

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Жбанкова Олена Валентинівна

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Ресурсне забезпечення виробничої діяльності
сучасного підприємства»**

Група ТУзд - 9-22-Б1М (4,0 д)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене
звання)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувачка кафедри
кандидат економічних наук
(посада, науковий ступінь, вчене
звання)

(підпис)

Жбанкова О.В.

(підпис)

Сокиринська І.Г.

(підпис)

Тищенко Т.І.

Київ 2026

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

(назва навчального підрозділу)

Кафедра, циклова комісія **Економіки та менеджменту**

Освітньо-кваліфікаційний рівень **бакалавр**

Галузь знань **07 Управління та адміністрування**

Напрямок підготовки/спеціальність **073 Менеджмент**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, доцент кафедри
економіки та менеджменту

“_____” _____ **Т.І.Тищенко**
2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

ЖБАНКОВОЇ ОЛЕНИ ВАЛЕНТИНІВНИ

1. Тема кваліфікаційної роботи **«Ресурсне забезпечення виробничої діяльності сучасного підприємства»**

керівник кваліфікаційної роботи **Сокиринська І.Г., к.е.н., доцент**

затверджені розпорядженням **№ 1 від “12”січня 2026 р.**

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи **22.05.2026 р.**

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи **Навчально-методична література, нормативно законодавчі акти, монографії, періодичні видання, матеріали наукових досліджень, звітність підприємства, статистична інформація**

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): **1. Теоретичні та методичні основи ресурсного забезпечення виробничих процесів підприємства. 2. Аналіз ефективності ресурсного забезпечення виробничих процесів підприємства ТОВ «ГЕЛІУС-ЛТД». 3. Напрямки удосконалення ресурсного забезпечення виробничої діяльності ТОВ «ГЕЛІУС-ЛТД»**

5. Перелік графічного матеріалу: **Кваліфікаційна робота повинна супроводжуватися таблицями, графіками, діаграмами, які ілюструють процес аналізу й оцінки досліджуваного предмету кваліфікаційної роботи.**

6. Консультанти розділів випускної (кваліфікаційної) роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Сокиринська І.Г., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	
II	Сокиринська І.Г., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	
III	Сокиринська І.Г., к.е.н., доцент кафедри	12.01.2026	

7. Дата видачі завдання **12.01.2026 р.**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	<i>Узгодження напрямку та теми випускної роботи</i>	12.01.2026	
2.	<i>Складання плану роботи та узгодження з керівником</i>	19.01.2026	
3.	<i>Опрацювання літературних джерел</i>	26.01.2026	
4.	<i>Підготовка теоретичного розділу роботи</i>	26.02.2026	
5.	<i>Робота над розрахунково-аналітичною частиною</i>	06.04.2026	
6.	<i>Розробка пропозицій з економічним обґрунтуванням</i>	07.05.2026	
7.	<i>Формування висновків</i>	13.05.2026	
8.	<i>Оформлення роботи</i>	18.05.2026	
9.	<i>Надання роботи на рецензування</i>	19.05.2026	
10.	<i>Отримання відгуку від керівника</i>	21.05.2026	
11.	<i>Надання випускної роботи на кафедру</i>	22.05.2026	

Студентка

(підпис)

Жбанкова О.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Сокиринська І.Г.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА... ..	8
1.1. Зміст та цілі ресурсного забезпечення виробничої діяльності підприємства, а також опис його різновидів	8
1.2. Ресурсне забезпечення як чинник ефективності виробничої діяльності підприємства	15
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГЕЛІУС-ЛТД».....	25
2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства	25
2.2. Оцінка умов діяльності підприємства.....	34
2.3. Дослідження питань ресурсного забезпечення ТОВ «Геліус-ЛТД»	40
Висновки до другого розділу	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЕЛІУС-ЛТД».....	49
3.1. Способи вдосконалення ресурсного забезпечення на підприємстві	49
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	61
Висновки до третього розділу	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

АНОТАЦІЯ

Жбанкова Олена. «Ресурсне забезпечення виробничої діяльності сучасного підприємства» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження. Надання ресурсів підприємствам є одним із ключових показників їхньої діяльності. Щоб оцінити, наскільки ефективно ресурси використовуються в компанії, необхідно проаналізувати їхню структуру та динаміку. Аналіз дозволяє вивчити тенденції розвитку, детально і систематично розглянути фактори, що впливають на зміни в результатах роботи, обґрунтувати плани та адміністративні рішення, контролювати їх виконання, а також виявити резерви для підвищення ефективності виробництва та оцінити результати діяльності компанії.

Мета роботи полягає у вивченні характеристик ресурсного забезпечення виробничої діяльності сучасного підприємства.

У роботі були використані такі методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу і синтезу; статистичні методи; експертних оцінок; системного підходу.

Ключові слова: *ресурсне забезпечення, сучасна організація, конкурентоспроможність, адміністративні рішення, ефективність виробництва.*

ANNOTATION

Zhbankova Olena. «Resource support for the production activities of a modern enterprise» - It's Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» - Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

Relevance of the research topic. The provision of resources to enterprises is one of the key indicators of their performance. To assess how effectively resources are used in a company, it is necessary to analyze their structure and dynamics. The analysis allows you to study development trends, examine in detail and systematically the factors influencing changes in performance, justify plans and administrative decisions, monitor their implementation, and identify reserves for improving production efficiency and evaluate the company's performance.

The purpose of the work is to study the characteristics of resource support for the production activities of a modern enterprise.

The following research methods were used in the work: general scientific and special research methods, in particular: analysis and synthesis; statistical methods; expert assessments; systemic approach.

Key words: *resource provision, modern organization, competitiveness, administrative decisions, production efficiency.*

ВСТУП

Актуальність. Ефективність компанії залежить від численних чинників, серед яких одним із ключових є забезпечення ресурсами з урахуванням їх якісних та кількісних характеристик. У зв'язку з обмеженістю ресурсів важливо максимально використовувати внутрішні резерви компанії, виявляючи та усуваючи проблеми, пов'язані з ресурсним забезпеченням її діяльності. Це стало основою для вибору теми та актуальності дослідження.

У ринковій економіці та умовах конкуренції успішно функціонують ті виробники, які ефективно використовують свої ресурси.

Надання ресурсів підприємствам є одним із ключових показників їхньої діяльності. Щоб оцінити, наскільки ефективно ресурси використовуються в компанії, необхідно проаналізувати їхню структуру та динаміку. Аналіз дозволяє вивчити тенденції розвитку, детально і систематично розглянути фактори, що впливають на зміни в результатах роботи, обґрунтувати плани та адміністративні рішення, контролювати їх виконання, а також виявити резерви для підвищення ефективності виробництва та оцінити результати діяльності компанії.

Стан і ступінь розробки проблеми. Питання ресурсного забезпечення діяльності організації розглядаються в працях таких авторів, 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 інших.

Проблемою раціонального використання ресурсів та вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємств займалися такі українські аналітики та науковці, як Г.М. Александрова, О.Є. Кузьмін, М.Р. Тимощук, Р.В. Фещур, Е.В. Лапін, Н.Г. Міценко, О.І. Кумечко, С.Е. Сердак, М.В. Чорна та інші. У їхніх працях підкреслюється важливість забезпечення ефективності системи управління ресурсним потенціалом.

Мета роботи - вивчення характеристик ресурсного забезпечення виробничої діяльності сучасного підприємства.

У даному дослідженні було поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначити суть та цілі ресурсного забезпечення виробничої діяльності підприємства, а також охарактеризувати його різновиди;
- вивчити ресурсне забезпечення як фактор, що впливає на ефективність виробничої діяльності підприємства;
- вивчити організаційно-економічні особливості підприємства;
- вивчити умови діяльності підприємства;
- провести аналіз проблем ресурсного забезпечення ТОВ «Геліус-ЛТД»;
- визначити шляхи покращення ресурсного забезпечення на підприємстві;
- оцінити результативність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є забезпечення ресурсами діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні дії для вдосконалення ресурсного забезпечення виробничої діяльності підприємства.

Методи дослідження. Основні методи наукового дослідження включають статистичний аналіз, порівняння, структурний аналіз, експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є практичні матеріали, що стосуються ресурсного забезпечення діяльності підприємства ТОВ «Геліус-ЛТД», наукові дослідження в галузі менеджменту, нормативно-правові акти України, а також статті з періодичних видань.

Практичне значення одержаних результатів полягає в підтвердженні на рівні методичних розробок, які можуть бути використані в практичній діяльності виробничих підприємств.

Загальна характеристика структури дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел складається з 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та цілі ресурсного забезпечення виробничої діяльності підприємства, а також опис його різновидів

Для успішної господарської діяльності підприємству необхідні матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові ресурси.

«Ресурси» - засоби, запаси, можливості та джерела доходу, які використовуються для досягнення певних цілей. Ресурси охоплюють методи, способи дій та об'єкти, які потрібні для здійснення діяльності. Ресурсне підприємство організації — це складна система з кількох елементів [8].

Для успішного функціонування компанії необхідно організувати взаємопов'язані заходи, які перетворюють ресурси у результати. Процесний підхід передбачає управління сумісністю процесів, їх поєднанням та взаємодією. Ключові складові цього підходу охоплюють: усвідомлення вимог, оцінку процесів з перспективи доданої вартості, аналіз результатів і ефективності, а також безперервне вдосконалення на основі об'єктивних показників [12].

Процеси можна класифікувати за призначенням: 1) створюють вартість; 2) забезпечують можливості для створення вартості (управління); 3) підтримуючі, що не належать до перших двох (наприклад, бухгалтерський облік, навчання персоналу). Класифікація ресурсів за процесним підходом базується на класифікації їх за ключовими складовими процесу.

Матеріальні ресурси — це інструменти та об'єкти, що використовуються в процесі праці, які можна модифікувати. У ході цього процесу виготовляються вироби, а також можуть бути запропоновані роботи та послуги. Робоче обладнання включає умови праці, матеріальні та нематеріальні інструменти [23].

Інформаційні ресурси компанії — це набір повідомлень, що циркулюють в економічній системі та між компанією і зовнішнім середовищем, необхідні для управління господарськими процесами. Інформація зменшує невизначеність у системі, надаючи нові корисні дані, які можуть бути об'єктивними або суб'єктивними.

Нематеріальні активи є важливою складовою активів організації, що забезпечують економічну віддачу протягом тривалого періоду. Вони характеризуються відсутністю фізичної структури, тривалістю використання та здатністю приносити економічну вигоду.

Фінансові ресурси організації - це кошти, які вона має для покриття витрат, виконання зобов'язань та стимулювання персоналу. Вони формуються з власних (внутрішніх) та позикових (зовнішніх) джерел фінансування. Власні ресурси походять з діяльності організації, тоді як позикові кошти не пов'язані з її діяльністю [20].

Основні фонди підприємств складають матеріальні та нематеріальні ресурси, що забезпечують їх діяльність і мають термін корисного використання більше одного року. Основні засоби, матеріальні фонди та нематеріальні активи – ключові елементи. Основні засоби забезпечують якість функцій та послуг компанії.

Необоротні активи поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні необоротні активи, вартість яких перевищує 1000 гривень, включають основні фонди, такі як земля, будівлі, машини, транспортні засоби та інші. Основні засоби поділяють на категорії за функцією, використанням та власністю. Нематеріальні активи — це безформні ресурси, що використовуються більше року: авторські права на літературні та музичні твори, програмне забезпечення, бази даних.

Ресурсне забезпечення повинно базуватися на кількох ключових принципах:

1. Автономність – мінімізація залежності від постачальників.

2. Безперервність – забезпечення стабільності виробництва та зменшення простоїв.

3. Відповідність – ресурси повинні відповідати цілям підприємства.

4. Адаптивність – здатність реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Плановість – дії мають відповідати розробленій програмі розвитку.

6. Цілеспрямованість – ресурси залучаються для досягнення конкретних завдань.

7. Ресурсозбереження – ефективне використання обмежених ресурсів та впровадження енергозберігаючих технологій.

При розгляді ресурсного забезпечення підприємства важливо дослідити його структуру, яка визначається як сукупність видів ресурсів та їх взаємозв'язків, спрямованих на досягнення цілей підприємства [41].

Існує кілька класифікацій ресурсів, серед яких можна виділити різні їх види:

- матеріальні ресурси підприємства складаються з основних фондів та обігових активів;
- технологічні ресурси включають використовувані технології, організацію виробничого процесу, динаміку технологічних змін та інновацій;
- трудові ресурси – це люди, які є основою продуктивних сил суспільства. Вони об'єднують засоби та предмети праці для створення готової продукції;
- фінансові ресурси – це грошові кошти, які підприємство має у своєму розпорядженні;
- інвестиційні ресурси – це матеріальні та нематеріальні активи, які інвестори використовують для вкладення в різні проекти;
- нематеріальні ресурси – ключ до тривалої економічної вигоди підприємства. Вони включають об'єкти промислової та інтелектуальної власності, а також інші цінні нематеріальні активи;

- просторові ресурси підприємства включають виробничі приміщення, території, стан комунікацій, можливості їх розширення, а також місцезнаходження, відстань до постачальників і споживачів;
- інформаційні ресурси охоплюють доступ до даних, можливості їх розширення та підвищення ймовірності;
- час є неповторним і незамінним ресурсом, який неможливо придбати чи повернути назад. Ефективність використання часу впливає на реалізацію потенціалу;
- природні ресурси – це елементи природи, що використовуються для споживання та праці;
- правові ресурси: законодавчі акти, нормативно-правові та науково-методичні документи (положення, правила, інструкції, рекомендації), розроблені державними органами;
- ресурси організаційної структури управління: гнучкість системи, способи підпорядкування, обсяги повноважень і відповідальності, швидкість передачі керівних впливів.

Ресурсне забезпечення організацій є індивідуальним і залежить від галузевої специфіки, економічного розвитку, потенціалу та обраної стратегії.

Для ефективності підприємства потрібно створити дієву підсистему управління ресурсами в загальному менеджменті.

Для ефективної роботи компанії необхідно організувати взаємопов'язані заходи, які перетворюють ресурси та вхідні дані у вихідні. Цей підхід дозволяє управляти сумісністю процесів, їх поєднанням та взаємодією в системі.

Ефективність господарської діяльності компаній значною мірою залежить від внутрішніх факторів організаційного формування, хоча зовнішнє середовище також відіграє важливу роль у розподілі напрямків ділової активності. Якість виробничої діяльності підприємств, які виконують однакові функції, може суттєво відрізнятися через вплив специфіки внутрішнього середовища кожної компанії [25; 37].

Компанію можна сприймати як систему, що складається з кількох підсистем, які формують її внутрішнє середовище: матеріально-технологічної, фінансово-економічної, соціально-психологічної та управлінської.

