням ефективного управління ресурсами підприємства в умовах глобалізації та постійно змінюваного економічного середовища. У сучасному світі де конкуренція стає все більш інтенсивною, а темпи інновацій прискорюються, підприємства намагаються шукати нові способи оптимізації з використанням своїх ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Головним аспектом цього процесу є адаптація до швидких змін ринку торгівлі, що особливо транспортних компаній, таких як ТОВ «Еспо-транс», де ефективне використання ресурсів налаштовується не тільки на оперативну діяльність, але й на фінансові результати підприємства.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є підвищення ефективності управління ресурсами на підприємстві ТОВ «Еспо-транс» шляхом аналізу існуючих процесів управління ресурсами, виявлення проблемних аспектів та розробки рекомендацій щодо оптимізації використання ресурсів підприємства. З огляду на зазначене, для досягнення цієї мети сформовано ряд завдань:

- розглянути теоретичні основи управління ресурсами підприємства;
- визначити фактори, що впливають на ефективність управління ресурсами;
- охарактеризувати сучасні методи управління ресурсами, які застосовуються на підприємствах;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління ресурсами на підприємстві ТОВ «Еспо-транс».

**Об'єктом дослідження** є процеси управління ресурсами на підприємстві ТОВ «Еспо-транс».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсів у рамках діяльності компанії.

Для досягнення поставленої мети в роботі використовуються такі **методи дослідження**, як аналіз фінансової звітності, методичний статистичний аналіз, порівняльний аналіз, а також методи емпіричних досліджень (опитування та інтерв'ювання працівників підприємства). Ці

методи дозволили здійснити комплексне дослідження управлінських процесів та ресурсів, що сприяє детальному розумінню проблем і можливих шляхів їх вирішення.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в особисто обґрунтованих теоретико-методичних і практичних рекомендаціях щодо забезпечення ефективного управління ресурсами, а саме:

*набули подальшого розвитку*

- компоненти системи управління ресурсами
- процес оцінки ресурсним забезпеченням через врахування ризиків.

**Практичне значення** результатів роботи стане в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління ресурсами на підприємствах ТОВ «Еспо-транс», які можуть бути застосовано в діяльності інших підприємств транспортного сектора для підвищення ефективності використання своїх ресурсів. Методично-прикладні розробки автора надіслані керівництву ТОВ «Еспо-транс» для практичного застосування.

**Особистий внесок здобувача.** Основні положення магістерської роботи, її висновки і рекомендації розроблені та обґрунтовані самостійно автором. З наукових праць, виконаних у співавторстві, у магістерській роботі використані лише ті ідеї та положення, які запропоновані особисто автором та його науковим керівником. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Апробація результатів магістерської роботи. Наукові принципи і практичні положення по темі магістерської роботи доповідалися і обговорювалися на VII Міжнародної студентської наукової конференції «Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження» (06.12.2024, м. Чернігів, Україна). За темою магістерської роботи опублікована одна наукова праця, загальним обсягом 0,1 друк. арк. (особисто автору належить 0,05 д.а.)

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 4 додатків, списку використаних джерел зі 51 найменування, і містить 14 таблиць і 6 рисунків. Основний текст викладено на 77 сторінках.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття та види ресурсів підприємства

Ресурси підприємства є основою його функціонування та розвитку, забезпечуючи виконання виробничих, управлінських, інноваційних та інших процесів. Під ресурсами розуміють всю кількість засобів, які перебувають у розпорядженні підприємства і використовують для досягнення його стратегічних та оперативних цілей [14]. Ефективне управління ресурсами є одним із основних завдань менеджменту, після їх раціонального використання, підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат та оптимізації діяльності.

Ресурси підприємства класифікуються залежно від їх природи, призначення та характеру використання [14]. Однією з основних класифікацій є поділ на матеріальні, нематеріальні, фінансові та людські ресурси (рис.1.1).

Матеріальні ресурси включають засоби виробництва (сировину, обладнання, інструменти, готову продукцію) та об'єкти праці. Вони забезпечують безперервність виробничого процесу та створюють матеріальну базу для надання послуг або виробництва товарів. Для оцінки матеріальних ресурсів суттєве значення має їхній обсяг, якість, терміни придатності та рівень зношеності.

Нематеріальні ресурси охоплюють інтелектуальні активи (патенти, авторські права, ноу-хау), репутаційні чинники (бренд, ділову репутацію) та інші активи, які не мають фізичної форми, але суттєво впливають на діяльність підприємства. У сучасних умовах значення нематеріальних ресурсів стрімко зростає, особливо для компаній, які працюють у галузях інновацій, ІТ та креативної економіки.

Фінансові ресурси становлять грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства та спрямовуються на забезпечення його

діяльності. До них належать власний капітал, зайняті кошти, інвестиції та інші джерела фінансування [33]. Раціональне управління фінансовими ресурсами забезпечує оптимізацію витрат, залучення вигідних джерел фінансування та ефективне використання наявного капіталу.



Рисунок 1.1 - Види ресурсів та їх характеристика

Людські ресурси включають персонал підприємства, його професійні навички, знання, досвід та мотивацію до праці. Висококваліфіковані кадри є запорукою інноваційного розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства. Успішне управління людськими ресурсами передбачає побудову ефективної системи мотивації, навчання та розвитку персоналу.

Крім основних видів ресурсів, виділені природні та інформаційні ресурси. Природні ресурси (земля, вода, корисні копалини) є основою для багатьох виробничих процесів, особливо в сільському господарстві,

добувних та енергетичних галузях. Інформаційні ресурси охоплюють дані, знання, інформаційні системи та бази даних, які використовуються для прийняття управлінських рішень [8].

Для глибшого розуміння ресурсів підприємства доцільно навести таблицю з узагальненою класифікацією та прикладами кожного виду ресурсів (табл.1.1) [51].

Таблиця 1.1 - Узагальнена таблиця ресурсів (з прикладами)

Тип ресурсу	Опис	Приклад
Матеріальні ресурси	Фізичні та матеріальні об'єкти, що використовують у процесі виробництва та діяльності підприємства.	Сировина, обладнання, транспортні засоби, будівельні матеріали, виробничі запаси.
Фінансові ресурси	Грошові витрати та інші активи, що використовують для забезпечення операційної та інвестиційної діяльності.	Кошти на рахунках підприємства, кредити, інвестиційний капітал, акції, облигації.
Людські ресурси	Персонал, кваліфікація, досвід, знання та навички працівників.	Керівники, менеджери, спеціалісти, працівники виробництва, консультанти.
Нематеріальні ресурси	Інтелектуальна власність, патенти, бренди, технології, які не мають фізичної форми, але є промисловістю для діяльності підприємства.	Патенти, торгові марки, ноу-хау, програмне забезпечення, ліцензії, авторські права.
Інформаційні ресурси	Дані та інформація, що використовують для управлінських рішень, планування та аналізу діяльності підприємства.	Статистичні дані, аналітичні звіти, маркетингові дослідження, програмні платформи для обробки даних.
Природні ресурси	Ресурси, що належать до природного середовища і матеріалів для виробництва товарів або послуг.	Земельні ділянки, вода, енергія, природні копалини, лісові та водні ресурси.

## Продовження таблиці 1.1

Технологічні ресурси	Технічне забезпечення, технології та інновації, що застосовуються для підвищення ефективності діяльності підприємства.	Обладнання, автоматизація, програмне забезпечення, технологічні процеси, роботизація.
----------------------	--	---

Відповідно до рівня та специфіки діяльності підприємства, деякі види ресурсів можуть бути більшими за інші, наприклад:

Для виробничого підприємства пріоритетними є матеріальні та фінансові ресурси, після без сировини, обладнання та доступних фінансових ресурсів неможливо забезпечити безперервний виробничий процес [1]. Для таких підприємств також є технологічні ресурси, які забезпечують високу якість продукції та конкурентоспроможність.

Для інноваційної компанії або стартапу головними є нематеріальні ресурси та людські ресурси. Це може бути інтелектуальна власність, патенти, а також досвідчені інженери, науковці та інші фахівці, здатні розробляти продукти нових чи технологій [3]. У таких компаніях інвестиції в людські ресурси та інформаційні ресурси можуть мати більший вплив на успіх, ніж фізичні чи матеріальні активи.

Ефективне управління ресурсами підприємства виникло у збалансованому використанні всіх видів ресурсів для досягнення стратегічних та оперативних цілей. Це включає кілька головних аспектів [5]:

1. Раціональне планування ресурсів — це забезпечення розподілу ресурсів між максимальними напрямками діяльності, що дозволяє забезпечити оптимальне їх використання.

2. Моніторинг ресурсів — включає регулярний контроль та аналіз стану використаних ресурсів для виявлення невикористаних або неефективно використаних ресурсів.

3. Оцінка ефективності використання ресурсів — це проведення порівняльного аналізу між використаними ресурсами та отриманими результатами, що дозволяє коригувати стратегію управління ресурсами для підвищення їх ефективності.

Збалансоване використання ресурсів є основою для досягнення сталого розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змінюваного зовнішнього середовища.

## **1.2 Система управління ресурсами підприємства: сутність і складові**

Система управління ресурсами підприємства є основним елементом стратегічного та оперативного менеджменту, через яке забезпечується раціональне використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Вона включає набір управлінських процесів і підходів, спрямованих на ефективне планування, організацію, мотивацію, контроль і аналіз використання матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів [10]. Основним аспектом є забезпечення рівноваги між попитом на ресурси та їх фактичним обсягом, що дає можливість підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть в умовах змінного зовнішнього середовища.

Система управління ресурсами має на меті забезпечити ефективне використання всіх ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних та оперативних цілей (рис.1.2). Це означає, що на кожному етапі управлінського циклу (від планування до контролю) забезпечується оптимізація використання наявних ресурсів, що дозволяє досягти максимального результату при мінімальних витратах [12].

Забезпечення балансу між ресурсами та потребами підприємства є визначальним елементом для досягнення поставлених цілей. Для цього необхідно мати чітке розуміння кількості та типу ресурсів, які потрібні для

виконання кожного завдання. Система управління повинна включати ретельне планування та постійний моніторинг потреб у ресурсах для кожної бізнес-операції, що дозволяє ефективно управляти ними і забезпечувати безперебійне виконання завдань [18].

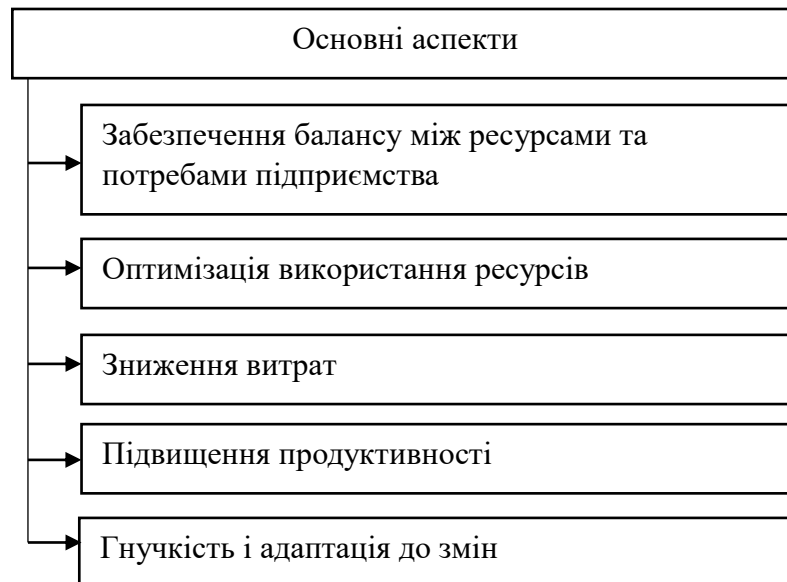


Рисунок 1.2 - Основні аспекти сутності системи управління ресурсами

Однією з основних цілей є оптимізація використання ресурсів. Це передбачає мінімізацію витрат на ресурси при одночасному забезпеченні їх ефективного використання. Впровадження сучасних методів планування та контролю дозволяє підвищити продуктивність і знизити витрати без шкоди для якості виконуваних робіт [19].

Витрати на ресурси є однією з основних складових загальних витрат підприємства. Система управління ресурсами повинна не лише забезпечити безперебійне функціонування бізнес-процесів, але й активно сприяти зменшенню витрат. Це можливо через оптимізацію використання ресурсів, автоматизацію процесів і підвищення операційної ефективності, що загалом знижує загальні витрати підприємства.

Крім того, підвищення продуктивності є ще одним суттєвим аспектом системи управління ресурсами. За допомогою інтегрованих управлінських рішень можна підвищити ефективність праці, зменшити час, витрачений на

виконання завдань, і покращити кінцеву якість результату. Це досягається через раціональний розподіл ресурсів між різними підрозділами підприємства, що дозволяє максимізувати ефективність кожного з них.

Оскільки зовнішнє середовище є динамічним і змінним, система управління ресурсами повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до нових умов. Це може стосуватися змін у попиті на продукцію, технологічних інноваціях або змінах у законодавстві. Гнучкість системи дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні виклики і підтримувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Система управління ресурсами складається з кількох основних елементів, які забезпечують її комплексне функціонування (рис.1.3) [11].

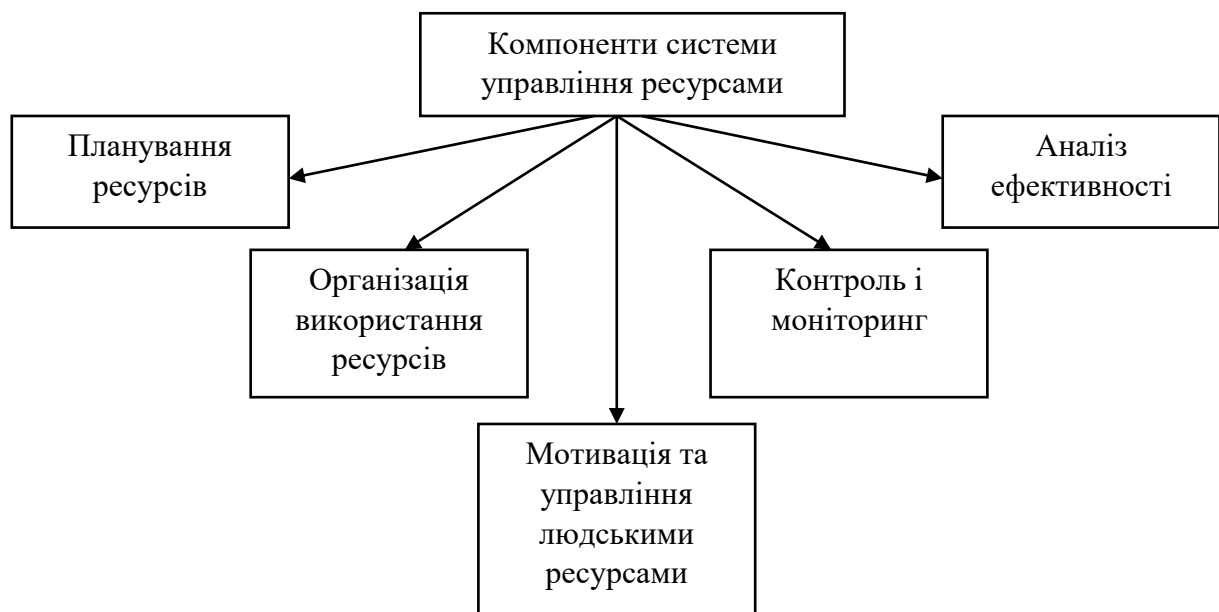


Рисунок 1.3 - Компоненти системи управління ресурсами

Планування ресурсів є першим і кінцевим етапом у процесі ефективного управління ресурсами на підприємстві. Цей процес, що включає в себе визначення потреб у різних видах ресурсів на основі стратегічних і тактичних цілей організації [20]. Планування обмежує прогнозування більшості обсягів ресурсів, їх розподіл між спеціальними підрозділами підприємства та оцінку витрат, які можуть виникнути при їх використанні.

Наприклад, у разі фінансових ресурсів планування включає складання бюджету, який відображає передбачувані доходи та витрати, а для людських ресурсів — планування чисельності персоналу, розподіл обов'язків та визначення потреб у додаткових. Визначальним етапом є також визначення менших матеріальних ресурсів, таких як сировина, обладнання та інші компоненти для виробництва продукції чи надання послуг. Таким чином, на етапі планування має бути передбачена оптимізація використання всіх доступних ресурсів з реальними потребами та можливими ризиками.

Організація процесу управління ресурсами є іншим числом елементів [24]. Це включає в себе створення відповідних структурних підрозділів та механізмів, які забезпечують ефективно і раціональне використання ресурсів у межах підприємства. Наприклад, для управління матеріальними ресурсами це може бути впровадження системи складського обліку, яка дозволить оперативно відслідковувати запаси товарів, сировини або комплектуючих і забезпечити їх оптимальний розподіл. В організаційній структурі можуть бути визначені відповідні для різних ресурсів: фінанси, матеріали, людські ресурси. Для забезпечення оптимальної роботи цих підрозділів розробляються чіткі процедури управління, що включають в себе процеси закупівлі, зберігання, розподілу та використання ресурсів. Таке управління дозволяє знизити ймовірність виникнення дефіциту чи надлишку ресурсів і забезпечити їх раціональне використання [26].

Третій компонент системи управління ресурсами — це моніторинг і контроль їх використання. Постійний аналіз фактичного використання ресурсів із запланованими показниками дозволяє своєчасно виявити відхилення та визначити їх причини. Якщо фактичне використання ресурсів не відповідає плану, це можна свідчити про неефективне їх використання або про необхідність коригування плану з урахуванням нових умов. Моніторинг дає можливість проводити оперативний аналіз витрат, перевіряти виконання фінансових зобов'язань, контролювати запаси на складах, а також виявляти прогалини у використанні людських ресурсів. Крім того, цей етап передбачає

збір даних для подальшого коригування процесів і впровадження додаткових коригувальних заходів для зниження витрат або підвищення ефективності.

Четвертим числом елементів є мотивація персоналу, який працює з ресурсами. Ефективне використання ресурсів неможливе без зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства. Для того, щоб кожен співробітник із системним розумінням ставився до оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів, необхідно впроваджувати мотивацію. Це може включати лише матеріальні стимули, такі як премії та бонуси, а й нематеріальні заохочення, наприклад, визнання досягнень працівників або їх професійного розвитку в межах компанії. Успішна система мотивації забезпечує залучення персоналу до досягнення загальних цілей організації, стимулюючи кожного співробітника до ефективного використання ресурсів.

Останнім елементом є інформаційна підтримка системи управління ресурсами. Це створення і використання сучасних інформаційних технологій, баз даних та програмного забезпечення для автоматизації обліку та аналізу використання ресурсів. Інформаційні системи дають можливість підприємству в режимі реального часу отримувати актуальні дані про стан ресурсів, що дозволяє більш ефективно планувати їх використання в майбутньому. Вони також забезпечують прозорість і оперативність у процесі прийняття рішень, оскільки не мають функціональності для аналізу, прогнозування та виявлення ваших проблем до їх виникнення [34]. Впровадження інформаційних технологій дозволяє зменшити витрати, оптимізувати процеси та підвищити точність управлінських рішень, що є головним для ефективного використання ресурсів.

Таким чином, система управління ресурсами вимагає інтеграції планування, організації, моніторингу, мотивації та інформаційної підтримки. Кожен із цих елементів взаємодіє з іншими, створюючи єдину систему, що дозволяє ефективно управляти всіма видами ресурсів підприємства та досягати оптимальних результатів у процесі його діяльності.

Для кращого розуміння структури системи управління ресурсами можна навести її складові у вигляді таблиці (табл.1.2) [36].

Таблиця 1.2 - Складові структури системи управління

Елемент системи	Характеристика	Приклад впровадження
Планування	Визначення потреби в ресурсах, встановлення цілей та прогнозування	Складання бюджету, планування закупівель
Організація	Створення механізмів розподілу ресурсів між підрозділами	Впровадження складського обліку, логістичних систем
Контроль	Аналіз фактичного використання ресурсів ілення відмови	Проведення аудитів, моніторинг основних показників
Мотивація	Стимулювання персоналу до раціонального використання ресурсів	Бонуси за досягнення цільових показників
Інформаційна підтримка	Використання технологій для аналізу та управління ресурсами	ERP-системи, CRM-системи

Управління ресурсами на підприємстві залежить від типу ресурсів, але кожен вид має свої особливі особливості та вимоги до обробки та використання. Наприклад, управління фінансовими ресурсами забезпечує ретельне складання фінансової звітності, балансування активів і пасивів, а також контроль витрат і прибутковості. Це включає в себе розрахунок рентабельності та ефективне планування використання коштів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основною частиною цього є моніторинг грошових потоків і фінансових результатів, що дозволяє коригувати фінансову стратегію в разі необхідності [43].

Управління людськими ресурсами включає низку стратегій, спрямованих на забезпечення високої продуктивності праці та задоволення

потреб підприємства. Це включає в себе планування та проведення навчання, підвищення кваліфікації персоналу, а також розвиток мотиваційної системи для стимулювання ефективності роботи. Визначальною складовою цього є процес оцінки та розвитку потенціалу працівників, а також створення умов для їх професійного зростання. Головним аспектом є також збереження стабільності кадрів через ефективні стратегії управління персоналом.

Управління матеріальними ресурсами орієнтоване на оптимізацію закупівель, зниження витрат і контроль за рівнем запасів. Це включає в себе управління ланцюгом доставки, аналіз варіантів постачальників і пошук шляхів для зниження витрат на логістику та закупівлі. Контроль запасів є визначальною складовою частиною цього процесу, необхідно забезпечити наявність достатньої кількості ресурсів для безперервної роботи підприємства, одночасно мінімізуючи витрати на утримання запасів.

Ефективна система управління ресурсами має обґрунтування на ряду принципів, що виконують її функціональність та ефективність. Принцип системності означає, що всі елементи управління ресурсами повинні бути взаємопов'язаними та працювати як єдине ціле [46]. Це забезпечує цільність процесів і дозволяє оптимізувати їх на всіх етапах. Адаптивність дозволяє системі швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що є в динамічних умовах сучасного ринку. Інтегрованість передбачає, що всі елементи управління ресурсами мають бути взаємодіючими і узгодженими між собою на різних рівнях управління, що дозволяє досягти єдиного ефекту. Принцип ефективності орієнтує систему на максимізацію результатів за мінімальних витрат, що є основою для конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку загального ринку впроваджувати інноваційні підходи до ресурсів. Використання штучного інтелекту для прогнозування потреб у ресурсах дозволяє підприємству точно планувати свої витрати та визначати оптимальні стратегії закупівель. Автоматизація облікових процесів,

впровадження системи обліку та управління запасами значно підвищує ризик помилок та знижує ефективність управлінських рішень. Із основних інструментів також є система управління ланцюгами поставок (SCM), яка дозволяє знизити витрати на логістику, покращити взаємодію з одними постачальниками та оптимізувати процеси доставки ресурсів. Усі ці інноваційні методи допомагають підприємству швидко реагувати на зміни ринку в умовах, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечити стійкий розвиток довготривалої перспективи.

### **1.3 Методи та підходи до підвищення ефективності використання ресурсів**

Підвищення ефективності використання ресурсів є основним завданням управління, що дозволяє підприємству знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі. Різноманітність ресурсів вимагає застосування спеціальних методів і підходів, які враховують природу, особливості та роль кожного виду ресурсу в діяльності підприємства.

Ефективне використання ресурсів базується на впровадженні сучасних методів управління, оптимізації процесів та інноваційних підходів. Залежно від цілей і типів ресурсів можна виділити економічні, організаційні, технічні, інформаційні та соціальні методи (рис.1.4) [48].

Економічні методи управління ресурсами зосереджені на оптимізацію витрат і підвищені рентабельності використання наявних ресурсів. Одним із головних аспектів є розробка бюджетів, що дозволяє чітко розмістити фінансові обмеження для кожного підрозділу та бізнес-процесу. Це дає можливість здійснювати планування витрат і контролювати їх виконання. Основною складовою є впровадження системи управління витратами, що забезпечує більш детальний аналіз витрат на кожному етапі виробничого

процесу, дозволяючи визначити «непотрібні» витрати та вжити заходів для їх скорочення.

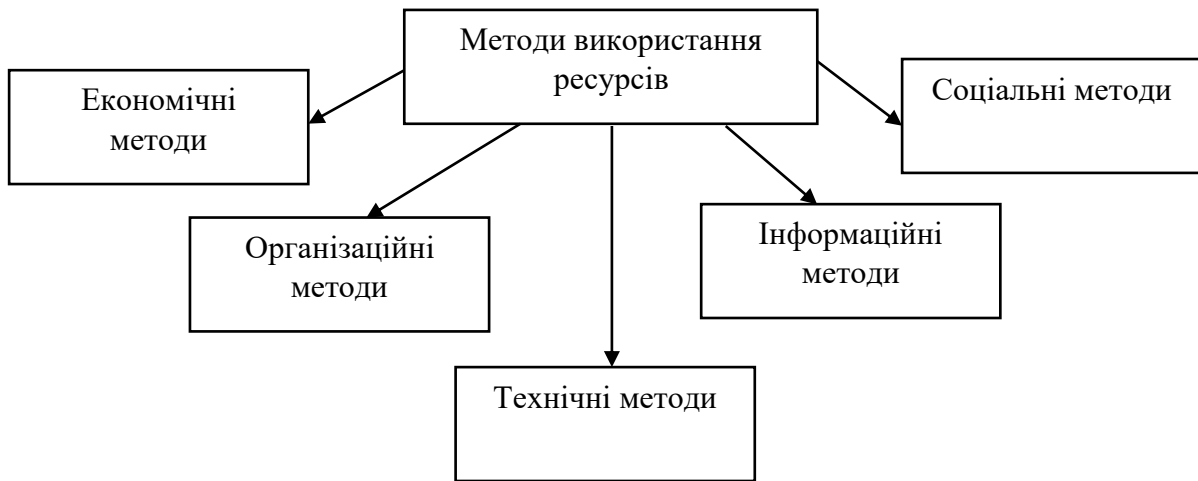


Рисунок 1.4 - Методи використання ресурсів

Аналіз беззбитковості є ще одним економічним методом, який дозволяє підприємству налаштувати точку беззбитковості — обсяг виробництва, при якому доходи дорівнюють витратам [50]. Це максимально оптимізувати виробничі потужності та скоригувати стратегію продажів для досягнення прибутковості. Управління фінансовими потоками також є числом елементів економічних методів, оскільки правильне управління грошовими потоками дозволяє забезпечити стабільність фінансового стану підприємства.

Метод ABC-аналізу (Activity-Based Costing) є інструментом для класифікації ресурсів за ступенем їх впливу на кінцевий результат діяльності підприємства. ABC-аналіз дозволяє розподілити витрати на ресурси, враховуючи їх реальне значення для виробничого процесу. Це дає можливість зосередити увагу на найбільш значущих і витратних ресурсах, що впливають на ефективність діяльності підприємства, і зменшити або оптимізувати використання менш основних ресурсів.

Організаційні методи, орієнтовані на вдосконалення структури управління та оптимізацію бізнес-процесів. Це включає реорганізацію

процесів, що сприяє покращенню ефективності роботи підприємства. Наприклад, раціоналізація організаційної структури дозволяє створити більш ефективну взаємодію між підрозділами, що забезпечує швидке реагування на зміни в схемі ринку та покращує комунікацію. Покращення координації між підрозділами дозволяє забезпечити безперервність процесів та ефективне використання ресурсів.

Метод бенчмаркінгу є одним з основних інструментів організаційних змін. Він доведений до вивчених найкращих практик провідних компаній у галузі та впровадженні їх у власну діяльність. Це дозволяє не лише підвищити ефективність підприємства, але й забезпечити його конкурентоспроможність шляхом використання перевірених рішень, що довели його ефективність у подібних умовах.

Технічні методи управління ресурсами зосереджені на оновленні технологічної бази підприємства, впровадження енергоефективних технологій та автоматизації виробничих і управлінських процесів [13]. Модернізація виробничих ліній або придбання нових, більш ефективних технологічних установок дозволяє не лише зменшити витрати на обслуговування, але й підвищити загальну продуктивність виробництва. Це дозволяє підприємству знижувати витрати на виробництво продукції, підвищуючи її конкурентоспроможність на один товар.

Інформаційні методи базуються на використанні сучасних інформаційних технологій для підвищення точності та швидкості прийняття управлінських рішень. Впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning) є класом етапу у впровадження таких методів, тому це дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства в єдину систему, забезпечуючи прозорість, придатність і контроль над використанням ресурсів. В результаті зменшується ймовірність помилок при обробці даних, а також завершується швидкість і ефективність виконання рішень.

Соціальні методи спрямовані на розвиток персоналу та створення умов для його мотивації. Підвищення кваліфікації працівників через програми

навчання і професійного розвитку забезпечує не лише зростання компетенцій, але й забезпечує їхню зацікавленість в оптимізації використання ресурсів підприємства. Програми мотивації, включаючи нематеріальні стимули, дозволяють створити сприятливу атмосферу для продуктивної праці, а також забезпечують залучення персоналу до процесів підвищення ефективності підприємства. Основним аспектом є формування відповідальності працівників за використання ресурсів, що сприяє загальній ефективності підприємства у довгостроковій перспективі.

Для кращого розуміння методів підвищення ефективності використання ресурсів доцільно представити їх у таблиці 1.3 [22].

Таблиця 1.3 - Методи підвищення ефективності

Метод	Суть методу	Приклад застосування
Економічні	Оптимізація витрат і підвищення рентабельності	АВС-аналіз, аналіз беззбитковості
Організаційні	Реорганізація процесів та впровадження кращих практик	Бенчмаркінг, впровадження Lean-методології
Технічні	Використання сучасних технологій для підвищення продуктивності	Модернізація обладнання, автоматизація процесів
Інформаційні	Використання ІТ-рішень для покращення управління ресурсами	ERP-системи, CRM-системи
Соціальні	Мотивація персоналу, підвищення кваліфікації	Програми навчання, система нематеріальної мотивації

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище постійно змінюється, інноваційні підходи до управління ресурсами стають вимогливими для підприємств, які прагнуть підтримати конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток. Існує кілька основних інноваційних підходів, які можуть значно підвищити ефективність управління ресурсами [27]:

1. Цифрова трансформація – це впровадження новітніх технологій, які не дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, знижуючи

витрати та підвищуючи продуктивність. Ось кілька головних інструментів цифрової трансформації, які можуть бути застосовані для управління ресурсами:

- Штучний інтелект (AI). Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє перед потребами в ресурсах оптимізувати постачання та виробництва продукції, а також покращити прийняття рішень. ШІ може автоматично обробляти великі обсяги даних, аналізувати їх і надавати підприємствам сайти для стратегічного управління ресурсами, такими як запаси сировини чи робочі ресурси.

- Блокчейн. Впровадження технології блокчейн може полегшити контроль за постачанням та використанням ресурсів, забезпечуючи прозорість, безпеку та дотримання умов. Вона дозволяє забезпечити точність і надійність даних про ресурси, виключити можливість їх фальсифікації та зменшити адміністративні витрати за рахунок автоматизації процесів через смарт-контракти.

- Хмарні технології. Використання хмарних платформ для зберігання та обробки даних дозволяє забезпечити безперебійний доступ до інформації з будь-якої точки світу та в реальному часі. Це особливо корисно для великих підприємств з розподіленими структурами, де суттєво синхронізувати управління ресурсами в різних підрозділах і локаціях. Хмарні технології також забезпечують гнучкість і масштабованість системи управління.

2. Зелена економіка – це орієнтація на екологічність і стійкість, що стає аспектом для сучасних підприємств, які прагнуть не тільки зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й підвищити свою репутацію серед споживачів та інвесторів [28]. Ось кілька напрямків, де зелені ініціативи можуть бути інтегровані в управління ресурсами:

- Відновлювальні джерела енергії. Переорієнтація на використання сонячної, вітрової, біоенергетики або геотермальних джерел дозволяє значно знизити залежність від традиційних енергетичних ресурсів, зменшуючи

витрати на енергію та знижуючи викиди в атмосферу. Це не тільки економічно вигідно в довгостроковій перспективі, а й відповідає вимогам сталого розвитку.

- Використання вторинної сировини. Використання перероблених матеріалів та сировини знижує витрати на нові ресурси, а також зменшує обсяги відходів, які підлягають утилізації. Це не тільки покращує екологічну швидкість, але й дозволяє оптимізувати витрати на закупівлю матеріалів і зменшити загальний цикл витрат на виробництво.

- Енергоефективність. Впровадження енергоефективних технологій, таких як LED-освітлення, теплові насоси та системи управління енергоспоживанням, дозволяє знизити витрати на енергію та втратити викиди парникових газів. Це є елементом «зеленого» підходу в бізнесі, сприяючи сталому розвитку.

3. Аутсорсинг і аутстафінг – це практика передачі частин функцій стороннім організаціям, що дозволяє підприємствам втратити витрати на ресурси, зосередивши увагу на основних бізнес-процесах. Аутсорсинг і аутстафінг мають кілька переваг для управління ресурсами:

- Аутсорсинг – це передача певних функцій (наприклад, бухгалтерії, ІТ-підтримки, логістики чи маркетингу) зовнішнім постачальникам послуг. Це дозволяє підприємствам знизити витрати на утримання власного персоналу та інфраструктури, зосереджуючи ресурси на основних процесах. Застосування аутсорсингу дозволяє скоротити витрати на навчання та утримання спеціалістів, а також підвищити ефективність за рахунок спеціалізації постачальників послуг.

- Аутстафінг - відрізняється від аутсорсингу тим, що підприємство використовує працівників сторонньої компанії, але вони працюють в компанії-клієнти. Це дозволяє знизити витрати на обслуговування персоналу (зарплата, соціальні гарантії, обладнання), одночасно зберігаючи контроль над виконанням завдань. Цей підхід є корисним, якщо потрібно скоротити

витрати на утримання великої кількості працівників для виконання непрофільних або тимчасових завдань.

Застосування інноваційних підходів в управлінських ресурсах дозволяє підприємствам не лише підвищити ефективність використання наявних ресурсів, але й створити стійку основу для розвитку в умовах змінного та конкурентного середовища. Впровадження цифрових технологій, зеленої економіки та аутсорсингових стратегій дозволило значно знизити витрати, підвищити екологічну відповідальність та зосередитись на стратегічних аспектах бізнесу.

Для оцінки результативності впроваджених методів міститься система головних показників ефективності (KPI) (табл.1.4). Наприклад, для фінансових ресурсів це може бути коефіцієнт рентабельності активів, а для людських – рівень продуктивності праці [37]. У таблиці наведено приклади KPI для різних видів ресурсів.

Таблиця 1.4 - Система результативності

Тип ресурсу	Приклад KPI	Сутність показника
Фінансові	Рентабельність активів	Співвідношення чистого прибутку до загальної вартості активів
Матеріальні	Рівень використання запасів	Відношення обсягу використаних запасів до їх загального обсягу
Людські	Продуктивність праці	Обсяг виробничої продукції на одного працівника
Енергетичні	Енергоефективність	Обсяг споживчої енергії на одиницю виробленої продукції

Застосування комплексних методів і підходів до підвищення ефективності використання ресурсів є основним елементом стратегічного управління підприємством, оскільки ці методи дозволяють оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і забезпечити стійкий розвиток. Вони сприяють значному зниженню витрат на різних етапах виробничого процесу.

Наприклад, впровадження таких інструментів, як ABC-аналіз, бюджетування та автоматизація процесів, дає змогу ідентифікувати найменш ефективні витрати та знизити їх. Це дозволяє підприємствам знижувати собівартість продукції або послуг, що є основним для досягнення конкурентних переваг. Крім того, застосування комплексного підходу дозволяє збільшити продуктивність за рахунок автоматизації процесів, зменшення часу простою та покращення координації роботи між підрозділами.

Автоматизація, наприклад, через використання ERP-систем, дозволяє значно підвищити точність і швидкість виконання операцій, а також мінімізувати помилки, що виникають через людський фактор [39]. Раціоналізація роботи персоналу, зокрема через аутсорсинг і аутстафінг, дозволяє зосередити ресурси на головних напрямках діяльності та підвищити ефективність роботи підприємства в цілому. Водночас, оптимізація логістичних процесів, використання сучасних систем управління ланцюгами постачання та інноваційних технологій для управління запасами дозволяє знизити витрати на зберігання і транспортування, що безпосередньо впливає на зростання продуктивності.

Комплексний підхід також забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, що є особливо основним в умовах сучасної економіки. Завдяки впровадженню гнучких фінансових моделей та використанню великих даних (Big Data) підприємства можуть швидко реагувати на зміни в попиті або на ринкові коливання. Технології штучного інтелекту також допомагають швидше аналізувати ризики та прогнозувати майбутні зміни, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними. У відповідь на зміни в законодавстві щодо екології та охорони навколишнього середовища, підприємства все більше орієнтуються на стратегії зеленої економіки, включаючи використання відновлювальних джерел енергії та вторинних ресурсів [47]. Це не тільки знижує залежність від волатильних ринків традиційних ресурсів, але й допомагає компаніям адаптуватися до нових вимог, зберігаючи при цьому свою стійкість і конкурентоспроможність. В

результаті, інтеграція комплексних методів і підходів у загальну стратегію підприємства сприяє не тільки досягненню короткострокових результатів, а й забезпечує довгострокову стабільність і стійкий розвиток компанії.

#### **1.4 Теоретичні основи управління фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами**

Управління ресурсами є великим аспектом функціонування підприємства, що включає правильну організацію, розподіл і використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Для того, щоб забезпечити ефективність діяльності, підприємство повинно чітко визначити стратегію управління ресурсами, яка включає як планування, так і постійний моніторинг використання цих ресурсів [4]. Особливо ефективно є управління фінансовими ресурсами, оскільки саме вони забезпечують базу для всіх видів діяльності, виключно для досягнення комерційного успіху.

Фінансові ресурси включають грошові кошти, які компанія використовує для фінансування своїх операцій, інвестиційних проектів і розвитку. Управління ними потребує постійного контролю за надходженнями та витратами, забезпеченням достатнього рівня ліквідності для покриття поточних зобов'язань і забезпечення рентабельності [9]. Одним з основних аспектів управління фінансами є планування бюджету, де розміщені точні прогнози доходів і витрат, а також визначення ефективних джерел фінансування. Для цього використовуються різноманітні інструменти та методи аналізу, такі як аналіз беззбитковості, оцінка фінансових ризиків, використання коефіцієнтів ліквідності та рентабельності, а також оцінка ефективності капіталовкладень.

Основні принципи управління фінансовими ресурсами базуються на забезпеченні платоспроможності підприємства, яка здатна повністю виконувати зобов'язання, а також на підтримці ліквідності, що дозволяє

забезпечити безперервність діяльності у разі зміни зовнішнього середовища [15]. Орендабельність є ще одним критерієм, після чого вона показує, максимально ефективно підприємство використовує свої фінансові ресурси для досягнення прибутку. Крім того, управління фінансами забезпечує оптимізацію структури капіталу, що включає правильне поєднання власних і позикових коштів для забезпечення максимальної ефективності використання фінансових ресурсів.

Щодо матеріальних ресурсів, то їх управління також є основною складовою частиною стратегічного управління. Матеріальні ресурси включають сировину, матеріали, обладнання, технології, які використовують для виробництва товарів і послуг. Для ефективного управління ними необхідно оптимізувати закупівлі, знизити витрати на зберігання і транспортування, а також впроваджувати системи контролю для запобігання витратам і витратам.

Управління трудовими ресурсами є не меншим аспектом, менше персонал є основним фактором для досягнення цілей підприємства. Управління трудовими ресурсами включає набір, навчання, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників. Визначальними аспектами є створення ефективної організаційної структури, управління трудовими витратами та забезпечення високої продуктивності праці. Для використання цього підприємства системи мотивації, планування кар'єрного росту, навчання та розвитку, а також впроваджують технології моніторингу ефективності праці.

Комплексне управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами дозволяє підприємству досягти максимального ефекту від своїх володінь, що підвищує стабільний розвиток та високу конкурентоспроможність на ринку [18].

Для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства застосовуються різні методи, серед яких суттєве місце займають фінансові коефіцієнти та показники, які мають сильні та слабкі

сторони в управлінні фінансами. Ці коефіцієнти охоплюють показники ліквідності, рентабельності, оборотності капіталу та інші фінансові показники, які допомагають не тільки оцінити поточний фінансовий стан підприємства, але й шукають шляхи його покращення. Так, наприклад, коефіцієнт ліквідності дозволяє застосувати спроможність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, а показники рентабельності свідчать про ефективність використання фінансових ресурсів для отримання прибутку. Крім того, аналіз беззбитковості та прогнозування фінансових потоків є безліч інструментів для забезпечення стабільності фінансування підприємства та мінімізації ризиків, пов'язаних з дефіцитом грошових коштів.

Особливо є планування та прогнозування фінансових потоків, що дозволяє підприємству правильно розподіляти наявні фінансові ресурси для реалізації поточних та майбутніх проектів. Прогнозування фінансових потоків включає передбачення майбутніх надходжень і витрат, що дає можливість підприємству забезпечити свою платоспроможність, уникнути фінансових проблем і забезпечувати ефективне управління своїми грошовими потоками. Враховуючи економічну нестабільність, ефективне планування є основним елементом у забезпеченні фінансової стабільності.

Управління трудовими ресурсами є не меншим аспектом для підприємства, ваш людський потенціал є основою для досягнення високих результатів діяльності. Трудові ресурси забезпечують виконання виробничих і управлінських функцій, тому ефективне управління ними сприяє збільшенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей. Основні елементи управління трудовими ресурсами включають планування потреб у кадрах, підбір, навчання та оцінку персоналу, розробку системи мотивації та винагороди. Ефективне управління кадровими ресурсами забезпечує правильну організацію праці, створення сприятливих умов для розвитку професійних навичок та кваліфікації співробітників, а також створення механізмів для підвищення лояльності персоналу.

Одним із основних завдань у сфері управління трудовими ресурсами є підвищення продуктивності праці, що досягається шляхом підвищення кваліфікації, впровадження інноваційних методів організації праці та розвитку корпоративної культури. Також є напрямом управління конфліктами, яке дозволяє створити позитивний клімат у колективі та знижує рівень стресу серед працівників, що, у свою чергу, підвищує ефективність роботи. Розробка і впровадження системи мотивації на основі як матеріальних, так і нематеріальних стимулів сприяє підвищенню віддачі працівників і зміцненню їх мотивації до досягнення високих результатів.

Управління матеріальними ресурсами підприємства спрямоване на забезпечення безперервного виробничого процесу, а також на зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. Матеріальні ресурси включають сировину, матеріали, паливо, обладнання та інші ресурси для виробництва. Теоретичні основи управління матеріальними ресурсами передбачають ефективне планування витрат у матеріалах, управління запасами та мінімізацію витрат на зберігання та транспортування. також, методи прогнозування потреби в матеріалах і методи управління запасами, такі як метод економічного замовлення і "точно вчасно" (JIT), допомагають оптимізувати процеси закупівель і зберігання, знижуючи витрати на утримання великих запасів і забезпечуючи оплачене постачання матеріалів. Це дає змогу зменшити витрати на зберігання, уникнути дефіциту матеріалів і збільшити обіг оборотних коштів.

Таким чином, ефективне управління фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами є основою для стабільного розвитку підприємства [23]. Всі ці елементи взаємопов'язані і повинні функціонувати в комплексі, щоб підприємство могло досягти максимальних результатів. Інтегровані підходи до управління цими ресурсами не дозволяють оптимізувати їх використання, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність, що сприяє розвитку підприємства та підвищує його конкурентоспроможність.

У таблиці 1.5 представлено порівняння основних аспектів управління фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами [21].

Таблиця 1.5 - Основні аспекти управління ресурсами

Ресурс	Основні функції управління	Методи управління	Основні показники ефективності
Фінансові ресурси	Планування і розподіл фінансів, забезпечення ліквідності, аналіз фінансових потоків	Фінансові коефіцієнти, аналіз фінансових ризиків, прогнозування грошових потоків	Рентабельність активів, ліквідність, коефіцієнти рентабельності
Трудові ресурси	Планування потреби в кадрах, навчання та підбір персоналу, мотивація	Оцінка ефективності роботи, системи мотивації, розподіл обов'язків	Продуктивність праці, рівень плинності кадрів, задоволеність працівників
Матеріальні ресурси	Закупівля, зберігання, облік і розподіл матеріалів	Прогнозування потреби в матеріалах, методи управління запасами, JIT, ECR	Витрати на зберігання, рівень оборотності запасів, оптимізація витрат на матеріали

Ефективне управління фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами є основою для підвищення загальної продуктивності підприємства, зниження витрат і забезпечення стабільного економічного росту. У сучасних умовах конкуренції і динамічних змін на ринку, оптимізація цих ресурсів стає вирішальним фактором для успіху підприємства [29]. Впровадження інтегрованих стратегій управління, яке поєднує всі ці компоненти в єдину систему, дозволяє досягти синергії, що значно підвищує результативність організації в цілому.

Фінансові ресурси є основою для здійснення будь-якої діяльності підприємства, тому управління ними вимагає точного планування та прогнозування. Для цього використовуються різноманітні методи фінансового аналізу та планування, що дозволяють оптимізувати витрати і збільшити доходи, зберігаючи при цьому стабільність фінансових потоків [32]. Визначальним є впровадження ефективних методів фінансового контролю, таких як моніторинг ліквідності, рентабельності, оборотності активів і інші. Застосування таких інструментів дозволяє оперативно реагувати на фінансові зміни, зменшувати фінансові ризики та забезпечувати ефективний розподіл ресурсів для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Управління трудовими ресурсами є другим основним аспектом, який суттєво впливає на ефективність роботи підприємства. Трудові ресурси є основою для досягнення високих результатів у виробництві та обслуговуванні клієнтів. Тому в управлінні персоналом необхідно враховувати не тільки процеси набору та навчання, а й створення системи мотивації, яка забезпечує високий рівень залучення працівників до виконання своїх обов'язків. Це включає як матеріальні стимули (заробітну плату, бонуси, премії), так і нематеріальні (підвищення кваліфікації, корпоративну культуру, зручні умови праці). Оскільки ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо залежить від рівня кваліфікації працівників, суттєво забезпечити постійне вдосконалення знань і навичок персоналу, використовуючи різноманітні програми навчання та розвитку.

Матеріальні ресурси, у свою чергу, забезпечують безперервний виробничий процес і є необхідними для здійснення основної діяльності підприємства. Зокрема, основним елементом управління матеріальними ресурсами є ефективна система управління запасами, що дозволяє знижувати витрати на зберігання матеріалів і сировини, оптимізувати процеси закупівлі та доставки [38]. Впровадження методів «точно вчасно» (JIT) або

прогнозування потреби в матеріалах дозволяє забезпечити безперервність виробництва при мінімальних запасах, що в свою чергу знижує витрати на складування та обіг товарно-матеріальних цінностей.

Інтегровані стратегії управління, які поєднують фінансові, трудові та матеріальні ресурси в єдину систему, дозволяють не лише оптимізувати використання ресурсів, але й досягати стратегічних цілей підприємства. Впровадження сучасних управлінських технологій, таких як автоматизація процесів, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації ресурсів, також значно підвищує ефективність усіх етапів діяльності організації. Наприклад, використання ERP-систем для планування ресурсів підприємства дозволяє отримати цілісну картину всіх процесів і забезпечує швидке реагування на зміни на ринку чи в внутрішніх умовах компанії.

Завдяки інтегрованим стратегіям підприємство може не тільки знизити витрати, а й підвищити свою гнучкість, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та в умовах економічної нестабільності. Таким чином, ефективне управління фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами є основним фактором стабільного економічного росту підприємства і дозволяє досягати максимальних результатів у конкурентному середовищі.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «ЕСПО-ТРАНС»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Еспо-транс»**

Юридична особа ТОВ "ЕСПО-ТРАНС", код ЄДРПОУ 41999079, була зареєстрована 15 березня 2018 року. Розмір статутного капіталу компанії становить 4 534 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних, 22 листопада 2024 року, статус юридичної особи — «Зареєстровано». Уповноваженою особою ТОВ "ЕСПО-ТРАНС" є Марків Ярослав Яремович.

Повне найменування юридичної особи (станом на 22.11.2024) ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕСПО-ТРАНС". Скорочена назва — ТОВ "ЕСПО-ТРАНС". Статус юридичної особи (станом на 22.11.2024) — «Зареєстровано». Код ЄДРПОУ: 41999079 Дата реєстрації: 15 березня 2018 року (6 років 8 місяців). Уповноважена особа — Марків Ярослав Яремович. Розмір статутного капіталу — 4 534 000,00 грн. Організаційно-правова форма — Товариство з обмеженою відповідальністю.

До основних видів діяльності компаній відноситься вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41), а також інші види діяльності, серед яких торгівля іншими автотранспортними засобами (КВЕД 45.19), надання в оренду будівельних машин та устаткування (КВЕД 77.32), надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів (КВЕД 77.11), надання в оренду вантажних автомобілів (КВЕД 77.12), підготовчі роботи на будівельному майданчику (КВЕД 43.12), інші спеціалізовані будівельні роботи (КВЕД 43.99), купівля та продаж власного нерухомого майна (КВЕД 68.10), надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20), транспортне оброблення вантажів (КВЕД 52.24) та складське господарство (КВЕД 52.10).

Контактна інформація: сайт юридичної особи — Україна, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, село Угорники, вулиця Миколи Микитина, будинок \*\*.

Інформація про органи управління юридичної особи включає загальні збори учасників та директора. Частка держави в підприємстві, відповідно до реєстру Фонду Держмайна України, становить 0%. Засновниками юридичної особи є:

Марків Ярослав Яремович, який має адресу: Україна, 76002, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вул. Надвірнянська, будинок, квартира. Його внесок до статутного фонду складає 1 541 560,00 грн, що становить 34% частки.

Бабинський Олександр Миколайович, який має адресу: Україна, 87203, Івано-Франківська область, Коломийський район, місто Коломия, вул. Крушельницьких родини, будинок. Його внесок до статутного фонду становить 45 340,00 грн, що становить 1% частки.

Луцький Андрій Іванович, який має адресу: Україна, 76018, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вул. Коновальця Євгена, будинок, квартира. Його внесок до статутного фонду становить 2 947 100,00 грн, що становить 65% частки.

Щодо остаточного бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, то ним є:

Марків Ярослав Яремович, який має адресу: Україна, 76002, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вул. Надвірнянська, будинок, квартира. Тип бенефіціарного володіння — прямий вирішальний вплив, частка у статутному капіталі або правому голосу — 34%.

Луцький Андрій Іванович, який має адресу: Україна, 76018, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вул. Коновальця Євгена, будинок, квартира. Тип бенефіціарного володіння — прямий вирішальний вплив, частка у статутному капіталі або правому голосу — 65%.

Тепер розглянемо організаційну структуру ТОВ «Еспо-транс».

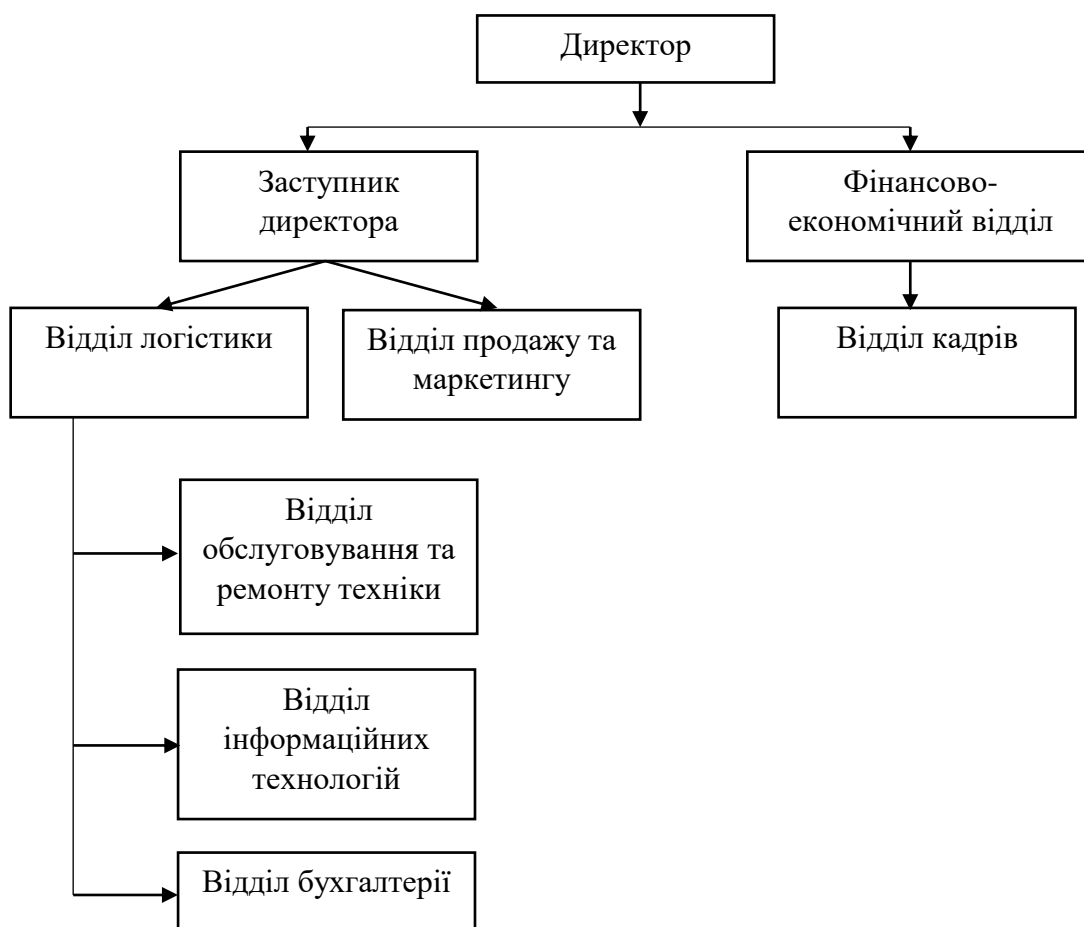


Рисунок 2.1 - Організаційну структуру ТОВ «Еспо-транс»

Організаційна структура ТОВ «Еспо-Транс» є функціональною, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки серед працівників та забезпечує злагоджену діяльність усіх підрозділів. Керівництво підприємства здійснюється директором, який несе відповідальність за загальне стратегічне управління компанією, ухвалення основних рішень і контроль за виконанням завдань. Директор визначає загальні цілі та стратегію розвитку, а також взаємодіє із зовнішніми партнерами та державними органами.

Заступник директора координує повсюдну роботу підприємства, бере участь у плануванні та контролі за реалізацією поточних завдань. Вінкує за ефективну роботу підрозділів і бере на себе функції керівника у разі відсутності директора.

Фінансово-економічний відділ займається фінансовим управлінням компаній, веде бухгалтерський облік, готує фінансові звіти, планує бюджет і контроль над фінансовими потоками. Він також відповідає за податкові розрахунки та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Відділ логістики та транспорту забезпечує ефективну організацію перевезень та управління транспортними засобами компанії. Він організовує доставку вантажів, контролює стан автопарку, оптимізує маршрути та забезпечує виконання договорів з перевезення. Відділ коштів також складування товарів і підтримує роботу з клієнтами щодо організації транспортних послуг.

Відділ продажу та маркетинг відповідає за розробку та впровадження маркетингових стратегій, просування послуг компанії та залучення нових клієнтів. Він займається плануванням рекламного ринку бізнесу, дослідженням ринку та аналізом конкурентного середовища, а також взаємодіє з потенційними та існуючими клієнтами для розширення.

Для аналізу основних фінансово-економічних показників ТОВ «Еспо-Транс», проаналізуємо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показник діяльності ТОВ «Еспо-Транс» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Доходи від діяльності, тис грн	14 466,4	6 378,3	14 466,4
Розмір автопарку, од.	15	12	18
Кількість працівників, осіб	26	26	26
Частка міжнародних перевезень, %	30%	32%	38%

ТОВ «Еспо-Транс» протягом 2021–2023 років демонструвало як негативні, так і позитивні зміни в діяльності, зумовлені зовнішніми економічними та соціальними чинниками. У 2021 році компанія досягла доходу в розмірі 14 466,4 тис. грн, однак у 2022 році через дослідження

військових дій на території України доходи впали більше, ніж удвічі — до 6 378,3 тис. грн. У 2023 році підприємство змогло прийняти до рівня доходів 2021 року, що демонструє ефективність заходів із подолання кризи та адаптацію до нових умов.

Розмір автопарку у 2021 році становив 15 одиниць, у 2022 році кількість транспортних засобів скоротилася до 12 одиниць, що можна пояснити втратою технікою внаслідок кризи. У 2023 році кількість автотранспорту збільшилася до 18 одиниць, що негативно впливає на оновлення та розвиток матеріально-технічної бази.

Кількість працівників протягом трьох років залишалася стабільною — 26 осіб. Це є свідченням відповідного підходу до збереження трудових ресурсів, навіть у складних економічних умовах.

Частка міжнародних перевезень у структурі діяльності компанії продемонструвала поступове зростання. У 2021 році вона склала 30%, у 2022 році — 32%, а в 2023 році досягла 38%. Це говорить про активну роботу над розширенням географічних послуг та орієнтації на зовнішні ринки.

Таким чином, ТОВ «Еспо-Транс» вдалося не лише стабілізувати діяльність після кризового 2022 року, а й досягти відчутного прогресу в основних показниках. Відновлення доходів, розширення автопарку та збільшення частки міжнародних перевезень свідчать про стратегічно правильний розвиток. Утримання чисельності персоналу є додатковим підтвердженням соціальної відповідальності підприємства та її стабільності.

## **2.2 Оцінка ресурсної бази підприємства**

Оцінка ресурсної бази ТОВ «Еспо-Транс» є головним етапом аналізу його діяльності, оскільки від ефективності використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів залежить конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Фінансові ресурси підприємства оцінювалися через аналіз динаміки основних показників: необоротних і оборотних активів, власного капіталу, зобов'язань і фінансових результатів. Нижче наведено динаміку основних фінансових показників ТОВ «Еспо-Транс» за 2021–2023 рр. (табл. 2.2). Додатково розглянемо динаміку у вигляді гісторгами - рисунок 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Еспо-Транс» за 2021–2023 рр

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2023-2021)	Відносне відхилення (%)
Необоротні активи, тис. грн	3 167,3	12 471,2	10 036,1	6 868,8	216,97
Оборотні активи, тис. грн	14 300,7	16 105,3	11 236,2	-3 064,5	-21,44
Власний капітал, тис. грн	4 535,0	4 535,0	4 535,0	0	0
Поточні зобов'язання, тис. грн	12 375,7	23 257,7	15 386,3	3 010,6	24,34
Чистий прибуток, тис. грн	309,3	226,5	568,3	259,0	83,75

Обсяг необоротних активів продовжив аналізований період зріс на 216,97%, або на 6 868,8 тис. грн. У 2022 році спостерігалось суттєве зростання необоротних активів, що можна свідчити про вкладення коштів у модернізацію основних засобів, розширення матеріально-технічної бази чи придбання нового обладнання. Протест у 2023 році їх обсяг дещо скоротився, що, ймовірно, пов'язано з частковою амортизацією активів або їхньою реалізацією. поки на це, зростання необоротних активів проти 2021 року залишається значним і працює про стратегічні інвестиції підприємства у ваші довгострокові ресурси.

Оборотні активи, навпаки, демонструють негативну динаміку. У 2023 році їх обсяг зменшився на 3 064,5 тис. грн, або на 21,44%, відповідно до 2021 року. Це може вказувати на зниження ліквідності підприємства, що може бути викликано скороченням запасів, зменшенням дебіторської

заборгованості чи інших короткострокових активів. Зменшення оборотних активів може свідчити про недостатність обігових коштів для забезпечення поточної діяльності підприємства.

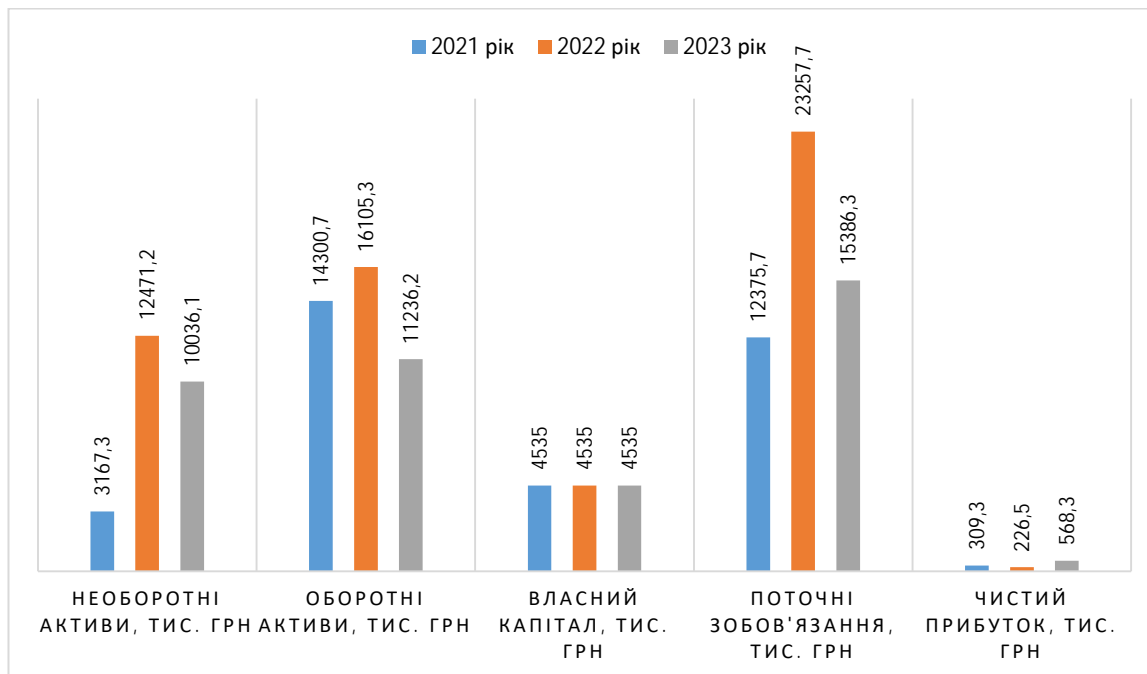


Рисунок 2.2 - Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Еспо-Транс» за 2021–2023 рр

Власний капітал ТОВ «Еспо-Транс» залишився стабільним протягом трьох років, його обсяг становив 4 535,0 тис. грн. Це відбувається про зміни в структурі власного капіталу, тобто підприємство не залучало додаткових інвестицій від власників або не отримувало значних виплат дивідендів. Стабільність власного капіталу є позитивною ознакою, проте варто звернути увагу на показники власного капіталу та зобов'язання для оцінки фінансової стійкості підприємства.

Поточні зобов'язання зросли на 24,34% (або на 3 010,6 тис. грн) відповідно до 2021 року, досягнувши 15 386,3 тис. грн у 2023 році. Найвищий рівень поточних зобов'язань спостерігався у 2022 році (23 257,7 тис. грн), що можна віднести до розрахунків з кредиторами чи необхідності залучення додаткового фінансування для операційної діяльності. У 2023 році

поточні зобов'язання скоротилися, що, можливо, є наслідком часткового погашення боргованості.

Чистий прибуток демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 259,0 тис. грн, або на 83,75%, відповідно з 2021 роком. Це свідчить про підвищення рентабельності підприємства у 2023 році. Попри скорочення оборотних активів та коливання зобов'язань, підприємство змогло забезпечити прибуток, що вказує на ефективне використання ресурсів.

У підсумку ТОВ «Еспо-Еспо» продемонструвало покращення фінансової ефективності у 2023 році порівняно з базовим роком 2021 року, що проявляється у зростанні необоротних активів та чистого прибутку. Однак підприємству слід звернути увагу на зниження оборотних активів, яке може вплинути на оперативну ліквідність, а також на значну залежність від поточних зобов'язань. Для забезпечення стабільного розвитку рекомендовано підвищити обсяг обігових коштів, оптимізувати управління оборотними активами та скоротити рівень поточної заборгованості.

Кількість працівників на підприємстві залишалася стабільною протягом трьох років і складала 26 осіб. Однак оцінка продуктивності праці показує певні зміни. У таблиці 2.3 наведено розрахунок продуктивності праці.

Таблиця 2.3 - Аналіз трудових ресурсів ТОВ «Еспо-Транс» за 2021–2023 рр

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2023-2021)	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід, тис. грн	8 406,6	6 084,1	14 466,4	6 059,8	72,09
Кількість працівників, осіб	26	26	26	0	0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	323,33	234,01	556,40	233,07	72,09

Аналіз трудових ресурсів ТОВ «Еспо-Транс» за 2021-2023 роки демонструє позитивні зміни в ефективності використання праці, хоча кількість працівників залишалася незмінною протягом усього періоду.

Чистий дохід підприємства за три роки значно коливався, однак загальна тенденція є позитивною. У 2021 році він становив 8 406,6 тис. грн, у 2022 році зменшився до 6 084,1 тис. грн, а у 2023 році зріс до 14 466,4 тис. грн. Це зростання на 6 059,8 тис. грн, або на 72,09%, є відображенням позитивних змін у діяльності підприємства, зокрема, збільшенням обсягів реалізації продукції чи послуг, а також можливим підвищенням середньої вартості одиниці продукції чи послуг. Відзначене збільшення доходу також збільшує підвищення фінансових результатів і може бути результатом оптимізації операційної діяльності або розширення ринку збуту.

Кількість працівників у період з 2021 по 2023 роки залишилася стабільною — 26 осіб. Це вказує на те, що підприємство зберігало свою кадрову структуру на постійному рівні, не проводячи значних змін у чисельності персоналу. Однак варто відзначити, що при стабільності чисельності продуктивність праці значно змінилася.

Продуктивність праці у 2021 році склала 323,33 тис. грн/особу, що оцінює недостатньо високий рівень ефективності використання праці в той період. У 2022 році цей показник знизився до 234,01 тис. грн/особу, що може бути пов'язано з тимчасовим скороченням виробничих обсягів або зменшенням доходів унаслідок зовнішніх або внутрішніх економічних факторів. Однак у 2023 році продуктивність праці значно зросла до 556,40 тис. грн/особу, що є майже двократним підвищенням тривалості з попереднім роком. Це свідчить про значне підвищення ефективності роботи персоналу, що, ймовірно, є результатом удосконалення технологічних процесів, підвищення кваліфікації працівників, а також покращення умов праці чи впровадження нових стратегій управління персоналом.

Таким чином, незважаючи на стабільну кількість працівників, ефективність їхньої праці за аналізований період значно покращилася, що

вказує на ефективне використання трудових ресурсів. Зростання продуктивності праці на 72,09% є успіхом, яке сприяло збільшенню чистого доходу підприємства. Однак для подальшого зростання й підвищення ефективності виробництва необхідно продовжувати фокусуватися на розвитку трудових ресурсів, вдосконаленні професійних навичок персоналу, а також на оптимізації внутрішніх процесів збереження для високого рівня продуктивності в майбутньому.

У висновку можна сказати, що ТОВ «Еспо-Транс» показало ефективне використання своїх трудових ресурсів, зокрема через значне підвищення продуктивності праці. Це, ймовірно, є результатом успішних управлінських заходів та адаптації до змінених умов на ринку.

Матеріальні ресурси аналізуються через динаміку розміру автопарку та структури перевезення. У таблиці 2.4 наведено основні показники.

Аналіз основних показників діяльності підприємства ТОВ «Еспо-Транс» щодо розміру автопарку та частки міжнародних перевезень за 2021-2023 роки дозволяє зробити висновки про стратегічний розвиток та адаптацію підприємства до змінених ринкових умов.

Таблиця 2.4 - Аналіз матеріальних ресурсів ТОВ «Еспо-Транс» за 2021–2023 рр

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2023-2021)	Відносне відхилення (%)
Розмір автопарку, од.	15	12	18	3	20,00
Частка міжнародних перевезень, %	30	32	38	8	26,67

Розмір автопарку ТОВ «Еспо-Транс» у 2021 році становив 15 одиниць, що відповідало потребам підприємства на цей момент. Однак у 2022 році відбулося скорочення автопарку до 12 одиниць, що може бути пов'язано з економічними труднощами, зменшенням попиту на послуги або забезпечення

оптимізації витрат на утримання транспорту в умовах економічної невизначеності. Це зменшення автопарку могло стати результатом адаптації до змін в умовах пандемії чи інших кризових явищ, які мали місце в цей період.

Протест у 2023 році ТОВ «Еспо-Транс» збільшив розмір автопарку до 18 одиниць, що на 3 одиниці більше, ніж у 2021 році, що є абсолютним зростанням на 20%. Це відбувається про відновлення та позитивні зміни в діяльності підприємства, а також про готовність компанії до розширення вашої транспортної інфраструктури. Збільшення кількості транспортних засобів, ймовірно, пов'язано з відновленням потреби на послугах та прагненням збільшення обсягів перевезень, зокрема міжнародних. Розширення автопарку є кроком для задоволення зростання ефективності попиту та покращення сервісу, що безумовно позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії.

Що стосується частки міжнародного перевезення, то в 2021 році вона склала 30%. У 2022 році цей показник трохи зріс до 32%, що свідчить про певне покращення в міжнародній діяльності підприємства. Однак найбільший стрибок, частка міжнародних перевезень зросла у 2023 році, досягнувши рівня 38%, що є зростанням на 8 процентних пунктів відповідно з 2021 роком. Це підвищення частки міжнародного перевезення на 26,67% показує успішну стратегію підприємства, орієнтовану на розширення міжнародного бізнесу та підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Збільшення частки міжнародних перевезень є шести показником розвитку міжнародної мережі та здатності компанії ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

У результаті можна зробити висновок, що ТОВ «Еспо-Транс» за період з 2021 по 2023 рік продемонструвало позитивні результати в розвитку своєї транспортної інфраструктури та зміцнення позицій на міжнародних ринках. Збільшення розміру автопарку та підвищення частки міжнародних перевезень є ознаками стратегічного розвитку компанії, її здатність

адаптуватися до змінених умов і прагнення до розширення своєї діяльності. Такі кроки дозволяють підприємству не лише зберегти конкурентоспроможність, а й зміцнити свою позицію на ринку, що позитивно позначається на загальному фінансовому результаті.

Для оцінки ефективності використання ресурсів розраховано основні показники рентабельності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Оцінка ефективності використання ресурсів ТОВ «Еспо-Транс» за 2021–2023 рр

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2023-2021)	Відносне відхилення (%)
Рентабельність активів, %	1,68	1,04	3,37	1,69	100,60
Рентабельність власного капіталу, %	6,82	4,99	12,53	5,71	83,72

Аналіз ефективності використання ресурсів ТОВ «Еспо-Транс» за період 2021–2023 років показує позитивну динаміку показників рентабельності, що збільшує ефективність використання активів та власного капіталу компанії.

Орендабельність активів у 2021 році склала 1,68%. Це значення відображало здатність компанії генерувати прибуток з кожної одиниці активів, що в умовах вказувало на ефективне використання ресурсів. У 2022 році цей показник знизився до 1,04%, що є значним скороченням на 0,64 відсоткових пункти відповідно до попереднього року. Зниження рентабельності активів могло бути результатом економічної невизначеності або зменшення попиту на послуги компанії в умовах змінюваного, що, ймовірно, негативно позначилося на загальному використанні активів. Однак у 2023 році ТОВ «Еспо-Транс» продемонструвало відновлення ефективності з показником рентабельності активів на рівні 3,37%, що є значним

підвищенням у порівнянні з попередніми роками. Абсолютне зростання на 1,69 відсоткових пунктів ефективно про ефективну стратегію компанії щодо збільшення прибутковості своїх активів, зокрема через розширення міжнародних перевезень та оновлення автопарку, що могло сприяти зростанню обсягів перевезень і, відповідно, доходів.

Рентабельність власного капіталу у 2021 році склала 6,82%, що є добровільним високим показником і забезпечує ефективне використання власних ресурсів для генерації прибутку. У 2022 році цей показник знизився до 4,99%, що зменшується на 1,83 відсоткових пункти разом із попереднім роком. Це може бути наслідком негативних ринкових факторів, таких як зниження попиту або внутрішніх труднощів компанії, які призвели до зменшення прибутковості власного капіталу. Однак у 2023 році рентабельність власного капіталу зросла до 12,53%, що є значним покращенням на 5,71 відсоткових пунктів. Це зростання є яскравим сигналом про успішну стратегію ТОВ «Еспо-Транс» в області управління власними ресурсами. Збільшення рентабельності власного капіталу може бути пов'язано з відновленням економічної діяльності, покращенням фінансових результатів за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції, а також ефективнішому використанню власних ресурсів.

Враховуючи ці показники, можна зробити висновок, що ТОВ «Еспо-Транс» показало підвищення ефективності використання своїх активів і капіталу, особливо у 2023 році. Збільшення рентабельності активів і власного капіталу є позитивними ознаками для компанії, свідчи про вдосконалення її фінансової стратегії, оптимізацію використання ресурсів і підвищення ефективності управлінських рішень. Ці зміни можуть бути результатом розширення діяльності, зокрема у сфері міжнародних перевезень, а також модернізації автопарку та збільшення обсягів перевезень. ТОВ «Еспо-Транс» знаходиться на правильному шляху підвищення своєї конкурентоспроможності та прибутковості.

### **2.3 Визначення проблем управління ресурсами на ТОВ «Еспо-транс»**

Управління ресурсами на таких підприємствах транспорту, як ТОВ «Еспо-Транс», є основною складовою для досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності в умовах динамічних змін ринку. Успішне управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами дозволяє компанії не лише підтримувати свою позицію на, а й забезпечувати сталий розвиток, ефективне використання наявних можливостей та оптимальне використання витрат. Однак, незважаючи на позитивні фінансові результати діяльності ТОВ «Еспо-Транс», існують певні проблеми в організації та використанні ресурсів, які можуть серйозно вплинути на стабільність і перспективи розвитку компанії в майбутньому.

По-перше, одним з основних викликів для підприємства є проблема ліквідності та фінансової стабільності. Фінансові показники ТОВ «Еспо-Транс» демонструють позитивну динаміку зростання доходів, але на фоні значних поточних зобов'язань компанія може зіткнутися з труднощами у забезпеченні фактичних розрахунків і виконанні фінансових зобов'язань перед постачальниками та кредиторами. Підвищена залежність від зовнішніх постачальників і кредиторів створює ризики для платіжної спроможності підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності, змін на ринку або у разі непередбачених коливань цін на паливо чи інших суттєвих ресурсів. Враховуючи, що компанія активно підтримує міжнародні перевезення, вона піддається додатковим ризикам через зміни у валютних курсах, митні обмеження, а також зміни у світовій економіці, що може вплинути на обсяги перевезень і доходів. Оцінка цих ризиків та застосування стратегії диверсифікації джерел фінансування є основною складовою для забезпечення стабільності фінансового стану підприємства.

По-друге, суттєвою проблемою є управління матеріальними ресурсами, зокрема автопарком. Транспортні засоби є основним активом компанії, і їх

ефективне використання помилка на якість послуг та витрати на обслуговування. Хоча в 2023 році ТОВ «Еспо-Транс» збільшило кількість одиниць транспорту на 20% порівняно з 2021 роком, що свідчить про певне зростання потенціалу компанії, це не завжди збільшує пропорційне зростання доходів і частки міжнародних перевезень. Це може бути свідченням того, що кількість транспортних засобів не завжди корелює з ефективним використанням ресурсу. Крім того, ефективність роботи автопарку не залежить лише від збільшення кількості одиниць транспорту, але й від якості технічного обслуговування, оновлення транспорту, а також ефективної організації використання наявних транспортних засобів. Потрібно досягти того, що старі автомобілі вимагають більше витрат на ремонт, що збільшуються витрати компанії, знижується орендна плата за перевезення та виникають ризики поломок на маршруті. Тому доцільно проводити регулярну оцінку технічного стану автопарку, розробляти стратегії його оновлення та вдосконалення для забезпечення безперебійної роботи підприємства та підвищення ефективності перевезень.

Ще серйозною проблемою є оптимізація використання трудових ресурсів. За 2021–2023 роки показники продуктивності праці на підприємствах значно зросли, що пройшло підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Проте кількість працівників на рівні 26 осіб залишається стабільною, що може свідчити про певні обмеження в гнучкості підприємства при розширенні чи зміні напрямів діяльності. Збільшення навантаження на існуючий штат може призвести до зниження ефективності працівників та зниження якості обслуговування, що одночасно вплине на репутацію підприємства та задоволеності клієнтів. Водночас, обмеження можливостей для диверсифікації трудових ресурсів можуть обмежити здатність компанії оперативно реагувати на зміни ринку та запроваджувати нові стратегії чи технології для підвищення ефективності.

Управління трудовими ресурсами потребує належної уваги до кваліфікації працівників і можливості їх навчання для адаптації до нових

умов. Водії, диспетчери та інші основні співробітники повинні мати не тільки відповідну кваліфікацію, але й здатність адаптуватися до постійних змін у технологіях перевезень та ринкових умов. Порушення цього принципу може призвести до зниження ефективності роботи підприємства, збільшення кількості помилок та навіть аварійних ситуацій на маршрутах. Тому суттєво також вкладати в розвиток і підтримку персоналу, зокрема через регулярні тренінги, підвищення кваліфікації та створення комфортних умов для роботи.

Загалом, ТОВ «Еспо-Транс» стикається з низькою проблемою в управлінських ресурсах, які можуть погіршити ефективність діяльності підприємства та вплинути на його майбутній розвиток. Перш за все, необхідно звернути увагу на покращення фінансової ліквідності та зниження негативного впливу зовнішніх фінансових джерел. Це дозволяє компанії краще реагувати на зміни в економічній ситуації та підтримувати стабільність у платіжних розрахунках. Крім того, визначально оптимізувати використання матеріальних та трудових ресурсів, зокрема автопарку та робочої сили, для забезпечення більшої ефективності та якості обслуговування. Впровадження інноваційних підходів в управлінські ресурси, а також розвиток персоналу, стане числом кроків на шляху до досягнення стабільного і сталого розвитку компанії.

Управління оборотними активами є головним елементом фінансової стабільності та ліквідності будь-якої компанії. У випадку ТОВ «Еспо-Транс» показано, що в 2023 році оборотні активи зменшилися на 21,44% порівняно з попереднім роком. Це показано про проблеми з ліквідністю та оборотністю активів, які можуть виникнути внаслідок неефективного використання ресурсів, у тому числі матеріальних запасів або через зниження обсягів продажів. Така ситуація може стати джерелом фінансових труднощів у разі негативних змін в економічних умовах, таких як зростання ціни, інфляція або економічна рецесія.

Зниження оборотних активів має негативний вплив на те, що компанія має низьку ефективність у використанні своїх ресурсів для забезпечення

постійного грошового потоку. Це може бути результатом неправильного планування, неефективного управління запасами або підвищеної стійкості від довготривалих активів, що знижує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку.

Одним із визначальних напрямків для покращення цієї ситуації є оптимізація оборотних активів. Таким чином, компанії слід зосередити увагу на ефективному управлінні дебіторською заборгованістю та матеріальними запасами. Підвищення оборотності дебіторської заборгованості дозволяє скоротити час, необхідний для отримання грошових коштів від клієнтів, що позитивно позначається на ліквідності. Також суттєво зменшити надлишкові запаси, які не працюють у поточній діяльності, щоб вони не створювали зайві витрати на зберігання та можуть знизити ефективність капіталовкладень.

Невід'ємною частиною вдосконалення управління оборотними активами є вдосконалення інформаційних систем. В умовах цифрової трансформації для ТОВ «Еспо-Транс» суттєво ввести в сучасну діяльність програмні рішення для моніторингу та управління всіма аспектами підприємства. Низька автоматизація бізнес-процесів, порушення інтегрованих інформаційних систем, може призвести до збільшення людських помилок, зниження точності прийнятих рішень і, як наслідок, до зниження ефективності управління компанією. Сучасні ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства) не можуть інтегрувати дані про фінанси, запаси, постачання та продажі в єдину платформу, що значно покращує контроль і прийняття рішень.

Щодо управління матеріальними ресурсами, то одним із основних завдань є модернізація автопарку компанії. Оновлення транспортних засобів зменшить витрати на технічне обслуговування та ремонт старої техніки, а також збільшить ефективність перевезень, знизивши час на обслуговування і поломки транспорту. Збільшення кількості сучасних і енергоефективних транспортних засобів не лише зменшить витрати, але й підвищить конкурентоспроможність компаній на ринку перевезень.

Одним із варіантів диверсифікації та зменшення залежності від зовнішніх факторів може бути розширення спектру послуг, які надає ТОВ «Еспо-Транс». Це дозволяє компанії зменшити ризики, пов'язані з колуванням попиту на основні види діяльності. Наприклад, розширення пропозицій на міжнародних ринках, а також надання додаткових послуг (таких як логістичні консультації або супровід вантажів) може стати додатковим джерелом доходу та зменшити вплив змін у зовнішньому середовищі.

Також визначальним аспектом є управління трудовими ресурсами. Враховуючи вимоги зростання до кваліфікації працівників і підвищення продуктивності, ТОВ «Еспо-Транс» необхідно зосередити увагу на навчанні та розвитку персоналу. Збільшення кваліфікації працівників, запровадження системи внутрішнього навчання та стимулювання їх професійного зростання дозволяє підвищити ефективність праці, зменшити кількість помилок і підвищити якість обслуговування клієнтів. Також підвищення рівня мотивації співробітників через бонусні системи та професійну підтримку сприятиме зниженню навантаження на наявний персонал і дозволяє зберегти рівень ефективності навіть за зростаючих вимог.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку та стабільності ТОВ «Еспо-Транс» необхідно здійснити комплексне вдосконалення системи управління ресурсами. Це включає оптимізацію оборотних активів, оновлення автопарку, вдосконалення інформаційних систем та ефективне використання трудових ресурсів. Прийняття таких заходів дозволить компанії зміцнити свою позицію на ринку, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стабільне зростання навіть в умовах економічної нестабільності.

## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «ЕСПО-ТРАНС»**

### **3.1 Пропозиції щодо вдосконалення управління ресурсами підприємства**

Управління ресурсами на підприємстві є основою для досягнення високої ефективності, стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Для ТОВ «Еспо-Транс» необхідно забезпечити шляхи вдосконалення існуючих процесів управління ресурсами, щоб це дозволило не тільки покращити фінансові результати, а й забезпечити сталий розвиток компанії в умовах економічної нестабільності та змінених ринкових умов [44].

Один із головних напрямків для вдосконалення управління ресурсами - це впровадження сучасних інформаційних систем для ефективного моніторингу та управління підприємством. Використання інформаційних технологій допоможе ТОВ «Еспо-Транс» автоматизувати багато процесів і підвищити ефективність управлінських рішень [45].

Основними перевагами використання інтегрованих інформаційних систем, таких як ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), є:

1. Поліпшення управлінських рішень - інтегровані інформаційні системи, як ERP, дозволяють автоматизувати процес збору та аналізу даних, що дає можливість приймати більш обґрунтовані та швидкі управлінські рішення. Власники бізнесу та менеджери можуть отримати в реальний час точну інформацію про всі основні аспекти діяльності підприємства, такі як фінанси, запаси, виробництво та продажі. Ці дані є основою для ефективного планування та прогнозування, що дозволяє адаптувати стратегії компанії відповідно до змін у ринкових умовах.

Наприклад, ERP-системи можуть мати проблеми, які могли б залишитися непоміченими, такі як нестача матеріалів на складі, падіння запиту на певну продукцію або зниження ефективності роботи виробничих

ліній. Завдяки швидкому доступу до таких даних менеджери можуть оперативно коригувати свої стратегії, що досягають загальної ефективності та гнучкості організації в умовах мінливого ринку.

2. Зниження витрат - інтеграція всіх основних бізнес-процесів в єдину ERP-систему знижує операційні витрати. Це досягається завдяки зменшенню потреби в ручному введенні даних, яке є не тільки часозатратним, але й може бути джерелом помилок. У разі виникнення автоматизації, помилки можуть призвести до серйозних фінансових втрат, затримок у постачанні або помилки в обліку, що, у свою чергу, оплачує витрати на вирішення таких ситуацій.

ERP-системи автоматизують головні процеси, такі як фінансовий облік, управління закупівлями, складуванням та логістикою, що дозволяє не тільки зменшити людську помилку, а й забезпечити кращу організацію бізнес-процесів. Наприклад, автоматична система планування закупівель дозволяє зменшити надлишкові запаси, що сприяє оптимізації витрат на зберігання та покращує оборотність капіталу.

Крім того, ERP дозволяє ефективніше управляти витратами на виробництво, обчислюючи оптимальні рівні запасів та розраховуючи потребу в ресурсах, що мінімізує витрати на непотрібні закупівлі та знижує витрати на обслуговування.

3. Покращення комунікації та управління інформацією - один із найбільших викликів для компаній, які складаються з кількох підрозділів або мають велику структуру, забезпечує ефективну комунікацію та збереження актуальності інформації. ERP-системи значно полегшують цей процес, інтегруючи всі підрозділи та надаючи доступ до єдиного джерела правдивих і актуальних даних. Це забезпечує обмін інформацією між всіма департаментами: фінансами, виробництвом, маркетингом, закупівлями, продажами тощо.

Це сприяє більш ефективній координації та взаємодії між службами підприємства. Наприклад, коли відділ продажу може зараз побачити

інформацію про залишки товарів на складі або виробничі можливості, це уникнути недозволеності між тими, що продаються, та тими, що можуть бути доставлені або виготовлені. Також забезпечення прозорості інформаційних потоків значно знижує ймовірність конфліктів між підрозділами, які можуть виникати через недостатнє або неповне отримання інформації про процеси в компанії.

Система дозволяє вести зворотний зв'язок у режимі реального часу, що є основним для своєчасного реагування на будь-які зміни або непередбачені ситуації [40]. Наприклад, у разі виникнення проблем із постачальним або виробничим процесом, усі відповідальні підрозділи можуть отримати сповіщення та вжити деякі заходи, що значно погіршують підвищену оперативність роботи.

Загалом, інтегровані інформаційні системи, зокрема ERP-системи, є потужним інструментом для оптимізації діяльності підприємства, сприяючи вдосконаленню управлінських рішень, зниженню витрат і покращенню комунікації. Вони не можуть організаціям підвищити ефективність бізнес-процесів, забезпечити швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі та досягти більш високого рівня інтеграції та координації між повними підрозділами. Устроковій перспективі це завершити підприємствам збереження конкурентоспроможності та забезпечити стабільний розвиток.

Для ефективного впровадження ERP-системи ТОВ «Еспо-Транс» необхідно здійснити попередній аналіз потреб компанії, вибрати відповідне програмне забезпечення, а також підготовку персоналу до роботи з новими системами (табл.3.1).

Таблиця 3.1 - Порівняння ефективності управління ресурсами з використанням і без використання інформаційної системи

Параметр	Без інформаційної системи	З інформаційною системою
Час на обробку операцій	Високий	Низький
Точність прогнозів	Середня	Висока

Продовження таблиці 3.1

Кількість помилок у документації	Висока	Низька
Витрати на операційні процеси	Високі	Низькі

Ефективне управління трудовими ресурсами є максимальним аспектом для підвищення продуктивності компанії. Однією з основних проблем, яку необхідно вирішити ТОВ «Еспо-Транс», є оптимізація використання трудових ресурсів для підвищення їх ефективності.

Для цієї компанії слід звернути увагу на декілька основних аспектів кадрової політики [42]:

1. Покращення процесів підбору персоналу - впровадження системи, яка дозволяє обирати працівників не лише за професійними навичками, а й за їхньою здатністю до адаптації в умовах змінюваного ринку. Залучення висококваліфікованих кадрів зменшить навантаження на наявний персонал та підвищить ефективність виконання завдань.

2. Розвиток і навчання співробітників - для підвищення кваліфікації працівників компанії слід впровадити системний професійний розвиток, організувати тренінги, курси, семінари з нових технологій та управлінських практик. Це дозволить підвищити рівень компетентності співробітників і, як наслідок, зменшити кількість помилок і підвищити результативність роботи.

3. Оптимізація розподілу робочих завдань - аналіз навантажень на кожного співробітника та його відповідальність за конкретні функції дозволяє уникнути перенавантажень працівників і забезпечити ефективне використання трудових ресурсів.

Така кадрова політика дозволяє ТОВ «Еспо-Транс» покращити внутрішню організацію, підвищити ефективність роботи та знизити витрати на зарплату за рахунок підвищення продуктивності праці (табл.3.2).

Таблиця 3.2 - Вплив кадрової політики на продуктивність праці

Параметр	Без удосконалення кадрової політики	З удосконаленою кадровою політикою
Продуктивність праці	Середня	Висока
Кількість помилок у виконанні завдань	Висока	Низька
Витрати на навчання працівників	Низькі	Високі
Рівень задоволеності працівників	Середній	Високий

Однією з основних складових ресурсів управління на підприємстві є ефективне управління постачанням та складуванням матеріальних ресурсів. Для ТОВ «Еспо-Транс» це питання набуває особливої значущості, більшість компаній залежить від остаточного постачання транспортних засобів, палива та інших матеріалів для забезпечення безперебійної роботи автопарку.

Основні пропозиції щодо вдосконалення цих процесів включають [49]:

1. Оптимізація ланцюга постачання - це може включати відбір надійних постачальників, які здатні забезпечити безперебійну доставку більшості матеріалів і забезпечити конкурентні ціни. ТОВ «Еспо-Транс» також може відзначити можливість створення довгострокових контрактів з постачальниками, що дозволяє зменшити витрати на закупівлю.

2. Автоматизація управління запасами - для уникнення надлишкових або дефіцитних запасів необхідно впровадити автоматизовану систему контролю за недостатністю матеріальних ресурсів. Це дозволить зменшити витрати на зберігання та зменшити ризик простоїв через наявні запаси.

3. Оптимізація складування - раціональне використання складських приміщень та впровадження сучасних технологій складування зменшити витрати на зберігання та полегшити процес обробки товарів.

Таблиця 3.3 - Вплив оптимізації процесів постачання та складування на ефективність бізнесу

Параметр	Без оптимізації процесів	З оптимізованими процесами
Час на обробку замовлень	Довгий	Швидкий
Витрати на складування та постачання	Високі	Низькі
Ризик дефіциту або надлишку запасів	Високий	Низький
Кількість простої техніки через випуск запасів	Висока	Низька

Таким чином, для ТОВ «Еспо-Транс» впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення кадрової політики та оптимізація процесів постачання і складування можуть стати основними напрямками для підвищення ефективності управління ресурсами. Кожен з цих напрямків має великий потенціал для суттєвого покращення загальних показників діяльності компанії.

Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема інтегрованих ERP-систем, дозволяє ТОВ «Еспо-Транс» значно покращити координацію всіх бізнес-процесів. Інтеграція основних функцій підприємства, таких як фінанси, складування, логістика та управління постачанням, в одній системі дозволяє автоматизувати багато операцій, скоротити витрати часу на їх виконання, а також зменшити ймовірність помилок, пов'язаних з ручним введенням даних [41]. Завдяки цій компанії можна оперативніше приймати управлінські рішення, зменшити витрати, підвищити точність прогнозів і забезпечити більш гнучко реагування на зміни ринкових умов. Впровадження таких технологій також дає можливість більш точно планувати потреби в ресурсах і оптимізувати управління

складськими запасами, що сприятиме покращенню фінансових результатів і зміцненню конкурентних позицій компанії.

Ще одним аспектом підвищення ефективності управління ресурсами є удосконалення кадрової політики [35]. Компанія повинна зосередитися на розвитку систем підбору та мотивації працівників, підвищення кваліфікації співробітників та впровадження сучасних інструментів для оцінки їх ефективності. Програми навчання та розвитку персоналу дозволяють підвищити рівень професіоналізму та знизити текучість кадрів, які, у свою чергу, забезпечать стабільність у роботі компанії. Суттєвою складовою є також адаптація організаційної структури підприємства, що дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та забезпечити кращу комунікацію всередині компанії.

Оптимізація процесів постачання та зберігання є ще одним напрямком, який допоможе знизити операційні витрати та підвищити ефективність роботи [31]. Для цього необхідно впроваджувати нові методи управління запасами, вдосконалювати логістичні процеси, а також використовувати сучасні технології для автоматизації складування та відслідковування вантажів. Оптимізація цих процесів дозволить зменшити витрати на транспортування, втратити час на завантаження товарів і покращити контроль за запасами.

В цілому, зосередившись на впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення кадрової політики та оптимізації процесів постачання і зберігання, ТОВ «Еспо-Транс» може підвищити ефективність управління ресурсами, що сприятиме не лише покращенню фінансових результатів, а й забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах зміненого ринкового середовище. Це дозволяє компанії зберегти свої конкурентні позиції, адаптуватися до нових умов і стійко розвиватися навіть у складних економічних умовах.

### **3.2 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів**

Оцінка ефективності запропонованих заходів є основною складовою частиною процесу прийняття управлінських рішень, що дозволяє не тільки оцінити можливі економічні результати, але й застосувати їх вплив на соціальну складову діяльність підприємства [2]. Для ТОВ «Еспо-Транс» це питання набуває особливої значущості, недосконалість управління ресурсами повинна забезпечити не тільки економічну перспективу, а й позитивні зміни в соціальних умовах для працівників.

Основною метою економічних заходів є зниження витрат підприємства та підвищення доходів. Прогнозування економічних результатів дозволяє оцінити досягнення цих цілей та їх вплив на загальний фінансовий стан компанії.

Завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій для моніторингу та управління ресурсами, а також оптимізації процесів постачання та зберігання, ТОВ «Еспо-Транс» може значно знизити витрати на операційні процеси. Таким чином, автоматизація зменшити витрати на обробку даних, зменшити кількість помилок, а також оптимізувати використання матеріальних ресурсів [6]. Впровадження системи управління запасами дозволяє уникнути надлишкових витрат на зберігання товарів і ресурсів, знижуючи тим самим логістичні витрати.

Вдосконалення кадрової політики, зокрема підвищення кваліфікації працівників, збільшити продуктивність праці, зменшити кількість помилок і, відповідно, підвищити якість обслуговування клієнтів. Це можна позитивно вплинути на репутаційні компанії та збільшити обсяг продажів чи надання послуг. Крім того, покращення комунікації між підрозділами дозволяє швидше реагувати на потреби ринку більше і пропонувати клієнтам ефективні рішення.

Крім економічних результатів, суттєво також оцінити соціальні ефекти, які можуть бути досягнуті внаслідок запропонованих заходів. Це підтверджує, як зміни вплинуть на умови праці, мотивацію персоналу та загальний соціальний клімат в компанії.

Впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації процесів зменшити навантаження на працівників, дозволити їм зосередитися на більш основних завданнях і зменшити кількість рутинної роботи [25]. Це, у свою чергу, може призвести до покращення фізичних і психологічних умов праці, наші співробітники отримають більше можливостей для розвитку та вдосконалення своїх навичок.

Можливо удосконалення політики, зокрема надання послуг з навчання та розвитку працівників, підвищити їхню професійну мотивацію та знизити рівень стресу, після чого вони почуватимуться більш впевненими у своїх силах і здатними до виконання поставлених завдань. Крім того, зменшення кількості помилок і підвищення ефективності роботи дозволяють створити сприятливу атмосферу в колективі, що також вплине на соціальний клімат в компанії.

Таблиця 3.4 - Визначення соціальних ефектів після впровадження заходів

Параметр	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Зміни (%)
Рівень задоволеності працівників	60%	80%	+20%
Кількість випадків стресу серед працівників	25%	10%	-15%
Рівень плинності кадрів	10%	5%	-5%

З таблиці видно, що впровадження пропонованих заходів має потенціал значно покращити умови праці на підприємствах та знизити рівень стресу серед персоналу, що в свою чергу сприятиме зниженню працевдатності кадрів та підвищенню рівня задоволеності працівників. Зниження рівня стресу серед співробітників є фактором покращення атмосфери в колективі та підвищення ефективності роботи. Якщо працівники відчують себе комфортно і підтримувано в робочому середовищі, це призводить до підвищення їхньої мотивації та лояльності до компанії. Зниження плинності є великим аспектом для збереження стабільності кадрів у роботі, відсутність високого рівня плідності може призвести до збільшення витрат на набір і навчання нових співробітників, а також знизити ефективність команди в цілому.

Фінансові показники, безумовно, є основним інструментом для оцінки економічної ефективності впроваджених змін [30]. Оцінка цих показників дозволяє не лише зафіксувати досягнення економічних цілей, а й виявити ризики та можливості для подальшого покращення. Підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження витрат і покращення умов праці впливають на фінансові результати компанії. ТОВ «Еспо-Транс», реалізувавши ці заходи, може значно підвищити свої фінансові показники, зокрема збільшити чистий прибуток, що є числом індикатором економічної стійкості компанії.

Очікується, що зменшення витрат і збільшення доходів після впровадження заходів чистих прибутків компанії зростає на 33%. Це є позитивним сигналом для потенційних інвесторів і партнерів, такий результат прибутку показує на здорову фінансову динаміку та ефективне управління. Це також може сприяти підвищенню репутації компанії на ринку, що у свою чергу приведе до збільшення клієнтської бази та сприятиме залученню нових інвестицій. Збільшення доходів після впровадження оптимізаційних заходів буде сигналом про зростання

конкурентоспроможності компанії, що дозволить зміцнити її позиції на ринку.

Зменшення витрат, збільшення доходів і зростання рентної здатності підприємства також позбавить ТОВ «Еспо-Транс» зміцнити свою позицію на ринку та залучити позицію додаткових інвестицій. Орендабельність підприємства є головним показником для оцінки ефективності використання ресурсів, тому зростання цього показника показує успішність реалізованих змін. Залучення додаткових інвестицій допоможе компанії не лише покращити свою фінансову втрату, а й сприяти подальшому розвитку та інноваціям, що необхідно для підтримки конкурентоспроможності в умовах мінімального ринку.

Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Еспо-Транс» показала, що реалізація цих заходів дозволить значно знизити витрати, збільшити доходи, покращити умови праці та зменшити стрес для персоналу [7]. Це також позитивно вплине на фінансові показники компанії, зокрема на чистий прибуток, рентність і плинність грошових потоків. Завдяки цьому ТОВ «Еспо-Транс» може не лише підвищити свою економічну ефективність, але й покращити соціальні умови для своїх працівників. Оскільки зміни сприяють як економічному зростанню, так і покращенню соціальних умов, їх реалізація є доцільною та вигідною для підприємства. Це дозволяє зберегти стабільність і процвітання навіть в умовах змінюваного ринкового середовища.

### **3.3 Аналіз можливих ризиків та план їх мінімізації**

Впровадження нових рішень у сфері управління ресурсами підприємства, таких як автоматизація процесів, оптимізація кадрової політики чи реорганізація постачання, пов'язані з певними ризиками. Ці ризики можуть виникати як через зовнішні фактори (економічні, політичні зміни), так і через внутрішні процеси (непередбачені труднощі при адаптації

персоналу до нових умов, збої в роботі інформаційних систем тощо) [2]. Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів суттєво проаналізувати виявлені труднощі, оцінити пов'язані з ними ризики та розробити стратегію їх мінімізації.

Одним із основних завдань є визначення можливих труднощів, які можуть виникнути на етапах впровадження нових рішень. Найбільш ймовірними проблемами можуть бути [16]:

Супроти змін з боку персоналу - унаслідок впровадження нових технологій та процесів співробітники можуть відчувати непокоєння щодо змін у своїй роботі, зниження контролю за діяльністю або навіть побоювання втрати робочих місць. Це може призвести до негативного ставлення до змін, зниження мотивації та навіть до зростання рівня стресу в колективі.

Низький рівень кваліфікації персоналу - для ефективного використання нових інформаційних технологій та управлінських систем необхідно, щоб працівники мали відповідні знання та навички. Відсутність достатнього рівня кваліфікації може призвести до неефективного використання ресурсів і втрат у вигляді помилок у роботі.

Збої в інформаційних системах - автоматизація та впровадження нових технологій можуть призвести до тимчасових збоїв у роботі системи, які можуть бути спричинені технічними проблемами, недосконалістю програмного забезпечення або проблемами з інфраструктурою.

Неузгодженість між підрозділами - реорганізація процесів, таких як постачання чи зберігання, може створити безпеку, в якій чітко виражена комунікація між підрозділами призведе до помилок або затримок у роботі.

Витрати на адаптацію та навчання персоналу - впровадження нових систем та технологій вимагає витрат на навчання працівників, що може призвести до тимчасових фінансових труднощів. Витрати на навчання можуть бути значними, особливо якщо потрібно враховувати навчання для великої кількості співробітників.

Для аналізу ризиків суттєво оцінити ймовірність та результати кожного з них. Це дозволить вибрати варіанти та розробити ефективні заходи для мінімізації ризиків.

Ризики, пов'язані з впровадженням інформаційних технологій:

Технічні проблеми при впровадженні програмного забезпечення - виникнення технічних збоїв під час інтеграції нових систем або їх запуску може призвести до тимчасових зупинок роботи або зниження продуктивності. Ймовірність цього ризику можна оцінити як середню, однак його слідки можуть бути суттєвими, особливо якщо відмова системи входить у основні бізнес-процеси (наприклад, логістику чи постачання).

Низький рівень користувацької підтримки - співробітники можуть мати труднощі з відновленням нових систем, що призведе до тимчасового зниження ефективності. Цей ризик може бути високим на етапах навчання та переходу до нових технологій.

Ризики, пов'язані з реорганізацією процесів [48]:

Інтеграція нових процесів і збої в роботу - реорганізація зберігання або постачання може призвести до незручності між старими і новими процесами, що може збільшити тимчасові затримки або збільшити витрати.

Витрати на процеси адаптації - необхідність змінити інфраструктуру підприємства під нові умови (обладнання, програмне забезпечення тощо) може потребувати значних витрат на адаптацію. Це може стати додатковим фінансовим навантаженням, особливо для малих і середніх підприємств.

Для забезпечення стабільності підприємства необхідно розробити ефективну стратегію управління ризиками, яка дозволяє не тільки мінімізувати негативний вплив труднощів, але й скоротити ймовірність їх виникнення.

Підготовка персоналу та навчання - одним з основних кроків у мінімізації ризику супротиву змінам та недостатній кваліфікації є проведення систематичних навчальних програм для співробітників. Навчання повинне включати не лише освоєння нових інформаційних систем, але й загальні

принципи адаптації до змін у процесах роботи. Визначально, щоб навчання було доступним, регулярним і спрямованим на розв'язання конкретних проблем, які можуть виникнути під час переходу.

Запровадження поетапного впровадження технологій - для мінімізації ризиків, пов'язаних із технічними збоїми, доцільно запровадити впровадження нових систем поетапно. Це дозволить протестувати систему на певних ділянках підприємства, виявити та усунути технічні помилки, перш ніж масштабувати систему на всіх підрозділах компанії.

Забезпечення підтримки на етапі впровадження - необхідно створити команду, яка забезпечує підтримку користувачів на етапі впровадження нових технологій. Ця команда повинна бути готова швидко вирішувати технічні проблеми та допомагати співробітникам у воєнних нових інструментах.

Аналіз витрат на впровадження та навчання - для зменшення фінансових ризиків суттєво виключити прогноз точних витрат на впровадження технологій і навчання персоналу, а також шукати шляхи оптимізації цих витрат. Це може включати використання відкритих курсів або онлайн-ресурсів для навчання працівників, що дозволяє знизити витрати на організацію навчальних семінарів.

Розробка плану дій у разі збоїв - для забезпечення безперервності бізнес-процесів суттєво розробити детальний план дій на випадок виникнення технічних збоїв. Це включає створення резервних систем і планів для відновлення роботи у разі неполадок.

Аналіз можливих ризиків, які можуть виникнути при впровадженні нових рішень, є основним етапом у процесі управління підприємством. Цей етап має визначальне значення для забезпечення стабільності діяльності компанії та її збереження конкурентоспроможності в умовах змінного ринкового середовища. Для ТОВ «Еспо-Транс» суттєво підтримувати як технічні, так і соціальні аспекти, що стосуються впровадження нових

технологій і процесів. Це дозволяє не тільки знизити ризики, а й забезпечити успішну адаптацію змін у середовищі компанії.

Таблиця 3.5 - Оцінка ймовірності та впливу ризиків

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Стратегія мінімізації
Супроти змін серед персоналу	Середня	Високий	Підготовка персоналу, навчання
Технічні проблеми при впровадженні ПЗ	Середня	Середній	Поетапне впровадження, підтримка користувачів
Неузгодженість між підрозділами	Низька	Середній	Поліпшення комунікації, координація
Витрати на процеси адаптації	Висока	Високий	Оптимізація витрат, ефективне планування

Перш за все, технічні ризики можуть виникнути внаслідок недосконалості нових технологій або проблеми з інтеграцією нових інформаційних систем з існуючими операційними процесами. Наприклад, невірна настройка або недостатня сумісність програмного забезпечення з іншими використовуваними системами може спричинити збої в роботі, втрату даних або значне зниження ефективності роботи компанії. Крім того, будь-які технічні неполадки під час впровадження нових рішень можуть призвести до зниження довіри з боку працівників і клієнтів, що також може мати негативні наслідки для репутації підприємства.

Щоб мінімізувати ці технічні ризики, ТОВ «Еспо-Транс» необхідно провести ретельне тестування та перевірку всіх нових технологій і систем перед їх впровадженням [41]. Створення пілотних проектів або етапів тестування, на яких нові рішення повинні бути перевірені на малих обсягах або в обмежених умовах, дозволять виявити деякі проблеми на ранніх стадіях. Крім того, суттєво мати команду висококваліфікованих фахівців для підтримки технічних аспектів, які допоможуть оперативно вирішувати

проблеми, якщо вони виникнуть, і забезпечувати регулярне оновлення та вдосконалення технологій.

Соціальні ризики, у свій час, можуть виникнути через опір з боку працівників до змін, особливо якщо вони не розуміють повної необхідності цих змін або не мають достатньої інформації про свої переваги. Співробітники можуть відчувати невпевненість через нові вимоги, необхідність освоєння нових інструментів або зміну робочих процесів, що може призвести до стресу, зниження продуктивності та навіть до високої плинності кадрів. Опір змінам може бути посилений, якщо комунікація в компанії є недостатньо ефективною або якщо керівництво не надає достатньої уваги соціальним аспектам впровадження нововведення.

Щоб мінімізувати соціальні ризики, ТОВ «Еспо-Транс» має активно залучати працівників до процесу змін. Це можна здійснити через регулярні комунікації, навчання і тренінги, які результативно працівникам розуміють переваги нових рішень і як їх правильно застосовувати. Визначально створювати культуру підтримки змін, де працівники будуть бачити нововведення як можливість для особистого розвитку і професійного зростання. Визначальним фактором у цьому є підтримка керівництва компанії, яка повинна бути активним учасником процесу змін і продемонструвати лідерство у впровадженні нових рішень.

Ретельне планування і підготовка не дозволить зменшити ймовірність виникнення ризиків і успішне впровадження змін. незалежно від того, значущою частиною стратегії мінімізації ризиків є постійний моніторинг і коригування процесів на етапі впровадження. Під час реалізації нових рішень можуть виникати непередбачувані особливості або зміни у зовнішньому середовищі, тому постійна адаптація і тимчасове реагування на ці зміни є необхідними для забезпечення ефективності та стійкості підприємства.

Таким чином, розробка стратегії мінімізації ризиків при впровадженні нових рішень є невід'ємною частиною управлінської діяльності ТОВ «Еспо-Транс». Це дозволяє зберегти стабільність та ефективність діяльності

підприємства, забезпечити плавний перехід до нових технологій та організаційних змін, зменшити ймовірність негативних наслідків і створити умови для успішного розвитку компанії в майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Загальний висновок підкреслює головну роль управління ресурсами для забезпечення ефективної діяльності та стабільного розвитку підприємства. Усі ресурси, включаючи матеріальні, фінансові, трудові та інші, мають головне значення для досягнення стратегічних і оперативних цілей, а їх оптимальне використання дозволяє знизити витрати, підвищити продуктивність та конкурентоспроможність.

Ефективне управління вимагає постійного моніторингу, оцінки та вдосконалення процесів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити сталий розвиток. Головним аспектами є баланс між попитом на ресурси та їх наявністю, гнучкість у реагуванні на зміни та впровадження інновацій, таких як автоматизація облікових процесів і використання технологій прогнозування, зокрема штучного інтелекту.

Сучасні методи управління, зокрема ERP-системи, автоматизація бізнес-процесів та інноваційні технології (штучний інтелект, блокчейн, хмарні платформи), можуть значно підвищити ефективність використання ресурсів, що в свою чергу сприяє зниженню витрат і підвищує конкурентоспроможність підприємства. Екологічні ініціативи, як використання відновлювальних джерел енергії та переробленої сировини, також відіграють центральну роль у підтримці стабільності підприємства на глобальному рівні.

Інноваційні підходи, зокрема цифрова трансформація, зелена економіка, аутсорсинг і аутстафінг, допомагають підприємству оптимізувати витрати та підвищити соціальну відповідальність, забезпечуючи довготривалий розвиток. Стратегічний підхід тільки до управління ресурсами дозволяє не зберегти стабільність підприємства, але й забезпечити конкурентну перевагу в умовах швидких змін на ринку.

Висновок також акцентує увагу на необхідності інтеграції управління фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами, що є основою для досягнення високих результатів. Кожен вид ресурсу має свої особливості управління, але їх взаємодія є суттєвою для оптимізації всіх бізнес-процесів.

Завдяки комплексному підходу до управління ресурсами та впровадження інноваційних методів підприємство може забезпечити стабільне зростання, зниження витрат, підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку на довгострокову перспективу.

ТОВ "ЕСПО-ТРАНС" демонструє стабільність та здатність адаптуватися до зовнішніх економічних викликів, таких як війна та кризові явища. Підприємство змогло відновити свої доходи у 2023 році, повернувшись до рівня, що спостерігався до кризи, і продовжити розширювати свій автопарк, що є одним кроком до оновлення матеріально-технічної бази. Зростання частки міжнародних перевезень є підтвердженням правильної обраної стратегії орієнтації на зовнішні ринки, що забезпечує конкурентоспроможність компанії.

Аналіз ресурсного підприємства показав ефективне використання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, що деякі види діяльності впливають на його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Серед позитивних результатів — значне зростання необоротних активів, що вказує на стратегічні інвестиції в модернізацію основних засобів. Однак зменшення оборотних активів може свідчити про певні проблеми з ліквідністю, що потребує додаткової уваги. Збільшення чистого доходу на 83,75% та зростання продуктивності праці на 72,09% є позитивними показниками, що сприяли підвищенню фінансової стабільності підприємства.

У галузі матеріальних ресурсів підприємство збільшує розширити автопарк та сприяє збільшенню міжнародних перевезень, що дозволяє зменшити залежність від можливостей національного ринку та відкрити нові для зростання доходів. Водночас, для підтримки стабільності необхідно

зосередитися на оптимізації використання автопарку, покращенні технічного обслуговування та забезпеченні ефективного управління оборотними активами.

наявний на позитивну динаміку фінансових і трудових ресурсів, державні ризики щодо ліквідності та ефективності використання автопарку та трудових ресурсів. Для забезпечення стабільного розвитку підприємства суттєво зосередитися на покращенні фінансової ліквідності, оптимізації використання матеріальних і трудових ресурсів, а також модернізації транспорту. Впровадження інноваційних підходів, таких як розвиток персоналу та оптимізація інформаційних систем, дозволить підвищити ефективність управління ресурсами та зміцнити позиції ТОВ «ЕСПО-ТРАНС» на ринку, забезпечуючи його довгострокову конкурентоспроможність.

Управління ресурсами на підприємстві є основним для забезпечення ефективності, стабільності та конкурентоспроможності на ринку. У випадку ТОВ «Еспо-Транс» удосконалення управлінських процесів, зокрема через впровадження сучасних інформаційних технологій, дозволяє значно підвищити фінансові результати та забезпечити стабільний розвиток компанії. Використання ERP-системи автоматизує багато процесів, знижує витрати, покращує комунікацію між підрозділами та зменшує кількість помилок у документації.

Підвищення ефективності управління трудовими ресурсами є прогресом кроком до підвищення продуктивності компанії. Досконалення кадрової політики, включаючи підбір персоналу, навчання і розвиток, зменшити витрати на зарплату, зменшити кількість помилок і підвищити рівень задоволеності працівників. Оптимізація процесів постачання та складування також за рахунок зниження витрат на логістику та складування, що позитивно впливає на загальну ефективність компанії.

Запропоновані заходи, спрямовані на автоматизацію, оптимізацію кадрових процесів та постачання, мають значний економічний ефект.

Зниження витрат і підвищення ефективності дозволяє ТОВ «Еспо-Транс» зберегти конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток. Крім економічних результатів, ці заходи також позитивно впливають на соціальний клімат в компанії, знижуючи стрес серед працівників та підвищуючи їх задоволеність роботою. Впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації персоналу створить сприятливі умови для зростання мотивації та зниження рівня плинності кадрів.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Haibura Yu.A. “Conceptual basis of formation of financial resources of enterprises in modern conditions”. Agrosvit. 2020. vol. 6. pp. 14–21.
2. Kuzheliev M. O., Zherlitsyn D. M., Zhytar M. O. Formalization Of Dynamic Relations Between Enterprise Financial Indicators. Independent Auditor. 2016. № 16 (II). P. 18–26.
3. Meng Ying. Research on strategic performance management and employee performance motivation Chinese Market. 2022(11):110-112.
4. Wang Rong. Existing problems of payroll management in state-owned enterprises and their countermeasures. Enterprise Reform and Management, 2023. № 02. 81 – 83.
5. Аберніхіна, І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект / Ірина Аберніхіна, Ірина Сокиринська // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 3. С. 171-184.
6. Ареф’єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. Проблеми економіки. 2020. №4. С. 126-133
7. Богацька Н. М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 134–139.
8. Бражник Л.В. Фінансові ресурси підприємства: їх формування та використання. Економіка та суспільство. 2018. №14. С.778-783
9. Бровко Л.І., Бровко Є. І., Крижановський О. О. Формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільності. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 57-63.
10. Бугас В. В., Коваль А. А. Управління фінансовими ресурсами підприємства. Modern Economics. 2020. № 19. С. 32-34.
11. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 11. С. 104–108.

12. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. Вип. 1 (19). С. 20-32
13. Гаврилко П. П. Вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства на сучасному етапі розвитку економіки України. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 3. С. 131–134.
14. Гладир Т.С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3044>
15. Громова А., Пилипишина І., Носковська А. Теоретико-методологічні основи формування фінансових ресурсів підприємства. Економічний дискурс. 2015. №4. С.100–106.
16. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. Том 1. С. 38–41
17. Денисюк О.Г. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 55–67.
18. Ковальчук А. М. Детермінанти забезпечення мотиваційного управління економічною безпекою підприємств в умовах стійкого розвитку. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2020. № 3(147). С. 98-107
19. Кошова В.Ю., Богацька Н.М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічні студії. 2017. №5. С 56 – 59.
20. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2018. № 2. С.154–168.
21. Кучкуда М. П. Покращення ефективності використання ресурсів підприємства, на прикладі ПрАТ «ТерА» : кваліфікаційна робота бакалавра за

спеціальністю 073 «Менеджмент» / М. П. Кучкуда. Тернопіль : ТНТУ, 2021. 59 с.

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

23. Мавлева Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>

24. Мазур А. О., Кириченко С. О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6. С. 253–258.

25. Малахов В.А, Піскунов Р.О. Обліково-аналітичне забезпечення процесу оптимізації прибутку підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблематика теорії і практики*, 2018. Вип. 4 (27), С. 167-175.

26. Маркіна І.А., Федірець О.В., Корнієнко В.С. Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. № 4(82). С. 101–106.

27. Матвеев П.М. Сутність механізму економічного відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектора. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 353–363.

28. Нетудихата К.Л., Гребенчак І.О. Оцінка та шляхи удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1171/1180>

29. Нечипоренко А.В., Рибалкіна А.О. Теоретичні аспекти формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/87.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/87.pdf)

30. Онишко С. В. Регулятивний потенціал фінансового ринку в умовах глобальних викликів: монографія / за заг. ред. д.е.н., професора С. В. Онишко. Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2016. 452 с.

31. Пінчук А. В., Нечипоренко А. В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 8 грудня 2018 р. Громадська організація «Київський економічний науковий центр». К., 2018. Ч. 1. С. 103–105.

32. Поліщук Д.С. Напрями оптимізації джерел формування фінансових ресурсів підприємства у сучасних умовах. Сучасний стан та перспективи розвитку фінансової системи України: збірник наукових праць XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (16 червня 2023 р.). Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. 431с. С. 239-244.

33. Рибалко Н. О. Фінансові ресурси підприємств: грошові кошти чи щось більше? Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 14. С. 28–31.

34. Ромашко О. М., Бариляк В. О. Теоретичні засади формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 180–184.

35. Рудика В.А., Маковецька Н.А. Теоретичні аспекти стратегії розвитку фінансів підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 343-346.

36. Слободянюк Н.О., Шокер Р.І. Управління ресурсним потенціалом у контексті механізму фінансової безпеки підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. №39. С 245 – 250.

37. 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

38. Соляник Л. Г., Цуркан І. М., Сорокіна І. Р. Науково-методичні підходи до формування політики управління фінансовими ресурсами

підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9406>

39. Стоянець Н., Баоєр Ф. Теоретичні аспекти дослідження стратегічного управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-29>

40. Строченко Н.І, Ковальова О.М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. № 2. С 42 – 49.

41. Ткачук В. А., Костюк Т. О. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів в аграрному секторі економіки України. *Агросвіт*, 2019. №12. С. 10-14

42. Транспорт та логістика: сучасні виклики та перспективи розвитку (Transport & Logistics: Current Challenges and Prospects) : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 18 листопада 2021 р. / [під наук ред. Ільченко С. В.] ; НАНУ, МОНУ та ін. Одеса : ДУ ІРЕЕД НАН України, 2021. 166 с

43. Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. С 418

44. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 166, 69-73.

45. Федірець О.В., Гордівська А.С., Дековець К.О. Чинники впливу на управління матеріально-технічним забезпеченням виробництва. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 190–197.

46. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №6. С 220 – 224.

47. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 8. С. 81–89.

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, 125–132.

49. Швець Ю.О. Мозолевська А.І. Сучасний стан формування фінансової стратегії промислового підприємства та шляхи її реалізації. Інфраструктура ринку. 2019. №34. С. 235-242

50. Швиданенко Г. О. Управління ресурсами підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с.

51. Яременко В. Г., Салманов Н.М. Сутність поняття та особливості класифікації фінансових ресурсів підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Філімоненков О.С. 2018. Вип. 19(3). С. 158–162.

## Експертний висновок

### про ступінь оригінальності авторського твору

Назва авторського твору: «Підвищення ефективності управління ресурсами підприємства»

Вид авторського твору: магістерська робота

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

Іванюк Олег Романович

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступень, вчене звання)

Обсяг авторського твору: 77 арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи StrikePlagiarism**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

- академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту);

Голова експертної комісії:

\_\_\_\_\_

(підпис)

Члени експертної комісії:

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником Додаток А

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Іванюк

**Співавтор:**

**Назва:** Іванюк - робота

**Науковий керівник:** Устенко

**Підрозділ:** Каф. ПІМ

**Коефіцієнт подібності 1:**11.6%

**Коефіцієнт подібності 2:**4%

**Мікропробіли:** 26

**Заміна букв:** 1

**Інтервали:** 0

**Білі знаки:** 0

**Дата створення звіту:** 2024-12-11 09:37:17.0

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедурам. Таким чином робота не приймається.

Обґрунтування:

2024-12-11

Оксана Василик

*Дата*

експерт

**СПИСОК**

наукових та навчально-методичних праць

**Іванюка Олега Романовича**

<b>№ з/п</b>	<b>Назва</b>	<b>Характер роботи</b>	<b>Вихідні дані</b>	<b>Обсяг стор.</b>	<b>Співавтори</b>
<b>Матеріали конференцій</b>					
1	Сучасні підходи до управління ресурсами підприємства	Електронне видання	VII Міжнародної студентської наукової конференції «Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження» (06.12.2024, м. Чернігів, Україна)	3 с	Науковий керівник А. О. Устенко

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ЕСПО-ТРАНС»  
ЄДРПОУ 41999079

Додаток В

м. Івано-Франківськ, с. Угорники, вул. Миколи Микитина, 16

### Довідка про впровадження

Адміністрація ТОВ «ЕСПО-ТРАНС» підтверджує, що запропоновані в магістерській роботі Іванюком Олегом Романовичем (здобувачем другого магістерського рівня за ОП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» ІФНТУНГ) пропозиції щодо для забезпечення сталого розвитку та стабільності роботи ТОВ «ЕСПО-ТРАНС» частково впроваджені та в майбутньому будуть мати реалізацію в поточній діяльності, а саме: - враховано результати аналізу ресурсного потенціалу, - враховано результати оцінки ризиків та буде виконаний план їх мінімізації - впровадження інформаційної системи для оптимізації використання ресурсів підприємства

Директор ТОВ «ЕСПО-ТРАНС»



Марків Я.Я.

## Додаток Г

Дата звіту 19.02.2024  
Період 2023 рік, 12 міс  
Бухгалтер [Трипольська Ганна Олександрівна](#)  
КАТОТТГ UA26040190010045761  
Кількість працівників 26

*Фінансова звітність малого підприємства***АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 317.20	3 851.00
Основні засоби:	1010	4 154.00	6 185.10
первісна вартість	1011	7 063.20	11 217.80
знос	1012	2 909.20	5 032.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	12 471.20	10 036.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 982.40	4 411.40
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	207.10	280.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.30	546.80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.0	Продовження додатку Г
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 276.20	4 862.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	16.80	491.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	

## Продовження додатку Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	1 622.50	643.30
Усього за розділом II	1195	16 105.30	11 236.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	28 576.50	21 272.30

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 535.00	4 534.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	783.80	1 352.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 318.80	5 886.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	452.50	7 051.20
розрахунками з бюджетом	1620	154.80	139.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	49.70	124.70
розрахунками зі страхування	1625	12.00	16.20
розрахунками з оплати праці	1630	58.20	121.10
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	22 580.20	8 058.50
Усього за розділом III	1695	23 257.70	15 386.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	28 576.50	21 272.30

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 466.40	6 084.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 922.00	5 271.50
Інші операційні доходи	2120		294.20
Інші операційні витрати	2180	1 851.40	830.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 466.40	6 378.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	13 773.40	6 102.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	693.00	276.20
Податок на прибуток	2300	124.70	49.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	568.30	226.50

Дата звіту 01.03.2023  
 Період 2022 рік, 12 міс  
 Бухгалтер [Михайлів Ольга Вікторівна](#)  
 КАТОТТГ UA26040190010045761  
 Кількість працівників 26

*Фінансова звітність малого підприємства***АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	8 317.20
Основні засоби:	1010	3 167.30	4 154.00
первісна вартість	1011	4 924.50	7 063.20
знос	1012	1 757.20	2 909.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 167.30	12 471.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 031.90	1 982.40
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	385.20	207.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	27.20	0.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 855.50	12 276.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.90	16.80
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	

## Продовження додатку Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	0.00	1 622.50
Усього за розділом II	1195	14 300.70	16 105.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	17 468.00	28 576.50

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної року, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 535.00	4 535.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	557.30	783.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 092.30	5 318.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	592.40	452.50
розрахунками з бюджетом	1620	105.90	154.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	67.90	49.70
розрахунками зі страхування	1625	9.10	12.00
розрахунками з оплати праці	1630	62.00	58.20
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	11 606.30	22 580.20
Усього за розділом III	1695	12 375.70	23 257.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	17 468.00	28 576.50

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 084.10	8 406.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 271.50	7 649.30
Інші операційні доходи	2120	294.20	0.00
Інші операційні витрати	2180	830.60	380.10
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 378.30	8 406.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6 102.10	8 029.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	276.20	377.20
Податок на прибуток	2300	49.70	67.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	226.50	309.30

Дата звіту 19.02.2024  
Період 2023 рік, 12 міс  
Бухгалтер [Трипольська Ганна Олександрівна](#)  
КАТОТТГ UA26040190010045761  
Кількість працівників 26

*Фінансова звітність малого підприємства***АКТИВ**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 317.20	3 851.00
Основні засоби:	1010	4 154.00	6 185.10
первісна вартість	1011	7 063.20	11 217.80
знос	1012	2 909.20	5 032.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	12 471.20	10 036.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 982.40	4 411.40
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	207.10	280.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.30	546.80
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12 276.20	4 862.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	16.80	491.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	

## Продовження додатку Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	1 622.50	643.30
Усього за розділом II	1195	16 105.30	11 236.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	28 576.50	21 272.30

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 535.00	4 534.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	783.80	1 352.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 318.80	5 886.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	452.50	7 051.20
розрахунками з бюджетом	1620	154.80	139.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	49.70	124.70
розрахунками зі страхування	1625	12.00	16.20
розрахунками з оплати праці	1630	58.20	121.10
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	22 580.20	8 058.50
Усього за розділом III	1695	23 257.70	15 386.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	28 576.50	21 272.30

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 466.40	6 084.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 922.00	5 271.50
Інші операційні доходи	2120		294.20
Інші операційні витрати	2180	1 851.40	830.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 466.40	6 378.30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	13 773.40	6 102.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	693.00	276.20
Податок на прибуток	2300	124.70	49.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	568.30	226.50

## Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: Підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Обсяг пояснювальної записки 70 аркушів.

Кількість рисунків: 14.

Кількість таблиць: 6.

Графічний матеріал (слайди, плакати) 9 шт.

1. Система управління ресурсами підприємства: сутність і складові;
2. Основні складові системи управління ресурсами;
3. Методи підвищення ефективності управління ресурсами.
4. Оцінка ефективності використання ресурсів на підприємстві
5. Пропозиції щодо вдосконалення управління ресурсами підприємства
6. Оцінка впливу запропонованих заходів на складові
7. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів
8. Аналіз можливих ризиків та план їх мінімізації
9. Висновки

Додатків 4 шт. на 13 аркушах.

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2024р.

\_\_\_\_\_