

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ресурсне забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства (на
прикладі ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів»,
м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр спеціальності
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр спеціальності
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Галузь

Шифр КиРМЕ.23161.01.03.113

Виконав студент 2 курсу, група БМ-23-1

Галузь

Керівник д. е. н., професор

Назва кафедри/спеціальності

Пермокоонтролер ом. Ілля

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

Дмитро БЄТЬСЬКИЙ

Ім'я, Прізвище

Валентина СТАДНИК

Ім'я, Прізвище

Ірина ГРАБОВСЬКА

Ім'я, Прізвище

Ніла ТУРЧИНА

Ім'я, Прізвище

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Звідувач кафедри

в 02 09 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Бельському Дмитру Олександровичу

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Ресурсне забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства (на прикладі ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів», м. Хмельницький)
Керівник роботи д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Стадник В.В.
Пізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, місце роботи

Затверджено наказом ректора університету від 24 08 2024 р. № 60 902-19

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 16 грудня 2024р.
3. Вихідні дані до роботи звітні, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства. 2. Аналіз результатів діяльності та ресурсного забезпечення ТОВ «Хмельницький КБМ». 3. Формування напрямків ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей ТОВ «Хмельницький КБМ».
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням об'ємних креслень): 1. Підходи до визначення терміну «ресурси». 2. Структура ресурсного забезпечення підприємства. 3. Основні принципи ресурсного забезпечення. 4. Схема системного підходу до ресурсного розвитку ринкових можливостей підприємства. 5. Система управління ресурсозабезпеченням підприємства. 6. Торгова марка ТОВ «Хмельницький КБМ». 7. Доходи та прибуток підприємства. 8. Середньорічна зарплата основних заробітцях фондів ТОВ «Хмельницький КБМ». 9. Власний капітал ТОВ «Хмельницький КБМ». 10. Напрями покращення ресурсного забезпечення інноваційного розвитку та плану на ТОВ «Хмельницький КБМ».

5. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання вказів	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Стадник В.В., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Стадник В.В., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-технологічний	Стадник В.В., професор каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормативний	Григорівська І.Я., ст. лект. каф. менеджменту та адміністрування		

б. Дата видачі завдання 5 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Термін
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	

Студент


Ім'я

Дмитро БЄЛЬСЬКИЙ
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Ім'я

Валентина СТАДНИК
ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Бельський Д.О. Ресурсне забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства (на прикладі «ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів», м. Хмельницький).

Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Стадник В.В.

Кваліфікаційна робота магістра: 64 с., 22 рис., 16 табл., 37 літ. джерел.

Об'єктом дослідження є процеси ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства (на прикладі ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів», м. Хмельницький).

Метою дослідження є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій щодо ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства.

Методи дослідження: абстрактно-логічний, гносеологічного аналізу, економіко-статистичний, економіко-математичний, теоретичного узагальнення.

У кваліфікаційній роботі висвітлено такі аспекти:

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства. Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та ресурсного забезпечення ТОВ «Хмельницький КБМ». Розділ 3. Формування напрямів ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей ТОВ «Хмельницький КБМ».

Наукова новизна роботи полягає у формуванні науково-методичних підходів до вдосконалення системи ресурсного забезпечення розвитку підприємства.

У роботі сформувано такі рекомендації:

1. Впровадження нового виду продукції – енергоефективних модульних конструкцій. 2. Запровадження сучасного програмного забезпечення у вигляді ERP-системи управління ресурсами. 3. Стимулювання інноваційної активності працівників.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ, СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

KEY WORDS

RESOURCING, MARKET REACH, STRATEGIC POTENTIAL

 Бельський Д.О.
підпис та П.І.Б.

« 19 » лютого 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Ресурсне забезпечення підприємства: поняття і склад	8
1.2 Наукові підходи до формування ресурсного забезпечення підприємства та його ресурсного потенціалу	13
1.3 Стратегічні аспекти ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства	19
2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КБМ»	24
2.1. Загальна характеристика підприємства як об'єкта дослідження	24
2.2 Техніко-економічний аналіз підприємства	27
2.3 Аналіз проблем ресурсного забезпечення ТОВ «Хмельницький КБМ»	32
3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КБМ»	39
3.1 Організаційно-економічні напрями ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства	39
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів щодо розширення ринкових можливостей підприємства	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

На розвиток ринкових можливостей підприємства впливає значна кількість чинників, одним із найважливіших є забезпечення ресурсами, що охоплює їх якісні та кількісні показники. У зв'язку з обмеженістю ресурсів критично важливо оптимізувати внутрішні резерви компанії через виявлення та усунення проблем, пов'язаних із їх забезпеченням. Це зумовлює актуальність дослідження і вибір відповідної теми.

У ринкових умовах та за високої конкуренції успішно функціонують ті виробники, які ефективно використовують доступні ресурси. Забезпечення компаній ресурсами виступає однією з ключових складових їхньої роботи, а оцінка ефективності використання таких ресурсів потребує аналізу їх структури та динаміки. Аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку, глибоко вивчати фактори, що впливають на зміни результатів діяльності, аргументувати плани та управлінські рішення, здійснювати контроль за їх реалізацією, а також шукати резерви для підвищення виробничої ефективності. Результати діяльності підприємства при цьому ґрунтовно оцінюються.

Питання ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства розглядаються у працях таких фахівців, як А. Васіна, І. Александров, В. Краснова, Д. Бодді, З. Румянцева, О. Виханський, Р. Дафт, А. Мельник, Т. Желюк, Р. Пейтон, Й. Завадський, А. Кредісов, Н. Тарнавська, Р. Фатхутдінов, Г. Монастирський, В. Яцура та багатьох інших. Дослідження раціонального використання ресурсів і вдосконалення управління ресурсним потенціалом проводили такі українські науковці, як Г.М. Александрова, О.Є. Кузьмін, М.Р. Тимошук, Р.В. Фещур, Е.В. Лапін, Н.Г. Міценко, О.І. Кумечко, С.Е. Сердак, М.В. Чорна та інші. У їхніх роботах акцентується увага на значущості побудови ефективної системи управління ресурсним потенціалом.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у формуванні теоретичних основ та розробленні практичних рекомендацій для реалізації завдань ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей сучасного підприємства.

Відповідно до мети визначені такі завдання:

- уточнити зміст і завдання ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства та охарактеризувати його види;
- дослідити ресурсне забезпечення як передумову ефективної діяльності підприємства;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- визначити проблеми ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей на прикладі ТОВ «Хмельницький КБМ»;
- запропонувати напрями удосконалення ресурсного забезпечення на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих рішень щодо поліпшення забезпечення ресурсами.

Об'єктом дослідження є процеси ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні заходи щодо покращення ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства.

В роботі використано такі методи: статистичного аналізу, порівняння, структурного аналізу, експертних оцінок.

Інформаційну базу роботи становлять статистичні дані діяльності підприємства ТОВ «Хмельницький КБМ», наукові роботи з менеджменту, нормативно-правові акти України, статті в періодичних наукових виданнях.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 64 сторінки.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ресурсне забезпечення підприємства: поняття і склад

Процеси формування та реалізації ресурсного забезпечення підприємства відбуваються під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, здатних впливати на створення та оптимальне використання ресурсів. Ці чинники відображають як умови функціонування конкретної організації, так і різноманітні процеси, що протікають у її межах, а також бар'єри, які виступають у ролі обмежувальних елементів. Усе це прямо або опосередковано впливає на процеси ухвалення управлінських рішень у сфері розвитку ринкових можливостей підприємства.

На даний момент підприємства в Україні функціонують у вкрай складних умовах. Ця ситуація обумовлюється загостренням кризових явищ, спричинених широкомасштабним вторгненням державою-агресором, а також існуючими процесами нестабільності в країні. Така реальність вимагає пошуку нових методів і підходів до ресурсного забезпечення, які дозволяли б забезпечити стійкість і розвиток ринкових можливостей організацій.

Сам термін «ресурси» трактується науковцями як сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, що входять до складу виробничого потенціалу та якими може розпоряджатися підприємство, використовуючи їх задля досягнення визначених цілей свого розвитку [25].

Дерев'яно Ю.М. розглядає категорію «ресурс» як будь-яку субстанцію, яка здатна, володіючи енергоінформаційним потенціалом, задовольняти потреби людства, зокрема, будь-яких відкритих стаціонарних систем [12, с. 164]. Науковці Верхоглядова Н. І. та Письменна О. Б. систематизували різні підходи до визначення терміну «ресурси». У ході дослідження вони виділили

кілька основних підходів: виробничий, структурний, майновий і комплексний (рис. 1.1).

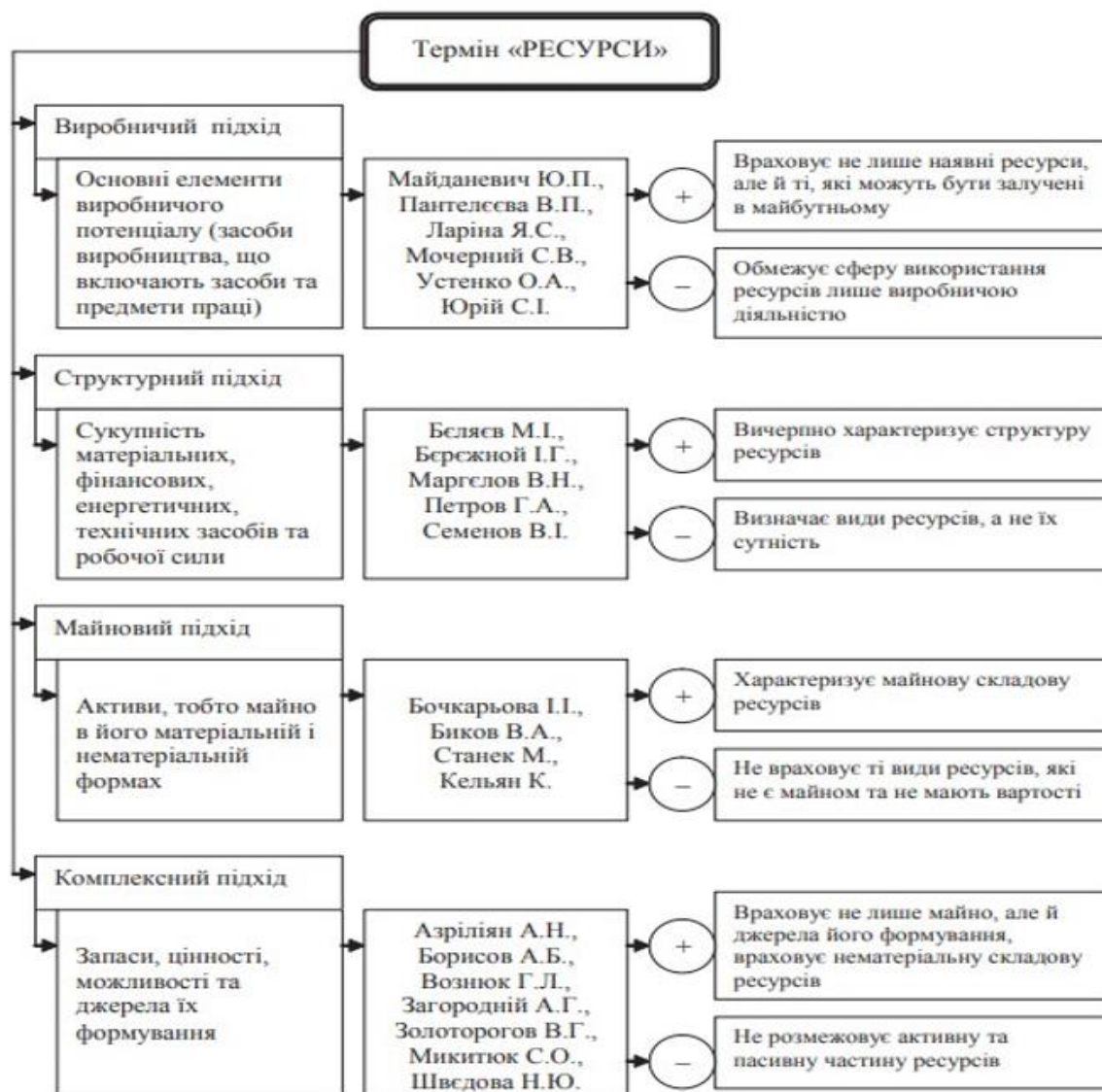


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення терміну «ресурси» [16]

Новицький В.Є. з економічної точки зору визначає «ресурси» як інструменти, що безпосередньо або опосередковано залучаються до процесу виробництва чи надання послуг [27, с. 268]. У широкому сенсі, ресурсами можуть слугувати природні компоненти, трудові ресурси, капітал, інформація, 4, с. 268].

Аналіз наукових джерел демонструє, що серед дослідників і досі немає усталеної та єдиної позиції щодо визначення сутності поняття «ресурсне забезпечення» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові трактування науковцями поняття «ресурсне забезпечення» [6, с. 53]

Автор/джерело	Запропоноване визначення поняття
Колпаков В.	Ресурсне забезпечення підприємства — це комплекс заходів із забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат
О. Кремень	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;
Т. Безверхнюк	система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору в засоби досягнення цілей;
А. Чорна [34]	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;
Теплюк М.А.	заходи системного характеру щодо задоволення потреби підприємства в необхідних ресурсах шляхом забезпечення відповідних умов його функціонування з метою досягнення запланованого ефекту.
Вівчар О. [6, с.53]	комплексний процес організації, акумуляції, розподілу наявних ресурсів, здійснення контролю й моніторингу, а також проведення планування всередині підприємства яке буде спрямоване на ефективне та розумне використання ресурсів та зниження всіх можливих ризиків і загроз.
К. Кузнецова	можливість підприємства забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу.
Никодюк І.О.	Ресурсне забезпечення підприємства - це комплекс заходів по забезпеченню підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат.

На думку Балабанової Л., ресурси організації включають у себе цінності, засоби, можливості, джерела доходів, фінансові ресурси, які виступають ключовим фактором реалізації внутрішніх резервів економічного розвитку. За умови їхнього ефективного використання це забезпечує не лише задоволення потреб самої організації, але й сприяє задоволенню потреб всього суспільства. , с.71].

Отже, в наукових джерелах сутність ресурсного забезпечення розглядається з різних точок зору, зосереджуючи увагу на специфічних змістовних характеристиках. Серед основних аспектів можна виділити такі:

– здатність підприємства забезпечувати свою діяльність необхідною кількістю та якістю ресурсів, спрямованих на досягнення економічного ефекту в межах визначених часових періодів;

- сукупність певних видів ресурсів, які безпосередньо залучаються до процесів розвитку підприємства;
- процес пошуку, залучення та ефективного використання різноманітних ресурсів;
- система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, інституційних і правових умов, що трансформують окремі елементи ресурсного простору в дієві інструменти для досягнення поставлених цілей. [6].

Верхоглядова Н. І. та Письменна О. Б., у своїх роботах, пропонують наступну класифікацію ресурсів (рис. 1.2):

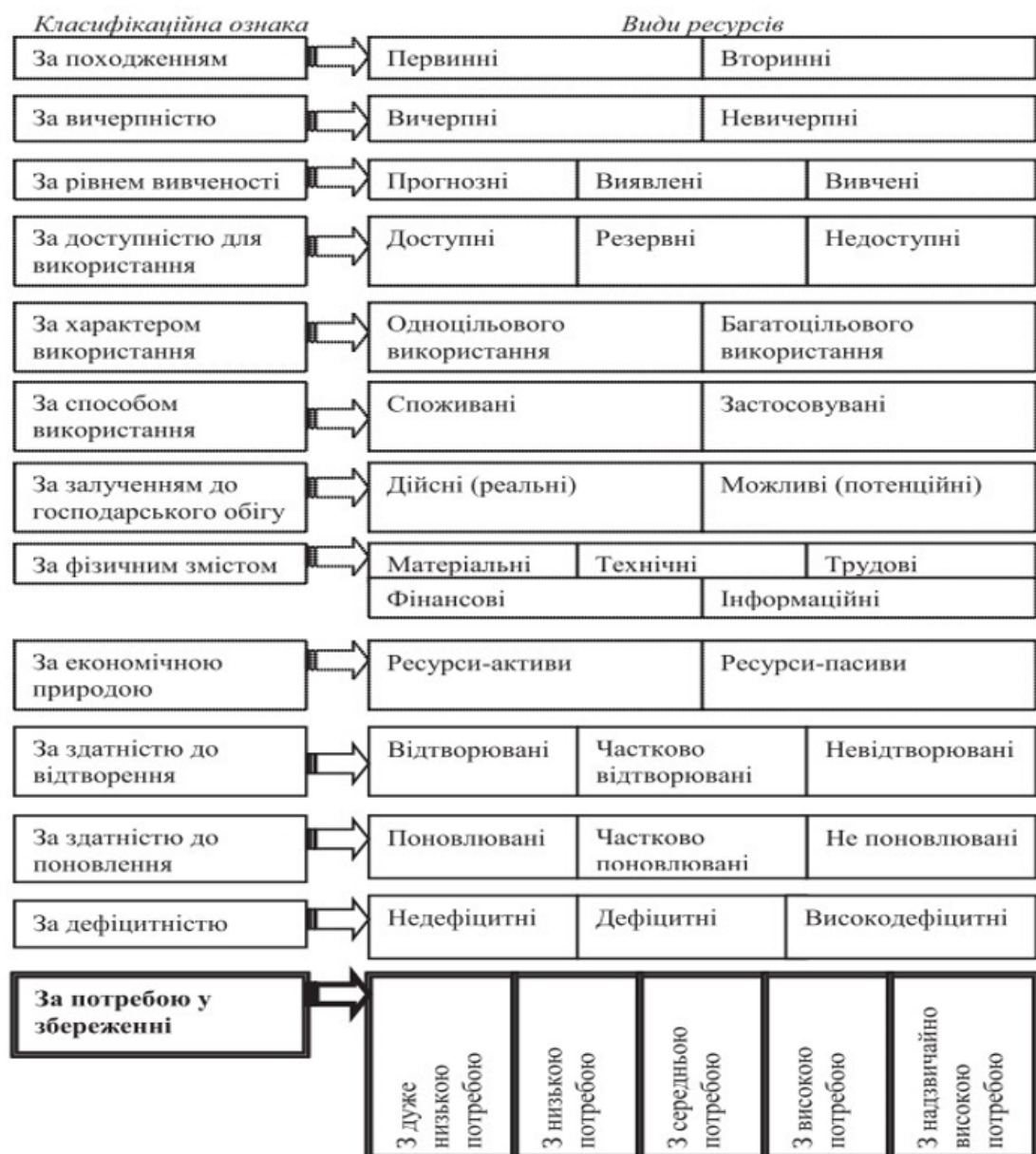


Рисунок 1.2 - Класифікація ресурсів, що можуть використовуватися у національному господарстві [16]

Наукові дослідження демонструють, що у структурі ресурсного забезпечення існує значна кількість класифікацій, які дозволяють визначити різні види ресурсів. Зупинимось детальніше на кількох із них:

- матеріальні ресурси: охоплюють основні засоби та інші активи, що перебувають у розпорядженні підприємства.

- технологічні ресурси: включають наявні технології, особливості організації виробничих процесів, конкурентні переваги, інновації, наукові винаходи та ідеї.

- кадрові ресурси (трудові): це персонал організації, завдяки чийй праці реалізуються цілі місії підприємства.

- фінансові ресурси: кошти, якими володіє підприємство і які можуть бути спрямовані на досягнення його цілей.

- інвестиційні ресурси: матеріальні та нематеріальні активи, використовувані інвесторами для внесення капіталу в об'єкти інвестування з метою отримання прибутку в майбутньому. [21, с. 75];

- нематеріальні ресурси — це елементи потенціалу, здатні приносити підприємству економічну вигоду протягом тривалого періоду. Сюди належать корисні моделі, патенти, промислові зразки та товарні знаки.

- просторові ресурси охоплюють наявні приміщення й площі, необхідні для забезпечення виробничих процесів продуктів чи послуг, а також територію підприємства, комунікаційні системи тощо.

- інформаційні ресурси включають базу документів та інших даних, що зберігаються в інформаційних системах організації або поза їх межами.

- час є специфічним ресурсом, оскільки його не можна відновити, придбати чи повернути, що робить його унікальною складовою ефективного управління.

- природні ресурси означають природну сировину, яку можна використовувати як засоби праці чи предмети споживання.

- правові ресурси охоплюють законодавчі акти, нормативно-правову документацію та науково-методичні матеріали, наприклад: положення, норми, правила, рекомендації, інструкції тощо [6].

1.2 Наукові підходи до формування ресурсного забезпечення підприємства та його ресурсного потенціалу

У ході дослідження проблем формування ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства можна застосовувати різноманітні наукові підходи, зокрема системно-структурний, процесний та інші. Вивчення теоретичних основ ресурсного забезпечення підприємства вимагає особливої уваги до створення його ефективної структури. Науковці розглядають структуру ресурсного забезпечення як сукупність різних видів ресурсів, об'єднаних специфічними способами їх взаємодії та взаємозв'язку, спрямованих на досягнення визначених цілей.[34, с. 93].

На рис. 1.3 представлена структура ресурсного забезпечення підприємства.



Рисунок 1.3 – Структура ресурсного забезпечення підприємства [6, с. 53]

Сучасне підприємство як відкрита економічна система постійно перебуває у взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема, постачальниками ресурсів, споживачами послуг, фінансовими структурами тощо.

У процесі дослідження питання ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства слід також розглянути таке

поняття як ресурсний потенціал. За переконанням Вівчар О., це поняття варто розуміти як сукупність усіх наявних ресурсів організації разом зі здатністю персоналу ефективно їх використовувати для досягнення цілей, пов'язаних із виробництвом продукції або наданням визначених послуг, що забезпечують максимальний результат для підприємства, наприклад, прибуток. На рис. 1.4 представлено структурно-логічну схему, яка ілюструє процес управління ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах. У ній автори деталізували принципи формування та практичної реалізації потенціалу організації [6].



Рисунок 1.4 – Структурно-логічна схема механізмів, які задіяні в управлінні ресурсним забезпеченням підприємства у сучасних умовах [6, с. 53]

Механізми ресурсного забезпечення розглядаються як система взаємопов'язаних елементів, необхідних для забезпечення процесів розподілу та перерозподілу ресурсів організаціями та їх структурними підрозділами, а також трансформації ресурсів з однієї форми в іншу.

Одночасно слід враховувати, що ресурси з однаковими кількісними і якісними характеристиками можуть мати різний потенціал. Це обумовлено тим, що ступінь їх застосування в організації може відрізнятися, що в свою чергу впливає на їх здатність приносити користь і прибуток. До складу ресурсного потенціалу організації належать не лише наявні ресурси, але й методи та підходи їх використання, завдяки яким підприємство може ефективніше реалізовувати свої ринкові можливості.

Ефективність використання загального ресурсного потенціалу організації залежить від раціонального поєднання матеріальних ресурсів із трудовими, фінансовими, інтелектуальними та іншими активами. Ця синергія створює додаткові переваги в досягненні цілей організації. Відтак, ключовим інструментом ефективного використання ресурсів, що підтримують функціонування та розвиток організації, є об'єднання всіх ресурсів в єдину структуру. Формування налагоджених взаємозв'язків між цими елементами та створення ресурсної бази для розвитку підприємства мають першочергове значення.

Процес управління ресурсним забезпеченням підприємства передбачає виконання певних етапів, які представлені на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Етапи управління, що виникають у процесі керування ресурсним забезпеченням (сформовано автором на основі [6])

Ресурси підприємства є ключовим елементом у створенні внутрішніх резервів для розвитку його ринкових можливостей. Їхній потенціал можна реалізувати лише за умов раціонального та ефективного використання. Далі розглянемо головні принципи, на яких будується система ресурсного забезпечення (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Основні принципи ресурсного забезпечення (сформовано на основі [6])

У випадку коли забезпечується злагоджена взаємодія між різними блоками системи управління ресурсами підприємства, формуються функціональні сфери, що відображають специфіку діяльності окремих підрозділів. Водночас здійснюється моніторинг ефективності використання ресурсів у всіх напрямках діяльності. Процес інтеграції ресурсного компоненту з поточною системою управління сприяє оптимізації планування та управління організацією. З цього випливає, що оцінка складу і масштабів ресурсного потенціалу підприємства є ключовою складовою стратегічного аналізу та управління [9].

Схема системного підходу до ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства наведена на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 – Схема системного підходу до ресурсного розвитку ринкових можливостей підприємства [32]

Використання системного підходу до ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства орієнтоване на досягнення ключової мети, визначеної системою управління цими ресурсами. Вона полягає у створенні умов для забезпечення організації необхідними елементами ресурсного портфеля, а також у впорядкуванні ефективного використання цих ресурсів для сприяння подальшому розвитку ринкових можливостей. Обмеженість у володінні ресурсами зумовлює потребу в застосуванні системних заходів, спрямованих на їх раціональне залучення та використання в процесі роботи. Унікальність кожної організації визначається її неповторним набором ресурсів, що принципово відрізняє її від інших [33]. Система управління ресурсним забезпеченням підприємства показано на рис. 1.8.

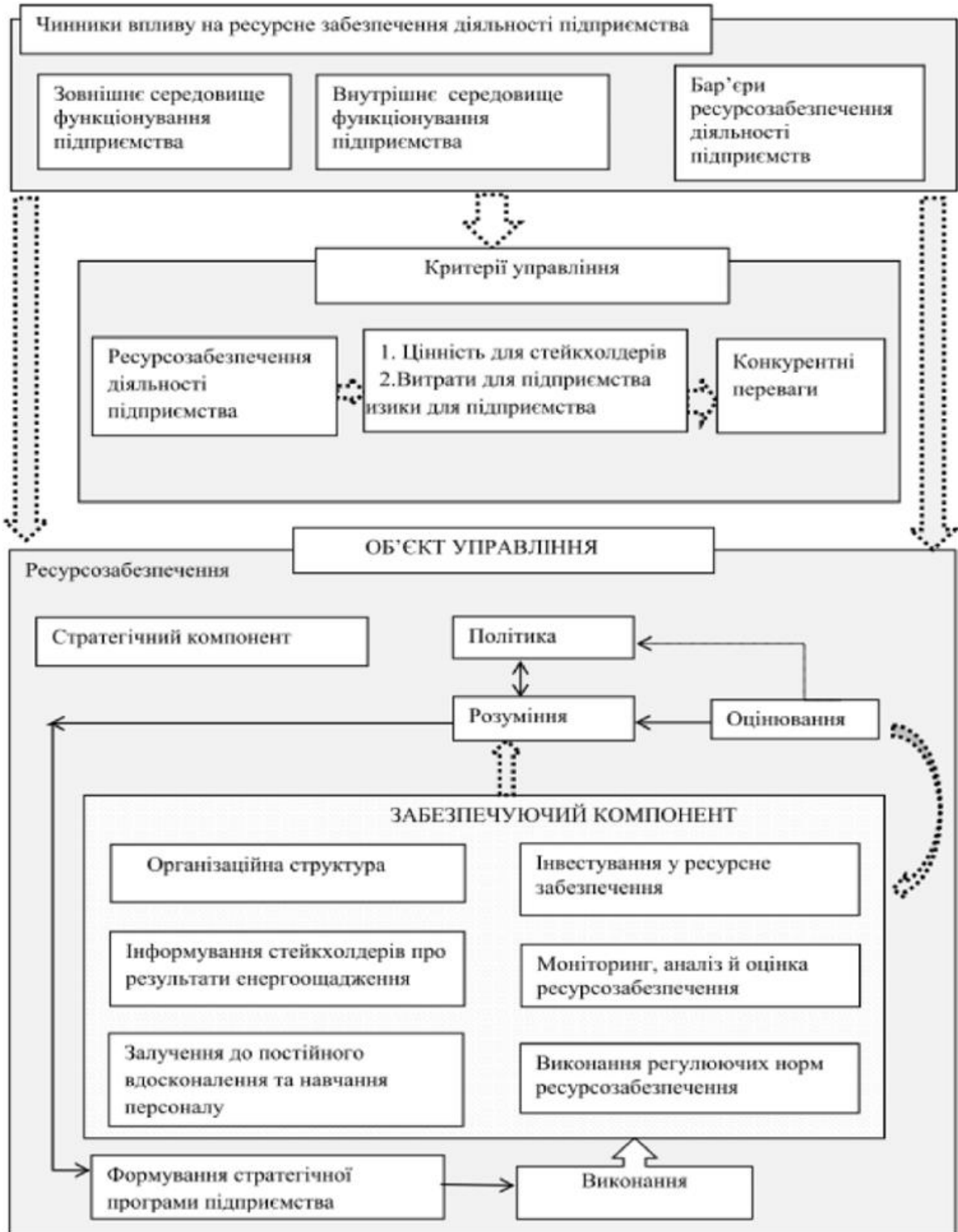


Рисунок 1.8 – Система управління ресурсозабезпеченням підприємства [32]

Як видно, зазначена вище система управління ресурсним забезпеченням розвитку ринкових можливостей підприємства складається з таких елементів:

факторів впливу, критеріїв управління, об'єкта та компонента, що забезпечує процес управління.

1.3 Стратегічні аспекти ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства

У процесі формування ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства важливо зосереджувати увагу на тому, щоб ці елементи відповідали обраній стратегії розвитку організації, а також конкретним завданням, визначеним у рамках внутрішніх бізнес-процесів. Вони мають бути гармонійно інтегровані в ці процеси, що дозволить забезпечити максимально ефективне використання загального ресурсного потенціалу. При цьому оцінювання ресурсів повинно ґрунтуватися на їхній релевантності до стратегічних пріоритетів розвитку, а не лише на розмірі інвестицій у них. Узгодженість сформованих ресурсів із прийнятими управлінськими стратегіями значно підвищує їхню значущість і корисність порівняно з ресурсами, які не відповідають стратегічним установкам. У протилежному випадку навіть великі фінансові вкладення можуть виявитися малоефективними, знижуючи загальну цінність обраної стратегії [6].

Процес вибору стратегій ресурсного забезпечення для певного напрямку діяльності підприємства значною мірою визначає виникнення та усунення ключових проблем менеджменту. До таких проблем належать запобігання створенню організаційних бар'єрів та мінімізація ризиків формування конфліктних ситуацій. Правильно розроблені механізми ресурсного забезпечення стають базисом для створення концепцій управління ресурсами, які є критично важливими для розвитку ринкових можливостей.

Сутність стратегічного підходу до формування ресурсного забезпечення, спрямованого на реалізацію стратегій розвитку ринкових можливостей, зводиться до акумулювання ресурсу як основи для довгострокових перетворень. Головним завданням такого підходу є створення стратегічного ресурсного потоку

— комплексу матеріальних, фінансових, людських чи інших ресурсів, які у повному обсязі відповідають актуальним потребам організації. Цей потік забезпечує виконання стратегічних проектів розвитку, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей та реалізацію потенційних альтернатив розвитку.

Найбільш складною частиною цього процесу є точне визначення обсягу необхідних стратегічних ресурсів. Процедура цього обчислення потребує врахування багатьох факторів і має вирішальне значення для успішної реалізації стратегії розвитку ринкових можливостей підприємства [33].

Ключовий критерій ефективності управлінських дій у сфері формування належного ресурсного потенціалу полягає у досягненні гармонії та збалансованості між ресурсною базою і стратегічними потребами розвитку. Ресурсний потенціал, що формується, повинен забезпечувати спроможність задовольнити всі можливі варіанти стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

О. І. Шнаревич та Н. О. Небаба пропонують використовувати відповідну схему, яка ілюструє етапи розподілу стратегічних ресурсних потоків організації під час формування ресурсного забезпечення її стратегії розвитку (див. рис. 1.9). У разі невиконання зазначених вимог система стратегічного планування потребуватиме корекції. Це може означати або скорочення спектра можливих альтернатив розвитку у випадку неможливості залучення додаткових ресурсів, або вдосконалення механізмів формування необхідного ресурсного потенціалу з урахуванням перспектив використання нових джерел забезпечення.

Якщо ж наявний ресурсний потенціал виявиться надмірним, тобто обсяги ресурсної бази перевищуватимуть можливості їх ефективного використання, необхідно буде реалізувати заходи з розширення спектра стратегічних альтернатив — зокрема, через диверсифікацію розвитку. Крім того, можливою дією буде оптимізація, яка передбачає структурне та кількісне впорядкування існуючого ресурсного потенціалу для більш раціонального його використання.

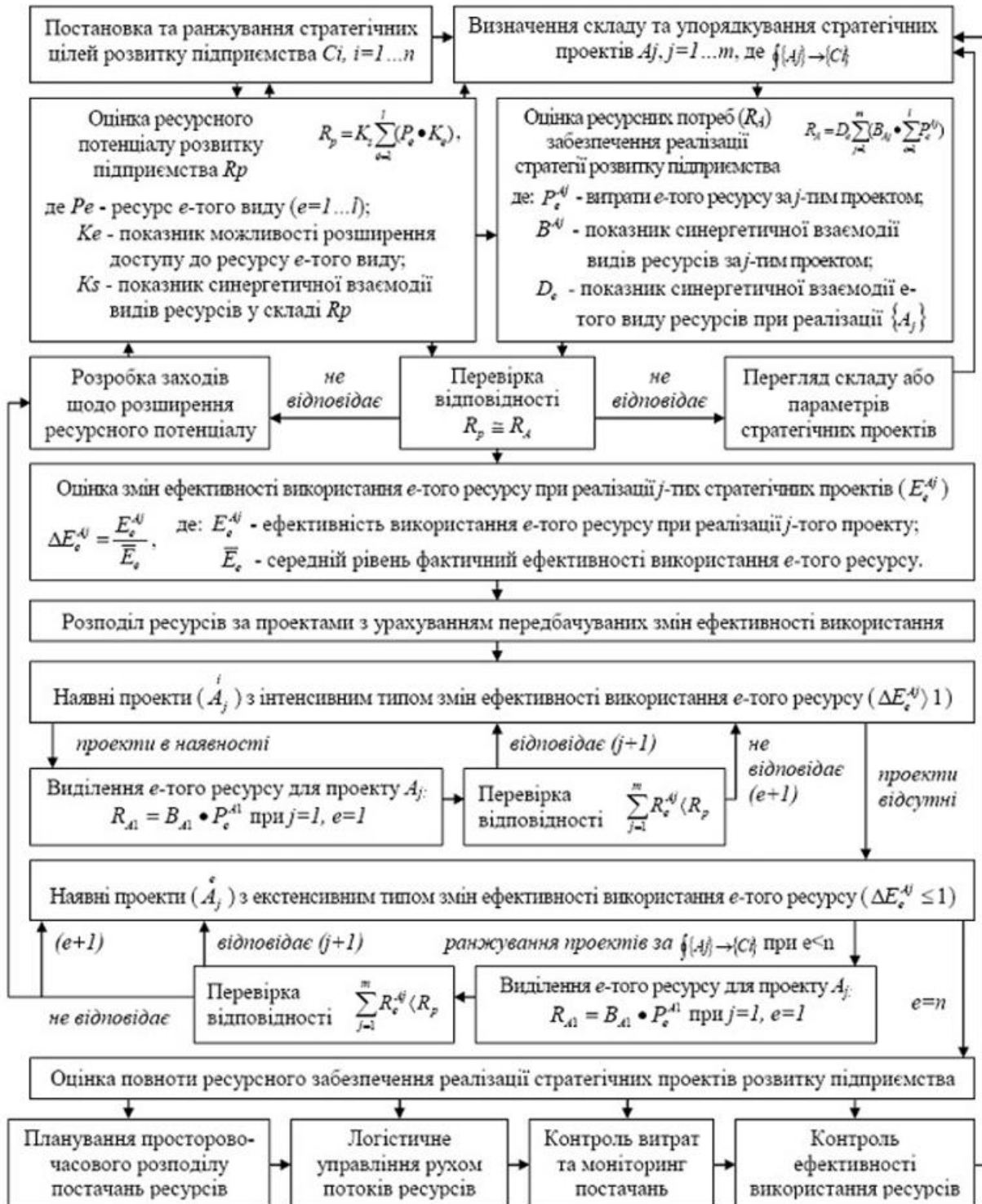


Рисунок 1.9 – Схема послідовності розподілу стратегічних ресурсних потоків у процесі формуванні ресурсного забезпечення стратегії розвитку ринкових можливостей підприємства [33]

Склад передумов, що формують потреби та визначають запити підприємства у сфері розвитку його ресурсного потенціалу та обрання

оптимальної ресурсної стратегії, охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх чинників належать система довгострокових цілей, сформовані стратегічні альтернативи розвитку, а також можливості й обмеження у використанні наявної ресурсної бази, які тісно пов'язані з іншими елементами загального потенціалу підприємства. Зовнішні чинники включають довгострокові умови доступності ресурсів, характеристики джерел їх залучення та інші аспекти впливу зовнішнього середовища.

У межах цього підходу систему ресурсного забезпечення для впровадження стратегії розвитку підприємства можна уявити як сукупність циркулярних зв'язків, зосереджених на підтримці високого рівня адаптивності організації до зовнішніх змін. Ця система охоплює кілька функціональних підсистем. Здатність організації до адаптації стає невід'ємною характеристикою такої системи, особливо в умовах сучасних динамічних трансформацій навколишнього середовища. Відповідно, організаційно-економічним фундаментом для забезпечення адаптації підприємства до змін повинна виступати комплексна сукупність управлінських процедур, спрямованих на впорядкування та регулювання руху ресурсних потоків [33].

Висновки до розділу 1

Ресурсне забезпечення підприємства є важливим елементом у досягненні його стратегічних цілей та розвитку ринкових можливостей. У процесі формування системи ресурсного забезпечення враховуються різноманітні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на формування, мобілізацію та ефективне використання ресурсів.

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що ресурси підприємства охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, включаючи фінансові, інформаційні, людські, природні та просторові ресурси. При цьому термін «ресурси» має різні трактування, зокрема як засоби виробництва, активи,

інвестиції, технології та інші складові, що сприяють досягненню економічних результатів.

Серед основних характеристик ресурсного забезпечення можна виокремити:

- його здатність забезпечувати підприємство необхідною кількістю та якістю ресурсів;
- процеси пошуку, залучення, акумуляції та оптимального використання ресурсів;
- системний підхід до організації взаємодії між різними видами ресурсів для забезпечення ефективності діяльності.

Ключовими елементами успішного управління ресурсним забезпеченням є його структурованість, відповідність стратегічним пріоритетам підприємства, а також здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Особливе значення має інтеграція ресурсного потенціалу з поточними бізнес-процесами та розвитком підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах.

Таким чином, основою ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей є стратегічний підхід до формування і використання ресурсного потенціалу, спрямований на досягнення довгострокових цілей, зниження ризиків та підвищення ефективності роботи підприємства.

2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КБМ»

2.1. Загальна характеристика підприємства як об'єкта дослідження

Назва досліджуваного підприємства – Хмельницький комбінат будівельних матеріалів

Організаційно-правова форма господарювання – Товариство з обмеженою відповідальністю.

Розташування – м. Хмельницький, вул. Шухевича, 16.

Форма власності підприємства – приватна.

Підприємство ТОВ «Хмельницький КБМ» належать до будівельної галузі промисловості збірних залізобетонних та бетонних конструкцій і виробів

Юридична особа ТОВ «Хмельницький КБМ», було зареєстровано 28.03.2003.

Статутний капітал ТОВ «Хмельницький КБМ» складає 3 045 438,92 грн

Логотип торгової марки ТОВ «Хмельницький КБМ» представлений на рисунку нижче (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Торгова марка ТОВ «Хмельницький КБМ»

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Хмельницький КБМ» є Каяфа Олександр Володимирович.

Основним напрямком діяльності підприємства є виготовлення виробів із бетону для будівництва.

Продукція підприємства використовується для будівництва житлових будинків, промислових підприємств, індивідуальних будинків, тощо.

Крім основної діяльності, підприємство ТОВ «Хмельницький КБМ» пропонує такі послуги населенню та організаціям:

- добування піску, гравію, глини і каоліну
 - виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
 - оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
 - вантажний автомобільний транспорт
 - купівля та продаж власного нерухомого майна
 - надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
 - забір, очищення та постачання води
 - будівництво житлових і нежитлових будівель
- тощо.

Місцезнаходження підприємства є географічно та економічно вигідним, оскільки знаходиться воно на перетині торгових шляхів, які історично склалися у місті Хмельницькому. До підприємства ведуть асфальтована дорога та залізнична гілка.

Очевидно, що ТОВ «Хмельницький КБМ» прагне до впровадження сучасних й прогресивних технологій, вдосконалення управлінських та виробничих процесів і задоволення потреб споживачів.

Виробничі потужності ТОВ «Хмельницький КБМ»:

- Залізобетонні вироби – 200 тис.м³
- Блоки стін підвалів (ФБС) – 24 тис.м³
- Борт, поребрик – 1 тис.м³
- Товарний бетон та розчин – 150 тис.м³ [20].

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства є дані:

- балансу (форма №1);
- звіту про фінансові результати (форма №2);
- звіту про рух грошових коштів (форма № 3);
- звіту про власний капітал (форма № 3);
- дані статистичної звітності та оперативні дані;
- примітки до звітів.

На основі звітності про фінансово-господарську діяльність за період 2021–2023 років встановлено, що компанія повністю реалізувала техніко-технологічні заходи, спрямовані на завантаження виробничих потужностей, розширення асортиментного ряду та впровадження нових видів продукції. Це стало можливим завдяки залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Аналіз свідчить, що ТОВ «Хмельницький КБМ» вдало розвивається, базуючись на кількісному зростанні всіх складових продуктивних сил.

Вивчення ретроспективних тенденцій показує, що ефективність підприємства, яке спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів, значною мірою залежить від загальних активностей будівельної галузі, економічних процесів в Україні, а також актуального оновлення кадрової політики відповідно до сучасних умов ринку.

Відповідно до статуту, основною місією ТОВ «Хмельницький КБМ» у ринкових умовах є забезпечення споживачів продукцією (або послугами), яка відповідає їхнім потребам. При цьому дотримуються визначених термінів постачання, заданої якості і комплектації продукції, а витрати на її виробництво мінімізуються.

Розвиток компанії базується на концепції формування стабільних підприємницьких структур, здатних ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки та створювати конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає актуальним ринковим вимогам. Стратегічний план передбачає декілька ключових напрямів, серед яких: реорганізація управлінської структури шляхом відкриття філій і дочірніх підприємств зі статусом юридичних осіб; впровадження організаційно-технологічних інновацій тощо.

Зрозуміло, що орієнтація підприємства на задоволення потреб клієнтів, особливо в умовах невизначеності зовнішнього середовища, диктує необхідність перетворень. Це стосується як функціонального переформатування, так і змін у організаційній структурі, складі персоналу й застосовуваних технологіях виконання робіт.

2.2 Техніко-економічний аналіз підприємства

Техніко-економічний аналіз показників – це внутрішньогосподарський аналіз. У рамках такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, цехів, дільниць, бригад і окремих робочих місць. Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані. Техніко-економічний аналіз проводиться щоденно, за декаду, місяць, квартал, рік до складання підсумкової звітності. На підставі результатів аналізу приймаються важливі управлінські рішення.

Продуктивна діяльність підприємств в умовах ринкового середовища визначається параметрами виробництва і продажу суспільно визнаних благ продукції, робіт, послуг з метою отримання прибутку.

Проведемо розрахунок основних техніко-економічних показників ТОВ «Хмельницький КБМ», що наведені у таблиці 2.1.

Товариство має суттєві фінансові проблеми, демонструючи стабільну збитковість протягом аналізованих періодів, про що свідчать показники доходу (чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)) та прибутку (валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної діяльності, чистий прибуток (збиток)), які наведено у таблиці 2.1 та на рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів»

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2021				
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	15303,1	21942,9	36558,5	143,4	166,6
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	8433,5	12207,4	19213,1	144,7	157,4
3. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	6869,6	9735,5	17345,4	141,7	178,2
4. Інші витрати	тис. грн	10624,0	9909,1	20720,1	93,3	209,1
5. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	-4,4	-135,2	-189,4	3072,7	140,1
6. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	-4,4	-135,2	-189,4	3072,7	140,1
7. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	8,0	7,0	10,0	87,5	142,9
8. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн	1912,9	3134,7	3655,9	163,9	116,6
9. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	4855,8	5331,6	6296,4	109,8	118,1
10. Фондовіддача	грн	3,2	4,1	5,8	130,6	141,1
11. Рентабельність реалізованої продукції	%	-	-	-	-	-

Підприємство демонструє позитивну динаміку зростання доходів і прибутковості на рівні основної діяльності. Чистий дохід зріс із 15303,1 тис. грн у 2021 році до 36558,5 тис. грн у 2023 році (збільшення на 66,6% за останній рік), а валовий прибуток за той самий період підвищився з 6869,6 тис. грн до 17345,4 тис. грн (зростання на 78,2%). Це свідчить про ефективну реалізацію продукції та контроль собівартості.

Однак фінансовий результат від операційної діяльності залишається збитковим і погіршується щороку, досягнувши -189,4 тис. грн у 2023 році. Аналогічна ситуація із чистим прибутком, де збитки збільшилися з -4,4 тис. грн у 2021 році до -189,4 тис. грн у 2023 році. Основна проблема полягає у високих операційних витратах, які перебивають дохід підприємства, незважаючи на зростання продажів.

Загалом підприємство має потенціал для стабільного зростання завдяки збільшенню доходів і валового прибутку. Проте для забезпечення фінансової стабільності необхідно терміново оптимізувати витрати, скоротити непродуктивні витрати та підвищити ефективність управління ресурсами.

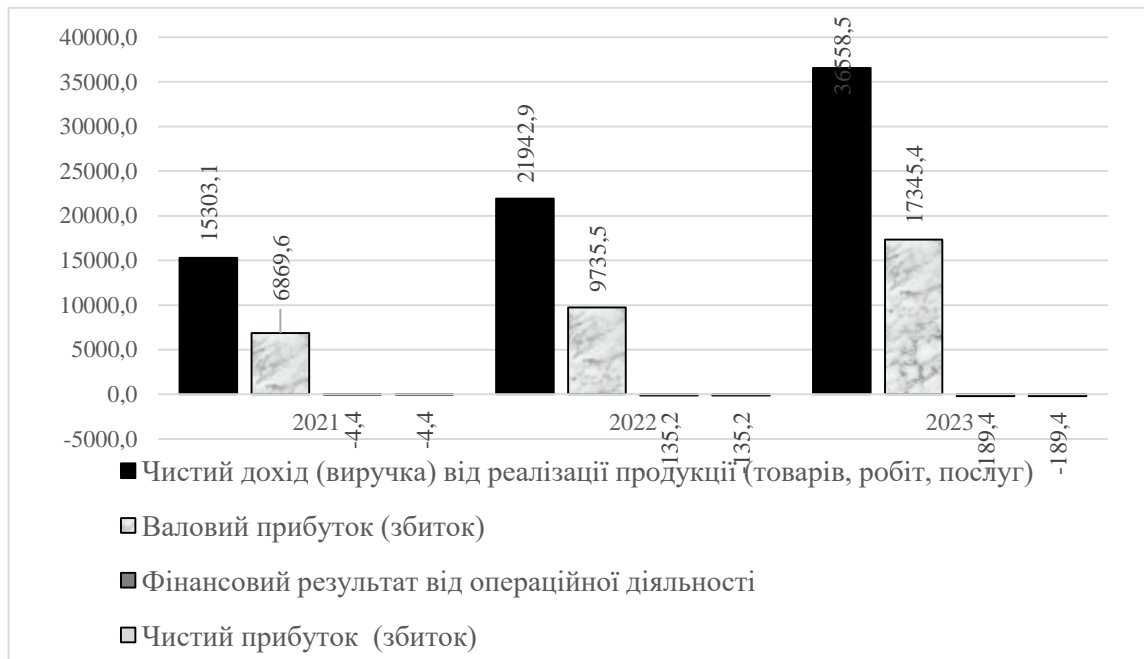


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів та прибутку підприємства ТОВ «Хмельницький КБМ», тис.грн

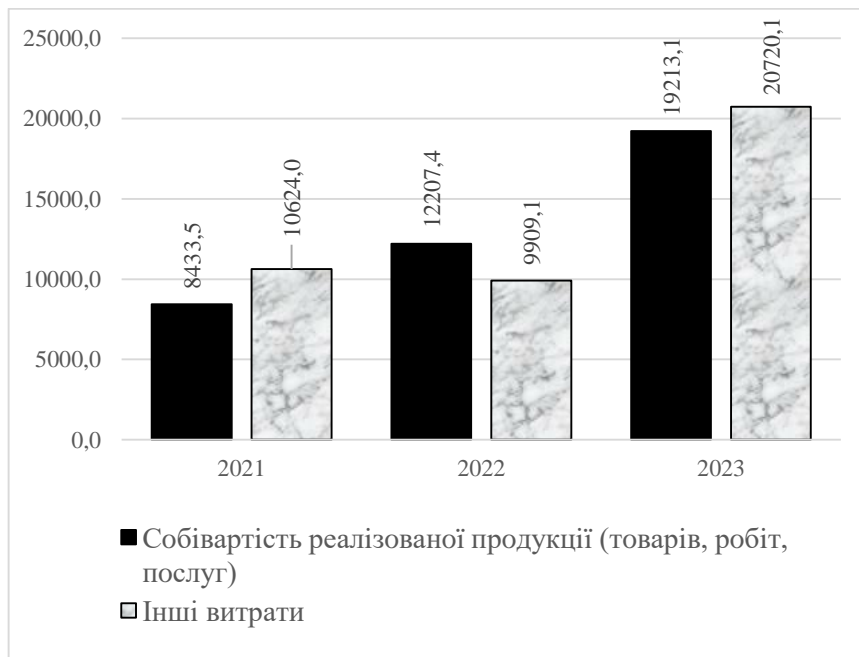


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат підприємства у 2021-2023 рр., тис.грн

Невід’ємною складовою діяльності будь-якого підприємства є витрати. Так, собівартість реалізованої продукції демонструє постійне зростання. У 2021 році цей показник становив 8433,5 тис. грн, у 2022 році зріс до 12207,4 тис. грн (збільшення на 44.7%), а у 2023 році досягнув 19213,1 тис. грн, що становить приріст на 57,4% порівняно з попереднім роком. Це вказує на значне зростання витрат на виробництво продукції. Інші витрати також демонструють значне зростання протягом періоду. У 2021 році показник становив 10624,0 тис. грн. У 2022 році він знизився до 9909,1 тис. грн, але вже у 2023 році показник зріс до 20720,1 тис. грн, що є збільшенням на 209,1% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про суттєве зростання витрат у 2023 році, яке може бути спричинене різними факторами, такими як інвестиції в нові проекти, підвищення цін на сировину, зростання витрат на оплату праці або інші операційні витрати.

У 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 8 осіб. У 2022 році показник знизився до 7 осіб (скорочення на 12,5%), проте в 2023 році чисельність зросла до 10 осіб (приріст на 42,9% порівняно з 2022 роком). Зменшення чисельності у 2022 році може бути пов’язане з оптимізацією штату або іншими зовнішніми факторами, такими як зниження виробничих потреб чи зміна організаційної структури. Водночас збільшення чисельності у 2023 році свідчить про розширення діяльності або необхідність забезпечення зростаючих обсягів виробництва.

Динаміка середньооблікової чисельності працівників наведена на рисунку 2.3.

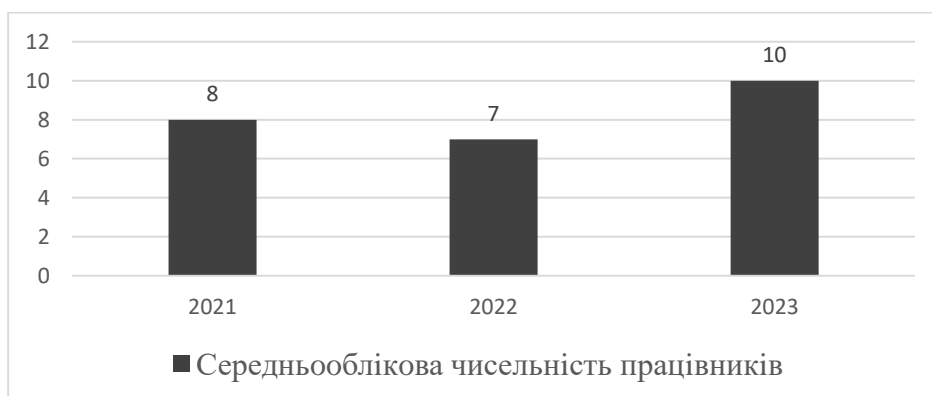


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників у 2021-2023 роках, осіб.

Середньорічний виробіток працівника наведено на рисунку 2.4.

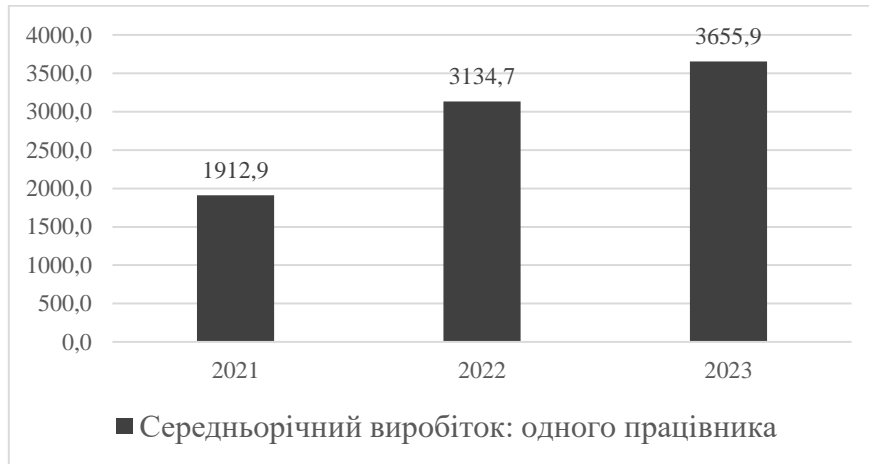


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічного виробітку працівників, тис.грн

Продуктивність одного працівника значно зросла за аналізований період. У 2021 році середньорічний виробіток на одного працівника становив 1912,9 тис. грн, у 2022 році підвищився до 3134,7 тис. грн (приріст на 63,9%), а у 2023 році досяг 3655,9 тис. грн (зростання на 16,6% порівняно з попереднім роком). Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, навіть за умов зменшення чисельності у 2022 році.

Середньорічну вартість основних виробничих фондів товариства наведено на рисунку 2.5.

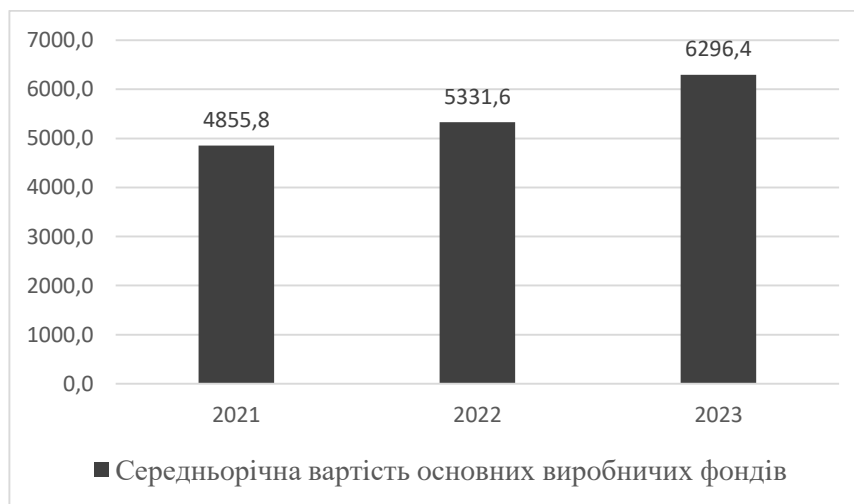


Рисунок 2.5 – Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн

У 2021 році даний показник становив 4855,8 тис. грн. У 2022 році він зріс до 5331,6 тис. грн, що становить приріст на 9,8% порівняно з 2021 роком. У 2023 році цей показник досяг 6296,4 тис. грн, що на 18,1% більше, ніж у 2022 році. Зростання вартості фондів свідчить про оновлення або розширення виробничих потужностей підприємства.

Підприємство демонструє позитивну динаміку за основними показниками, такими як дохід, валовий прибуток, продуктивність праці та рентабельність. Однак зростання інших витрат та збитковість фінансових результатів є ключовими проблемами, які потребують вирішення. Для подальшого сталого розвитку доцільно оптимізувати витрати, покращити управління фінансами та продовжити роботу над ефективністю операційної діяльності.

.3 Аналіз проблем ресурсного забезпечення ТОВ «Хмельницький КБМ»

Основні засоби ТОВ «Хмельницький КБМ» демонструють стабільне зростання протягом 2021–2023 років, що вказує на інвестиції підприємства у розвиток своєї матеріально-технічної бази. У 2021 році вартість основних засобів становила 4979,3 тис. грн, у 2022 році показник зріс до 5683,8 тис. грн, що свідчить про приріст на 14,1%. У 2023 році цей показник досяг 6908,9 тис. грн, збільшившись на 21,6% порівняно з попереднім роком.

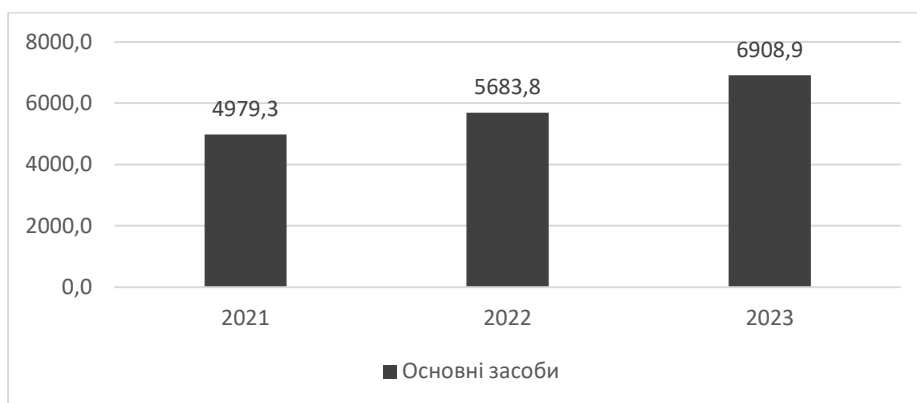


Рисунок 2.6 – Основні засоби ТОВ «Хмельницький КБМ», тис.грн

Склад оборотних активів ТОВ «Хмельницький КБМ» наведено у таблиці 2.2 та на рисунку 2.7.

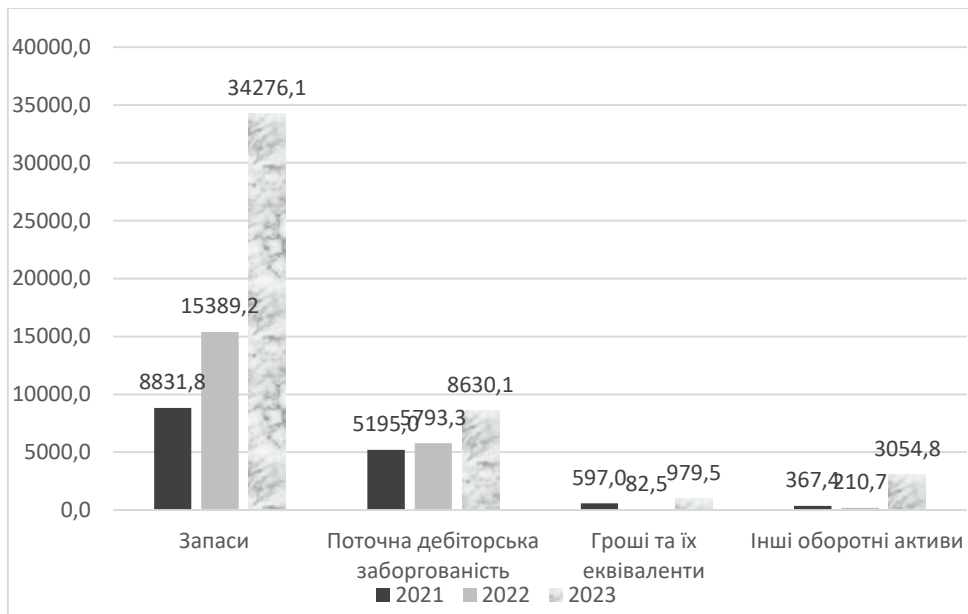


Рисунок 2.7 – Склад оборотних активів, тис.грн

Таблиця 2.2 – Склад і структура оборотних активів ТОВ «Хмельницький КБМ»

Оборотні активи	Роки						Зміни (+; -)		Зміни (+; -)	
	2021	частка, %	2022	частка, %	2023	частка, %	2022 - 2021		2023 - 2022	
							тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Запаси	8831,8	58,913	15389,2	71,659	34276,1	73,020	6557,4	12,745	18886,9	1,362
Поточна дебіторська заборгованість	5195,0	34,654	5793,300	26,976	8630,100	18,385	598	-7,678	2836,8	-8,6
Гроші та їх еквіваленти	597,0	3,982	82,5	0,384	979,5	2,087	-515	-3,598	897,0	1,703
Інші оборотні активи	367,4	2,451	210,7	0,981	3054,8	6,508	-157	-1,470	2844,1	5,527
Всього	14991,2	100	21475,7	100	46940,5	100	6485	-	25464,8	-

Оборотні активи ТОВ «Хмельницький КБМ» значно зросли з 14991,2 тис. грн у 2021 році до 46940,5 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення ресурсів для операційної діяльності. Основну частку активів становлять запаси, які у 2023 році досягли 34276,1 тис. грн (73,02% у структурі), демонструючи суттєве зростання порівняно з попередніми роками. Дебіторська заборгованість також зросла до 8,630.1 тис. грн, хоча її частка у структурі активів зменшилася,

що свідчить про більш ефективну роботу з боржниками. Грошові кошти, після зниження у 2022 році, відновилися до 979,5 тис. грн у 2023 році, що покращує ліквідність підприємства. Загалом збільшення оборотних активів є позитивним сигналом, але необхідний контроль за їхнім складом, щоб уникнути надлишкових запасів і зростання дебіторської заборгованості. впала до 2,51%, що вказує на низький рівень ліквідності підприємства.

Структуру власного капіталу ТОВ «Хмельницький КБМ» наведено у таблиці 2.3 та на рисунку 2.8.

Таблиця 2.3 – Склад і структура власного капіталу ТОВ «Хмельницький КБМ»

Власний капітал	Роки						Зміни (+; -)		Зміни (+; -)	
	2021	частка, %	2022	частка, %	2023	частка, %	2022 - 2021		2023 - 2022	
							тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Капітал	7070,4	115,4	7070,4	118,0	7070,4	12,7	0,0	2,6	0,0	-105,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-942,0	-15,4	-942,0	-15,7	-1266,6	-2,3	0,0	-0,3	-324,6	13,4
Неоплачений капітал	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Всього	6128,4	100,0	5993,2	100,0	55803,8	100,0	-135,2	-	49810,6	-

Власний капітал ТОВ «Хмельницький КБМ» демонструє зниження протягом 2021–2023 років. У 2021 році він становив 6128,4 тис. грн, у 2022 році зменшився до 5993,2 тис. грн, а у 2023 році досяг 55803,8 тис. грн, що свідчить про значне зростання в останньому році (+49810,6 тис. грн). Основною причиною змін є збільшення накопичених збитків, які у 2023 році досягли -1266,6 тис. грн порівняно з -942,0 тис. грн у попередніх роках. Це свідчить про зростання фінансових ризиків, незважаючи на формальне збільшення власного капіталу, що потребує детального аналізу джерел цього приросту.

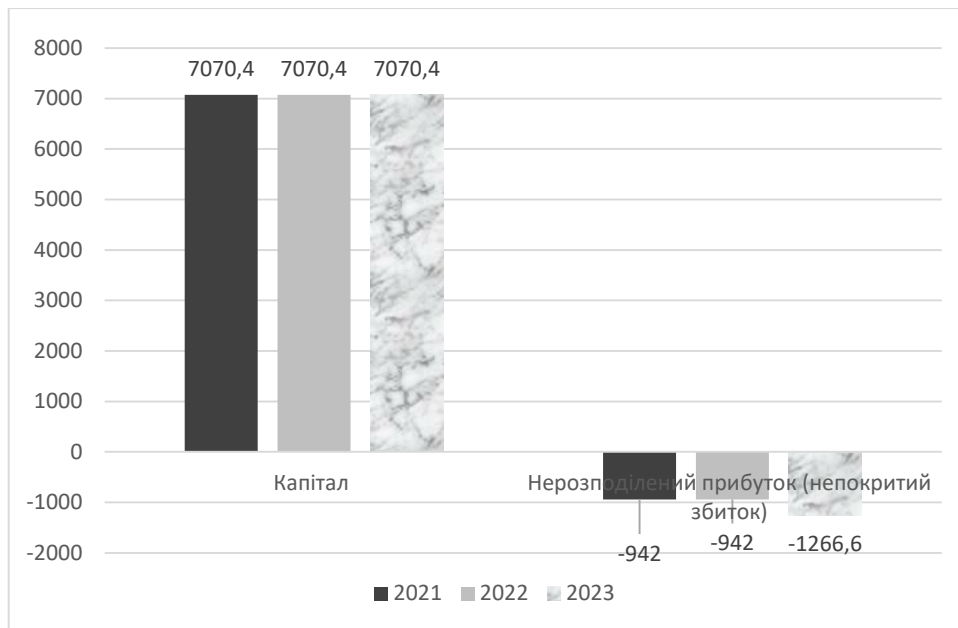


Рисунок 2.8 – Власний капітал ТОВ «Хмельницький КБМ», тис.грн

Структуру довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ «Хмельницький КБМ» наведено у таблиці 2.4 та на рисунку 2.9.

Таблиця 2.4 – Склад і структура довгострокових та поточних зобов'язань ТОВ «Хмельницький КБМ»

Необоротні активи	Роки						Зміни (+; -)		Зміни (+; -)	
	2021	частка, %	2022	частка, %	2023	частка, %	2022 - 2021		2023 - 2022	
							тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	2280,9	16,48	2474,4	11,69	5377,6	11,19	193,5	-4,79	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	67,20	0,49	73,90	0,35	132,70	0,28	6,70	-0,14	58,80	-0,07
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	0,000	0	-	0	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	11494,0	83,04	18618	87,96	42535,3	88,53	7124	4,924	23917,3	0,57
Всього	13842,1	100	21166,3	100	48045,6	100	7324,2	-	26879,3	-

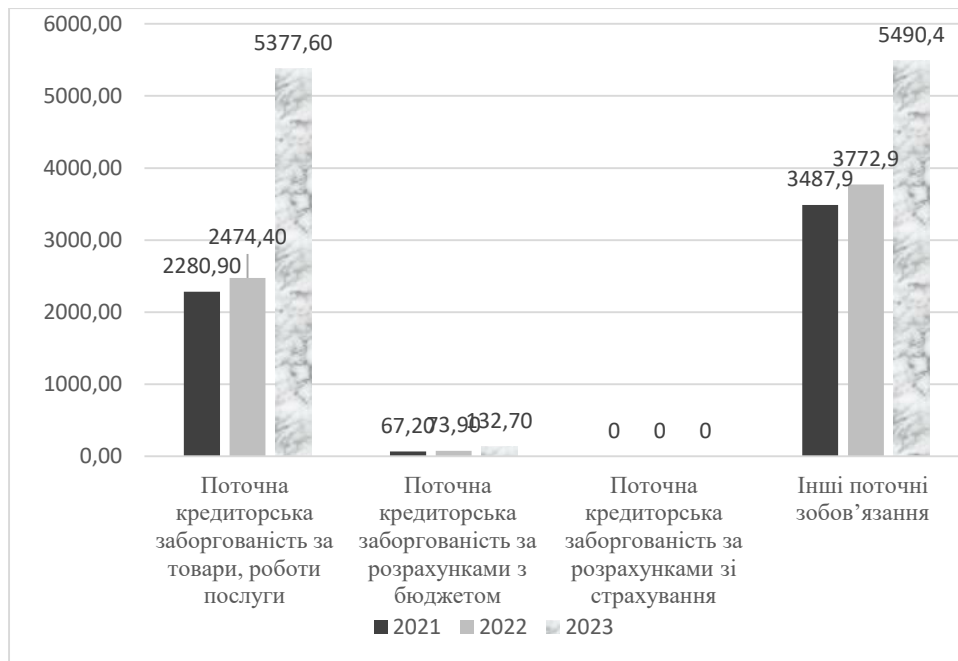


Рисунок 2.9 – Довгострокові та поточні зобов'язання ТОВ «Хмельницький КБМ», тис.грн

Необоротні активи ТОВ «Хмельницький КБМ» значно зросли за аналізований період. У 2021 році вони становили 13842,1 тис. грн, у 2022 році збільшилися до 21166,3 тис. грн (+7324,2 тис. грн), а в 2023 році досягли 48045,6 тис. грн (+26879,3 тис. грн). Основне зростання відбулося за рахунок інших поточних зобов'язань, частка яких у структурі збільшилася з 83,04% у 2021 році до 88,53% у 2023 році. Поточна кредиторська заборгованість за товари також зросла, досягнувши 5377,6 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення фінансових зобов'язань підприємства перед постачальниками. Збільшення необоротних активів свідчить про розширення операційної діяльності, однак може створювати фінансові ризики через зростання зобов'язань.

Висновки до розділу 2

Ресурсне забезпечення є основою стабільного функціонування та розвитку підприємства, адже воно формує базу для реалізації стратегічних та операційних цілей. Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ

«Хмельницький КБМ» дозволяє виявити низку критичних проблем, які обмежують розвиток ринкових можливостей, а також визначити шляхи покращення ресурсного забезпечення.

Фінансові ресурси. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Хмельницький КБМ» свідчить про нестабільний фінансовий стан підприємства. Чистий дохід демонструє суттєве зростання з 15303,1 тис. грн у 2021 році до 36558,5 тис. грн у 2023 році, що свідчить про розширення ринків збуту або зростання обсягів реалізації. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 157,4%, що перевищує темпи зростання доходу. Це призвело до поглиблення збитків від операційної діяльності (-189,4 тис. грн у 2023 році). Високий рівень інших витрат також обмежує прибутковість, вказуючи на необхідність оптимізації витратної структури.

Матеріальні ресурси. Оборотні активи підприємства значно зросли, досягнувши 46940,5 тис. грн у 2023 році. Основну частку в структурі займають запаси (73,02%), що свідчить про ймовірне накопичення продукції чи перевищення закупівлі сировини. Дебіторська заборгованість зросла до 8630,1 тис. грн, однак її частка в оборотних активах зменшилася до 18,38%. Грошові кошти залишаються на низькому рівні (2,08% оборотних активів), що вказує на проблеми з ліквідністю підприємства та обмежує можливість швидкого покриття поточних зобов'язань.

Виробничі ресурси. Середньорічна вартість основних виробничих фондів зросла з 4855,8 тис. грн у 2021 році до 6296,4 тис. грн у 2023 році, що вказує на поступові інвестиції в матеріально-технічну базу. Водночас фондвіддача збільшилася до 5,8 грн, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Однак ці показники залишаються недостатніми для суттєвого розширення виробничих можливостей, що вимагає модернізації обладнання та залучення додаткових інвестицій.

Трудові ресурси. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 8 осіб у 2021 році до 10 осіб у 2023 році. Середньорічний виробіток на одного працівника збільшився на 116,6%, досягнувши 3655,9 тис. грн у 2023 році, що

вказує на підвищення продуктивності праці. Проте для подальшого поліпшення необхідно розвивати програми навчання працівників і підвищення їхньої кваліфікації.

Відповідно до проведеного аналізу можна висунути наступні рекомендації:

- переглянути структуру витрат для зниження собівартості продукції.
- інвестувати в модернізацію виробничих фондів і впровадження сучасних технологій.
- оптимізувати управління запасами та дебіторською заборгованістю для підвищення ліквідності.
- розвивати маркетингову діяльність для розширення ринків збуту.
- запровадити програми підвищення кваліфікації працівників для покращення ефективності використання трудових ресурсів.

Ресурсне забезпечення ТОВ «Хмельницький КБМ» має позитивну динаміку, проте є значні недоліки, які обмежують фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Реалізація рекомендованих заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, забезпечити прибутковість і посилити ринкові позиції.

3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Т

О

3.1 Організаційно-економічні **В** напрями ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства

«

Х

Для розробки шляхів удосконалення ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємств будівельної галузі проведено комплексне дослідження, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на їхню діяльність. Оцінено поточний стан ресурсного забезпечення та визначено ключові проблеми, які стримують ринковий розвиток.

Н

На основі отриманих результатів окреслено напрями покращення ресурсного забезпечення для розвитку ринкових можливостей підприємств будівельної галузі. Зокрема, рекомендується:

И

Ц

Б

- підтримувати високий стратегічний рівень ресурсів, який був визначений завдяки проведеному аналізу;

И

- працювати над підвищенням стратегічного рівня ресурсів, які близькі до досягнення вищезазначеної категорії;

И

- забезпечувати раціональне використання ресурсів із низьким стратегічним рівнем, одночасно підтримуючи ресурсну рівновагу та шукати нові комбінації ресурсів для сталого інноваційного розвитку галузі.

К

Б

М

Що стосується поліпшення ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей ТОВ «Хмельницький КБМ», то, спираючись на отримані дані та виявлені проблеми, визначено напрями, які сприятимуть більш ефективному використанню ресурсів і забезпечать умови для подальшого ринкового зростання досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

»

Таблиця 3.1 – Напрями покращення ресурсного забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «Хмельницький КБМ»

Напрямок	Сутність	Ефект
Впровадження нового виду продукції	Виготовлення нового виду продукту – енергоефективні модульні конструкції	Збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості, оптимізація використання наявних ресурсів, залучення додаткових інвестицій, модернізація виробництва, зниження витрат на енергоносії, диверсифікація продукції, створення нових робочих місць, зміцнення конкурентних позицій
Впровадження ERP-системи	Інтегрована система управління підприємством і виробництвом, що представляє собою єдине сховище даних, яке пов'язує між собою фінансовий облік, процеси збуту, виробництва, планування, управління персоналом, взаємодії з постачальниками і партнерами.	Зниження витрат, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства, економія оборотних засобів, зменшення заборгованостей, зменшення циклу реалізації, збільшення обороту матеріальних запасів, доступ до інформації, забезпечення доступу до цілей планування та контролю.
Підвищення мотивації праці, стимулювання інноваційних процесів та діяльності	Сукупність мотивів, стимулів чи внутрішніх та зовнішніх чинників, або як процес понукання особистості до певних дій.	Зменшення плинності кадрів, збільшення інтелектуальної власності, спроможності під-ва до освоєння нової техніки, впровадження інноваційної продукції
Міжнародна науково – технічна співпраця	Обмін науково – технічною інформацією і даними.	Підвищення використання наукових розробок та зростання конкурентоспроможності.



Рисунк 3.1 – Напрями покращення ресурсного забезпечення інноваційного розвитку та вплив на ТОВ «Хмельницький КБМ»

Для підвищення рівня розвитку ринкових можливостей ТОВ «Хмельницький КБМ» ключовими завданнями є збільшення обсягів виробництва, зростання прибутковості та рентабельності продукції, скорочення витрат, а також підвищення продуктивності праці. На рис. 3.1 графічно зображено основні напрями вдосконалення ресурсного забезпечення для досягнення цих цілей.

Згідно з рис. 3.1, основним пріоритетом для підприємства є розробка і випуск нового виду продукції, а саме енергоефективних модульних конструкцій з утепленням, призначених для житлового та комерційного будівництва.

На сучасному етапі ринок будівельних матеріалів орієнтований на енергоефективність, екологічність та швидкість зведення будівель.

Енергоефективні модульні конструкції – це готові залізобетонні панелі або блоки, які мають шари утеплювача: мінеральна вата, пінополістирол або сучасні поліуретанові матеріали, зовнішнє оздоблення: декоративні покриття, що спрощують монтаж і зменшують додаткові витрати на фасадні роботи, можливість адаптації: виготовлення різних форм конструкцій (стінових панелей, перекриттів, блоків для фундаментів) під потреби замовника.

Енергоефективні модульні конструкції дозволяють значно скоротити терміни будівництва, зменшити витрати на опалення будівель у майбутньому та підвищити загальну рентабельність проєктів. ТОВ «Хмельницький КБМ» має значний потенціал у виробництві залізобетонних конструкцій та товарного бетону. Використовуючи існуючі потужності, підприємство може розпочати випуск модульних конструкцій з додатковими шарами утеплювачів (наприклад, мінеральна вата або пінополістирол).

Через зростання цін на енергоносії та посилення будівельних стандартів в Україні виникає високий попит на енергоефективні конструкції для швидкого будівництва житлових будинків, офісних приміщень та комерційних об'єктів. Така продукція особливо актуальна для забудовників і малого будівельного бізнесу. Модульні конструкції з утепленням поєднують традиційні залізобетонні

вироби з сучасними технологіями утеплення та оздоблення, що дозволяє знизити витрати кінцевих споживачів на опалення будівель.

Наступним кроком у вдосконаленні ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства вважаю доцільним впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning — планування ресурсів підприємства). Сучасні бізнес-горизонти та виклики вимагають регулярного перегляду бізнес-процесів, а збільшення обсягів даних — впровадження нових, більш ефективних інструментів їх управління. ERP-система допомагає топ-менеджерам і власникам удосконалити конкурентоспроможність і підвищувати інвестиційну привабливість компанії завдяки оптимізації і стандартизації процесів, використанню передового світового досвіду, забезпеченню прозорості оперативної й фінансової діяльності, а також інтеграції сучасних IT-рішень. Застосування ERP-систем дає змогу управляти компанією, спираючись на завжди доступні, точні та актуальні дані для прийняття обґрунтованих і стратегічно виважених рішень.

Згідно зі словником APICS (American Production and Inventory Control Society), ERP-система визначається як методологія, яка забезпечує ефективне планування і управління всіма ресурсами підприємства. Вона охоплює всі аспекти, необхідні для реалізації продажів, виробництва, закупівель та обліку під час виконання замовлень клієнтів у сферах виробництва, дистрибуції та надання послуг [8].

ERP-система є потужним інструментом сучасних технологій, створеним для оптимізації управління ресурсами підприємства, зниження витрат, визначення реальної собівартості продукції чи послуг та загального вдосконалення ведення бізнесу. ERP-рішення охоплюють широкий спектр бізнес-процесів та комплексних операцій, які виконуються як у фронт-, так і в бек-офісах. Вони включають організацію бухгалтерського та податкового обліку, управління складськими запасами, виробничими процесами, логістикою, кадровими ресурсами, розвитком навиків персоналу, а також підтримку електронної комерції та управління взаємовідносинами з клієнтами чи

підрядниками (CRM – Customer Relationship Management). Усі ці компоненти інтегруються в єдину систему задля задоволення запитів кінцевого користувача та підвищення ефективності компанії. Основну мету, сутність і ефективність ERP-систем можна структуровано відобразити у вигляді таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Сутність впровадження ERP - системи

Мета	Принцип	Ефект від застосування
<p>Забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма бізнес-функціями підприємства, а також зміцнення взаємодії з учасниками бізнес-процесів через різні засоби комунікації.</p>	<p>Розробка централізованого сховища даних, яке інтегрує всю корпоративну бізнес-інформацію та дозволяє одночасний доступ до неї необмеженій кількості уповноважених працівників підприємства.</p>	<p>Посилення контролю над усіма аспектами бізнесу забезпечує міцну основу для його подальшого зростання та розвитку, що поступово призводить до зростання прибутковості компанії. Це дозволяє значно підвищити ефективність операційної діяльності та конкурентоспроможність, забезпечуючи такі переваги: - підвищення прозорості роботи компанії для керівництва та власників. - можливість ухвалення зважених управлінських рішень на основі точних і актуальних даних. - швидка реакція на зміни ринку завдяки оперативному управлінню бізнес-процесами із використанням актуальної інформації. - планування та моделювання різноманітних сценаріїв розвитку компанії. - ефективне та оперативне вирішення питань управління фінансовими потоками. - прискорений цикл отримання доходу: від оформлення накладних до отримання готівки. - аналіз плану-факту витрат із можливістю контролю відхилень. - моніторинг реальних витрат, доходів і прибутків компанії. - підвищення якості продукції або послуг. - зменшення загальної вартості володіння інформаційними системами. Усе це сприяє створенню конкурентної переваги, зміцненню позицій на ринку та стабільному розвитку підприємства.</p>

Складено автором на основі [8], [13].

Основний функціональний набір ERP-системи включає такі важливі аспекти [13]:

- розробка конструкторських та технологічних специфікацій для визначення складу продукції, а також матеріальних ресурсів і операцій, потрібних для її виробництва.
- формування планів продажів і виробничих графіків.
- підготовка планування потреб у матеріалах та комплектуючих, з урахуванням строків і обсягів постачання для забезпечення виконання виробничих планів.
- управління запасами та закупівлями, включаючи ведення договорів, організацію централізованих закупівель, контроль за складськими та цеховими запасами для їх оптимізації.
- планування виробничих потужностей від загального рівня до деталізації використання окремого обладнання або верстатів.
- оперативне управління фінансами, що включає розробку фінансового плану, організацію контролю його реалізації, а також ведення фінансового та управлінського обліку.
- організація та координація проєктів, включаючи планування етапів виконання та необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Вартість ERP-системи суттєво перевищується потенційним зростанням прибутковості компанії, яка впроваджує такі рішення. Однак, як і в будь-якій іншій системі, ERP має свої недоліки та обмеження, які необхідно враховувати, щоб уникнути труднощів у майбутньому.

На етапі впровадження ERP-систем найбільш поширеними проблемами є:

- недовіра власників бізнесу до високотехнологічних рішень, що призводить до недостатньої підтримки проєкту з їхнього боку, ускладнюючи реалізацію.
- опір працівників або департаментів у наданні конфіденційної інформації, що знижує загальну ефективність системи.

Додаткові проблеми функціонування виникають через недостатній рівень інвестування в навчання персоналу, а також через відсутність налагоджених політик з підтримки актуальності даних у системі.

Серед обмежень, характерних для ERP-систем, можна виділити:

- високі витрати на впровадження, через які невеликі компанії не завжди можуть собі дозволити такі проекти чи навчити всіх співробітників.

- залежність системи від «слабкої ланки», коли ефективність може бути порушена одним департаментом чи партнером.

- складнощі сумісності ERP із попередніми системами організації.

Існує поширена, але помилкова думка, що ERP-системи важко адаптувати під специфічні бізнес-процеси чи документообіг компанії. Насправді, перед впровадженням подібних рішень завжди проводиться етап детального опису бізнес-процесів підприємства. Часто це супроводжується бізнес-реінжинірингом, що дозволяє значно скорегувати діяльність компанії під нову систему. По суті, ERP-система формується як віртуальна модель діяльності підприємства.

У найближчому майбутньому ERP-системи стануть незамінною складовою менеджменту більшості організацій, від невеликих торговельних фірм до міжнародних корпорацій. Уже сьогодні їх інтеграція є обґрунтованим кроком для підвищення ефективності управління. Результатом такого впровадження є значні економічні переваги, зростання конкурентоспроможності та розширення ринкових можливостей компаній.

Для розвитку та успішного функціонування на підприємстві повинна діяти дієва мотиваційна система для співробітників. У таблиці 3.3 можна знайти перелік запропонованих заходів мотивації, спрямованих на стимулювання розвитку можливостей та підвищення результативності створених ініціатив.

Таблиця 3.3 – Основні напрямки стимулювання персоналу по розробці і впровадженню нововведень на підприємстві

Група співробітників	Мета	Зміст заходів, що забезпечують	
		моральне стимулювання	матеріальне стимулювання
Співробітники науково-дослідних і конструкторських підрозділів	Забезпечити творчу активність	Участь в конференціях, спільних поїздках, які, з одного боку, - наукові, а з іншого - творчі	Премії за участь в конференціях. Додаткові виплати на поїздки
	Запобігти можливості опору змінам, пропонувані іншими співробітниками	Підготовка співробітників до нововведень, опитування, виявлення їх думки	Додаткові бонуси співробітникам, які розробляють заходи з підготовки працівників до нововведень
ІТП і робітники виробничих підрозділів, що беруть участь у створенні нововведень	Забезпечити творчу активність	Участь в наукових конференціях, виставках, презентаціях, круглих столах	Премії за розробку нововведень
	Запобігти можливості опору змінам, пропонувані іншими співробітниками	Своєчасне ознайомлення з нововведеннями і підготовка до них	Надбавки до заробітної плати за підготовку програми щодо запобігання опорів змін
Виробничий персонал, який не приймає участі в створенні нововведень	Подолання опору змінам	Своєчасне ознайомлення зі змінами, виявлення думок з приводу цих змін	Надбавки до заробітної плати за підготовку програми щодо запобігання опорів змін

На основі наведених даних сформовано ключові напрями для підвищення рівня ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей підприємства, з детальним описом сутності кожного запропонованого кроку. Наступним важливим етапом стає оцінка економічного ефекту, який може бути досягнутий завдяки їх впровадженню.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів щодо розширення ринкових можливостей підприємства

Для оцінки ефективності впровадження запропонованих напрямків насамперед звернемо увагу на ефективність виготовлення та реалізації енергоефективних модульних конструкцій. Одним із ключових етапів є створення відповідної виробничої бази. Зважаючи на складність технології виробництва, необхідно залучити спеціалізоване обладнання. Для розробки таких конструкцій планується використовувати існуючий виробничий корпус

підприємства. Крім того, передбачена закупівля додаткового технологічного обладнання, яке є необхідним для повноцінного виконання програми випуску продукції. Деталізацію витрат на закупівлю, транспортування та монтаж обладнання наведено в таблиці. 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на обладнання для виробництва енергоефективних модульних конструкцій

Найменування витрат	Вартість, тис. грн.
Вартість обладнання	3 500
Доставка	
Монтаж	
Всього	

З таблиці видно, що сума витрат на придбання, доставку та установку обладнання складає 4000 тис. грн. Додатковою складовою інвестиційних витрат є видатки на отримання дозволів, узгоджень і ліцензій на діяльність, а також розробку технічних умов. Орієнтовна вартість оформлення необхідних документів становить близько 10 тис. грн.

Далі проведемо розрахунок витрат на матеріали та комплектуючі, представивши їх у табл 3.5.

Таблиця 3.5 – Норма витрат основних матеріалів і комплектуючих на 1 конструкцію площею 10 м²

Найменування деталі	Вартість, грн.
Бетон (товщина 200 мм, 2 м ³ × 2 500 грн/м ³)	
Арматура (250 кг × 30 грн/кг)	
Пінополістирол (10 м ² × 60 грн/м ²)	
Клей для утеплювача (10 м ² × 100 грн/м ²)	
Фасадна штукатурка (30 кг × 20 грн/кг)	
Фарба декоративна (10 м ² × 50 грн/м ²)	
Арматурна сітка (10 м ² × 50 грн/м ²)	
Кріплення (дюбелі, анкери)	
Транспортні витрати для матеріалів	
Додаткові витрати (ущільнювачі, герметики)	
Разом	

Згідно з поданими розрахунками, витрати на матеріали і комплектуючі для однієї конструкції становитимуть 17 тисяч гривень. Далі проводимо обчислення витрат, пов'язаних із кадровим забезпеченням технологічного процесу. Щоб обслуговувати технологічне обладнання для виробництва термопластавтоматів, потрібно залучити 11 працівників. (Табл. 3.6).

У таблиці 3.6 представлено інформацію щодо кадрового забезпечення для обслуговування технологічного обладнання. Проектом заплановано організацію основного виробничого процесу у дві зміни, кожна з яких триває по 8 годин. Реальна кількість робочих днів на рік становить 340.

Таблиця 3.6 – Кадрове забезпечення для обслуговування технологічного обладнання

Посада	Кількість	Ставка	Сума, грн./міс.
Робітники-оператори ліній			
Робітники з утеплення та оздоблення конструкцій			
Робітники з обслуговування обладнання			
Інженер з технічного контролю			
Технолог			
Разом			

Як впливає з таблиці 3.5, розмір фонду оплати праці становить 171 тис. грн на місяць. Тепер необхідно виконати розрахунок витрат на електроенергію за проектом, щоб визначити собівартість продукції. Середнє споживання електроенергії становить 50 кВт/год. Зважаючи на 8-годинний робочий день і 24 робочі дні на місяць, при ціні 3 грн за 1 кВт, витрати на електроенергію складуть 28,8 тис. грн на місяць. Наступним кроком є визначення ціни товару та аналіз компонентів, які до неї входять. До складу ціни виробу включаються такі елементи витрат:

матеріали.

основна заробітна плата.

СВ.

непрямі витрати.

озавиробничі витрати.

Сума перших чотирьох пунктів визначає виробничу собівартість виробу. Комерційна собівартість моделі формується шляхом додавання до виробничої собівартості позавиробничих витрат. Розрахунок фіксованої ціни на виготовлення однієї енергоефективної модульної конструкції наведено у табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Калькуляція фіксованої ціни на виготовлення 1 конструкції

№ п/п	Найменування показника	Сума, грн.
	Матеріали	
	Основна заробітна плата	
	ЄСВ	
	Непрямі витрати	6
	виробнича собівартість	3
	Позавиробничі витрати	2500
	Повна собівартість продукції	3
	Націнка(10%)	
	Ціна	3

Проект передбачає щорічне виробництво 120 модульних конструкцій протягом 3 років. План виробництва представлений у вигляді таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – План виробництва на рік

Очікуваний об'єм продажів, шт.	
Ціна продажів, грн.	
Виручка від продажів, грн.	3 993 360

Згідно з основними принципами оцінки ефективності інвестиційних проєктів, застосовується низка методів. До методів, що передбачають використання дисконтування, належать:

- метод обчислення чистого приведенного доходу (NPV);
- метод розрахунку індексу рентабельності інвестицій (PI);
- метод визначення терміну окупності (PP).

Після отримання всіх необхідних розрахунків буде визначено чистий приведений дохід від реалізації проєкту (див. Табл. 3.9). Як ставку дисконтування ухвалимо рівень у 30 %.

Таблиця 3.9. Розрахунок NPV для проекту виготовлення електричних термопластавтоматів

Рік	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник	Дисконтований грошовий потік, тис. грн.
				$i = 30 \%$	
		1 500	-1 500		-
	3 993.36	2			1 149.89
		5	1 493.36		
	3 993.36	2	1 793.36		1 045.43
	3 993.36	2	1 993.36		887.44
Чиста приведена вартість					1 582.76

Проект є прибутковим, оскільки $NPV > 0$.

Період окупності визначається як співвідношення початкових інвестицій до щорічного грошового потоку:

$$PP = 1500000/399360 = 0,38$$

Отже, розрахунок показує, що термін окупності проекту складає приблизно 4,5 місяців. Одним із ключових методів застосування концепції приведеної вартості в аналізі інвестиційних проектів є обчислення індексу прибутковості (PI). Цей показник відображає рівень доходу, який інвестор отримує на одну умовну грошову одиницю, а також демонструє запас фінансової стійкості проекту. Якщо значення PI перевищує 1, проект вважається економічно доцільним.

З огляду на те, що для оцінки привабливості інвестиційного проекту необхідно, щоб індекс прибутковості був більшим за 1, виконуємо розрахунок цього параметра. $PI = 3082760/1500000 = 2,05$

На основі отриманих результатів, індекс дохідності проекту дорівнює 2,05, що свідчить про його ефективність. Усі розрахунки подамо у формі табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Результати оцінки ефективності впровадження енергоефективних модульних конструкцій

Показник	Методика розрахунку	Значення	Критерій ефективності
	де n, t - кількість часових періодів, CF - грошовий потік (Cash Flow), R - вартість капіталу (ставка дисконтування, Rate).	1582,76 тис. грн.	
	де PP – період окупності; CF – величина грошового потоку; IC – первісна інвестиція.	4,5 місяців	< 5 р.
	$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{IC}$ де PI – індекс прибутковості; Pk – чистий грошовий потік; i – норма дисконтування; n – роки реалізації інноваційноінвестиційного проекту; IC – загальний обсяг інвестицій по проекту.		

На основі розрахованих показників можна дійти висновку, що запропонований проект є ефективним і має мінімальний рівень ризику. Завдяки тому, що індекс рентабельності інвестицій перевищує 1, а термін окупності становить менше одного року, проект можна визнати доцільним для реалізації на підприємстві ТОВ «Хмельницький КБМ».

Перейдемо до оцінки наступного напрямку – впровадження ERP-системи. Першочергово слід виконати аналіз витрат, необхідних для реалізації даної системи.

Витрати охоплюють такі категорії:

– вартість обладнання та програмного забезпечення, включаючи витрати на придбання, ліцензування, амортизацію і комплектуючі.

- управлінські витрати та витрати на персонал, зокрема заробітна плата за категоріями, відрахування до єсв, витрати на навчання іт-фахівців та обслуговування техніки.
- інвестиції в розвиток, що включають оплату послуг консультантів і сервісних організацій.
- загальні витрати на зв'язок, зокрема оренду ліній і каналів зв'язку, оплату за інтернет і утримання корпоративних мереж передачі даних.
- витрати, пов'язані з використанням ПК користувачами.

Загальні витрати на впровадження ERP – системи представимо у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Витрати на впровадження ERP-системи на ТОВ «Хмельницький КБМ», тис. грн.

Клас витрат	Сума
Загальна річна вартість устаткування та програмного забезпечення	
Усього управлінських витрат і витрат на персонал на рік	
Всього щорічні витрати на розвиток	
Загальні витрати на зв'язок	
Загальна річна вартість діяльності користувачів у зв'язку з наявністю ПК	
Всього	

Оскільки прибуток від впровадження ERP-системи не залежить безпосередньо від самої системи, а визначається підвищенням ефективності бізнес-процесів, які вона оптимізує, точний розрахунок потенційного доходу є складним. Втім, на основі аналітичних даних та практичного досвіду компаній, підвищення річного прибутку становить приблизно 3-5 %, із подальшим стабільним щорічним зростанням [8]. Також впровадження ERP-систем сприяє зменшенню складських залишків підприємства на 8-35 %, підвищенню

п

р Впровадження ERP-системи на ТОВ «Хмельницький комбінат будівельних матеріалів» матиме значний позитивний вплив на розширення ринкових можливостей підприємства, оскільки ERP (Enterprise Resource

у

к

т

и

Planning) забезпечує інтеграцію всіх бізнес-процесів в єдиній інформаційній системі.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі висвітлено шляхи вдосконалення ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей ТОВ «Хмельницький КБМ». Встановлено, що для досягнення цієї мети необхідно реалізувати низку заходів: впровадження нового виду продукції – енергоефективних модульних конструкцій; запровадження сучасного програмного забезпечення у вигляді ERP-системи управління ресурсами; стимулювання інноваційної активності працівників.

Кожний із зазначених заходів був представлений у форматі проєктів, включаючи розрахунок витрат на їх впровадження та оцінку очікуваної ефективності. У випадку впровадження нового типу продукції – енергоефективних модульних конструкцій, прогнозується прибуток у розмірі гривень через три роки, при цьому термін окупності складатиме приблизно 4,5 місяців. Щодо ERP-системи, на основі аналітичних даних та практичного досвіду компаній, підвищення річного прибутку становить приблизно 3-5 %, із подальшим стабільним щорічним зростанням.

На основі виконаних розрахунків було визначено прогнозні значення ресурсного забезпечення розвитку ринкових можливостей та показники діяльності підприємства. Аналіз виявив, що виконання цих проєктів сприятиме підвищенню матеріаловіддачі, зменшенню матеріаломісткості та витрат на матеріали. Крім того, це призведе до зростання рентабельності активів та власного капіталу, виробничої продуктивності, капіталомісткості й завантаженості виробничих потужностей. Також поліпшаться коефіцієнти інноваційної активності підприємства. Поліпшення зазначених показників безпосередньо сприятиме сталому розвитку ринкових можливостей підприємства та підвищенню ефективності його функціонування.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління ресурсним забезпеченням є невід'ємною частиною посилення позиції організації на ринку та максимізації її потенційних можливостей. Ефективно визначаючи, розподіляючи та керуючи ресурсами, підприємства можуть не лише досягати своїх поточних цілей, але й адаптуватися до майбутньої динаміки ринку. Це включає в себе поєднання ретельної оцінки ресурсів, визначення пріоритетів для сфер із високим ступенем впливу, гнучкої та стійкої системи управління, стратегічного розвитку людського капіталу та інтеграції передових технологій. У сукупності ці компоненти створюють міцну основу для сталого зростання ринку та конкурентних переваг.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Хмельницький КБМ» дозволяє виявити низку критичних проблем, які обмежують розвиток ринкових можливостей, а також визначити шляхи покращення ресурсного забезпечення.

Ресурсне забезпечення демонструє зростання за ключовими показниками, що вказує на зміцнення фінансової бази та збільшення обсягів діяльності підприємства. Оборотні активи значно збільшилися з 14991,2 тис. грн у 2021 році до 46940,5 тис. грн у 2023 році, основну частку з яких становлять запаси (73,02% у 2023 році). Це свідчить про високий рівень забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами для виробництва і реалізації продукції. Водночас, зростання дебіторської заборгованості до 8630,1 тис. грн у 2023 році вказує на збільшення обсягів операцій з клієнтами, але потребує контролю для уникнення фінансових ризиків.

Необоротні активи також значно зросли, досягнувши 48045,6 тис. грн у 2023 році, що вказує на оновлення або розширення виробничих потужностей. Основним джерелом фінансування залишається власний капітал, який у 2023 році досяг 55803,8 тис. грн, попри зростання нерозподіленого збитку до -1266,6 тис. грн. Однак зростання інших поточних зобов'язань до 42535,3 тис. грн у 2023

році вказує на зростання залежності від короткострокових джерел фінансування, що потребує уваги для підтримання фінансової стабільності.

Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку у забезпеченні ресурсами, що дозволяє підтримувати зростання виробничих і фінансових показників. Проте необхідно посилити контроль за дебіторською заборгованістю та зобов'язаннями, щоб знизити ризики, пов'язані з ліквідністю і платоспроможністю.

Для сприяння розвитку ринкових можливостей необхідно реалізувати низку заходів: впровадження нового виду продукції – енергоефективних модульних конструкцій; запровадження сучасного програмного забезпечення у вигляді ERP-системи управління ресурсами; стимулювання інноваційної активності працівників, а також розвиток міжнародної науково-технічної співпраці.

У разі запуску у виробництво нового виду продукції, а саме енергоефективних модульних конструкцій, очікується дохід у розмірі 1993360 гривень протягом трьох років, причому строк окупності становитиме близько 4,5 місяця. Що стосується впровадження ERP-системи, то, за даними аналітики та практичними спостереженнями інших компаній, прогнозується збільшення річного прибутку на 3-5 % із подальшим стабільно зростаючим приростом щороку.

Загалом розвиток ринкових можливостей значною мірою залежить від наявності та якісних характеристик ресурсів. Важливо ефективно спрямовувати наявні ресурси на реалізацію проектів, що забезпечуватимуть прогресивний розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв С. Б., Жебокритський Є. І. Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства». *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 53-56.
2. Артџомова А. В., Артџомов І. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. *Системи оброб. інформації*. 2020. Вип. 7. С. 165-170.
3. Балабанова Л., Сарда О. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. Київ Професіонал, 2006. 511 с.
4. Безверхнюк Т. Принципи ресурсного забезпечення регіонального управління. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Аpdu_o/2009_1/R_1/Bezverhruk.pdf.
5. Бутенко Г. Д. Сучасні підходи до визначення структури ресурсного потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2020. Вип. 1. С. 44-47.
6. Вівчар О. І., Гайда Н. В. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий вимір. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19, ч. 1. С. 51-56.
7. Воробйова Ю. М., Холод Б. І. *Управління ресурсами підприємства: Навч. посібник*. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 288 с.
8. Впровадження ERP-систем. URL: <http://innoware.com/uk/services/vprovadzenna> (дата звернення: 19.11.2024).
9. Гіджеліцька О. С. Ресурсний потенціал підприємства, його сутність, класифікація та вимірюваність. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 4. С. 331-336.
10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. *Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навч. посібник*. Київ: Магнолія плюс, 2003. 36 с.
11. Гаджук М., Стадник В. (2024). Організаційно-структурні аспекти підтримання фінансової стійкості промислових підприємств в проектах

інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*, (62).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-125>.

12. Дерев'янку Ю. М. Наукові підходи до визначення категорії «ресурс» *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 1. С. 164. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/3251/1/DDC8A388d01.pdf>.

13. Ерп-система (планування ресурсів підприємства). URL: <https://studfiles.net/preview/5429919/page:3/> (дата звернення: 19.11.2024).

14. Ємельянов О., Курило О. Ефективність використання виробничих ресурсів підприємства та їх вплив на експлуатаційні витрати. *Схід*. 2009. № 8 (99). С. 63-66.

15. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т.3. С. 113–117.

16. Верхоглядова Н. І., Письменна О. Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 27-31. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2015/7.pdf.

17. Красовський О., Стадник В. (2024). Ринковий потенціал підприємства: сутність, складові та умови реалізації. *Scientific Collection «InterConf»*, (186), 49–57. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5217>.

18. Кремінь О. М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2009. 21 с.

19. Кузнєцова К. О. Ресурсне забезпечення потенціалу конкурентоспроможності енергогенеруючих підприємств: дис. канд. екон. наук. Київ, 2009. С. 16-17.

20. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: Навч. посібник. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

21. Квасницька Р. С. Сучасні підходи до визначення сутності та складових інвестиційних ресурсів. *Економічний часопис - XXI*. 2014. № 7-8(1). С. 75.
22. Ліпич О. М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2019. Вип. 15.5. С. 356-364.
23. Мартиненко В. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 328 с.
24. Машлій Г. Б., Мосій О. Б. Моніторинг перспектив та інвестиційні інструменти розвитку територіальних громад. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 3 (30). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/en/issue-30-2021>.
25. Мосій О. Б., Струтинська І. В. Дослідження ролі е-урядування у розвитку місцевого самоврядування. // Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: Колективна монографія / за заг. ред. Н. Б. Кирич. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. С. 128-143.
26. Никодюк І. О. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17063/1944.pdf>.
27. Новицький В. Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посіб. Київ: НАУ, 2004. 268 с.
28. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 177–182.
29. Стадник В.В., Іжевський П.Г., Головчук Ю.О. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101>
30. Стадник В. В. Йохна В. М., Чуняк О. В. Напрями формування практичного інструментарію управління фінансово-економічною безпекою

підприємств в стратегіях інноваційного розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 2. С. 66–73..

31. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.

32. Теплюк М. А. Особливості формування ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2015. Т. 20, вип. 3. С. 150-154.

33. Шнаревич О. І., Небаба Н. О. Формування та розподіл стратегічних ресурсних потоків при забезпеченні реалізації стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 8.

34. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 4. Т. 1. С. 93.

35. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol.16. No 2.P. 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09

36. Yokhna, V., Naskalnyi, S., & Stadnyk, V. (2023). Digitization as a factor in the development of integration processes in the entrepreneurial sector of the national economy. Scientific Collection «InterConf», (181), 63–71. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/4865>

37. Yokhna M. A. Stadnyk V. V. *Економіка і організація інноваційної діяльності: навчальні посібники*. К.: VTs «Академія», 2005. 400 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 - Форма № 1-мс ТОВ «Хмельницький КБМ» за 2021 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	4732,2	4979,3
первісна вартість	1011	12838,0	13533,6
знос	1012	8105,8	8554,3
Усього за розділом I	1095	4732,2	4979,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4036,6	8831,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2185,2	5195,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	176,3	597,0
Інші оборотні активи	1190	14,1	367,4
Усього за розділом II	1195	6412,2	14991,2
Баланс	1300	11144,4	19970,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Капітал	1400	7070,4	7070,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-937,6	-942,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	6132,8	6128,4
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1,0	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	894,2	2280,9

за розрахунками з бюджетом	1620	60,3	67,2
Інші поточні зобов'язання	1690	4056,1	11494,0
Усього за розділом III	1695	5010,6	13842,1
Баланс	1900	11144,40	19970,5

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15303,1	5862,7
Інші доходи	2160	3750,0	651,7
Разом доходи	2280	19053,1	6514,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8433,5	2734,9
Інші витрати	2165	10624,0	4378,1
Разом витрати	2285	19057,5	7113,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-4,40	-598,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-4,40	-598,6

Таблиця А2 - Форма № 1-мс ТОВ «Хмельницький КБМ» за 2022 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	4979,3	5683,8
первісна вартість	1011	13533,6	14814,3
знос	1012	8554,3	9130,5
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4979,3	5683,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8831,8	15389,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5195,0	5793,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	597,0	5793,0
Інші оборотні активи	1190	367,4	210,7
Усього за розділом II	1195	14991,2	21475,7
Баланс	1300	19970,5	27159,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Капітал	1400	7070,4	7070,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-942,0	-1077,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	6128,4	5993,2
II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	2280,9	2474,4
за розрахунками з бюджетом	1620	67,2	73,9
за розрахунками зі страхування	1625	-	-
за розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	11494,0	18618,0
Усього за розділом III	1695	13842,1	21166,3
Баланс	1900	19970,5	27159,5

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21942,9	15303,1
Інші доходи	2160	38,4	3750,0
Разом доходи	2280	21981,3	19053,1

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12207,4	8433,5
Інші витрати	2165	9909,1	10624,0
Разом витрати	2285	22116,5	19057,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-135,2	-4,4
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-135,2	-4,4

Таблиця АЗ - Форма № 1-мс ТОВ «Хмельницький КБМ» за 2023 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	5683,8	6908,9
первісна вартість	1011	14814,3	16130,5
знос	1012	9130,5	9221,6
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5683,8	6908,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	15389,2	34276,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5793,3	8630,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	82,5	979,5
Інші оборотні активи	1190	210,7	3054,8
Усього за розділом II	1195	21475,7	46940,5
Баланс	1300	27159,5	53849,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Капітал	1400	7070,4	7070,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1077,2	-1266,6
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	5993,2	5803,8

II Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	2474,4	5377,6
за розрахунками з бюджетом	1620	73,9	132,7
за розрахунками зі страхування	1625	-	-
за розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18618,0	42535,3
Усього за розділом III	1695	21166,3	48045,6
Баланс	1900	27159,5	53849,4

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36558,5	21942,9
Інші доходи	2160	3185,3	38,4
Разом доходи	2280	39743,8	21981,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19213,1	12207,4
Інші витрати	2165	20720,1	38,4
Разом витрати	2285	39933,2	22116,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	-189,4	-135,2
Податок на прибуток	2300	-	-
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-189,4	-135,2