Матеріально-технічна підсистема компанії складається з різних елементів, які забезпечують її функціонування:

1. Довгострокові невикористані активи підприємства використовуються в основній діяльності, але не в економічній галузі, що визначається Законом про податок на прибуток підприємств. До таких активів належать капітальні активи, які включають основні засоби групи 1 (будівлі, споруди, обладнання) та груп 2 і 3 (автомобільний транспорт, меблі, електронні прилади тощо).

2. Виробничі ресурси.

3. ІВЕ включає фірмовий одяг для працівників, а також килими, штори та канцелярське приладдя.

4. Водопостачання та енергетичне забезпечення, включаючи резервне джерело (дизельна електростанція).

5. Контейнери використовуються для зберігання запасів на складах та для технологічних процесів.

Інформаційно-комунікаційна підсистема повинна містити певні ключові компоненти:

1. Мережі зв'язку.

2. Інформаційні технології охоплюють процеси обробки, передачі та зберігання інформації, а також програмне забезпечення.

3. Інформаційні системи є основними засобами підприємства, що належать до групи 2, але не входять до складу логістичної підсистеми.

4. Діловодство та обіг документів.

Організаційно-управлінський елемент матеріально-технологічної підсистеми охоплює три основні аспекти: організаційне забезпечення; комунікаційне забезпечення; нормативно-правове забезпечення.

Ці елементи допомагають ефективно управляти матеріально-технічними та інформаційно-комунікаційними підсистемами компанії.

Управління матеріально-технологічною підсистемою охоплює різноманітні аспекти та елементи, що забезпечують ефективність і продуктивність процесів, що забезпечують ефективне функціонування цієї системи:

- завдання полягає у зборі та наявності та ринку потенційних ресурсів, а також у плануванні використання цих ресурсів;
- завдання полягає у формуванні остаточного рішення щодо розвитку, встановлення надійних інформаційних каналів та управління запасами;
- контроль ефективності.

Управління матеріально-технологічною підсистемою компанії: організація та контроль руху ресурсів від постачальника до споживача за допомогою розробленої технології. Управління матеріально-технологічним забезпеченням організації.

У матеріально-технологічному забезпеченні вирішують три основні завдання: 1) створення бази ресурсів (визначення потреб, тендери, закупівлі); 2) управління запасами (створення та зберігання); 3) підтримка ресурсів на робочих місцях та їх своєчасне забезпечення.

Функцію матеріально-технологічного забезпечення організації можна розділити на два рівні: функціональний, що займається вирішенням актуальних завдань, та стратегічний, який стосується розвитку організації.

Матеріально-технологічне забезпечення включає в себе управління запасами матеріалів і технологічних ресурсів, акцентуючи увагу на їхній якості, кількості та структурі в рамках організаційної системи. Це звичайна діяльність, що стосується постачання та управління запасами, яку можна автоматизувати, щоб звільнити час для стратегічних завдань. Стратегічне управління логістикою являє собою комплексний процес, який Об'єднує постачання з іншими функціями для досягнення спільних стратегічних цілей організації.

Основу ІКП складає управлінська інформація та комунікації, що виникають під час їх отримання, обробки та зберігання. Управлінська

інформація є частиною соціальної інформації, що відбирається для управління процесами. Основними джерелами управлінської інформації є законодавчі акти, вказівки державних органів, а також інформація про зворотний зв'язок.

Інформаційна підтримка компанії охоплює методи та інструменти для створення і управління різними типами баз даних, включаючи текстові, аудіо та відео. Вона включає як зовнішні, так і внутрішні інструменти для забезпечення ефективної роботи систем [19].

Система інформаційного забезпечення компанії має відповідати всім вимогам щодо зберігання необхідної інформації, забезпечувати копіювання файлів, зменшувати ручне введення даних.

Основні складові інформаційної системи управління: дані про характеристики об'єктів, норми та стимули для виробництва, документи компанії (законодавство, плани) та інформація про працівників (кваліфікація, підготовка).

Під час підготовки та аналізу управлінської інформації виникають проблеми через застосування різних форматів зберігання та передачі даних, зокрема старих текстових файлів.

Інформаційно-комунікаційні процеси компанії включають нормативні акти, технологічні та управлінські стандарти, що охоплюють різні аспекти управління. Це сприяє ефективному впровадженню технологій та організації завершальних етапів управлінських процесів.

У компаніях існують різні типи зв'язку, які можна класифікувати наступним чином:

1. Вертикальні відносини:

- зверху вниз: інформація передається від вищих рівнів управління до нижчих, інформуючи підлеглих про завдання та найкращі практики.

- знизу вгору: забезпечує зворотний зв'язок від підлеглих до керівництва.

2. Горизонтальні зв'язки: обмін даними між різними відділами компанії для координації їх діяльності.

3. Діагональне спілкування: взаємодія між особами.

4. Зв'язки з громадськістю: комунікація компанії з зовнішнім середовищем [20].

У компанії комунікація здійснюється між різними особами та колективами, і менеджер має забезпечити зв'язок між ними з використанням інформаційних каналів. Взаємозв'язки, які створює менеджер, включає вертикальні, горизонтальні та діагональні з'єднання, створюючи фактичну структуру компанії. Головною метою організації цієї структури є забезпечення правильного напрямку для каналів зв'язку.

Організаційна структура – це система, що відображає взаємозв'язки між різними елементами, які працюють над реалізацією спільної мети. Вона є категорією управління, що ілюструє організаційні аспекти управлінських відносин та єдність рівнів і ланок управління.

Матеріально-технологічне забезпечення впливає безпосередньо, так і опосередковано. Результативна діяльність логістичних служб сприяє зменшенню витрат на закупівлю товарів, що сприяє економії бюджетних ресурсів. Непрямий вплив логістики полягає в покращенні діяльності інших підрозділів організації, що може призводити до значніших вигод, ніж прямі результати. Проте оцінка цього непрямого впливу є складнішою через його неявний характер і труднощі в кількісному вимірюванні [30].

Основне завдання забезпечення ресурсів компанії – підтримка її ефективного функціонування та розвитку в умовах конкурентного середовища

1.2. Ресурсне забезпечення як чинник ефективності виробничої діяльності підприємства

«Ресурси» у наукових джерелах визначається як цінності, запаси, фонди та джерела коштів. У контексті підприємства ресурси мають матеріальну, нематеріальну або грошову форму, а їх джерела є взаємопов'язаними. Кожен ресурс повинен мати відповідне джерело доходу, що є суттєвим для ухвалення управлінських рішень стосовно його ефективності та вартості. Таким чином,

ресурси не можуть розглядатися ізольовано від їх джерел, і навпаки, джерела не слід виводити як окремі елементи [1].

При формулюванні стратегії та тактики забезпечення ресурсів важливо встановити ефективний зв'язок між ресурсами та їх використанням, що впливає на доходи компанії. Це включає в себе управління ресурсами в рамках бізнес-процесів та відповідність стратегії отримання доходів. Існує безліч стратегій і тактик, які можуть як доповнювати, так і суперечити одна одній.

Специфіка ресурсного забезпечення полягає у правильному виборі та ефективному поєднанні.

Корпоративні ресурси та можливості підприємства: два взаємопов'язані поняття, що визначають ефективність забезпечення ресурсів. У наукових дослідженнях важливо підкреслювати терміни "ділові ресурси" та "діловий потенціал". Н. Г. Калюжна обґрунтовано розглядає поняття ресурсів у контексті «ділового потенціалу», який об'єднує три підходи, перший з яких визначає його як «комплекс різноманітних ресурсів, які потрібні для ефективної роботи та зростання компанії».

Модифікації ресурсного підходу охоплюють стратегії, що зосереджені на ресурсах, а також ресурсоефективні методи. Вчені, зокрема Н. Г. Калюжна та інші, підкреслюють важливість розширеного розуміння терміна «потенціал» у порівнянні з «ресурсами» [9].

Можливості в бізнесі виникають під час його діяльності. Дані процеси можуть відбуватися на різних рівнях компанії, як внутрішньому, так і зовнішньому.

Структура ресурсів суб'єкта господарювання є сукупністю різних видів ресурсів, які взаємодіють. Основні складові ресурсів: трудові, фінансові, матеріальні, технічні, технологічні та нематеріальні та інформаційні ресурси. Хоча склад ресурсів може варіюватися в залежності від джерела, унікальність кожної компанії визначається її формою власності, видом діяльності, специфікою, фінансово-економічними умовами та конкурентоспроможністю. Необхідний індивідуальний підхід до механізму забезпечення ресурсів.

Забезпечення ресурсами в бізнес-управлінні — складний процес, що пов'язаний із цілепокладанням та розробкою системи цілей. Бізнес-процеси можна класифікувати на ті, що генерують нову цінність, та ті, що сприяють вирішенню стратегічних завдань. Забезпечення ресурсами критично важливе на операційному та стратегічному рівнях для формування бізнес-стратегій, які можуть варіюватися від розширення до антикризових заходів. Головним завданням є створення програми для оперативного реагування на потреби в ресурсах [8].

Забезпечення ресурсів компанії на стратегічному рівні потребує проактивного підходу, що включає не лише реагування на потреби, але й планування та прогнозування, активного вибору:

- сформулювати перехідні бізнес-параметри, такі як розширення допоміжної діяльності, забезпечення фінансової стійкості, вихід на нові ринкові сегменти та оптимізація ризиків і ефективності, з метою досягнення основної стратегічної мети компанії;
- цільовий об'єкт забезпечення ресурсами охоплює різні аспекти, такі як підтримка бізнес-процесів, управління необоротними активами та розвиток співробітників;
- пріоритетні цілі забезпечення ресурсами для бізнес-процесів пріоритетні цілі забезпечення ресурсами для бізнес-процесів підприємства охоплюють ключові сфери.

Структура ресурсного забезпечення організації є унікальною і залежить від специфіки її сектора, економічного розвитку, потенціалу та обраної стратегії [10].

Управління ресурсами в організаціях різних галузей має свої особливості, зокрема, залежно від структури ресурсного потенціалу. Матеріаломісткі галузі, такі як гірничо-збагачувальна індустрія потребує великих матеріальних ресурсів, які впливають на витрати виробництва. Оскільки матеріальні ресурси є обмеженими і часто відчувається їх нестача, важливо їх ефективно використовувати, покращувати переробку та шукати

заміну штучним аналогам. Стратегічне управління в цій сфері включає зменшення матеріаломісткості продукції, збільшення виробництва, усунення втрат та використання вторинних ресурсів. Капіталомісткі галузі, такі як машинобудування, можуть забезпечити конкурентні переваги [13].

Управління людськими ресурсами визнає важливість працівників як ключового виробничого фактора, здатного адаптуватися до змін зовнішнього оточення. Стратегічне управління охоплює процеси підбору, навчання, оцінки та мотивації працівників. Інформаційно-інтенсивні галузі, такі як банківська справа та консалтинг, потребують актуальної інформації про економічні тенденції та висококваліфікованих спеціалістів. Інформаційні ресурси та комунікація є ключовими для взаємодії в організації з зовнішнім середовищем, оскільки своєчасна інформація дозволяє реагувати на зміни. Енергоємні галузі, такі як енергетика, потребують великих енергетичних затрат.

Організаціям, які залежать від енергетичних ресурсів, слід шукати альтернативні джерела постачання для зменшення впливу політичних та економічних факторів. Управління фінансовими ресурсами є критично важливим для розвитку, фінансування та оптимізацію капіталу. Інноваційні ресурси також сприяють конкурентоспроможності та довгостроковому виживанню організацій.

Потенціал ресурсів організації в кожній галузі визначається структурою доступних ресурсів, системою прийняття рішень щодо їх розробки та реалізації стратегій, а також оптимальним співвідношенням ресурсів для реалізації цілей розвитку. Впровадження інновацій вимагає залучення фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів.

Вартість і вплив ресурсів на ефективність підприємства залежать від їхньої ролі у досягненні цілей та цінового впливу, що оцінюється через систему показників, які відображають ефективність бізнес-ресурсів і їхній вплив на результати [34].

Використання ресурсів можна оцінити за різними показниками: для матеріальних ресурсів — витрати матеріалу, глибина переробки та частка

відходів; для трудових — продуктивність праці, прибуток на працівника та зростання товарообігу; для технічних - достатність та ефективність використання капіталу, рівень потужностей, фондомісткість і рентабельність; для енергетичних — енергоємність, енергетичне обладнання та рівень втрат. Також важливими є показники нової продукції та кількість патентів.

Ефективність виробничо-господарської діяльності визначається співвідношенням між результатами виробництва та витратами, з урахуванням використання ресурсів і впливу навколишнього середовища.

Ефект від цієї діяльності оцінюється як різниця між отриманими результатами та витратами, що були понесені для їх досягнення, зокрема, у вигляді прибутку компанії.

Ефективність можна розділити на два основні типи: ефективність використання ресурсів та ефективність витрат. Обидва аспекти є ключовими для досягнення успіху в бізнесі, які визначаються за характером витрат.. Ефективність використання ресурсів охоплює основні виробничі фонди та трудові ресурси. Показники ефективності витрат включають ефективність операційних витрат, капіталовкладень та загальних витрат підприємства..

При оцінці ефективності ресурсного забезпечення компанії важливо порівняти поточні та разові інвестиції. Один із найпоширеніших методів - використання формули для визначення знижених витрат, слугує критерієм для вибору оптимальної технології виробництва продукції [44]:

$$\text{ППВі} = (C_i + K_i \cdot E_n) / O_i = c_i + k_i \times E_n \rightarrow \min, \quad (1.1)$$

Формула включає ключові показники, які відображають ефективність виробничих технологій. Питомі приведені витрати відображають витрати для конкретної технології, тоді як собівартість (C_i) визначає загальні витрати на річний обсяг продукції. Необхідні інвестиції (K_i) вказують на капіталовкладення для впровадження технології, а стандартна річна прибутковість (E_n) є мінімальним рівнем прибутковості, що приваблює

інвесторів. Річний обсяг виробництва (O_i) та собівартість одиниці продукції (c_i) допомагають оцінити ефективність технології, а питома капіталомісткість (k_i) показує співвідношення інвестицій до обсягу виробництва.

Варто підкреслити, що добуток $K_i \times E_n$ у формулі ППВ насправді відображає звичайний річний прибуток за i -ту технологію. Розділивши цей показник на O_i , отримуємо нормальний прибуток на одиницю продукції, що дорівнює $k_i \cdot E_n$. Для визначення рівноважної ціни одиниці продукції, потрібно включити собівартість одиниці продукції до прибутку, що забезпечить рівність попиту та пропозиції, а також досягнення прибутковості інвестицій. Отже, питомі витрати можна розглядати як рівноважну ціну одиниці продукції. Технологія з найнижчою ціною є найбільш конкурентоспроможною, оскільки забезпечує максимальний обсяг виробництва при стабільному попиті.

Пропонується оцінювати ефективність ресурсного забезпечення продукції за визначеною формулою:

$$EPЗ = O / (C + K \times E_n), \quad (1.2)$$

де O - річний натуральний обсяг виробництва конкретного виду продукції;

C - витрати на виробництво річної продукції;

K - інвестиції, які були спрямовані на виробництво конкретного виду продукції, що виготовляється підприємством.

Ефективність ресурсного забезпечення конкретного товару визначається показником, який є зворотним питомим зниженням виробничих витрат.

Діагностика забезпеченості ресурсами компанії є найскладнішим етапом оцінки її виробничо-господарської діяльності. Порівнюємо реальну ефективність ресурсозабезпечення з максимально можливим рівнем, враховуючи сучасні технології та раціональне використання ресурсів. Це

порівняння дозволяє провести якісну оцінку ресурсного забезпечення підприємства [7].

Фактори, які впливають на ефективність забезпечення ресурсами промислових підприємств, можна поділити на три основні категорії:

- ціна, яка відображає рівень витрат на закупівлю та використання виробничих ресурсів;
- фактори організації виробництва на підприємстві визначаються рівнем використання виробничих ресурсів, зокрема через коефіцієнти;
- технологічні, які відображають рівень технічного прогресу певного підприємства, міру впровадження сучасних технологій.

Діагностика ресурсів компанії для продукту включає кілька основних етапів:

- оцінка цінового аспекту ресурсного забезпечення підприємства;
- аналіз організаційної частини ресурсного забезпечення підприємства та розробка заходів для підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, включаючи зменшення робочого часу, оптимізацію обладнання та прискорення обігу оборотних коштів;
- аналіз складу та структури витрат підприємства для виявлення можливостей зниження витрат на продукцію, зокрема шляхом зменшення окремих накладних витрат;
- аналіз технологічного аспекту забезпечення ресурсами включає виявлення та вибір оптимального технологічного варіанту виробництва продукції з урахуванням мінімальних питомих витрат;
- встановити мінімально можливий рівень ППВ за визначених умов для виробництва відповідної продукції;
- оптимізація розподілу найнижчої вартості ППВ для виробництва конкретної продукції відповідно до їх фактичних витрат дозволяє оцінити рівень ресурсного забезпечення підприємства в рамках виробництва різних видів продукції [22].

Процес оцінки ефективності ресурсного забезпечення підприємства складається з кількох ключових етапів, які будуть розглянуті більш детально:

1. Для діагностики підприємства можна обрати критеріальний показник.
2. Проводимо нормування діагностичного критерію. Прибутковість основних виробничих фондів підприємств в Україні становить 10-15 % на рік для прибуткових компаній, нормальне значення можна прийняти за 0,125. Розділивши фактичне значення показника прибутковості ОВФ підприємства на його нормальне значення, можна визначити градацію цього співвідношення:

- відсутня (≤ 0);
- низька (0 - 0,4);
- помірно низька (0,4 - 0,8);
- середня (0,8 - 1,2);
- помірно висока (1,2 - 1,6);
- висока (1,6 - 2,0);
- дуже висока ($> 2,0$).

3. Досліджується ефективність застосування виробничих ресурсів підприємства в аспекті продуктивності праці та матеріаловіддачі.

На основі аналітичної взаємозалежності між частковими та критеріальними показниками діагностики визначають інтервали часткового показника відповідно до класів критеріального показника. Цей підхід дозволяє класифікувати частковий показник за категоріями: дуже низький, низький, помірно низький, середній, помірно високий, високий та дуже високий. Така градація допомагає підприємству виявити чи потрібно вжити заходів для підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і переходу на вищий рівень критерію діагностики.

Діагностика ресурсного забезпечення підприємства: оцінка фактичної вартості ресурсів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, що залежить від мети діагностики, порівняння з нормованими показниками та оцінки якості [43].

Діагностика ресурсного забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства включає в себе кілька аспектів: оцінка якості, ефективності, повноти, достатності та пропорційності ресурсів.

Оптимізація структурного співвідношення ресурсного потенціалу організації визначається через аналіз її позиції та здатності досягати цілей розвитку. Метод аналізу портфеля, зокрема матриця "зростання частки ринку", допомагає визначити стратегії розвитку, необхідні ресурси та їх розподіл для підтримки конкурентних позицій.

Метод матриці "привабливість ринку - ефективність бізнесу" оцінює, як бізнес сприяє ефективності організації, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні можливості [36].

Метод матриці «перспективи розвитку бізнесу та конкурентоспроможності» допомагає організаціям адаптуватися до змін і ефективно використовувати ресурси в залежності від етапів життєвого циклу товару.

Аналіз стратегічного розриву виявляє відхилення у досягненні цілей організації та визначає ресурси для їх подолання. Це охоплює різноманітні пропозиції для розвитку та ефективного використання ресурсів.

Висновки до першого розділу

Для успішної діяльності компанії необхідно забезпечити наявність усіх потрібних ресурсів: матеріальних, фінансових, інформаційних та людських.

У сучасній економіці існує безліч визначень і тлумачень терміна «ресурси». У найзагальнішому сенсі ресурси розглядаються як матеріальні та інформаційні об'єкти, а також як засоби і умови для отримання необхідних матеріальних і духовних благ, які можуть бути використані в наявних технологіях та соціально-економічних відносинах. Ресурси також охоплюють засоби, цінності, запаси, можливості їх використання за потреби та джерела фінансування. Серед ресурсів, які потрібні компанії, зазвичай виділяють такі

категорії: матеріальні, нематеріальні, трудові, інформаційні, фінансові, технологічні, технічні та юридичні ресурси.

Забезпечення підприємства ресурсами являє собою комплекс заходів, що гарантують наявність необхідних ресурсів відповідного типу та складу. Це включає в себе механізми пошуку, придбання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання та витрат ресурсів.

Матеріальні ресурси складаються з засобів праці та предметів праці. Предмети праці – це матеріальні об'єкти, які використовуються в процесі з метою їх модифікації. Внаслідок остаточної модифікації цих предметів створюється готовий виріб. Результатом цього процесу можуть бути не лише готові вироби, а й робочі місця та послуги. Робоче обладнання охоплює умови праці, а також як матеріальні, так і нематеріальні інструменти.

Інформаційні ресурси можна розглядати як систему підприємств, що забезпечує обмін повідомленнями між підприємством і зовнішнім середовищем, необхідними для управління та контролю бізнес-процесів.

Ключовим елементом забезпечення бізнес-ресурсів є стратегічний підхід. Ефективність певних сфер діяльності досягається, коли функціональні та ресурсні стратегії гармонійно узгоджуються та адаптуються одна до одної, а також до вищих рівнів управління. Координація між різними типами стратегій виступає як «концептуальний клей», що об'єднує різні види діяльності, включаючи виробничу та управлінську. Однією з основних цілей стратегічного управління на підприємстві є забезпечення раціонального розподілу ресурсів між різними сферами діяльності та їх ефективне використання для досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГЕЛІУС-ЛТД»

2.1. Організаційно-економічний аналіз підприємства

ТОВ «Геліус-ЛТД» було засноване 26 лютого 1993 року. Загальні відомості про підприємство:

- поштова та юридична адреса підприємства: Україна, 49000, Дніпропетровська область, Шевченківський район, місто Дніпро, проспект Богдана Хмельницького, будинок 160;
- основний вид діяльності (код галузі): 46.19 Посередницька діяльність у торгівлі товарами різного асортименту;
- організаційно-правова структура підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Види діяльності компанії:

- 46.19 Посередницька діяльність у торгівлі товарами різного асортименту (основна);
- 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, а також паперової та картонної упаковки;
- 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону.

Компанія виготовляє екологічно чисті паперові мішки з якісного крафт-паперу, що забезпечує їх міцність та привабливий зовнішній вигляд. Продукція підходить для різних галузей промисловості, має низьку вартість і легко утилізується без шкоди для навколишнього середовища.

Підприємство виготовляє клеєні мішки різних розмірів і шарів, відповідно до ГОСТів. Готова продукція проходить випробування, а контроль якості здійснюється при прийомі кожної партії на склад, що підтверджується сертифікатом відповідності.

ТОВ «Геліус-ЛТД» виробляє різноманітні паперові мішки, включаючи відкриті та закриті (клапанні), мішки з верхнім білим шаром, для цементу, вологостійкі, тришарові та крафт-мішки.

Компанія спеціалізується на переробці макулатури та виробництві гофропродукції, картону і пакетів.

Компанія «Геліус-ЛТД» охоплює кілька ключових секторів:

1. Виробництво картону спрямоване на виготовлення упаковки, включаючи коробки з покриттям і без, а також пакувальний картон і гофрований папір.

2. Завод з упаковки гофрованого картону є сучасним виробництвом, оснащеним обладнанням провідних європейських компаній.

В табл. 2.1. наведено обсяги виробництва ТОВ «Геліус-ЛТД» за 2025 рік.

Таблиця 2.1

Обсяги виробництва товарів ТОВ «Геліус-ЛТД» у 2025 році

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі, т	у грошовій формі, тис. грн.	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі, т	у грошовій формі, тис. грн.	у % до всієї реалізованої продукції
картон	74409,4	1076049,1	32	72303,69	1056706,36	32
папір основа	7800,363	196005,7	4	7747,30	194178,51	4
гофра-тара	230955,8	1663961	50	231020	1662731,1	50
інші види		266578,7	6		263811,71	6

Діаграма структури асортименту ТОВ «Геліус-ЛТД» ілюструє обсяги виробництва продукції (див. рис.2.1).

Канали збуту продукції залежать від типу товару. Вироби з гофрованого картону переважно продаються безпосередньо кінцевим споживачам, роздрібним продавцям та переробним компаніям. Картонні вироби реалізуються друкарям, поліграфічним компаніям і торговим посередникам. Основні джерела сировини, таких як целюлоза та хімічні речовини, імпортуються з європейських країн. У 2023 році спостерігалось зростання цін

на сировину та енергоносії в порівнянні з 2022 роком: макулатура - 17,3%, целюлоза - 10%, електроенергія - 5,2%, газ - 10,2%.

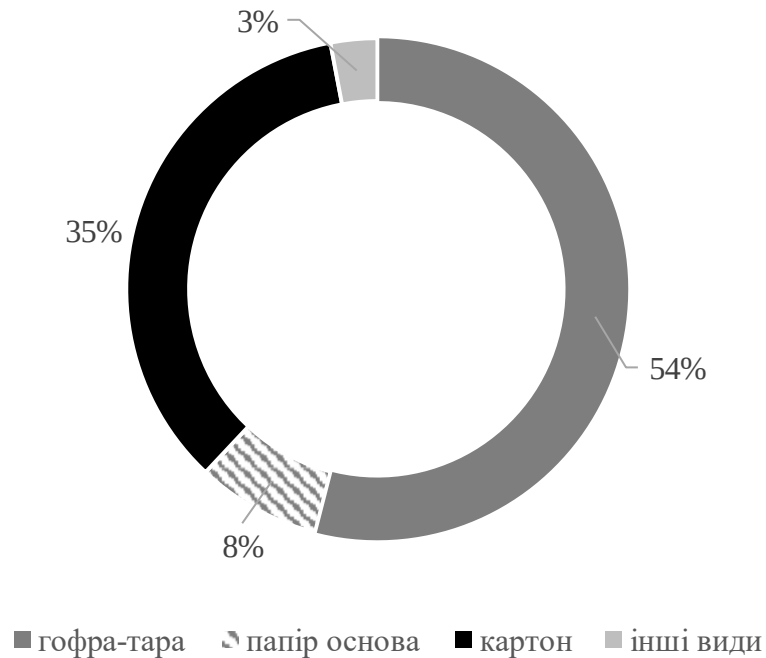


Рис.2.1. Структура товарного асортименту ТОВ «Геліус-ЛТД»

ТОВ «Геліус-ЛТД» є важливим виробником картону та паперової продукції в Україні, що потребує аналізу його економічної діяльності. Далі будуть проаналізовані ключові фінансово-економічні показники компанії за період 2023-2025 років.

З 2024 року компанія активно нарощує свої активи, зокрема через збільшення витрат на основні засоби, запаси та дебіторську заборгованість.

У 2025 році оборотні активи компанії зросли на 10,45% у порівнянні з 2024 роком, а в 2023 році - на 30,09%. Компанія демонструє позитивну тенденцію, збільшуючи обсяги готової продукції. Проте зростання дебіторської заборгованості може стати негативним фактором, вказуючи на можливі проблеми з кредитною політикою. Основні фонди зросли незначно: на 5,15% у 2025 році порівняно з 2024 роком та на 172266 тис. грн у 2023 році.

Власний капітал зростає, тоді як короткострокові зобов'язання у 2024 році досягли 1 618 635 000 грн, збільшившись на 1,12% порівняно з 2023

роком, а в 2025 році - на 14,65%. Основним фактором цього зростання є поточна кредиторська заборгованість.

Таблиця 2.2

Ключові показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Геліус-ЛТД»

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2025/ 2024	2025/ 2023	2023/ 2024	2025/ 2023
Оборотні активи	1121061	1240470	1616256	119389	375766	10,45	30,09
Необоротні активи	1459392	1537490	1709776	78078	172266	5,15	11,01
Власний капітал	735185	968315	1317014	233110	348679	31,51	35,99
Поточні зобов'язання	1597619	1618635	1862624	20996	243969	1,12	14,65
Чистий прибуток	494293	465133	499623	-29140	34470	-5,7	7,21
Виручка від реалізованої товарної продукції	1944151	2129331	2030148	185160	-99163	9,32	-4,46
Собівартість реалізованої товарної продукції	2874425	3110690	3746794	236245	636984	8,02	20,25
Валовий дохід	1001518	1091437	1140406	89899	48949	8,78	4,29
Адміністративні витрати	147843	197827	255012	49964	57165	33,6	28,7
Витрати на збут	235754	262494	334465	26720	71951	11,14	27,22

Витрати на виробництво за два роки зросли на 8,02% та 20,25%. Адміністративні витрати до 2024 року зросли на 49 964 тис. грн, а до 2025 року — на 57 165 тис. грн. Витрати на продаж у 2024 році збільшились на 11,14% порівняно з 2023 роком, а в 2025 році — на 27,22%, досягнувши 334 465 тис. грн.

Представимо ключові показники у формі діаграми (рис. 2.2).

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Геліус-ЛТД» свідчить про стабільний розвиток компанії, що проявляється в зростанні прибутку та власного капіталу. Проте існують негативні аспекти, зокрема зростання витрат на виробництво продукції та поточних зобов'язань. Для покращення ситуації необхідно зосередитися на збільшенні власного капіталу, зменшенні поточних зобов'язань через виплату позик, контролі запасів та вдосконаленні логістичної системи для забезпечення клієнтів повним асортиментом продукції.

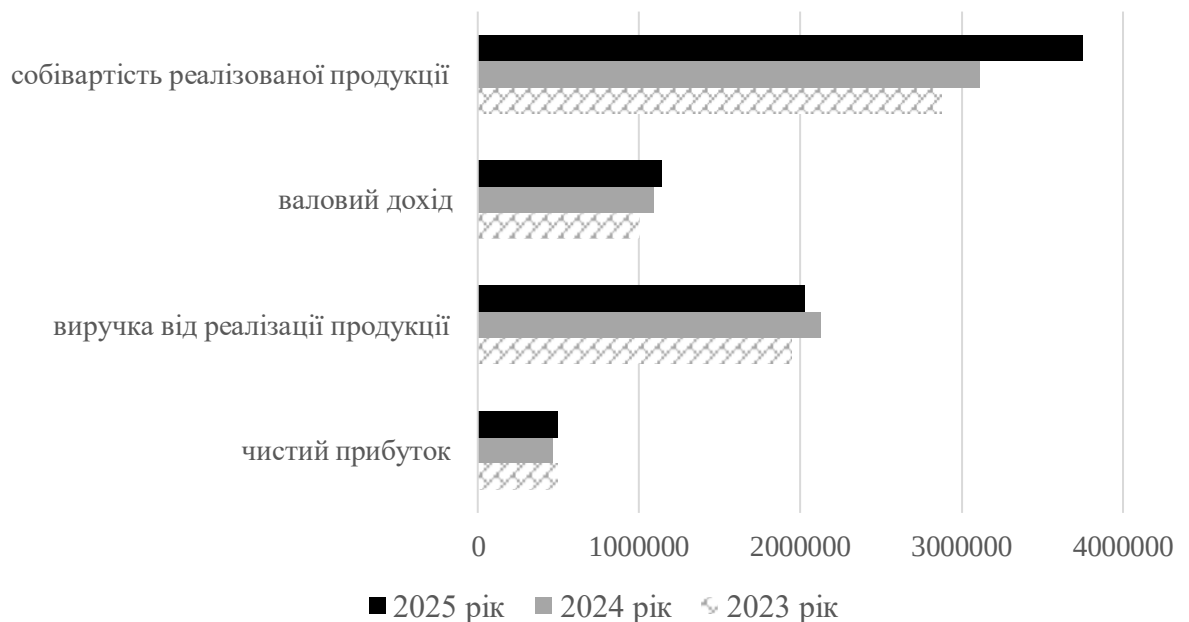


Рис.2.2. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Геліус-ЛТД»

Показники ліквідності, такі як покриття, швидка та абсолютна ліквідність, а також чистий оборотний капітал застосовується для оцінки фінансової стабільності підприємства.

Коефіцієнт покриття показує співвідношення оборотного капіталу до поточних зобов'язань компанії, вказуючи на його здатність погашати борги. Для ТОВ «Геліус-ЛТД» цей коефіцієнт протягом контрольного періоду

становить менше 2 (від 0,5 до 0,67), що вказує на недостатнє забезпечення зобов'язань активами.

Швидкий коефіцієнт ліквідності визначає співвідношення ліквідних активів до зобов'язань. Для аналізованого періоду цей показник коливається між 0,24 і 0,34, що є нижче оптимального рівня 0,3 - 1.

Абсолютний коефіцієнт ліквідності відображає можливість компанії виконати свої зобов'язання за короткостроковими боргами. У 2023-2025 роках цей показник був нижче нормативного значення 0,2, що свідчить про неможливість своєчасного виконання зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності аналізує ефективність використання оборотних активів та їх можливість швидко звільнитися від господарських операцій. Результати аналізу ліквідності наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка зміни ліквідних коефіцієнтів в період з 2023 по 2025 рік

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %		Нормативне значення
				2024/ 2024	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024	
Коефіцієнт покриття	0,5	0,57	0,67	0,06	0,1	8	12,79	1,5-2,5
Коефіцієнт відносної ліквідності	0,24	0,27	0,34	0,03	0,06	6,62	14,69	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	0,012	0,021	-0,001	0,007	-6,47	64,09	>0,2
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	5,11	5,27	5,52	0,14	0,23	3,01	4,357	>0

ТОВ «Геліус-ЛТД» має низьку платоспроможність у аналізованому періоді, оскільки більшість показників перевищує допустимі значення (див. рис.2.3).

Для підвищення коефіцієнта покриття необхідно зосередитися на збільшенні обсягу оборотних активів та зменшенні суми поточних зобов'язань.

Для покращення ліквідності компанії важливо збільшити високоліквідні активи та зменшити обсяги оборотних активів.

Якщо коефіцієнт абсолютної ліквідності є меншим за встановлену норму, компанії слід залучити позикові кошти або продати надлишкові активи для збільшення ліквідних активів. Якщо показник перевищує встановлену норму, компанія має можливість вкласти надлишкові кошти у виробництво або фінансові інвестиції.

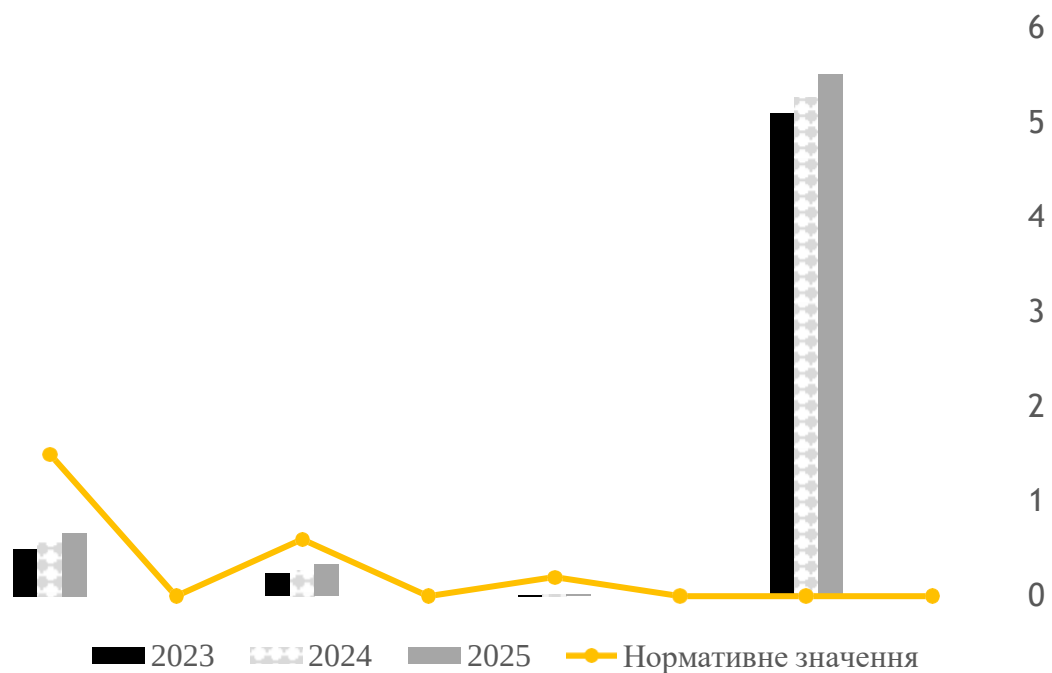


Рис.2.3. Графік ліквідності

Для оцінки фінансової стійкості застосовують коефіцієнти платоспроможності, фінансування, а також аналіз оборотного і маневреного капіталу.

Межа платоспроможності показує, чи достатньо поточних активів для покриття поточних зобов'язань. Нормальний фінансовий стан характеризується значенням у межах 2,0-2,6. У 2023 році цей показник становив 0,5, але до 2025 року зріс до 0,67.

Коефіцієнт фінансування відображає здатність компанії розвиватися за рахунок власних фінансів. Якщо цей коефіцієнт перевищує одиницю, це вказує на нездатність компанії фінансувати розвиток самостійно. Протягом останніх трьох років, що аналізуються, спостерігається зростання цього коефіцієнта, що є негативною тенденцією для ТОВ «Геліус-ЛТД».

Коефіцієнт власного капіталу показує, яку частку матеріальних оборотних активів фінансує чистий оборотний капітал. Протягом трьох років компанія ТОВ «Геліус-ЛТД» має негативне значення, що вказує на обмежені можливості фінансувати оборотні кошти власними ресурсами.

Коефіцієнт маневреності відображає, яку долю власного капіталу підприємства можна застосувати для фінансування оборотних активів. Нормативне значення дорівнює 0,1 або більше. Показник знижується, але залишається в межах норми, що свідчить про достатність фінансових ресурсів для фінансування основних фондів і частини оборотних активів. Результати фінансової стабільності наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансової надійності

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %		Нормативне значення
				2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/2 024	
Коефіцієнт платоспроможності	0,5	0,57	0,67	0,07	0,1	10	12,79	2,5
Коефіцієнт фінансування	2,31	1,67	1,33	-0,44	-0,14	-25,3	-17,98	0,67-1,5
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	-0,3	-0,23	-0,13	0,07	0,1	-23,13	43,28	0,5
Коефіцієнт маневреності	1,32	1,08	1,03	-0,24	-0,05	-15,59	-3,1	0,2

Протягом 2025 року більшість коефіцієнтів зменшуються, за винятком показника платоспроможності, який зріс на 12,7%, але досі не відповідає вимогам стандартів (2,0 - 2,6).

Рентабельність – це показник ефективності виробництва, що характеризує співвідношення прибутку до витрат. Значення рентабельності представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика рентабельності

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт рентабельності активів	4,6	8,2	10,3	3,6	2,1	75	25
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	16,6	23,9	26,3	7,3	2,4	43,45	9,96
Коефіцієнт рентабельності діяльності	3,0	5,3	6,9	2,3	1,6	71,88	29,09
Коефіцієнт рентабельності продукції	34,6	34,9	30,2	0,3	-4,7	0,86	-13,39
Коефіцієнт рентабельність продажів	3,0	5,3	6,9	2,3	1,6	71,88	29,09

У 2024 році рентабельність активів зросла на 73%, що свідчить про їхню прибутковість. У 2025 році рентабельність активів також зросла, але лише на 23%.

У 2024 році рентабельність власного капіталу зросла на 43,2%, а в 2025 році продовжила зростати на 9,76%. Цей показник є важливим для власників та акціонерів, оскільки відображає рівень рентабельності інвестованого капіталу і є ключовим для оцінки інвестиційної привабливості компанії. У 2024 році та 2025 році спостерігалось загальне зростання коефіцієнта рентабельності, що вказує на зростання ефективності господарської діяльності компанії.

У 2024 році рентабельність продукції зросла на 0,66%, але в 2025 році зменшилася на 13,19% через підвищення собівартості. У 2024 році

рентабельність продажів збільшилася на 71,68%, а в 2025 році покращилася ще на 28,89%.

Компанія ТОВ "Геліус-ЛТД" має проблему нестачі сировини для виробництва картону та паперових виробів, зокрема макулатури. Для вирішення цієї проблеми компанія інвестує в розвиток системи збору вторинної сировини в Україні. Навіть з новими потужностями дефіцит відновленого паперу може зрости..

2.2. Оцінка умов діяльності підприємства

У сучасному бізнес-середовищі дедалі більше стартапів, які намагаються задовольнити потреби споживачів, але багато з них не здатні витримати конкуренцію і припиняють свою діяльність. Для успішного функціонування на ринку важливо залишатися конкурентоспроможним і визначати ясні стратегічні цілі. Для соціально-економічного розвитку країни необхідно підвищувати конкурентоспроможність шляхом розширення внутрішнього ринку та розвитку окремих галузей і регіонів.

Внутрішній ринок виробів з картону та паперу в Україні є складним поєднанням продукції вітчизняного виробництва та імпорту. У 2023 році споживання цих виробів становило понад 1,11 млн тонн, з яких 37,8% були українського виробництва, а 58,2% - імпортними. Виробництво на експорт склало близько 0,63 млн тонн, з яких 43,2% становив папір та картон. Незважаючи на погіршення обставин на ринку внаслідок військово-економічної та політичної кризи, компанії в цій галузі утримують свої позиції на внутрішньому ринку.

Основні характеристики компаній на ринку целюлозно-паперової продукції: якість, канали збуту, обсяги продажу, ціни, фінансові можливості та асортимент. Основними конкурентами ТОВ «Геліус-ЛТД» є ТОВ «Виробничо-торгове підприємство «Альбатрос», ТОВ «Артгрант», ТОВ «Вініл», ТОВ «АРТ-ФЛЕКС», ТОВ «КАП-ІНВЕСТ» та інші.

ТОВ «Артгрант» є інтегрованим виробничим комплексом, що спеціалізується на виготовленні картону та упаковки з гофрованого паперу. Завод займається виробництвом гофрованої тари, високоякісної упаковки з офсетним друком, дизайном упаковки, виготовленням поліграфічних кліше та штампувальних форм. У планах підприємства - випуск ящиків американського типу, дисплейні упаковки та упаковки з багатокольоровим рекламним друком.

«Виробничо-торгове підприємство «Альбатрос» реалізує наступальну стратегію, зосереджуючи увагу на недоліках конкурентів та незадоволених потребах споживачів. Компанія надає великий вибір продукції, серед якої картон, гофрокартон та горбкувата прокладка, а також є єдиним виробником газетного паперу. Через конкуренцію з іноземними компаніями, що пропонують нижчі ціни, планується припинення виробництва газетного паперу та модернізація виробництва гофрованого картону.

ТОВ «Геліус-ЛТД» впровадило інтегровану систему управління якістю, екологією та безпекою продукції за міжнародними стандартами ISO 9001, ISO 14001, BRC, FSSC 22000 для покращення співпраці зі споживачами та іміджу компанії.

Готова продукція заводу з упаковки гофрованого картону, включаючи транспортну тару та компоненти упаковки, успішно пройшла тестування на якість і безпеку за технічним регламентом Митного союзу 005/2011.

Декларації відповідності підтверджують безпечність гофрованої тари для харчових і промислових продуктів відповідно до правил митного союзу.

ТОВ «Геліус-ЛТД» продукція реалізується різними способами в залежності від її типу. Гофровані вироби реалізуються споживачам, здебільшого виробникам для упаковки та транспортування. Картон продається як друкарням і поліграфічним компаніям, так і через торгових посередників.

ТОВ «Геліус-ЛТД» досяг успіху завдяки командній співпраці та впровадженню нових виробничих машин.

Аналіз конкурентного середовища на ринку картону та паперу визначає фактори, що впливають на розвиток галузі, а також оцінює стан промисловості на зовнішніх ринках і рівень внутрішньої конкуренції:

1. Ринок картонно-паперової промисловості в Україні відзначається високим рівнем конкуренції серед багатьох компаній, які не мають визначеного лідера, що стимулює їх до вдосконалення виробництва.

2. Вітчизняні компанії експортують продукцію, переважно в сегментах "стандарт" та "люкс", але обсяги експорту не перевищують продажі на внутрішньому ринку.

3. Нестабільна політична ситуація та відсутність цільових програм розвитку уповільнюють оздоровлення компаній, що заважає їм ефективно виходити на нові зовнішні ринки.

Основні фактори, що негативно впливають на створення обладнання для виробництва целюлози та деревної маси, включають непривабливе інвестиційне середовище, нестабільну політичну та економічну ситуацію, монополізацію ринку деревини та труднощі у забезпеченні довгострокових поставок сировини. Ці чинники підвищують ризики для інвесторів і ускладнюють залучення інвестицій у галузь.

Головною причиною сповільнення зростання виробництва паперу та картону є старіння обладнання, яке використовується понад 100 років. Підтримка робочого стану здійснюється переважно через капітальний ремонт і модернізацію, а не через заміну. Крім того, недостатність сировинних ресурсів в Україні змушує виробників імпортувати целюлозу та деревну масу, що призводить до акценту на виробництві паперу та картону з вторинних волокон.

Лише два підприємства, ТОВ «Виробничо-торгове підприємство «Альбатрос» та ТОВ «КАП-ІНВЕСТ», мають потужності для виготовлення високоякісної целюлози та деревної маси, що використовуються лише для власних потреб. Основними виробами їхньої продукції є картонна упаковка, гофрований папір та картонні коробки та санітарний папір. У структурі

експорту значну частину займають картонні упаковки, шпалери та інші види паперу і картону.

Головні виклики, з якими стикається целюлозно-паперова промисловість в Україні, включають залежність від зовнішніх кредитів, значну амортизацію основних фондів, необхідність залучення інвестицій, скорочення кількості виробників, низький рівень інновацій, зменшення попиту на вітчизняну продукцію, високі ціни на енергоресурси, експортну орієнтацію підприємств та несприятливу зовнішньоекономічну ситуацію.

Проблеми целюлозно-паперової промисловості можна вирішити шляхом реалізації інноваційної стратегії.

З 2016 по 2025 рік для розвитку промислових підприємств необхідно інвестувати 7-10 млрд грн, що призведе до збільшення обсягу виробництва приблизно на 42%.

Інвестиції повинні бути спрямовані на розвиток виробництва продукції, яку можна здійснити на наявних ресурсах з мінімальними змінами. При амортизації основних фондів понад 58% інвестиції не призведуть до значного покращення промисловості та високих темпів зростання.

Пропонується інноваційний шлях розвитку целюлозно-паперової промисловості через впровадження сучасних технологій та обладнання. Основні завдання полягають у прискоренні технологічного оновлення, впровадженні енергозберігаючих технологій, залученні інвестицій, розвитку сировинної бази та розширенні асортименту картону і паперових виробів.

Виконання завдань передбачає оцінку стану лісового господарства для оцінки обсягів заготівлі лісових ресурсів, аналізу джерел макулатури та розвитку ринку вторинних сировин шляхом ефективного збору і обробки, а також оцінки рівня видобутку і переробки виробничих відходів.

Варіант сприятиме Україні у створенні сировинної бази, розширенні асортименту продукції, підвищенні конкурентоспроможності, модернізації технічної бази компаній, збільшенні виробництва паперу для споживачів та підвищенні експортного потенціалу.

Компанія стикається з кількома проблемами, які негативно впливають на її діяльність. Серед них: політично-економічна нестабільність в країні, високі податки та інфляція, зростання цін на сировину та енергію, а також соціальні виклики, такі як зниження рівня життя, недостатні заробітні плати та пенсії, зменшення платоспроможності населення та старіння робочої сили.

Компанія має значну залежність від правових і економічних умов. Проаналізуємо внутрішнє середовище ТОВ «Геліус-ЛТД» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Внутрішні фактори компанії ТОВ «Геліус-ЛТД»

Фактори внутрішнього середовища	Складові елементи
Організаційний	Прийняття рішень відбувається на нарадах за участю менеджменту різних рівнів та керівників проектів, при цьому остаточне рішення ухвалює генеральний директор
Кадровий	Комбінат інвестує значні кошти в соціальний захист працівників, запроваджуючи додаткові пільги та гарантії. Також діє трьохступенева система охорони праці та проводиться професійне навчання кадрів.
Маркетинговий	Використання сучасного, ефективного та малозатратного технологічного обладнання. Впровадження нових типів упаковки з гофрокартону. Активне просування гофротари на ринок під власною торговою маркою. Реалізація комплексних маркетингових стратегій для створення та просування «бренду».
Фінансовий	Прибутковість досягається через продаж виготовленої продукції, а фінансування здійснюється за рахунок власних та залучених коштів.
Стратегічний	Збереження лідерських позицій на вітчизняному ринку через задоволення потреб споживачів, зміцнення партнерських відносин, концентрацію на прибуткових продуктах та постійне вдосконалення виробничого процесу.
Виробничий	Підтримує політику компанії по випуску продукції, виробленої з легально заготовленої деревини на основі принципів відповідального лісокористування. Переробляє макулатуру та отримує з вторинної сировини якісну, екологічно чисту картонно-паперову продукцію.

В компанії ТОВ «Геліус-ЛТД» необхідно провести аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та ризиків через наявність внутрішніх і зовнішніх загроз. Для цього планується провести SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом для аналізу ресурсів і потенціалу компаній у різних секторах. Класифікація факторів, що впливають на діяльність підприємств, поділяється на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози (див. табл.2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз компанії ТОВ «Геліус-ЛТД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Різноманітний вибір товарів - Виробництво відзначається екологічною чистотою - Рекламна політика відзначається високою ефективністю - Споживча орієнтація в процесі формування цін - Кваліфіковані спеціалісти в галузі технологій - Значна виробнича спроможність	- Значна ціна на натуральну сировину, що імпортується з-за кордону - Значна кількість конкурентів на ринку - Незадовільна внутрішня база макулатури
Можливості	Загрози
- Нові постачальники товарів - Підвищення виробничих можливостей - Вихід на європейський ринок	- Поява нових конкурентів - Підвищення цін на сировину

Підприємство, незважаючи на деякі недоліки, демонструє хороший потенціал завдяки високій кваліфікації працівників, широкому асортименту продукції та високим виробничим потужностям, що сприяє її ефективній роботі та позитивній репутації серед споживачів.

SWOT-аналіз ТОВ «Геліус-ЛТД» показує, що перетворення слабких сторін на сильні сприятиме вдосконаленню діяльності компанії та її подальшому розвитку.

2.3. Дослідження питань ресурсного забезпечення ТОВ «Геліус-ЛТД»

Потенціал компанії складається з різних елементів, які формують її ресурси, зокрема фінансовий, виробничий, майновий, людський та організаційний потенціал. Усталена організаційна структура компанії має свої плюси, а ділові активи є важливою складовою цього потенціалу.

Аналіз активів підприємства охоплює основні засоби, оборотні кошти та інші цінності, відображені в балансі (див. табл.2.8).

Під час аналізу активів ТОВ «Геліус-ЛТД» за 2024-2025 роки було встановлено, що основну частину складають довгострокові активи. У 2025 році їхня вартість досягла 17 909 776 тис. грн., що на 172 266 тис. грн. перевищує показник 2024 року. Основні засоби займають 48,19% у структурі основних фондів і за аналізований період зросли на 5,11%.

Оборотні активи компанії зросли на 30,09%, при цьому акції є їх основною складовою. Запаси за період 2024-2025 років збільшились на 22,75%, що свідчить про неефективне керівництво ними та блокування капіталу. Велика частка запасів свідчить про потенціал розширення виробництва компанії ТОВ «Геліус-ЛТД».

Компанія демонструє позитивну тенденцію зростання готівки на 20593 тис. грн., що вказує на поліпшення фінансового становища. Основні фонди та запаси складають основну частину активів, що пов'язано з виробничою спеціалізацією. Наступним кроком є аналіз джерел формування активів ТОВ «Геліус-ЛТД», який представлений у Додатку А.

Нерозподілений прибуток залишається найбільшою часткою статутного капіталу ТОВ «Геліус-ЛТД» і протягом аналізованого періоду відбулося зростання на 41,2%, що є позитивною тенденцією, оскільки він є складовою частиною чистого прибутку, що доступний для компанії.

У 2025 році додатковий капітал, що становив 3,05%, є другою найбільшою групою власного капіталу. У порівнянні з 2024 роком його обсяг

залишився стабільним, проте структура зазнала змін через коливання в інших групах капіталу.

Таблиця 2.8

Опис майна ТОВ «Геліус-ЛТД», тис. грн.

Показники	2024		2025		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%
I. Необоротні активи	1537490	55,24	1709776	51,2	1722606	11,21
Нематеріальні активи	16226	0,38	16905	0,31	659	3,98
первісна вартість	30055	1,06	36210	1,07	6135	20,27
накопичена амортизація	13829	0,5	19285	0,38	5456	39,4
Незавершені капітальні інвестиції	98859	3,36	191700	5,56	92821	93,69
Основні засоби	1344322	48,19	1415710	42,36	71368	5,11
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	8724	0,11	35445	1,05	26701	305,39
Довгострокова дебіторська заборгованість	24098	0,67	23264	0,7	-814	-3,26
Відстрочені податкові активи	33905	1,02	26652	0,8	-72353	-21,18
Інші необоротні активи	11236	0,21	0	0	-11236	-100
II. Оборотні активи	1240470	44,45	1616256	48,39	375766	30,09
Запаси	594295	21,19	730708	21,77	136393	22,75
Виробничі запаси	333795	12,01	439056	13,0	105241	31,33
Незавершене виробництво	134042	4,63	160780	4,63	26718	19,74
Готова продукція	121938	4,19	120739	3,43	-1179	-0,78
Товари	4460	0,14	10073	0,3	5593	125,09
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	507858	18,08	632396	19,01	124518	24,32
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	29566	1,04	129189	3,68	99603	336,52
з бюджетом	695	0,03	0	0	-695	-100
із внутрішніх розрахунків	30212	1,07	29765	0,9	-427	-1,28
Інша поточна дебіторська заборгованість	32544	1,15	25600	0,57	-6924	-21,12
Гроші та їх еквіваленти	22795	0,62	43408	1,11	20593	90,15

ТОВ «Геліус-ЛТД» володіє незначною часткою довгострокових зобов'язань, яка зменшилася з 6,69% у 2024 році до 4,2% у 2025 році.

Основними зобов'язаннями є довгострокові банківські кредити, які у 2024 році становили 6,04%, а у 2025 році знизилися до 3,33%, зменшившись на 51065 тис. грн.

Основним джерелом корпоративних активів є залучений капітал, зокрема короткострокові зобов'язання, які становили 54% у 2025 році.

Оцінка активів компанії вказує на її значний ресурсний потенціал для ведення господарської діяльності.

Кадровий потенціал є основним складником ресурсного забезпечення підприємства. ТОВ «Геліус-ЛТД» з 2023 по 2025 рік кількість працівників залишалася стабільною на рівні 1644 осіб, з яких 52% становить виробничий персонал, що є найкращим показником для підприємства (див. табл.2.9).

Таблиця 2.9

Структура працівників ТОВ «Геліус-ЛТД»

Показник	2025 рік
Чисельність персоналу	1644 осіб
Виробництво картону	315(19%)
Адміністративний персонал	315 (19%)
Виробництво паперу	298 (18%)
Гофрований завод	280(17%)
Допоміжний персонал	262 (16%)
Механіко-ремонтний відділ	174 (11%)

Управлінський персонал становить 19% від загальної кількості, з яких 203 - жінки-керівники.

Організація роботи з кадрами є важливим аспектом управлінської діяльності кадровими ресурсами компаній, що включає оцінку потреб у людських ресурсах для реалізації корпоративних цілей.

Етап підготовки та розвитку персоналу в організації, що включає оцінку професійно-кваліфікаційної структури, вивчення потреб та контроль використання працівників. Основна мета цього процесу полягає у визначенні потреб організації в співробітниках, їх навичках, кількості та вартості для ефективного вирішення завдань.

Кадрове планування в ТОВ "Геліус-ЛТД" включає інтеграцію планування персоналу з загальними організаційними планами, забезпечення ефективної взаємодії між кадровою службою та плановим відділом, визначення основних кадрових потреб для стратегічного розвитку та покращення обміну інформацією про працівників між підрозділами.

Процес планування в організації залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні фактори включають стратегічні цілі, рух працівників, фінансовий стан та традиції компанії. Зовнішні чинники включають економічну ситуацію, прогрес у технологіях та державну політику, зокрема зміни в трудовому законодавстві та системі соціального забезпечення.

Для ефективного планування роботи з персоналом важливо проводити аналіз його наявності, використовуючи кількісні та якісні показники.

Основним аспектом планування роботи з працівниками включає в себе визначення потреб у персоналі, який включає визначення необхідної кількості співробітників, їх кваліфікації та термінів залучення для виконання завдань. Це реалізується на оперативному та стратегічному рівнях, де оперативний рівень фокусується на кількості вакансій, а довгостроковий - на очікуваних змінах.

Довгострокові та оперативні плани формуються на основі планів роботи з працівниками, що забезпечує єдину систему планування.

Перспективний план роботи з персоналом ТОВ «Геліус-ЛТД» спрямований на зміцнення кадрового складу, підвищення кваліфікації працівників та розвиток їх ініціативи.

В оперативному плані зазначаються показники довгострокових планів та контроль за їх виконанням.

Головні етапи планування охоплюють дослідження зовнішнього середовища та ринку праці, оцінку внутрішніх ресурсів організації, прогнозування ситуації, визначення потреб у кваліфікації працівників та аналіз можливостей їх задоволення. Необхідно приймати рішення щодо залучення додаткових ресурсів та оптимізації кількості працівників.

Вищому керівництву компанії належить відповідальність за планування потреб у працівниках, його підлеглих та лінійних керівниках структурних підрозділів, які створюють довгострокові плани розвитку.

Прямі менеджери та HR-менеджери обидва відповідають за забезпечення людей роботою, але виконують різні функції: прямі менеджери керують підрозділами, а HR-менеджери консультують і підтримують їх у досягненні цілей.

Для ефективної співпраці між керівниками різних рівнів важливо чітко окреслити їх повноваження.

Лінійний керівник у галузі зайнятості несе відповідальність за встановлення кваліфікацій працівників, тоді як співробітник HR займається дослідженнями для розробки планів підготовки та аналізу потреб.

Ефективність компанії залежить від формування персоналу. ТОВ «Геліус-ЛТД» реалізує кадрову політику, зокрема через процес найму.

Вивчатимемо процес підвищення кваліфікації керівників, менеджерів та фахівців на ТОВ «Геліус-ЛТД» у 2024-2025 роках (табл. 2.10).

У 2025 році в ТОВ «Геліус-ЛТД» спостерігалось зростання кількості працівників, які покращили свої вміння, на 18% у порівнянні з 2024 роком. Однак, кількість менеджерів, які підвищили свою кваліфікацію, знизилася на 65%. В цілому, кількість менеджерів та фахівців, які пройшли навчання в компанії, збільшилася на 14,09. Попри ці позитивні зміни, в умовах сучасного ринку потрібно суттєво збільшити кількість працівників, які підвищують свою професійну кваліфікацію, а також вдосконалити навчальну програму для забезпечення високої якості освіти.

Головною проблемою підготовки кадрів у ТОВ «Геліус-ЛТД» є недостатня відповідальність роботодавців за професійний рівень і кваліфікацію своїх працівників, а також відсутність бажання вкладати кошти в їх навчання. В Україні фінансування професійного навчання залежить тільки від роботодавців, що негативно впливає на підвищення кваліфікації працівників відповідно до сучасних виробничих вимог.

Таблиця 2.10

Показники підвищення кваліфікації керівників, менеджерів та спеціалістів на підприємстві ТОВ «Геліус-ЛТД»

Назва показників	Навчено всього, осіб		Відхилення		У тому числі:							
	2024	2025	+/-	%	керівники		Відхилення		менеджери, фахівці		Відхилення	
					2024	2025	+/-	%	2024	2025	+/-	%
Підвищили кваліфікацію, всього	8	10	2	118	3	1	- 2	33,13	5	9	4	155,1
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	5	6	1	114,08	-	-	-	-	5	6	1	114
у навчальних закладах різних типів за договорами	1	2	1	133,13	2	1	-1	33,33	-	1	1	-

Головною перешкодою на шляху розвитку професійно-технічної освіти є неефективна організація навчального процесу та брак стимулів для працівників. Роботодавці створюють умови для навчання, але працівники часто не хочуть відвідувати курси, особливо поза робочим часом.

Основні джерела зростання виробництва: впровадження науково-технічного прогресу, створення нових робочих місць, підвищення продуктивності праці через інтенсифікацію та покращення використання робочого часу шляхом зменшення втрат.

Товарно-матеріальні цінності — це основні активи підприємств усіх форм власності та галузей, які відіграють важливу роль у їхньому майні та витратах. Вони становлять частину матеріальних ресурсів, що формують економічні ресурси підприємств.

Обсяг макулатури, необхідний для виробництва, часто недостатній для ефективної роботи підприємства, що обмежує його потенціал. В Україні не вистачає необхідної кількості сировини, щоб задовольнити потреби

підприємств і знизити собівартість продукції, що, в свою чергу, могло б позитивно вплинути на ціни для кінцевих споживачів.

Відгуки про продукцію свідчать про високу якість товару, що сприяє лояльності клієнтів до бренду. Знайдення дешевшої сировини може дати конкурентну перевагу, особливо якщо продукт буде екологічним. Прикладом є виробник горілки в США, який, акцентуючи на екологічності, значно підвищив свої продажі. ТОВ «Геліус-ЛТД» має можливість скористатися цими стратегіями для покращення своїх позицій на ринку.

Виявлення резервів для підвищення обсягів виробництва продукції має кілька аспектів. Щоб оцінити ефективність роботи працівників, потрібно спочатку визначити середньодобову продуктивність одного працівника, а потім перерахувати ці показники на годину. Середня тривалість робочої зміни дорівнює 8 годинам, а кількість робочих днів на рік складає 245. Розрахунки здійснять у трьох напрямках: виробництво картону, паперу та гофротари, а результати оформлені в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Продуктивність співробітників ТОВ «Геліус-ЛТД»

Показник	Середньорічний виробіток кг	Середньодобовий виробіток кг	Виробіток за 1 год кг
Картон	222157,31	886,8	113,15
Папір основа	24572,33	98,37	12,34
Гофротара	769899,33	3122,52	392,61

Для визначення обсягу втрат, викликаних браком на підприємстві, була складена табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Дефекти на підприємстві в період з 2023 по 2025 роки

	2023 р.	2024 р.	2025 р.
У грошовому вимірі тис. грн.	21734,44	22081,12	21307,89
У вимірі готової продукції т.	25541,49	26034,35	25038,05

Протягом останніх трьох років частка неякісної продукції на підприємстві коливається в межах 6-8%, що є значним показником.

Виробництво може зрости тільки за умови наявності попиту на продукцію.

Таким чином, основним завданням підприємства є покращення ресурсного забезпечення трудових ресурсів шляхом підвищення кваліфікації та навчання співробітників.

Висновки до другого розділу

Компанія ТОВ «Геліус-ЛТД» охоплює кілька ключових секторів:

1. Виробництво картону спрямоване на виготовлення упаковки (коробок) як з покриттям, так і без нього, а також пакувального картону, включаючи гофрований папір.

2. Завод, що спеціалізується на упаковці гофрованого картону, є сучасним виробництвом у цій галузі. Він обладнаний технікою від провідних європейських виробників.

Серед проблем, що існують у компанії ТОВ «Геліус-ЛТД», найактуальнішою є забезпечення сировини для виробництва картону та паперових виробів. Тому на сьогоднішній день пріоритетом є розвиток ринку вторинної сировини, зокрема макулатури, яка є основним видом сировини для цієї компанії. Компанія продовжує інвестувати значні кошти в удосконалення системи збору макулатури в Україні. На жаль, наразі підприємствам дійсно не вистачає макулатури. Введення в експлуатацію нових потужностей, безумовно, призведе до збільшення споживання та ще більше посилить дефіцит відновленого паперу.

Огляд активів компанії та джерел їх формування виявив, що вона володіє значним ресурсним потенціалом для ведення господарської діяльності.

Перспективний план роботи з персоналом у ТОВ «Геліус-ЛТД» передбачає: заходи для зміцнення кадрового складу, роботу з резервом,

визначення вимог до працівників; програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників, їхнього розвитку; а також ініціативи щодо навчання працівників, стимулювання їхньої ініціативи, самовиховання та саморозвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЕЛІУС-ЛТД»

3.1. Способи вдосконалення ресурсного забезпечення на підприємстві

Персонал — це ключовий ресурс компанії, який забезпечує ефективний зв'язок між технічними та економічними аспектами виробництва. Успішне управління людьми є критично важливим для досягнення цілей бізнесу, зокрема максимізації прибутку. Ефективність компанії залежить від організації управління персоналом та раціонального використання ресурсів у всіх сферах її діяльності.

Управління персоналом регулюється нормативно-правовими документами, які оцінюються на національному (українське та місцеве законодавство) і внутрішньому (колективні договори) рівнях [33].

Інформаційне забезпечення - це набір даних, який допомагає управлінцям персоналом виконувати різні завдання в різних підсистемах і на різних щаблях управління.

Науково-методичне забезпечення включає документи, що регламентують норми та положення для управління персоналом.

Управління персоналом є спільною відповідальністю керівників різних рівнів, кадрової служби та інших підрозділів, які забезпечують необхідну інформацію та виконують сервісні функції для ефективного управління командою.

Сучасна система управління персоналом у картонно-паперовій промисловості повинна ґрунтуватися на інноваційних принципах для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, що сприятиме досягненню спільних цілей та високому рівню залучення працівників. Ефективне управління персоналом має відповідати концепції розвитку компанії.

У ТОВ «Геліус-ЛТД» успішно завершено діагностику системи управління персоналом, що дозволило виявити її слабкі сторони та визначити напрямки для подальшого вдосконалення та внесення необхідних змін. Це дозволило отримати повну картину існуючої системи та процесів навчання. Основні проблеми підприємства включають недооцінку участі працівників у прийнятті рішень, низьку відповідальність керівництва за професіоналізм працівників, погану продуктивність праці через високий відсоток браку та низький рівень автоматизації, що також сприяє збільшенню браку.

Виходячи з проведеного аналізу, пропонуються заходи для покращення системи управління персоналом у ТОВ «Геліус-ЛТД» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на
ТОВ «Геліус-ЛТД»

Сфери діяльності	Інструменти
Покращення організаційної структури управління ТОВ «Геліус-ЛТД»	Запропоновано внести зміни в організаційну структуру, зокрема в відділі кадрів, шляхом створення відділу управління персоналом та розробки відповідних документів, таких як «Положення про відділ управління персоналом» і «Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки».
Удосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки кадрів	Створення навчальної системи. Розробка тренінгової програми
Удосконалення інформаційного забезпечення ТОВ «Геліус-ЛТД»	Впровадження програмного продукту ISF-7 – системи управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал»

Директор департаменту управління персоналом відповідальний за створення сильної команди, утримання цінних співробітників, надання їм мотиваційних та кар'єрних можливостей, а також підтримку іміджу компанії. Він співпрацює з відділом кадрів для забезпечення наявності перспективних кандидатів на ключові посади та постійно шукає найкращих фахівців на ринку.

Діяльність Департаменту управління персоналом ТОВ «Геліус-ЛТД» регулюється Положеннями про управління персоналом, які включають загальні положення про підрозділ як окрему структурну одиницю, а також завдання, що стосуються кадрового забезпечення, стабільності робочої сили, зменшення плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни.

Основні завдання HR-відділу:

1. Розробка та реалізація кадрової політики відповідно до сучасних стандартів.
2. Створення аналітичної бази для прийняття рішень.
3. Організація безпечних умов праці та мотивація працівників. .

Відділ виконує функції, які визначаються його завданнями. Основні функції пристрою є типовими:

1. Розробка та реалізація планів розвитку співробітників, ефективне прогнозування потреб у персоналі, розв'язання питань задоволення працівників умовами роботи, підвищення якості кадрів, створення можливостей для професійного розвитку та формування кадрового резерву на основі аналізу потреб у кадровій політиці;

2. Організація навчання працівників включає діагностику та оцінку результативності діяльності працівників, професійна перевірка знань нових співробітників, перепідготовку та підвищення кваліфікації відповідно до ринкових вимог, підбір працівників для навчання та розробку індивідуальних програм. Також важливим є безперервний моніторинг ринку бізнесу та професійної освіти. Крім того, забезпечується соціальна рівновага та підтримується сприятливе соціально-психологічне середовище на підприємстві внаслідок проведення психологічних тестувань та моніторингу адаптації співробітників.

3. Основні напрямки роботи включають підвищення ефективності персоналу внаслідок оптимізації структур і штатів, управління дисципліною та дотримання трудового законодавства, а також надання консультацій і

рекомендацій керівництву щодо юридичного захисту компанії від незаконних дій.

4. Оптимізація системи оплати праці та мотивації співробітників компанії передбачає:

- аналіз діяльності;
- класифікацію працівників за категоріями;
- розробку форм і систем оплати праці;
- створення пакету компенсацій;
- організацію оцінки ефективності роботи;
- контроль ротації кадрів.

Крім того, важливо гарантувати охорону життя і здоров'я працівників, а також збереження майна підприємства, зокрема в аспекті пожежної безпеки; реалізація заходів безпеки є невід'ємною частиною цього процесу.

5. Постійне вдосконалення управління персоналом через впровадження сучасних наукових технологій, зокрема комп'ютерних, а також уніфікації документації з кадрового обліку.

Виконання представницьких функцій компанії в зовнішніх організаціях, пов'язаних із завданнями підрозділу, а також обов'язків відділу зв'язків з громадськістю та медіа.

Відділ відповідає за встановлення обов'язків керівника відділу кадрів і його співробітників, враховуючи їх посадові функції та загальну діяльність відділу.

Відділ управління персоналом ТОВ «Геліус-ЛТД» займається впровадженням системи управління кадрами, яка передбачає підвищення кваліфікації співробітників, розвиток нових навичок, впровадження інноваційних методів та формування єдиної команди для досягнення цілей компанії.

На підприємстві немає функції наставництва для молодих співробітників, яку планується запровадити з метою покращення адаптації нових спеціалістів та передачі досвіду від досвідчених працівників.

Завдання наставника полягає в підтримці нових працівників через адаптацію, передачу знань і навичок, інтеграцію в корпоративну культуру, надання теоретичної та практичної допомоги, аналіз виконання індивідуального плану розвитку та виявлення і усунення проблем у професійній підготовці.

Для залучення старших співробітників до наставництва необхідно запровадити матеріальну компенсацію за успішне завершення випробувального терміну. Після його закінчення слід провести обов'язкове тестування нових співробітників на знання робочих процесів. У разі успішного складання іспиту наставнику надається премія у розмірі 70% його середньої зарплати за період наставництва.

Запровадження наставництва сприяє швидшій адаптації нових спеціалістів та дозволяє наставникам реалізувати свій потенціал, проявляючи активність у житті підприємства. Наставники можуть мати перевагу при розгляді кандидатів на вищі посади, якщо відповідають вимогам. Крім того, до фінального іспиту можна додати моделювання поведінки співробітників у нестандартних ситуаціях.

Відсоток браку на підприємстві викликаний викривленням готової продукції, що призводить до збільшення відходів на 1% і зниження продуктивності праці на 8-10%. Це серйозна проблема, яка потребує вирішення, і першим кроком є виявлення виду викривлення. Час виявлення також має значення: виявлення браку під час виробництва дозволяє його усунути, тоді як виявлення на складі ускладнює виправлення. Основними причинами викривлення є дисбаланс вологи та натягу між лайнерами, а також вологість у цеху чи на складі.

Для підвищення обізнаності персоналу щодо дій у випадку виявлення викривлень пропонується провести одноденний тренінг з підвищення кваліфікації, що складається на 80% з практичних занять і на 20% з теоретичних.

Навчання, яке може провести компанія «Тетра-Пак», коштує 70 000 грн за день і розраховане на 20 осіб. Для навчання всього персоналу знадобиться 32 дні та 2 240 000 грн з бюджету.

На навчанні розглядаються причини викривлення картону та інших матеріалів, а також способи їх виправлення. Важливо, що до завершення виробничого процесу матеріал ще можна підготувати до переробки. Основними причинами викривлень є неправильне зберігання матеріалів та несправності в роботі техніки, такі як ушкодження шабера, непаралельне розташування валів, засмічення парового душа та вологі патьоки.

Підвищення продуктивності праці на 3-4% через усвідомлення роботи з дефектами може суттєво окупити витрати та забезпечити додатковий прибуток для підприємства.

Продуктивність праці одного працівника зростає на 12,95 т продукції на рік, що підвищить її до 341,62 т.

Окупність інвестицій у навчання для підприємства в перший рік складе 636%, що підкреслює важливість якості проєкту.

Ефективність роботи персоналу є складовою загальної ефективності суспільного виробництва і визначається як співвідношення отриманої економії або прибутку до витрат на її створення:

$$EE = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}}, \quad (3.1)$$

де EE - економічна результативність, складові.

$$EE = \frac{14246400}{2240000} = 6,36$$

Продуктивність праці на підприємстві визначається за допомогою наступної формули:

$$ПП = \frac{T}{K_{пр}}, \quad (3.2)$$

де ПП – продуктивність праці;

Т - продукт, виготовлений протягом року;

Кпр - кількість працівників, залучених до виробництва.

$$\text{ПП} = \frac{318731,46}{933} = 341,62$$

Оцінка якості роботи визначається за допомогою формули:

$$\text{ЯП} = \frac{\text{Кбр}}{\text{Чп}}, \quad (3.3)$$

де ЯП - якість роботи;

Кбр - кількість дефектів у виробництві;

Чп - кількість працівників.

$$\text{ЯП} = \frac{24341,97}{933} = 26,09$$

Наступний крок у розвитку команди ТОВ «Геліус-ЛТД» — впровадження нових ініціатив для покращення підготовки та перепідготовки наших працівників.

Створення навчальної системи є складним і витратним процесом, що вимагає усвідомлення цілей навчання працівників, особливо з боку керівників, оскільки це важливо для успішної роботи компанії.

Основні засади створення та реалізації системи навчання співробітників в ТОВ «Геліус-ЛТД» передбачають перехід від хаотичного та неефективного навчання до структурованого підходу. Важливим є чітке визначення мети та результатів навчання, оскільки безперервне покращення знань, вмінь та навичок співробітників є важливою умовою для успішного розвитку компанії.

Бізнес-тренінги сприяють практичному застосуванню знань і навичок, що веде до генерації нових ідей, оптимізації організаційних процесів та

підвищення задоволеності споживачів. Освітня система повинна враховувати потреби співробітників, цільових груп, відділів та керівництва організації.

Впровадження запропонованих заходів забезпечить ТОВ «Геліус-ЛТД» стати компетентним органом, що ефективно використовує потенціал співробітників та має унікальні організаційні знання, зосереджуючи увагу на формуванні основних компетенцій як фундаменті для забезпечення стійкої конкурентної переваги.

План підготовки співробітників ТОВ «Геліус-ЛТД» є системою, що включає три основні етапи: планування (аналіз потреб і цілей навчання, створення критеріїв оцінювання, впровадження (організація та проведення тренінгу) та оцінювання (моніторинг ефективності навчання).

Запровадження системи підготовки співробітників в ТОВ «Геліус-ЛТД» забезпечить позитивний ефект завдяки короткому часу навчання менеджерів без перерви в основній діяльності, практичній спрямованості навчання, що відповідає виробничим умовам, а також швидкій адаптації працівників до змін у професійному середовищі, що підвищує конкурентоспроможність компанії.

Ефективне навчання працівників повинно бути інтегровано в загальну систему управління персоналом та компанією.

Навчання співробітників ТОВ «Геліус-ЛТД» орієнтоване на підвищення професійної компетентності, розвиток інтересу до навчання та управлінських навичок, а також на усунення розбіжностей у сприйнятті значення знань у сфері менеджменту. Програма навчання має на меті покращення знань працівників, підвищення їх конкурентоспроможності та збільшення прибутків компанії.

Тренінги є дієвим способом навчання співробітників ТОВ «Геліус-ЛТД», оскільки вони сприяють зміні поведінки та розвиток нових професійних навичок за допомогою рольових ігор та вирішення нестандартних завдань. Таке навчання розширює потенціал спеціалістів і відкриває нові можливості, що робить активні методи навчання більш результативними порівняно з

традиційними. Програми навчання повинні включати елементи, що стимулюють інноваційне та креативне мислення.

Таблиця 3.2

Програма підготовки співробітників

Фаза	Змістовна частина етапу
I фаза. Розробка тематики тренінгів, виходячи з актуальних проблем	1.1 Тематика основних тренінгів та семінарів для навчання включає: - Ефективність роботи; - Робочі технології; - Інноваційні підходи в роботі.
II фаза. Організація тренінгу або семінару	2.1 Розробка варіантів проведення тренінгу: Варіант 1. Працівники проходять тренінг на основі курсів тривалістю 8-9 годин (1 день) у групі не більше 10 осіб. Варіант 2. Працівники кожного відділу отримують матеріали протягом 1-2 годин за 1-2 дні, а також роздаткові посібники. Варіант 3. З курсів обираються працівники (не більше 15 осіб), які проходять тренінг, а потім проводять майстер-клас для інших співробітників.
III фаза. Розробка порядку оцінювання ефективності навчання.	3.1. Вибір методів оцінки ефективності навчання: - діалоги між працівником та фахівцями; - тестування; - анкетування.

Сучасні навчальні технології спрямовані на розвиток особистих і професійних навичок. Вони поділяються на три основні групи: тренінги для особистісного розвитку, курси з комунікації та бізнес-тренінги.

Співробітники мають проходити навчання не лише тоді, коли ситуація в компанії погіршується, а регулярно за заздалегідь розробленим планом розвитку. Це сприятиме підготовці кваліфікованих спеціалістів, які зможуть адаптуватися до змін на ринку. Для ефективного розвитку професійних компетенцій важливо створити цілісну систему бізнес-освіти, що базується на довгострокових цілях компанії, визначенні необхідних компетенцій та усвідомленні важливості навчання. Корпоративна культура при цьому неперервно вдосконалюється.

Високий рівень кваліфікації працівників та їх відповідність встановленим стандартам, розуміння бізнес-цілей та належність до корпоративної спільноти забезпечують компанії конкурентні переваги.

Ділове навчання є активним методом, який сприяє розвитку знань і навичок співробітників, зокрема вмінню працювати в команді та креативно вирішувати проблеми. Його основна мета полягає в освоєнні сучасних бізнес-технологій для забезпечення конкурентоспроможності на ринку, що підкреслює важливість оновлення знань і формування нових навичок у працівників.

Навчання слід розглядати як перший етап у створенні системи бізнес-тренінгу, що складається з трьох стадій. Перша стадія полягає в усвідомленні керівництвом компанії потреби впровадження нових методів навчання. Друга стадія включає створення програм розвитку співробітників з періодичними навчальними заходами. На фінальному етапі, коли компанія усвідомлює значущість кадрового аспекту, створюється комплексна система корпоративного навчання, що є найефективнішою для розвитку професійних і особистісних навичок співробітників.

ТОВ «Геліус-ЛТД» потребує нових підходів до підготовки та перепідготовки працівників, зокрема керівників і спеціалістів, для підвищення інноваційної діяльності. Рекомендується організувати навчання для співробітників.

Для оцінки якості освітньої системи рекомендується залучати експертні думки фахівців. Метою збору інформації є виявлення впливу тренінгу на рівень знань співробітників та його взаємозв'язку з фінансовими показниками організації.

Якість навчання працівників оцінюється на основі критеріїв ефективності навчального процесу (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Критерії ефективності навчального процесу

Параметр	Примітка
Задоволення навчанням співробітника	Процес включає анкетування, аналіз і розрахунок ефективності, виявлення причин незадоволеності та формулювання висновків
Отримання необхідних знань, навичок і вмінь через навчання	Для оцінки критерію застосовується звітна форма, що дозволяє визначити рівень розвитку знань, навичок і вмінь
Ефективність запропонованих заходів щодо покращення професійної діяльності	Навчений співробітник пропонує керівництву ідеї для покращення своєї роботи та діяльності організації, які потім оцінюються за ефективністю
Ефективність роботи співробітника, який пройшов навчання	Ефективність оцінюється за кількома показниками, зокрема: підвищенням норм виробітку, ростом продуктивності, скороченням часу виконання робіт, зменшенням фінансових витрат та збільшенням обсягу продажів
Задоволення керівника результатами навчального процесу	Через приблизно місяць заповнюється спеціальна анкета для оцінки ефективності навчання.

Головною метою створення конкурентоспроможного персоналу є освіта, безперервне навчання та перепідготовка працівників, що ставить перед кадровою службою нові складні завдання щодо розробки та реалізації освітніх програм.

Впровадження інформаційних технологій, зокрема ERP-системи, в ТОВ «Геліус-ЛТД» є важливим кроком для збільшення конкурентоспроможності підприємства та оптимізації роботи її підрозділів.

Проект має на меті покращення управління персоналом, вдосконалення фінансової системи та оптимізацію документообігу в ТОВ «Геліус-ЛТД», що сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Для покращення ефективності управління кадрами рекомендується впровадження програмного забезпечення ТОВ «Геліус-ЛТД» ISF-7, який забезпечує кадровий облік та управління персоналом. Сучасні технології та досвід сприятимуть оптимізації цього процесу.

Вартість програмного продукту складає 40 000,00 тис. грн.

Автоматизована система управління персоналом «ISF-Персонал» надає всебічну автоматизацію бізнес-процесів кадрового відділу, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та спрощенню HRM-процесів, такі як найм, мотивація та навчання.

Система «ISF-Персонал» є інтегрованою з кількома іншими системами, зокрема системою оплати праці, електронним пунктом пропуску та системою обліку.

Система забезпечує можливість створення та друку різноманітних звітів про персонал, включаючи кадрове забезпечення, рух персоналу, вакансії, досвід роботи, а також списки дітей, яким потрібна допомога. Крім того, вона створює статистичні звіти та надає інформацію про співробітників, штатний розклад і відкриті вакансії в компанії. Система також дозволяє отримувати повідомлення від користувачів, обираючи працівників відповідно до визначених критеріїв відбору.

Система дозволяє швидко підбирати персонал відповідно до встановлених критеріїв і забезпечує формування звітів за різними напрямками діяльності. Окрім цього, вона виконує функцію встановлення прав доступу до певних розділів, що є суттєвим для ефективної роботи в багатокористувацькому середовищі.

Для покращення ефективності забезпечення трудовими ресурсами в ТОВ «Геліус-ЛТД» рекомендується вжити ряд заходів:

1. Розробка нової організаційної структури відділу кадрів з метою створення сучасного відділу управління персоналом.
2. Удосконалення навчальних систем для працівників, включаючи програму навчання з креативного управління.
3. Запровадження програмного рішення ISF-7 для удосконалення інформаційного забезпечення та обліку кадрів.
4. Розробка креативних управлінських технологій, зокрема впровадження «Банку Ідей», для покращення ефективності роботи компанії.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Навчання співробітників є важливим чинником для їхньої подальшої роботи, зарплати, продуктивності та ефективності. Інвестиції в освіту є важливими як для співробітників, так і для підприємства, оскільки кваліфіковані працівники забезпечують кращі результати. Успіх навчання визначається його доданою вартістю для організації, а показники навчальної діяльності ТОВ «Геліус-ЛТД» будуть вимірюватися на двох рівнях (див. табл 3.4).

Витрати на освіту оцінюються з точки зору фінансових і часових аспектів, включаючи фактичні витрати, вартість навчання за особистими картками, кількість підготовлених спеціалістів та кількість людино-днів навчання. Відділ управління персоналом аналізує ці дані та підготовлює загальний висновок для керівництва організації.

Таблиця 3.4

Параметри результативності навчання співробітників

	Відновлення знань	Результативність навчального процесу
Підрозділи, які залучені до оцінки ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ управління персоналом	Відділ кадрового управління
Бажані результати на виході	Основні напрямки покращення: збільшення обсягу послуг, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів і співробітників, підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів	Зменшення кількості постачальників освітніх послуг, зниження вартості години навчання, підвищення мотивації та лояльності співробітників, а також скорочення часу відриву від роботи для учнів
Параметри оцінки ефективності навчального процесу	1. Ступінь впровадження. 2. Ступінь компетентності. 3. Ступінь задоволеності.	Параметри часу та витрат

Завдяки отриманим даним про навчання виробничого персоналу, маємо таку інформацію:

1. Додатковий річний прибуток становитиме 14246,4 тис. грн.

2. Витрати на навчання складають 2240 тис. грн.

3. Час, необхідний для навчання, дорівнює 32 повним робочим дням.

Продуктивність праці знизиться на період проведення тренінгів для 30 співробітників, які триватимуть близько 1,5 місяця.

$$37152,81/933 = 39,82 \text{ грн. люд.}$$

У розрахунку продуктивності праці колективу за 1,5 місяця роботи підприємства враховано необхідність визначення частки персоналу, який буде задіяний у виробництві під час навчання. Це дозволить оцінити кінцеву кількість товару, що буде виготовлений у цей період.

$$933 = 100\%$$

$$903 = X$$

$$90300/933 = 96,82\%$$

Тепер необхідно визначити обсяг продукції, який буде виготовлено цією кількістю працівників: $37152,81 \times 96,82\% = 35971,35 \text{ т.}$

У процесі навчання працівників виробництво сповільниться через їхню нестачу, але в довгостроковій перспективі це призведе до зменшення браку та підвищення прибутку завдяки збільшенню обсягу готової продукції. Через 1,5 місяці весь персонал буде навчений.

Також слід зазначити фінансові втрати, які виникли внаслідок зменшення обсягу реалізованої продукції:

$$37152,81 - 35971,35 = 1181,46 \text{ т.}$$

$$1181,46 \times 39,82 = 47,04 \text{ тис. грн.}$$

Зараз маємо чітке уявлення про фінансові результати навчання персоналу: прибуток від зменшення браку продукції становить 14246,4 тис. грн, витрати на навчання - 2240 тис. грн. Таким чином, додатковий прибуток у перший рік після навчання складає 11959,36 тис. грн.

Оцінка якості та ефективності навчання дає змогу аналізувати процес підготовки спеціалістів і надавати рекомендації для покращення системи

підготовки менеджерів. Результати оцінки навчальної програми наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка результативності тренінгової програми

Показник	Тренінг
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1500
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	35
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність навчання персоналу)%	27,4%

Запропонована ініціатива в рамках освітньої програми спрямована на підвищення основних показників фінансово-господарської діяльності на 27,4%.

Для аналізу економічного ефекту від запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Геліус-ЛТД» наведемо витрати на їх впровадження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на фінансування проекту з покращення системи управління персоналом ТОВ «Геліус-ЛТД»

Витрати	Сума, тис. грн
Витрати на покращення організаційної структури відділу кадрів	8000
Витрати, що виникають у процесі організації навчальної системи та реалізації тренінгових програм	66000
Запровадження програмного продукту «Парус-7 (персонал)»	18000
Створення «Банку Ідей»	1800
Всього	93800

Для покращення системи управління персоналом компанії передбачено витратити 93,8 тис. грн. Основною проблемою є правильна оцінка

привабливості цих заходів. Для цього потрібно обчислити чистий дисконтований дохід, індекс рентабельності та внутрішню норму доходності.

Чиста теперішня вартість розраховується за певною формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n}. \quad (3.4)$$

де C_0 – обсяг інвестицій, грошові одиниці;

C_n – грошовий потік, грошова одиниця;

r – відсоткова ставка, %;

n – кількість років.

Проект вважається вигідним, якщо NPV (чиста приведена вартість) більше нуля, і невигідним, якщо менше нуля. Індекс рентабельності (PI) визначається як відношення дисконтованих доходів до дисконтованих витрат проекту, що також можна розглядати як відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Індекс рентабельності розраховується за наступною формулою:

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|}, \quad (3.5)$$

де PI = Дисконтовані доходи / Дисконтовані витрати.

Якщо PI перевищує 1, проект вважається вигідним; якщо ж PI менше 1, проект є невигідним.

Показник внутрішньої норми доходності (IRR) розраховується за допомогою такої формули:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1), \quad (3.6)$$

де r_1, r_2 – відсоткові ставки, %;

NPV1 – це показник чистої теперішньої вартості за ставкою r_1 , грош. од.;

NPV2 – це показник чистої теперішньої вартості при r_2 , у грош. од.

Визначаємо показники чистої приведеної вартості (NPV), результати представлені в табл. 3.7.

Запропоновані заходи для вдосконалення системи управління персоналом є економічно вигідними, з позитивним чистим приведеним доходом ($NPV > 0$). Очікується, що внутрішня норма рентабельності інвестицій досягне 26%, а середній термін окупності інвестицій складе 1,42 роки.

Таблиця 3.7

Оцінка результативності інвестиційного проекту

Проміжки часу	Рокі			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-80000	73000,00	18000,00	70000,00
Ставка дисконтування	13%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-80000	63217,39	4020,44	4406,51
	37517			
Індекс рентабельності	1,15			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	26%			
Строк окупності	1 рік 4 місяці			

Реалізація заходів для покращення управління персоналом у ТОВ «Геліус ЛТД» призведе до збільшення прибутку на 37 517 грн та зростання рентабельності працівників на 6,82%, до 19,16%.

Дослідження свідчить, що ефективна система управління кадрами є вирішальним чинником для покращення безпеки ресурсів на підприємстві.

Зростання значення працівників у компаніях зумовлене змінами в їхній діяльності, викликаними розвитком нових технологій та науково-технічним прогресом. Це призводить до зростання вимог до професійної кваліфікації та розширення повноважень працівників. Делегування повноважень сприяє

підвищенню ефективності роботи, оскільки працівники, які мають більше відповідальності.

Таблиця 3.8

Аналіз результатів роботи ТОВ «Геліус ЛТД» внаслідок вдосконалення кадрової політики

Показники	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності за рахунок удосконалення	Відхилення %
Середньорічна чисельність, чол.	1565	1565	100%
Рентабельність персоналу, %	5,96	6,82	112%

Метою делегування повноважень є ефективне використання знань і досвіду співробітників, надання їм творчої свободи для вирішення проблем, оптимізація процесів та швидка реакція на вимоги клієнтів.

Зміст роботи працівників організацій трансформується, зосереджуючи увагу на концептуальних навичках, таких як використання новітніх технологій, оцінка ситуацій, прийняття рішень, встановлення зв'язків, ефективна комунікація зі споживачами.

Людський фактор є ключовим для успішної роботи компаній, оскільки враження від взаємодії з працівниками впливає на формування громадської думки та довіри до організацій. Рівень задоволеності споживачів і клієнтів залежить від розвитку служби, професійного рівня працівників та їх здатності швидко адаптуватися до нових технологій і вимог. Необхідно гарантувати, щоб характеристики персоналу відповідали вимогам держави, суспільства та споживачів, застосовуючи ефективні управлінські механізми.

У сучасному світі управління персоналом є ключем до ефективності організацій, адже людські ресурси — основний фактор успіху. Організації адаптують свої моделі управління, впроваджуючи нові технології.

Головною метою управління людськими ресурсами є збільшення продуктивності праці співробітників та організації в цілому. Працівники

розглядаються як найцінніший ресурс, необхідний для досягнення стратегічних цілей. Важливо використовувати цей актив, враховуючи індивідуальні очікування та професійні плани працівників. Мотивація є ключовим фактором ефективності, тому управлінські рішення повинні зосереджуватися на розкритті та залученні потенціалу працівників.

Ефективне розв'язання організаційних проблем можливе лише за умови комплексного підходу до управління людськими ресурсами, що гарантує відповідність якостей працівників вимогам організації та інтегрує управління персоналом у загальну стратегію. Сучасне управління персоналом здійснюється за допомогою елементів стратегічного управління і набуває значення важливої компетенції для керівництва. Керівники мають концентруватися на залученні, відборі, розвитку та утриманні співробітників, які відповідають вимогам і стратегіям організації.

Ефективність управління персоналом у компаніях визначається успішним застосуванням та оптимальним поєднанням управлінських методів, які впливають на колективи та окремих співробітників, забезпечуючи координацію їхньої діяльності. Методи управління персоналом можна розділити на три категорії: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Кадрова політика компаній спрямована на забезпечення ефективного управління персоналом, що включає своєчасне оновлення, утримання та розвиток кадрів згідно з вимогами організації та вимог законодавства. Вона визначає стратегію та тактику, зовнішні фактори, такі як ринок праці та демографічні зміни, а також внутрішні аспекти, зокрема систему оплати праці та професійне навчання. Кадрова політика ґрунтується на принципах відбору за діловими та морально-етичними якостями, демократичному підході та постійній увазі до підготовки персоналу.

Розвиток персоналу є ключовим аспектом управління, що сприяє професійній освіті працівників, впровадженню інноваційних технологій,

підвищенню якості управлінських послуг та стимулюванню ефективної підприємницької діяльності.

Розвиток персоналу в компанії передбачає аналіз, планування та організацію його підготовки. Це включає оцінку професійних і освітніх рівнів працівників, планування їх розвитку відповідно до змін у середовищі, розробку програм і планів, що враховують потреби організації та індивідуальні запити співробітників, а також забезпечення навчального процесу.

Основними завданнями управління персоналом є забезпечення навчання та підвищення професійного рівня посадових осіб компанії. Це включає підвищення кваліфікації для усунення розбіжностей між необхідним і існуючим професійно-освітнім рівнем працівників, а також оновлення їх теоретичних знань і практичних навичок.

Ефективна кадрова політика та управління людськими ресурсами є ключовими умовами успішного функціонування компаній.

Висновки до третього розділу

Ресурсний потенціал компанії визначається сукупністю характеристик системи взаємопов'язаних ресурсів та їх мобілізації в умовах розвитку, що сприяє досягненню конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Цей потенціал відіграє важливу роль у створенні продукції, яка є основним результатом виробничої діяльності компанії, а її реалізація приносить прибуток, що є кінцевою метою підприємства. Продукція є результатом перетворення ресурсів у джерельний потенціал, що забезпечує відтворення виробництва. Оновлення продукції та технологій виробництва залежить від інноваційних змін у компанії.

Покращення ефективності управління ресурсами та забезпечення їх раціонального використання значною мірою залежить від якісних змін у складі ресурсів і підвищення ефективності їх управління. Головним завданням

у цій сфері є вдосконалення використання та управління корпоративними ресурсами, а також підвищення їх цілісності, що відображається у тісних взаємовідносинах.

Ключовою умовою підвищення ефективності управління ресурсами компанії є розробка дієвої системи мотивації трудових ресурсів. Така система стимулювання високопродуктивної праці, що ґрунтується на ринкових механізмах мотивації, повинна спиратися на основні стимули, які заохочуватимуть трудовий потенціал до постійного вдосконалення професійних навичок, підвищення якості робочої сили та максимальної реалізації трудової мотивації.

Розвиток персоналу займає важливу роль у системі управління людськими ресурсами, яка спрямована на забезпечення безперервної професійної освіти працівників. Це є основою для ефективної підприємницької діяльності, впровадження інноваційних управлінських технологій, підвищення якості управлінських послуг, а також для їх просування та стимулювання.

Отже, завдяки навчання працівників підвищиться продуктивність праці. Це сприятиме збільшенню обсягів виробництва при тих самих витратах часу. Таким чином, при незмінних часових витратах зросте обсяг виробленої продукції, що, в свою чергу, призведе до збільшення потенційного доходу від неї.

ВИСНОВКИ

Проблеми забезпечення ресурсами, які є ключовою умовою ефективного функціонування компанії, аналізуються в працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У науковій літературі відсутня єдина точка зору щодо складових розвитку ресурсів, оскільки сучасні бізнес-умови відзначаються динамічністю та невизначеністю середовища, в якому вони діють. Адаптація компанії до змін у зовнішньому середовищі можлива лише за умови її постійного розвитку.

Однією з ключових умов для ефективного розвитку є наявність ресурсів, які беруть участь у бізнес-процесах. Ресурси виступають як фактор внутрішніх резервів, і їх ефективне використання дозволяє задовольнити потреби компанії, а також потреби суспільства в цілому. Вартість і вплив ресурсів на ефективність діяльності підприємства залежать від ролі, яку вони відіграють у досягненні цілей компанії, можливості їх заміщення, рівня впливу цін на окремі ресурси, а також оцінюються за допомогою системи показників, що характеризують ефективність бізнес-ресурсів і їхній вплив на кінцеві результати.

Отже, можна виділити такі основні групи ресурсів, які мають ключове значення для розвитку бізнесу:

- матеріальні ресурси (основні фонди та частка оборотних коштів, зокрема малоцінні та швидкозношувані предмети, пакувальні матеріали, паливо, електрична енергія);
- нематеріальні активи (інтелектуальна власність та інші);
- трудові ресурси (управлінський, робочий або кадровий персонал, який працює на підприємстві в рамках основної або допоміжної діяльності);
- інтелектуальні ресурси (уміння, знання та навички, що дозволяють створювати цінність тощо);

- фінансові ресурси (грошові кошти та надходження, що використовуються для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат і заохочення працівників);
- енергетичні ресурси (первинні та вторинні джерела енергії, які спричиняють бюджетні надходження);
- техніко-технологічні ресурси – це комплекс спеціалізованих інструментів, предметів і методів, які застосовуються для виготовлення певних видів однорідної продукції або надання послуг, що задовольняють однорідні потреби;
- інформаційні ресурси – це комплекс технологічних елементів, які виконують функції збору, зберігання, обробки, передачі та доставки інформації користувачам в організаційних та управлінських системах. Це здійснюється за допомогою вибраного набору технічних засобів, а також включає креативний елемент, що означає, що людський фактор не підлягає регулюванню та оформленню.

Для успішного розвитку компанії важливо провести оцінку використання її ресурсів. Потрібно визначити, наскільки активно ресурси залучені в економічний оборот, а також оцінити використання активної частини потенціалу і ефективність інвестицій у формування та розвиток ресурсного потенціалу. Оцінка безпеки ресурсів підприємства передбачає визначення обсягу економічних ресурсів, якими воно володіє та управляє, а також аналіз економічних результатів їх ефективного використання в натуральному та вартісному вираженні.

Забезпеченість підприємств ресурсами в різних галузях визначається структурою необхідних і наявних ресурсів, що залежить від галузевої приналежності, характеру виробництва та розташування. Це також включає систему прийняття рішень щодо розвитку ресурсів, розробку та впровадження ресурсних стратегій, а також оптимальне співвідношення ресурсів для досягнення конкретних цілей бізнес-розвитку.

Ефективне управління корпоративними ресурсами сприяє впровадженню сучасних виробничих технологій, реалізації інвестиційних проектів компаній різних організаційно-правових форм, розробці нових математичних моделей для оцінки корпоративних ресурсів, а також генерації та обробці інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, що допомагає уникнути криз у компаніях і забезпечує стабільний розвиток бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми: Навчально-методична допомога. Х.: Фінансова статистика, 2017. 248 с.
2. Андрушків Б.М., Кузмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Світ, 2025. 293 с.
- 10 Бунтовська Л.Л. До питання забезпечення стабільності соціально-трудових відносин на виробничому рівні. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць. 2022. № 1(3). С. 90-95.
3. Василенко В.О. Шостка В.І., Клейменов О.М. Ситуаційний менеджмент: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2025. 372 с.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: навч. посібник. К.: КОННДОР, 2022. 654 с.
- 11 Винославська О.В. Психологія: навч. посіб. Київ: ІНК ОС, 2025. 386 с.
- 12 Вікторова Т.С. Етапи і фази конфліктів. URL: <http://www.viktorovats.ua/> (дата звернення 14.10.2025).
5. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2024. 256 с.
6. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посібник. К.: Магнолія плюс, 2023. 36 с.
- 13 Джен К. Міжкультурні розбіжності в управлінні конфліктами: індуктивне вивчення поведінки китайських та американських менеджерів. Управління корпоративної культури. 2021. № 1. С.22-29.
7. Ємельянов О. Ефективність використання виробничих ресурсів підприємства та їх вплив на експлуатаційні витрати. Схід. 2019. № 8 (99). С. 63-66.
- 14 Ємільянов С.М. Управління конфліктами в організації: підручник для вищих навчальних закладів. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/4095/86/> (дата звернення 26.11.2025).
8. Жмачев В.Г., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської

діяльності. К.: Україна, 2024. 454 с.

- 15 алінкіна І.В. Творчість як варіант сублімації конфлікту. Збірник статей «Психосемантика». 2019. № 50. С.14-19.
- 16 Качмарик Я.Д., Хуткий Р.І. Ефективність формування фінансових ресурсів підприємств. Фінанси України - 2019. №10. С. 138-144.
- 17 Кирилішина Ю., Дюк А.А. Формування та відтворення трудового потенціалу підприємств. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/2738.pdf> (дата звернення 19.12.2025).
- 18 Киш Л.М. Реалізація кадрової політики на підприємствах АПК. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. №2. С.27-36.
- 19 Кібанов А.Я., Ворожейкін І.Е., Захаров Д.К., Конвалова В.Г. Конфліктологія: підручник. А.Я. Кібанов, І.Е.Ворожейкін, Д.К. Захаров, В.Г. Конвалова 2-вид. і доп. ІНФРА., 2019. 301с.
- 20 Ковальчук С.П., Мельничук О.Ф.Трудова дисципліна як правова категорія. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. 20120. Випуск № 6. С.165-166.
- 21 Конопацька О.М. Конфлікти в трудових колективах і шляхи їх подолання. Юридична психологія та педагогіка. 2024. № 1. С.100-105.
- 22 Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. К.: Т-во «Знання», КОО, 2019. 557 с.
- 23 Кузьменко Т. М., Соціологія: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. URL: <http://filelibsnu.at.ua/navchalno-metod/social/Sociologiya-Kuzmenko2010.pdf> (дата звернення 27.09.2025).
- 24 Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент: навч. приклад. посібник. Львів: Центр Європи, 2025. 176 с.
- 25 Макеєв С.О. Соціологія: навчальний посібник. Вид-во: Київ "Українська енциклопедія" 2022. 344с.
- 26 Мартиненко В. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навч.посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 328 с.

- 27 Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Либідь, 2024. 448 с.
- 28 Моррис Д. Нове - це завжди крайнощі, посередність викликає тільки стагнацію. Deutschland. 2024. № 4. С.48-49.
- 29 Найссер У. Пізнання і реальність. Чернігів: Прогресс, 2021. 232 с.
- 30 Нємцов В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініок. К.: ТОВ «УВПК» ЕксОб, 2022. 392 с.
- 31 Новиков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2024. 560 с.
- 32 Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізованого розвитку: навч. посіб. К.: НАУ, 2024. 286 с.
- 33 Осовська Г.В., Косовський О.А. Менеджмент організацій: навч. посібник. К.: Кондор, 2022. 860 с.
- 34 Петренко Ю.В. Оптимізація джерел фінансових ресурсів підприємств // