

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущений до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«13» _____ червня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 12 від «13» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота

на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти
на тему:

«Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
на першому (бакалаврському) рівні
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-22мб

_____ Богдан Сергійович Куценко

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Ольга Вячеславівна Кіріченко

Рецензент: д.е.н., проф.,

_____ Володимир Васильович Сибірцев

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Поняття ресурсів суб'єктів господарювання та підходи до їх класифікації....	6
1.2. Принципи і складові ресурсного забезпечення функціонування підприємств у сучасних умовах.....	10
1.3. Особливості системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»	
2.1. Загальна характеристика організаційно-управлінської системи ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».....	18
2.2. Оцінка динаміки коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»...21	
2.3. Ідентифікація рівня ресурсного забезпечення діяльності підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»	
3.1. Ключові виклики та загрози у сфері ресурсного забезпечення діяльності підприємства в умовах воєнного стану.....	32
3.2. Шляхи запровадження оптимальних підходів до управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства та оцінка їх ефективності.....	36
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи «Управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства» зумовлена зростаючою потребою підприємств в ефективному використанні наявних ресурсів в умовах нестабільного зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції та обмеженості фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Раціональне управління ресурсним забезпеченням виступає ключовим чинником забезпечення безперервного функціонування підприємства, досягнення стратегічних цілей, підвищення його конкурентоспроможності та економічної стійкості. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та екологічної орієнтованості виробництва важливого значення набуває інтеграція інноваційних підходів до планування, контролю й оптимізації використання ресурсів. Тому дослідження питань управління ресурсним забезпеченням є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, що зумовлює необхідність розробки ефективних механізмів та інструментів управління ресурсами на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання, з метою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення стабільного функціонування та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні засади управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства;
- дослідити організацію системи управління ресурсами на прикладі конкретного підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління ресурсним забезпеченням підприємства, зокрема механізми, інструменти та підходи до планування, розподілу й оптимізації використання ресурсів.

Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс» – підприємство, що здійснює діяльність у сфері надання екологічних послуг, зокрема збору, перевезення, оброблення та утилізації відходів. Підприємство функціонує на ринку екологічного сервісу в умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін у законодавчому й економічному середовищі, що актуалізує потребу в ефективному управлінні його ресурсним забезпеченням для забезпечення стабільної діяльності та сталого розвитку.

У процесі дослідження використано такі *методи*: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ управління ресурсним забезпеченням; економіко-статистичний аналіз – для оцінки ефективності використання ресурсів на підприємстві; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; порівняльний аналіз – для виявлення резервів підвищення ефективності; метод узагальнення – для формування висновків і розробки практичних рекомендацій.

Новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до управління ресурсним забезпеченням на прикладі ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». *Практична цінність* полягає в розроблених рекомендаціях, які можуть бути впроваджені для підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління ресурсним забезпеченням підприємства. У другому – проаналізовано діяльність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» та оцінено ефективність використання його ресурсів. У третьому – запропоновано напрями вдосконалення системи ресурсного забезпечення підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

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

Ресурси суб'єктів господарювання є фундаментальною основою їх функціонування та розвитку, оскільки саме завдяки наявним ресурсам підприємства здійснюють виробничу, фінансову, інноваційну та інші види діяльності. У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління ресурсами є запорукою стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Поняття ресурсів охоплює широкий спектр матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших елементів, які використовуються в господарській діяльності для досягнення поставлених цілей. Залежно від цільового призначення, джерел походження та сфери використання ресурси класифікують за різними підходами. У науковій літературі сформовано численні підходи до класифікації ресурсів, що дає змогу глибше зрозуміти їхню структуру та роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

У науковій та економічній літературі термін «ресурси» трактується по-різному залежно від контексту, сфери застосування та методологічного підходу. У загальному розумінні ресурси – це сукупність засобів і передумов, що можуть бути використані для досягнення певної мети, зокрема в процесі виробництва товарів і надання послуг. У контексті діяльності суб'єктів господарювання ресурси розглядаються як ключові елементи, які забезпечують виконання операційних, управлінських і стратегічних функцій підприємства [6].

Економісти класичної школи розглядали ресурси як чинники виробництва – землю, працю і капітал. Згодом до них додалися підприємницькі здібності, інформаційні та інноваційні ресурси. У сучасних підходах під

ресурсами розуміють не лише фізичні активи, а й нематеріальні компоненти, такі як знання, інтелектуальний капітал, ділова репутація тощо. Таким чином, поняття «ресурси» еволюціонувало від суто матеріального до комплексного економічного, що відображає різноманітність засобів, які можуть бути використані підприємством у процесі досягнення цілей (рис. 1.1) [1].

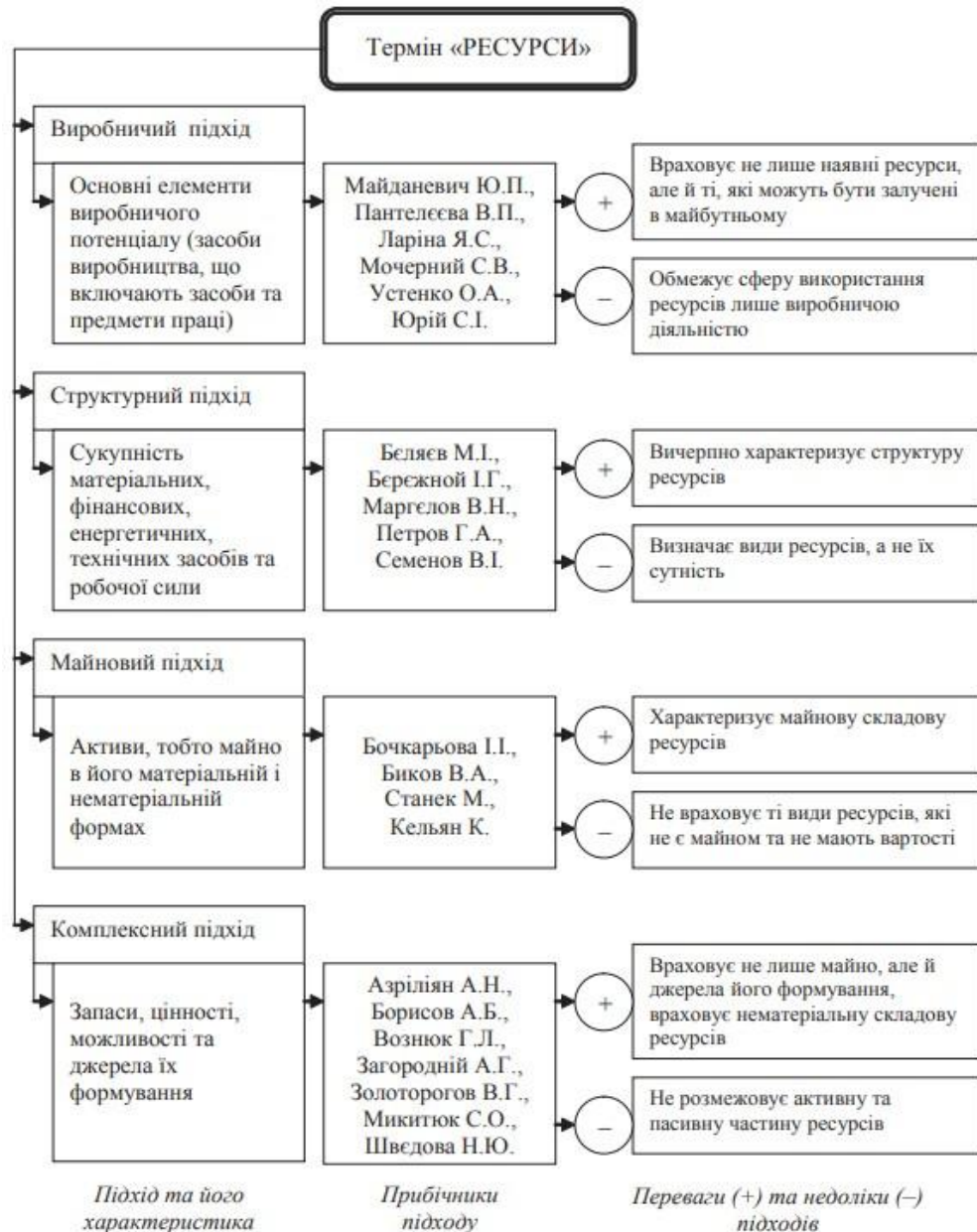


Рисунок 1.1 – Основні наукові підходи до трактування поняття «ресурси»

Джерело: складено автором за матеріалами наукових публікацій [1, 6]

З урахуванням опрацьованих теоретичних підходів, ресурси суб'єктів господарювання доцільно трактувати як інтегровану сукупність матеріальних,

фінансових, трудових, інформаційних та нематеріальних елементів, які забезпечують функціонування підприємства, формування його потенціалу та досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі. Така інтерпретація враховує еволюцію наукових поглядів на сутність ресурсів, що відображає їх багатовимірний характер і ключову роль у забезпеченні економічної стійкості та розвитку господарюючих суб'єктів.

Зважаючи на багатогранність трактувань поняття «ресурси» та їхню ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання, виникає необхідність у їх системному впорядкуванні. Класифікація ресурсів виступає одним із важливих інструментів такого впорядкування, оскільки дозволяє виокремити різновиди ресурсів за певними критеріями, що дає змогу забезпечити цілісне уявлення про ресурсний потенціал підприємства. Такий підхід є важливим для формування ефективної системи управління ресурсами, їхнього цільового використання, контролю, обліку та аналізу. У результаті класифікації з'являється можливість ідентифікувати сильні та слабкі сторони ресурсного забезпечення, оцінити рівень його збалансованості, визначити напрями оптимізації. Отже, дослідження класифікаційних підходів сприяє глибшому розумінню функціонального призначення ресурсів та підвищує ефективність управлінських рішень щодо їх залучення й використання.

На рисунку 1.2 представлено узагальнені підходи до класифікації ресурсів суб'єктів господарювання, які базуються на різноманітних критеріях, що використовуються в науковій та практичній площинах. Зокрема, ресурси класифікуються за економічною сутністю (матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові, інформаційні тощо), за джерелами походження (власні та залучені), за функціональним призначенням (виробничі, управлінські, інноваційні), за ступенем мобільності (рухомі, нерухомі), а також за рівнем участі у виробничому процесі (основні та оборотні). Такий підхід до класифікації дозволяє систематизувати ресурси підприємства, сприяє кращому розумінню їх структури, забезпечує умови для комплексного аналізу ефективності їх використання, а також створює інформаційне підґрунтя для розробки стратегій

оптимізації ресурсного забезпечення. Відповідна класифікація є важливою складовою системи управління ресурсами та дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі [9].



Рисунок 1.2 – Основні підходи до класифікації ресурсів суб'єктів господарювання

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових джерел [1, 8]

Таким чином, поняття ресурсів суб'єктів господарювання є комплексним і багатовимірним, що відображає різноманітність їх форм, джерел походження та функціонального призначення в економічній діяльності підприємства. Аналіз різних наукових підходів до визначення сутності ресурсів дозволяє виокремити

ключові складові, які забезпечують сталий розвиток і конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів. Класифікація ресурсів, у свою чергу, виступає важливим інструментом систематизації та управління ресурсним потенціалом, що сприяє підвищенню ефективності їх використання та адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Відтак, глибоке розуміння сутності та структури ресурсів є необхідною передумовою для розробки ефективних механізмів управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.

1.2. Принципи і складові ресурсного забезпечення функціонування підприємств у сучасних умовах

Ресурсне забезпечення функціонування підприємств у сучасних економічних умовах виступає однією з ключових складових ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Стабільність діяльності, конкурентоспроможність і здатність до розвитку значною мірою залежать від належного забезпечення підприємства необхідними ресурсами – матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими. Враховуючи динамічність ринкового середовища, зростаючу складність виробничих процесів і постійні зміни у законодавчій базі, управління ресурсним забезпеченням набуває особливої актуальності.

Основою ефективного ресурсного забезпечення є дотримання визначених принципів, які забезпечують комплексний, системний і раціональний підхід до планування, розподілу та використання ресурсів підприємства. Крім того, ресурсне забезпечення формується із взаємопов'язаних складових, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні безперебійного функціонування підприємства та реалізації його виробничих і економічних завдань. Аналіз принципів та складових ресурсного забезпечення дозволяє розробити ефективні механізми управління, що відповідають викликам сучасного бізнес-середовища.

Для подальшого поглиблення розуміння поняття ресурсного забезпечення важливо проаналізувати різні підходи до його трактування, що представлені у

науковій літературі. Такий аналіз дозволяє виділити ключові характеристики та складові ресурсного забезпечення, які мають практичне значення для управління підприємством. У таблиці 1.1 узагальнено основні підходи до розуміння ресурсного забезпечення, що відображають різні аспекти його змісту та функціонального призначення в умовах сучасного господарювання. Це дає змогу сформулювати цілісне уявлення про сутність ресурсозабезпечувальної діяльності та закласти основу для подальшого дослідження [3].

Таблиця 1.1 – Основні підходи до трактування поняття «ресурсне забезпечення»

Автор	Визначення	Підходи
Алькема В.Г., Пазєєва Г.М. [1]	комплекс заходів забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду та складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання та витрат	Класичний
Безверхнюк Т.М. [2]	система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей	Управлінський
Бердар М.М. [3]	сукупність усіх видів ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних та ін.), що є в наявності та раціонально використовуються в процесі виробництва; комплекс заходів щодо раціонального використання в процесі виробництва всіх видів ресурсів, що є в наявності, придбаних або виробляються підприємством.	Класичний
Кремінь О.М. [4]	сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу до якісно нового стану	Класичний
Кузнєцова К.О. [5]	можливість підприємства забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу	Управлінський
Терещенко С.І. [6]	комплексний процес мобілізації, нагромадження, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу й інших процедур, спрямованих на раціональне використання ресурсів і зниження ризику в діяльності підприємства	Управлінський
Чорна А. [7]	процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; складна система, яка включає в себе сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів, систематизованих до цих завдань методик, методів, моделей, які дають можливість обґрунтувати, вибрати спосіб ресурсного забезпечення та оцінити ефективність обраного способу	Системний

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу наукових публікацій [3, 6]

Для більш глибокої характеристики змісту категорії «ресурсне забезпечення підприємства» у наукових дослідженнях виокремлюють кілька основних підходів, серед яких класичний, управлінський, системний та ресурсноорієнтований. Кожен із них акцентує увагу на різних аспектах і функціях ресурсного забезпечення, що дає змогу комплексно розглядати цю категорію з різних точок зору. На рисунку 1.3 наведено узагальнену схему основних підходів до трактування ресурсного забезпечення підприємства, що

допомагає краще зрозуміти його багатогранність і роль у діяльності сучасних підприємств [6].

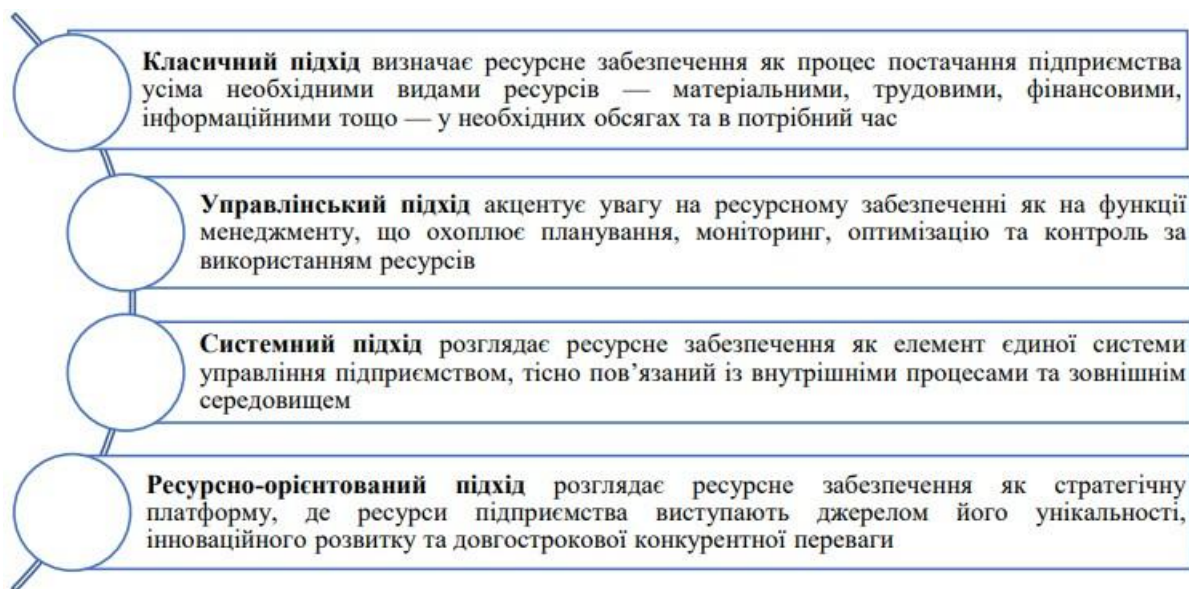


Рисунок 1.3 – Основні підходи до трактування категорії «ресурсне забезпечення підприємства»

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових джерел [6]

Після систематизації основних підходів до визначення категорії «ресурсне забезпечення підприємства» науково обґрунтованим є подальший перехід до аналізу принципів (рис. 1.4), які формують методологічну основу ефективного управління ресурсним забезпеченням функціонування підприємств. Принципи виступають фундаментальними засадничими положеннями, що регламентують організацію, планування та координацію ресурсів, забезпечуючи раціональне їх використання та стабільність діяльності суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища. Ґрунтовне вивчення та впровадження цих принципів є необхідною передумовою для формування комплексної системи управління ресурсами, що відповідає сучасним вимогам ефективності та конкурентоспроможності підприємств [11].

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамікою та зростаючою конкуренцією, ефективне ресурсне забезпечення підприємства виступає ключовим фактором його успішного функціонування. Для досягнення цього необхідно чітко визначити та систематизувати складові ресурсного

забезпечення (табл. 1.2), які охоплюють усі види ресурсів, що використовуються у виробничій та господарській діяльності [13].



Рисунок 1.4 – Ключові принципи ресурсного забезпечення функціонування підприємств

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення сучасних наукових досліджень [11, 14]

Таблиця 1.2 – Складові ресурсного забезпечення підприємства

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

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових джерел [2, 13]

Аналіз цих складових дозволяє не лише забезпечити повноту та своєчасність їх надходження, а й оптимізувати взаємодію між різними типами ресурсів, що є основою для підвищення загальної ефективності підприємства. Таким чином, дослідження структури ресурсного забезпечення є необхідною передумовою для формування ефективної системи управління ресурсами, здатної адекватно реагувати на виклики сучасного ринку.

1.3. Особливості системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств

У сучасних умовах господарювання система управління ресурсним забезпеченням підприємств виступає однією з ключових підсистем загальної системи управління, що забезпечує раціональне використання та відтворення ресурсного потенціалу. Її ефективне функціонування зумовлює здатність підприємства до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища, формування конкурентних переваг та досягнення стратегічних цілей. Особливості системи управління ресурсним забезпеченням обумовлюються низкою факторів: структурою підприємства, специфікою його діяльності, масштабами виробництва, ступенем диверсифікації ресурсів, а також рівнем розвитку інформаційних та управлінських технологій.

Управління ресурсним забезпеченням охоплює комплекс організаційних, економічних і технічних заходів, спрямованих на ефективне планування, облік, контроль і аналіз використання ресурсів. Вивчення особливостей цієї системи дозволяє визначити оптимальні механізми управління, що відповідають сучасним вимогам ефективності, адаптивності та ресурсозбереження, що, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної результативності функціонування підприємств.

Характерною особливістю ресурсного забезпечення підприємства є трансформаційна здатність ресурсів, яка проявляється у зміні їх форми та функціонального призначення залежно від специфіки бізнес-процесів, у межах

яких вони використовуються. У процесі функціонування підприємства ресурси не залишаються в первинному вигляді, а зазнають якісних перетворень, що відображає їх активну участь у створенні нової вартості. Така динаміка обумовлює необхідність розгляду ресурсів не лише як елементів забезпечення, а як складових механізму досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства [6].

На рисунку 1.5 подано узагальнену модель перетворення ресурсів у процесі діяльності підприємства, яка ілюструє послідовність змін, що відбуваються з ресурсами на різних стадіях їх залучення, обробки та використання в межах загальної системи управління.



Рисунок 1.5 – Структурно-логічна схема трансформації ресурсів у межах господарської діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів

Управління ресурсним забезпеченням – це комплекс управлінських дій, що охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю та регулювання ресурсних потоків підприємства. До таких ресурсів належать: матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інноваційні, енергетичні, природні та часові. Їх оптимальне поєднання та ефективне використання є основою стійкого функціонування підприємств (рис. 1.6). Водночас характерною ознакою сучасної системи управління є її міждисциплінарність і здатність до адаптації в умовах швидкозмінного середовища [14].

Однією з ключових особливостей системи управління ресурсним забезпеченням є її комплексність, яка передбачає охоплення всіх видів ресурсів

і забезпечення їх інтегрованого планування. Система включає як стратегічний, так і операційний рівні управління, що забезпечує баланс між короткостроковими потребами підприємства та довгостроковими перспективами його розвитку. На стратегічному рівні відбувається формування ресурсної політики підприємства, визначення джерел фінансування, інвестиційних пріоритетів, оцінка ризиків. На тактичному й оперативному рівнях система зосереджується на оптимізації закупівель, забезпеченні виробничих потреб, управлінні запасами та витратами.



Рисунок 1.6 – Структурно-логічна модель взаємозв'язку та інтеграції ресурсів підприємства

Джерело: узагальнено за даними наукових праць [1, 14]

Управлінські функції в межах ресурсного забезпечення мають чіткий взаємозв'язок: планування визначає потреби у ресурсах відповідно до виробничих планів; організація забезпечує взаємодію між структурними підрозділами у сфері забезпечення; мотивація стимулює персонал до економного використання ресурсів; контроль спрямований на виявлення відхилень від планових показників та їх коригування. Зазначене формує цілісну систему, що забезпечує ефективність ресурсного менеджменту [5].

Ще однією важливою особливістю системи управління ресурсним забезпеченням є її адаптивність до змін зовнішнього середовища. В умовах нестабільного ринку, логістичних збоїв, цінової волатильності та технологічних змін підприємство повинно мати гнучку систему управління ресурсами, здатну швидко реагувати на нові виклики. Це зумовлює необхідність впровадження

сучасних інструментів планування ресурсів (ERP-систем), застосування прогнозної аналітики, методів багатокритеріального оцінювання ресурсних рішень.

Цифровізація відіграє особливу роль у формуванні нових принципів управління ресурсами. Завдяки використанню сучасних цифрових технологій (великі дані, хмарні сервіси, машинне навчання, блокчейн) відбувається автоматизація облікових і планових процедур, підвищується точність прогнозування потреб, зменшуються транзакційні витрати, забезпечується прозорість ресурсних потоків. У результаті, система управління ресурсним забезпеченням перетворюється на інформаційно-аналітичну платформу, що підтримує прийняття рішень у режимі реального часу.

Система управління ресурсами підприємства не може функціонувати ізольовано, оскільки вона інтегрується з іншими функціональними підсистемами: виробничою, фінансовою, маркетинговою, інноваційною, логістичною тощо. Така взаємодія забезпечує досягнення синергічного ефекту за рахунок погодженого використання ресурсного потенціалу в межах загальної стратегії підприємства. Міжфункціональна координація стає критично важливою в умовах обмеженості ресурсів, необхідності забезпечення гнучкості та оперативності прийняття управлінських рішень [4].

Особливого значення набуває ресурсне забезпечення в інноваційно-орієнтованих підприємствах, де необхідне не лише стабільне постачання традиційних ресурсів, а й формування нових – таких як знання, компетенції, цифрові активи. У цьому контексті управління ресурсним забезпеченням потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує економічну, управлінську, правову та інформаційну складові [16].

Таким чином, особливості системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства полягають у її комплексності, адаптивності, інтегрованості та здатності до цифрової трансформації. В умовах зростання конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища саме ефективна система ресурсного забезпечення формує основу для досягнення стійкої ринкової позиції підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ
РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

2.1. Загальна характеристика організаційно-управлінської системи ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс» (надалі ТОВ «ГУДЕКС») було створено 27 травня 2015 року відповідно до вимог чинного законодавства України. Господарська діяльність підприємства здійснюється на підставі установчих документів (Статуту), Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також інших нормативно-правових актів, що регулюють функціонування суб'єктів господарювання приватної форми власності.

Загальна характеристика підприємства, включаючи основні організаційні та юридичні параметри, наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ГУДЕКС ЕкоСервіс»
Дата створення	27 травня 2015 року
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Засновники	ТОВ «ГУДЕКС» (юридична особа), фізична особа – громадянин України
Розмір статутного капіталу	10 000 грн
Основні напрями діяльності	Забезпечення екологічних послуг, збір і транспортування побутових та промислових відходів, організація благоустрою
Місце реєстрації	Україна, м. Кропивницький
Керівний орган	Директор (одноосібний виконавчий орган)
Вищий орган управління	Загальні збори учасників

Джерело: сформовано автором на основі Статуту Товариства

Засновниками підприємства є юридична особа – ТОВ «ГУДЕКС», зареєстрована у місті Кропивницькому, та фізична особа – громадянин України. Організаційно-правова форма діяльності дозволяє підприємству мати відокремлене майно, здійснювати господарську діяльність на підставі самостійного балансу, відкривати банківські рахунки, користуватися власною печаткою, емблемою, фірмовими бланками тощо.

Основною метою діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є здійснення комерційної діяльності, орієнтованої на отримання прибутку шляхом реалізації широкого спектра послуг та товарів, що відповідають вимогам сучасного ринку. Серед пріоритетів підприємства – розвиток ефективної системи обслуговування фізичних та юридичних осіб у різних галузях, зокрема у виробництві, будівництві, торгівлі та сфері послуг.

ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» здійснює діяльність за кількома напрямками: сільське господарство (вирощування зернових, технічних культур, овочів, фруктів), тваринництво, добувна промисловість, харчове та інше виробництво, будівництво, оптова і роздрібна торгівля, а також зовнішньоекономічна діяльність. Таке багатопрофільне функціонування зумовлює потребу у гнучкій та ефективній організаційно-управлінській структурі, здатній забезпечувати координацію між різними видами діяльності.

Управління підприємством здійснюється за структурою, що передбачає розподіл функцій між різними рівнями управління, починаючи від стратегічного до операційного і виконавчого рівнів. Принципова схема організаційно-управлінської структури ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» наведена у таблиці 2.2.

В управлінській ієрархії ключову роль відіграють Загальні збори засновників як вищий орган управління та директор товариства, що виступає одноосібним виконавчим органом. Наявність внутрішніх механізмів трудового самоврядування, зокрема Зборів трудового колективу, сприяє врахуванню інтересів персоналу у процесах прийняття рішень. Оплата праці, штатний розпис та інші кадрові процедури регулюються безпосередньо підприємством, що забезпечує автономність та адаптивність у кадровій політиці.

Таблиця 2.2 – Структура організаційно-управлінської системи ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

<i>Рівень управління</i>	<i>Орган / Підрозділ</i>	<i>Функції</i>
Стратегічний рівень	Загальні збори учасників	Визначення напрямів розвитку, розподіл прибутку, прийняття ключових рішень
Операційний рівень	Директор	Поточне керівництво діяльністю підприємства, організація роботи підрозділів
Адміністративний рівень	Бухгалтерія, відділ кадрів, юридичний	Ведення обліку, кадрова робота, юридичне супроводження
Виробничий рівень	Відділ виробництва, логістики, технічної служби	Планування і реалізація виробничих завдань, контроль якості
Обслуговуючий рівень	Сервісна служба, транспортний відділ	Забезпечення внутрішньої інфраструктури та транспорту
Підрозділи з розвитку	Відділ ЗЕД, маркетинг, інновацій	Зовнішньоекономічна діяльність, аналіз ринку, впровадження новацій

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства

Підприємство має достатню матеріально-технічну базу, а також зареєстрований статутний капітал у розмірі 10 тис. грн, що забезпечує мінімальні вимоги для початкового функціонування. Розподіл часток між засновниками визначає обсяги відповідальності та впливу кожного з учасників на стратегічні рішення.

Зовнішньоекономічна активність ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» охоплює широкий спектр дій – від експорту й імпорту до валютних операцій та створення спільних підприємств. Це свідчить про високий рівень інтегрованості у глобальні ринкові процеси.

Конкурентне середовище підприємства є різномірним та охоплює учасників із різних сфер, що кореспондують з напрямками діяльності товариства. Це потребує розробки продуманої конкурентної стратегії та постійного моніторингу ринку.

Таким чином, організаційно-управлінська система ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» відзначається високим рівнем гнучкості, що забезпечує

оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та адаптацію до нових викликів ринку. Водночас, диверсифікація функціональних напрямків діяльності сприяє комплексному підходу до реалізації стратегічних завдань підприємства, підвищенню ефективності використання ресурсів та оптимізації управлінських процесів. Наявність автономних повноважень у питаннях кадрової політики та господарської діяльності дозволяє забезпечити самостійність прийняття рішень на різних рівнях управління, що сприяє підвищенню мотивації персоналу та оперативності управлінських рішень. У сукупності ці характеристики створюють надійні передумови для сталого і збалансованого розвитку ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в умовах жорсткої конкуренції та мінливих ринкових умов.

2.2. Оцінка динаміки коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»

Оцінка динаміки коефіцієнтів фінансового стану підприємства є важливим етапом аналізу його економічної стабільності та ефективності функціонування. Аналіз змін ключових фінансових показників дозволяє виявити тенденції у використанні ресурсів, платоспроможності, ліквідності та фінансовій стійкості ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за певний період часу. Це, в свою чергу, сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для більш детального розгляду фінансового стану доцільно проаналізувати структуру активів балансу підприємства, яка є основою формування його ресурсного потенціалу. Використавши дані додатків Б-Е, у вигляді таблиці 2.3 продемонструємо динаміку основних показників активів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки, що дозволяє простежити зміни у складі та обсягах ресурсів підприємства та зробити висновки щодо їх впливу на загальний фінансовий стан.

Таблиця 2.3 – Динаміка активів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки, тис. грн

Актив	Роки дослідження					Відносне відхилення, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	100,0
Основні засоби	54,8	141,6	161,0	137,5	92,2	168,2
первісна вартість	239,2	363,9	449,6	465,0	448,8	187,6
знос	184,4	222,3	288,6	327,5	356,6	193,4
Усього за розділом I	55,6	142,4	161,8	138,3	93,0	167,3
II. Оборотні активи						
Запаси	41,9	45,3	69,1	105,2	85,2	у 2 р.
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1043,6	1286,6	2115,2	2999,4	3158,4	у 3 р.
Інша поточна дебіторська заборгованість	559,0	1295,9	1025,5	501,1	648,6	116,0
Гроші та їх еквіваленти	5,5	8,5	(-109,0)	(-40,6)	(-89,1)	-
Усього за розділом II	1650,0	2636,3	3100,8	3565,1	3803,1	у 2 р.
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						
	-	-	-	-	-	-
Баланс	1705,6	2778,7	3262,6	3703,4	3896,1	у 2 р.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за відповідні роки

У структурі необоротних активів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки незавершені капітальні інвестиції залишаються стабільними, з показником 0,8 тис. грн, і їх відносне відхилення складає 100 %, що свідчить про відсутність змін у цьому виді активів. Натомість основні засоби досліджуваного товариства демонструють значне зростання: їх значення збільшилось з 54,8 тис. грн у 2020 році до 92,2 тис. грн у 2024 році, що відповідає відносному зростанню на 168,2 %. Первісна вартість основних засобів також показує значне зростання – на 187,6 %, досягнувши майже 449 тис. грн у 2024 році. Водночас знос основних засобів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» зростає ще інтенсивніше – на 193,4 %, що свідчить про активне використання та старіння основних фондів. Загалом необоротні активи за цей період збільшилися на 167,3 %, що свідчить про оновлення та розширення основних засобів підприємства.

Щодо оборотних активів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», їх обсяг також демонструє позитивну тенденцію зростання. Запаси підприємства зросли вдвічі

за п'ять років, що може свідчити про збільшення виробничих запасів або підготовку до збільшення обсягів діяльності. Особливо значним є зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» – майже у три рази, що свідчить про розширення клієнтської бази або можливі проблеми з оплатою. Інша поточна дебіторська заборгованість зростає лише на 16 %, що є порівняно незначним збільшенням. Варто звернути увагу на негативні показники грошових коштів досліджуваного товариства і їх еквівалентів, які у 2022-2024 роках відображаються у від'ємних значеннях, що може свідчити про тимчасові фінансові труднощі або особливості обліку.

Загальна сума оборотних активів збільшилася приблизно вдвічі, що відображає розширення операційної діяльності підприємства. Загальний баланс також продемонстрував стійке зростання майже у два рази, підтверджуючи позитивну динаміку розвитку активної частини підприємства. Така тенденція створює основу для подальшого розширення виробництва та покращення фінансової стабільності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс».

Після детального аналізу активів балансу важливо розглянути структуру та зміну пасивів підприємства, що відображають джерела формування майна та фінансові зобов'язання ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Оцінка динаміки пасивів дозволяє краще зрозуміти, яким чином підприємство фінансує свою діяльність, наскільки ефективно управляє зобов'язаннями та власним капіталом, а також визначити рівень фінансової стійкості й ризиків у майбутньому. Детальний розгляд пасивів балансу дозволить зробити висновки про фінансову політику підприємства та його здатність забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Для більш ґрунтовного дослідження змін у структурі пасивів підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» доцільно звернутися до відповідних графічних ілюстрацій. На рисунку 2.1 представлено динаміку власного капіталу, зокрема нерозподіленого прибутку, який є одним із ключових показників фінансової стійкості підприємства.

Власний капітал, тис. грн

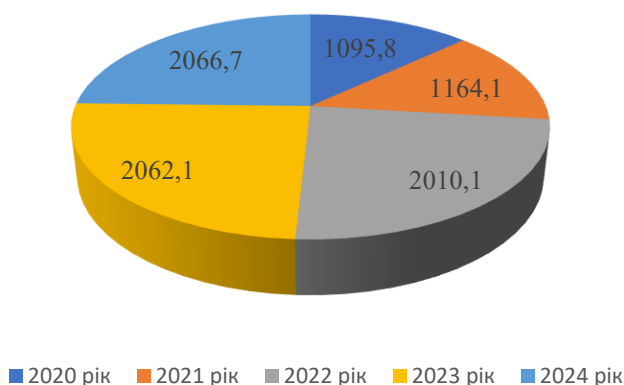


Рисунок 2.1 – Структура власного капіталу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за відповідні роки

Рисунок 2.2 демонструє зміни в обсягах поточних зобов'язань за основними статтями, такими як кредиторська заборгованість та розрахунки з бюджетом, що дозволяє простежити тенденції у формуванні короткострокових зобов'язань.

Поточна кредиторська заборгованість (тис. грн) за:

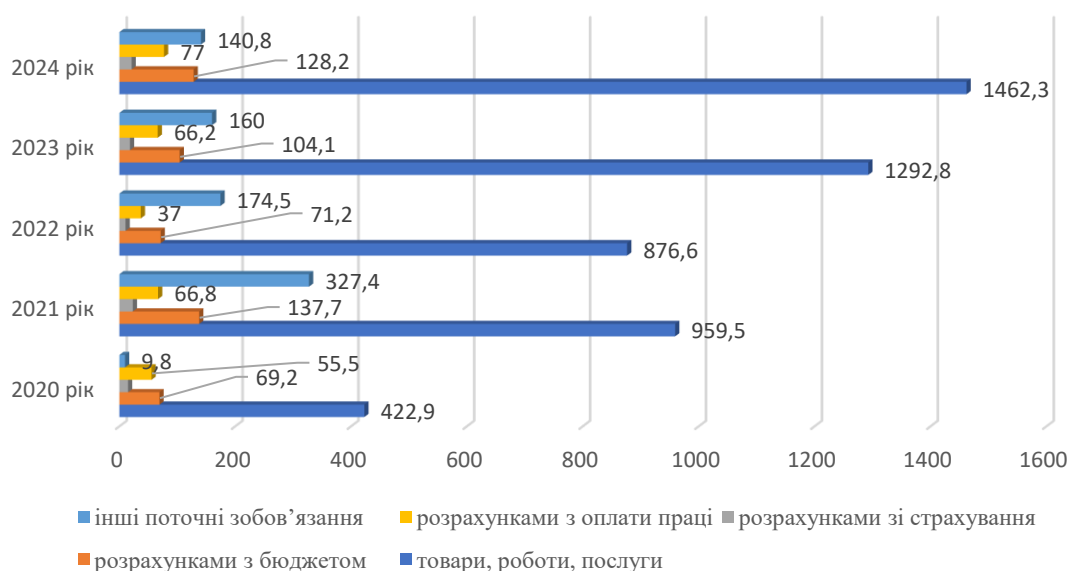


Рисунок 2.2 – Динаміка кредиторської заборгованості ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за період 2020-2024 років

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за відповідні роки

Загальну картину змін пасивів балансу протягом досліджуваного періоду подано на рисунку 2.3, де відображено сумарний обсяг пасивів підприємства. Аналіз наведених графіків дає можливість здійснити всебічну оцінку фінансового стану підприємства та ефективності управління його ресурсами.

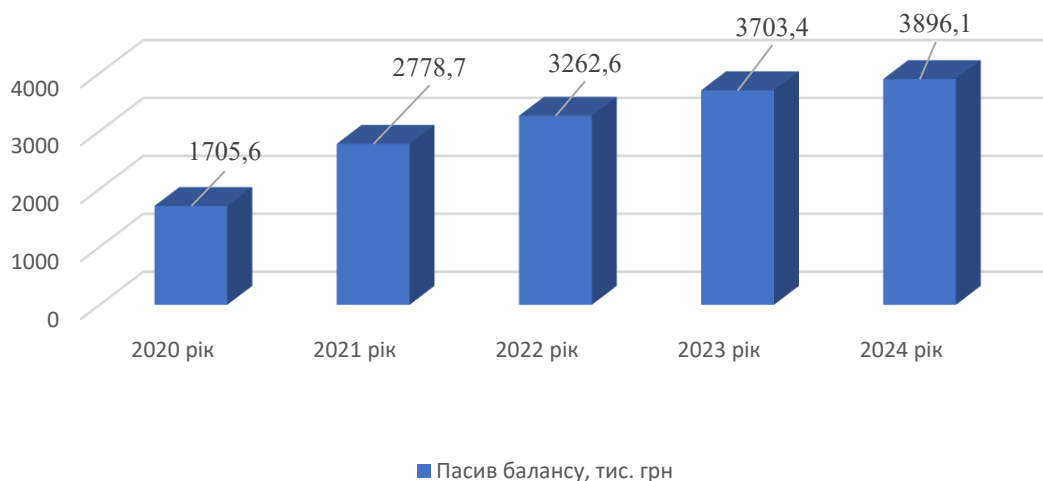


Рисунок 2.3 – Загальна динаміка пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за відповідні роки

На основі проведеного аналізу пасивів балансу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» можна зробити висновок про стабільне зростання власного капіталу підприємства, що свідчить про підвищення фінансової стійкості та здатності до самофінансування діяльності. Відсутність довгострокових зобов'язань вказує на обмежене залучення зовнішніх ресурсів у довгостроковій перспективі, що може свідчити про консервативну фінансову політику. При цьому поточні зобов'язання демонструють значну динаміку, зокрема зростання кредиторської заборгованості за товарами, роботами та послугами, що свідчить про активне використання короткострокових джерел фінансування операційної діяльності. Зміни у складі поточних зобов'язань та їх структурі відображають адаптацію підприємства до умов ринку та оптимізацію фінансових потоків, що у цілому позитивно впливає на забезпечення ліквідності та платоспроможності товариства.

Оцінка динаміки коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» свідчить про поступове покращення ключових показників, що відображають платоспроможність, ліквідність та загальну фінансову стійкість підприємства. Аналізуючи тенденції зміни коефіцієнтів, можна відзначити позитивну динаміку у використанні ресурсів та управлінні зобов'язаннями, що сприяє зміцненню економічної стабільності компанії. Водночас окремі коливання деяких показників вказують на необхідність подальшого контролю за фінансовими потоками та оптимізації структури капіталу. Загалом, отримані результати створюють базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

2.3. Ідентифікація рівня ресурсного забезпечення діяльності підприємства

Ідентифікація рівня ресурсного забезпечення діяльності підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є одним із ключових етапів аналізу його операційної спроможності та стратегічного розвитку. Вона дозволяє визначити наявність, структуру та ефективність використання основних видів ресурсів – фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних, що безпосередньо впливають на якість виробничих процесів і конкурентоспроможність підприємства. Глибоке розуміння рівня ресурсного забезпечення сприяє своєчасному виявленню потенційних дефіцитів або надлишків, що, у свою чергу, забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та оптимізації ресурсної бази в умовах змінного ринкового середовища.

Основні види ресурсів підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» включають фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси, кожен із яких виконує важливу функцію у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Фінансові ресурси становлять основу для здійснення всіх видів діяльності підприємства, забезпечуючи фінансування закупівлі матеріалів, оплати праці, інвестицій у розвиток та інших операційних витрат. Оцінка фінансових ресурсів здійснюється за такими ключовими показниками, як обсяг грошових коштів, структура власного та залученого капіталу, рівень ліквідності та платоспроможності підприємства.

Матеріальні ресурси охоплюють сировину, матеріали, устаткування та інші засоби виробництва, необхідні для надання екологічних послуг. Від їх кількості, якості та своєчасності постачання залежить безперебійність виробничих процесів та загальна ефективність діяльності. Основними показниками матеріальних ресурсів є залишки матеріалів на складах, обсяги закупівель, а також коефіцієнти використання матеріалів.

Трудові ресурси представлені персоналом підприємства, рівнем його кваліфікації, професійним досвідом і мотивацією, які безпосередньо впливають на якість виконання робіт та продуктивність праці. Для оцінки трудових ресурсів застосовуються показники чисельності працівників, рівня кваліфікації, плинності кадрів та продуктивності праці.

Інформаційні ресурси включають дані, знання, інформаційні системи та технології, що забезпечують управління виробничими процесами, прийняття ефективних управлінських рішень і стратегічне планування. Основні показники інформаційних ресурсів – рівень автоматизації бізнес-процесів, доступність і актуальність інформації, а також ефективність використання інформаційних систем.

Таким чином, інтегроване використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів формує комплексну ресурсну базу ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», яка є фундаментом для стабільної діяльності, розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для більш ґрунтовного аналізу рівня ресурсного забезпечення діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» доцільно розглянути кількісні та якісні характеристики основних видів ресурсів, представлені у таблиці 2.4. У цій

таблиці наведено динаміку ключових показників фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів підприємства за кілька останніх років, що дає змогу комплексно оцінити їх наявність та ефективність використання.

Таблиця 2.4 – Кількісні та якісні характеристики основних ресурсів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки

Вид ресурсу	Показник	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Фінансові	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн	1095,8	1164,1	2010,1	2062,1	2066,7
	Поточні зобов'язання (усього), тис. грн	609,8	1614,6	1252,5	1641,3	1829,4
	Баланс, тис. грн	1705,6	2778,7	3262,6	3703,4	3896,1
Матеріальні	Основні засоби (балансова вартість), тис. грн	23900	36400	44900	46500	44900
	Запаси матеріалів, тис. грн	4100	4300	5000	5800	6100
Трудові	Чисельність персоналу, осіб	24	24	11	16	24
	Рівень кваліфікації (бал за 10-бальною шкалою)	7,8	8,0	8,2	8,3	8,5
Інформаційні	Кількість впроваджених інформаційних систем	2	1	2	2	3
	Рівень автоматизації, %	45	50	55	50	65

Джерело: власні розрахунки та дані бухгалтерської звітності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки

Аналізуючи дані таблиці 2.4, слід зазначити, що фінансові ресурси досліджуваного підприємства протягом 2020-2024 років демонструють позитивну динаміку, що свідчить про посилення фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Зокрема, обсяг нерозподіленого прибутку зріс із 1095,8 тис. грн у 2020 році до 2066,7 тис. грн у 2024 році, що є індикатором прибутковості

діяльності та потенціалу до самофінансування. Водночас обсяг поточних зобов'язань збільшився майже утричі, що може бути ознакою зростання обсягів господарської діяльності або певного навантаження на короткострокову платоспроможність. Загальний обсяг активів підприємства, представлений у балансі, зріс з 1705,6 тис. грн у 2020 році до 3896,1 тис. грн у 2024 році, що свідчить про поступове розширення ресурсної бази та збільшення масштабів діяльності підприємства.

У сфері матеріального забезпечення ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» спостерігається тенденція до нарощування основних фондів. Балансова вартість основних засобів у 2020 році становила 23,9 млн грн, а у 2023 році досягла 46,5 млн грн, після чого у 2024 році дещо зменшилася до 44,9 млн грн, що може бути пов'язано з частковим списанням активів або зниженням інвестиційної активності. Запаси матеріалів демонструють стабільне зростання – з 4,1 млн грн у 2020 році до 6,1 млн грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про активізацію виробничої діяльності та забезпечення виробничого циклу відповідними ресурсами.

Трудові ресурси досліджуваного підприємства характеризуються нестабільною чисельністю персоналу. Зокрема, після стабільного періоду у 2020-2021 роках (по 24 особи), у 2022 році відбулося суттєве скорочення до 11 осіб. Протягом наступних років підприємству вдалося поступово відновити кадровий потенціал до 24 працівників у 2024 році. Попри коливання у кількісному складі персоналу, якісний рівень трудових ресурсів послідовно зростає: рівень кваліфікації зріс із 7,8 бали у 2020 році до 8,5 бали у 2024 році, що свідчить про підвищення професіоналізму працівників і підвищення ефективності трудової діяльності.

Інформаційні ресурси ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» також зазнали позитивних змін. Кількість впроваджених інформаційних систем у 2024 році становила 3, у порівнянні з 2 у 2020 році. Водночас рівень автоматизації зріс із 45 % у 2020 році до 65 % у 2024 році. Така динаміка свідчить про поступову цифрову трансформацію підприємства, впровадження сучасних управлінських технологій та інформатизацію виробничих процесів.

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» демонструє поступове нарощування та вдосконалення своєї ресурсної бази. Водночас важливими напрямками подальшого розвитку є зміцнення фінансової стабільності, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та активне впровадження цифрових технологій у виробничо-управлінські процеси.

Для продовження комплексного аналізу ресурсного потенціалу доцільно здійснити оцінку ефективності використання наявних ресурсів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Такий підхід дозволяє не лише визначити обсяг та структуру ресурсів, але й виявити рівень їх результативного залучення в господарську діяльність підприємства. У таблиці 2.5 представлено ключові показники продуктивності праці, рентабельності та забезпеченості ресурсами у динаміці за 2020-2024 роки, що слугує основою для виявлення тенденцій ефективності функціонування підприємства в умовах змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5 – Оцінка ефективності використання ресурсів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки

Вид ресурсу	Показник	Роки				
		2020	2021	2022	2023	2024
Фінансові	Рентабельність власного капіталу, %	12,5	13,0	13,8	14,1	14,6
	Коефіцієнт ліквідності	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3
Матеріальні	Коефіцієнт обороту запасів (разів)	5,5	5,8	6,0	6,3	6,5
	Відсоток використання основних засобів, %	85	87	89	90	92
Трудові	Продуктивність праці (тис. грн на працівника)	71,1	115,8	296,6	231,5	162,3
	Плинність кадрів, %	5,0	4,8	4,5	4,2	4,0
Інформаційні	Рівень автоматизації бізнес-процесів, %	43	51	55	57	60
	Час обробки інформації (години)	8	6	4	4	7

Джерело: складено автором на основі даних фінансової та управлінської звітності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки

Оцінка ефективності використання ресурсів ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» за 2020-2024 роки дає змогу простежити позитивні тенденції у більшості напрямів ресурсного забезпечення підприємства. Аналіз відповідних показників свідчить про покращення фінансової стабільності, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, зростання продуктивності праці та розвиток інформаційної інфраструктури підприємства.

У сфері фінансових ресурсів простежується зростання рентабельності власного капіталу з 12,5 % до 14,6 %, що свідчить про ефективне управління прибутком. Коефіцієнт ліквідності також покращився – з 1,1 до 1,3, що підтверджує зростання фінансової стійкості підприємства.

Матеріальні ресурси використовуються ефективніше: коефіцієнт обороту запасів зріс з 5,5 до 6,5 разів, а відсоток використання основних засобів – з 85 % до 92 %. Це вказує на більш раціональне використання матеріально-технічної бази.

Трудові ресурси характеризуються коливанням продуктивності праці: найбільше значення спостерігалось у 2022 році – 296,6 тис. грн, однак у 2024 році показник знизився. Водночас позитивною тенденцією є зменшення плинності кадрів з 5,0 % до 4,0 %.

Інформаційні ресурси демонструють покращення: рівень автоматизації зріс з 43 % до 60 %, що свідчить про цифрову трансформацію. Проте час обробки інформації у 2024 році зріс, що може потребувати вдосконалення ІТ-підтримки.

Узагальнюючи, слід зазначити, що ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» демонструє тенденцію до підвищення ефективності використання більшості ресурсів, однак деякі аспекти, зокрема стабільність продуктивності праці та забезпечення інформаційної стабільності, потребують додаткової уваги з боку управлінського персоналу.

Для забезпечення подальшого зростання ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» важливим є впровадження дієвих заходів щодо удосконалення підходів до управління наявними ресурсами. У зв'язку з цим доцільно перейти до розгляду напрямів оптимізації управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс»**3.1. Ключові виклики та загрози у сфері ресурсного забезпечення діяльності підприємства в умовах воєнного стану**

Умови воєнного стану в Україні створюють численні виклики для стабільного функціонування підприємств, зокрема у сфері ресурсного забезпечення. ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», як суб'єкт господарювання, що надає екологічні послуги, зіштовхується з необхідністю адаптації до обмеженого доступу до фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Дестабілізація логістичних ланцюгів, зростання вартості ресурсів, кадрові втрати та ризики інформаційної безпеки вимагають оперативного реагування та стратегічного планування. У цьому контексті важливо виявити основні загрози та бар'єри, що впливають на ресурсне забезпечення, задля формування ефективної моделі антикризового управління.

Для системного узагальнення актуальних викликів у сфері ресурсного забезпечення діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» доцільно виділити основні загрози за кожною категорією ресурсів, а також визначити можливі управлінські заходи щодо їх нейтралізації. Такий підхід дозволяє не лише класифікувати існуючі ризики, а й окреслити напрями адаптації підприємства до кризових умов. Основні загрози та потенційні шляхи їх подолання в умовах воєнного стану наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 відображає систематизований перелік основних викликів і загроз, з якими зіштовхується ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у сфері ресурсного забезпечення діяльності в умовах воєнного стану. Вона класифікує загрози за типами ресурсів – фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними – що дає змогу здійснити комплексний аналіз їх впливу на діяльність підприємства та обґрунтувати напрями оптимізації управління.

Таблиця 3.1 – Ключові виклики у сфері ресурсного забезпечення ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в умовах воєнного стану та можливі напрями реагування

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

Джерело: власна розробка автора

Воєнний стан в Україні спричинив значне ускладнення фінансового забезпечення діяльності підприємств, зокрема ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс». Перш за все, спостерігається загострення проблеми обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Це пов'язано з нестабільністю банківської системи, зростанням процентних ставок за кредитами, а також підвищеними ризиками не погашення платежів з боку контрагентів. Обмеженість фінансових ресурсів обмежує можливість для своєчасного поповнення обігових коштів, придбання необхідної сировини та інвестицій у модернізацію обладнання.

Крім того, суттєво зросли витрати, пов'язані зі збереженням матеріально-технічної бази та безпекою персоналу, що потребує додаткового фінансування. Інфляційні процеси та коливання валютних курсів також негативно впливають

на планування бюджету, знижуючи прогнозованість фінансових результатів. Ці фактори формують високу фінансову невизначеність, що ускладнює формування довгострокових стратегічних планів та збільшує потребу в антикризовому фінансовому управлінні.

У таблиці наведені ключові фінансові загрози: обмеженість доступу до капіталу, зростання фінансових ризиків, зниження ліквідності та підвищення операційних витрат. Усі вони потребують від менеджменту підприємства розробки гнучких фінансових стратегій із пріоритетом на оптимізацію грошових потоків, резервування фінансових ресурсів і пошук альтернативних джерел фінансування.

Матеріальні ресурси ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», що включають основні засоби, запаси сировини та матеріалів, піддаються значним ризикам через дестабілізацію логістичних ланцюгів та ускладнення постачання. Військові дії на території України, а також пошкодження інфраструктури, такі як дороги, склади та транспортні вузли, спричиняють збої у доставці необхідних ресурсів, збільшують час доставки і транспортні витрати.

Підприємство може стикатися з дефіцитом якісних матеріалів, а це, у свою чергу, негативно позначається на якості та своєчасності виконання робіт. Пошкодження або втрата основних засобів через бойові дії чи інші форс-мажорні обставини призводять до додаткових витрат на ремонт або заміну обладнання, що безпосередньо впливає на виробничі потужності.

Крім того, зростання цін на матеріали на фоні загального економічного спаду створює додаткове навантаження на бюджет підприємства. У таблиці 3.1 підкреслюються такі ключові загрози, як перебої в постачанні, зниження якості матеріалів, ризики псування та втрат запасів. Відповідно, для стабілізації матеріального забезпечення необхідно впроваджувати резервування стратегічних запасів, оптимізувати логістичні процеси і шукати нові, більш надійні канали постачання.

Однією з найбільших проблем в умовах воєнного стану є забезпечення стабільного кадрового потенціалу. ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» змушене

стикатися з високими ризиками втрати кваліфікованих працівників через мобілізацію, вимушену міграцію, погіршення умов праці та психологічні навантаження. Зниження чисельності персоналу без адекватної заміни призводить до збільшення навантаження на залишкові кадри, що може погіршувати продуктивність і якість виконуваних робіт.

Крім того, існують загрози зниження мотивації та залученості працівників, що ускладнює підтримку високого рівня кваліфікації та професіоналізму. Підвищується рівень плинності кадрів, що негативно позначається на стабільності виробничих процесів. Важливо також відзначити загрози безпеки персоналу, що виникають у разі ведення бойових дій або загрози терористичних актів.

Для мінімізації таких ризиків підприємству необхідно розробляти системи підтримки і соціального захисту працівників, впроваджувати дистанційні або гнучкі форми роботи, проводити тренінги з психологічної підтримки та заходи з підвищення лояльності. У таблиці 3.1 окреслено основні загрози – кадровий дефіцит, зниження мотивації, підвищення плинності – що потребують комплексного підходу до управління трудовими ресурсами.

Інформаційні ресурси ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» є критично важливими для ефективного управління діяльністю, особливо в кризових умовах. Проте воєнний стан породжує низку загроз для інформаційної безпеки та доступності. По-перше, існує підвищений ризик кібератак, що може призводити до втрати конфіденційних даних, порушення функціонування інформаційних систем і блокування доступу до ключових сервісів.

По-друге, порушення електропостачання, проблеми з доступом до інтернету та технічні збої ускладнюють роботу автоматизованих систем і створюють додаткові перешкоди для ефективного прийняття рішень. Недостатній рівень автоматизації або застарілі інформаційні технології також збільшують уразливість підприємства у цих умовах.

У таблиці 3.1 зазначено основні інформаційні загрози, які включають кібератаки, збої у роботі ІТ-систем, недостатній рівень автоматизації, а також

ризиків втрати даних. Для подолання цих викликів рекомендується посилення заходів інформаційної безпеки, модернізація технічної бази, впровадження резервних систем та навчання персоналу.

Систематизований аналіз ключових викликів і загроз у сфері ресурсного забезпечення діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у воєнних умовах свідчить про високий рівень нестабільності та невизначеності, що потребує постійного моніторингу та гнучких адаптивних механізмів управління. Усі чотири види ресурсів взаємопов'язані, і проблеми в одній сфері мають мультиплікативний ефект на інші.

З метою мінімізації ризиків підприємству необхідно впроваджувати комплексні антикризові заходи, зокрема резервування фінансових ресурсів, диверсифікацію постачальників, кадрову підтримку і захист інформаційних систем. Тільки системний підхід до управління ресурсним забезпеченням дозволить забезпечити стабільність, підвищити конкурентоспроможність і витривалість ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» в умовах воєнного стану.

3.2. Шляхи запровадження оптимальних підходів до управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства та оцінка їх ефективності

В умовах сучасних викликів, зокрема з огляду на вплив воєнного стану в Україні, забезпечення ефективного управління ресурсами стає одним із пріоритетних завдань для підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність і стабільність своєї діяльності. У випадку ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» це передбачає не лише адаптацію існуючих систем ресурсного забезпечення, але й впровадження нових оптимальних управлінських підходів, спрямованих на максимальне використання наявних ресурсів при одночасному мінімізації ризиків і втрат. Виходячи з проведеного аналізу, можна сформулювати кілька ключових напрямів удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням підприємства.

1. Оптимізація фінансового управління як базового елемента ресурсного забезпечення.

Фінансові ресурси становлять основу діяльності підприємства, тому їх ефективне планування та контроль є критично важливими. Рекомендується впровадити систему стратегічного фінансового планування, яка передбачатиме формування детальних бюджетів на основі пріоритетних цілей розвитку підприємства, враховуючи при цьому можливі ризики та нестабільність ринку. Застосування сучасних методів фінансового аналізу, таких як аналіз ліквідності, платоспроможності та рентабельності, дозволить своєчасно виявляти проблемні ділянки та оперативно реагувати на зміни. Окрім цього, рекомендується активізувати пошук додаткових джерел фінансування, зокрема за рахунок державних програм підтримки підприємств, грантів, а також впровадження системи фінансового резервування, що дозволить забезпечити стабільність діяльності навіть у періоди економічної нестабільності.

2. Раціоналізація використання матеріальних ресурсів через вдосконалення логістики та системи запасів.

Матеріальні ресурси є невід'ємною складовою забезпечення виробничих процесів, тому їх раціональне використання суттєво впливає на загальну ефективність діяльності. Враховуючи особливості діяльності ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс», пропонується впровадити систему управління запасами за принципом Just-in-Time (JIT), яка дозволить мінімізувати обсяги надлишкових матеріалів на складі, знижуючи тим самим витрати на зберігання та зменшуючи ризики псування чи втрати експлуатаційної ефективності ресурсів. Автоматизація складських процесів та використання сучасних ІТ-рішень сприятимуть підвищенню точності обліку та своєчасності поповнення запасів. Крім того, диверсифікація постачальницьких ланцюгів та налагодження партнерських відносин із кількома постачальниками з різних регіонів дозволить зменшити ризики перебоїв у постачанні, особливо в умовах воєнного конфлікту.

3. Ефективне управління трудовими ресурсами як фактор підвищення

продуктивності.

Людський капітал є ключовим ресурсом для підприємства, особливо для сфери надання екологічних послуг, де якість роботи безпосередньо залежить від компетенції і мотивації персоналу. Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами рекомендується запровадити комплексну систему мотивації, що включатиме як матеріальні (премії, надбавки), так і нематеріальні стимули (можливості професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкий графік роботи). Важливим є впровадження програм навчання і підвищення кваліфікації, які допоможуть персоналу адаптуватися до змін у технологіях і процесах роботи, а також знизять рівень плинності кадрів. Крім того, варто розглянути можливість використання гнучких форм зайнятості, включно з дистанційною роботою, що дозволить утримати цінні кадри у складних соціально-економічних умовах.

4. Модернізація інформаційних ресурсів і автоматизація бізнес-процесів.

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

5. Оцінка ефективності впроваджених заходів та постійний моніторинг.

Запровадження оптимальних підходів до управління ресурсним забезпеченням неможливе без системи контролю та оцінки результативності. Рекомендується розробити та впровадити комплекс ключових показників ефективності (KPI), які охоплюватимуть всі види ресурсів: фінансові,

матеріальні, трудові та інформаційні. Аналіз динаміки цих показників у розрізі періодів дозволить своєчасно виявляти проблеми, здійснювати корекцію управлінських рішень та забезпечувати прозорість управління. Важливим інструментом є проведення регулярного SWOT-аналізу ресурсного потенціалу підприємства, що допоможе виявити нові ризики, а також визначити напрямки для подальшого розвитку.

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

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

ВИСНОВКИ

У межах проведеного дослідження було обґрунтовано теоретико-методичні засади, проаналізовано поточний стан та розроблено практичні напрями оптимізації управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» з урахуванням викликів, спричинених трансформаційними процесами в національній економіці, зокрема – умовами воєнного стану. Визначено, що ефективне управління ресурсним потенціалом є критичним фактором стабільності та стійкого функціонування підприємства в динамічному середовищі.

У першому розділі роботи уточнено сутність ресурсного забезпечення діяльності підприємств, охарактеризовано його структуру, функції та значення для досягнення операційної ефективності. Уточнено класифікацію ресурсів за ознаками джерела походження, характеру використання та впливу на результативність функціонування господарських суб'єктів. Теоретичний аналіз дозволив узагальнити підходи до оцінки ресурсного забезпечення та визначити ключові індикатори ефективності його використання.

У другому розділі на основі статистичних та фінансових даних здійснено комплексну оцінку ресурсного забезпечення ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» у 2020-2024 роках. Результати аналізу свідчать про загальне покращення фінансових показників: зокрема, рентабельність власного капіталу зросла з 12,5 % до 14,6 %, що свідчить про стабільне нарощування прибутковості власного капіталу підприємства. Коефіцієнт ліквідності також демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 1,1 до 1,3, що вказує на достатній рівень фінансової стійкості та здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання.

Матеріальні ресурси ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» характеризуються підвищенням ефективності використання: коефіцієнт оборотності запасів зріс із 5,5 до 6,5 разів, а рівень використання основних засобів сягнув 92 %. Це свідчить про вдалу модернізацію матеріально-технічної бази та удосконалення процесів логістики й управління запасами. Трудові ресурси також демонструють

зростання ефективності, що підтверджується збільшенням продуктивності праці з 71,1 до 162,3 тис. грн на одного працівника, а також зниженням плинності кадрів із 5,0 % до 4,0 %, що є позитивним показником кадрової стабільності.

Інформаційне забезпечення діяльності підприємства суттєво покращилось: рівень автоматизації бізнес-процесів зріс на 17 %, однак дещо збільшився середній час обробки інформації у 2024 році, що потребує додаткової оптимізації внутрішніх цифрових процесів.

Окрему увагу у роботі приділено аналізу ключових викликів і загроз у сфері ресурсного забезпечення діяльності підприємства в умовах воєнного стану. Встановлено, що підприємство зіштовхується з такими ризиками, як ускладнений доступ до фінансових ресурсів, перебої в постачанні матеріалів, кадрові втрати через мобілізацію або міграцію, а також зростання кіберзагроз. Ці фактори обумовлюють необхідність перегляду існуючих підходів до управління ресурсами та розробки адаптивних стратегій антикризового реагування.

У третьому розділі обґрунтовано напрями оптимізації управління ресурсним забезпеченням підприємства. Запропоновано низку заходів, зокрема: впровадження програм багаторівневої економії ресурсів, реструктуризація внутрішніх витрат, формування резервів на випадок кризових ситуацій, використання цифрових інструментів управління запасами, автоматизація кадрового та фінансового обліку. Впровадження зазначених заходів дозволить підвищити ресурсну гнучкість підприємства, зменшити втрати від зовнішніх шоків та забезпечити ефективне функціонування у нестабільному середовищі.

Таким чином, у результаті дослідження підтверджено гіпотезу про важливість системного підходу до управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. Реалізація розроблених пропозицій сприятиме посиленню адаптивності, підвищенню ефективності виробничих процесів та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «ГУДЕКС ЕкоСервіс» навіть в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов, Т. (2022). СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-45>
2. Барна М. Ю., Баган Н. В., Хмельницька Є. В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 287-292. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-49>.
3. Бердар М.М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. *Інтелект ХХІ*. 2020. № 1. С. 31-36.
4. ВАСИЛЬЦІВ, Т., ЛУПАК, Р., & МИКИТИН, О. (2025). МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 64-68. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-8>
5. Гончарук А., Підкамінський М Інструментарій механізму управління ресурсами промислових підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 254-258.
6. ЛЮБОХИНЕЦЬ, Л., БУШОВСЬКА, Л., & ВІНСКЕВИЧ, О. (2025). РЕСУРСОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ, ЙОГО БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ERP. *Development Service Industry Management*, (1), 307-315. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(41))
7. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua> (дата звернення: 30.05.2025).
8. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23, ч. 2, С. 17-22.
9. Михайловська , О. В. (2021). Сутність категорії «ресурси»: теоретичні та

практичні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (2), 23-27. <https://doi.org/10.54929/pmt-issue2-2021-4>

10. Полянська А. С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. С. Полянська // Режим доступу: <http://www.pdaa.com.ua/np/pdf/81.pdf>.
11. Середа, Н. (2025). СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ОПТИМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>
12. Смолич, Д. В. (2021). ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМИ. *Економічний простір*, (166), 64-68. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-11>
13. 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.
14. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 69-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-12>.
15. Харченко Ю.А. Шляхи поліпшення системи управління ресурсами підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.11.
16. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. №1. С.125-132. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>.
17. John Wiley & Sons. (2021). *Resource Management and Economic Security*.
18. Kovalchuk, M. A. (2023). *Resource Management for Sustainable Economic Security*. Kyiv: Scientific Press.

ДОДАТКИ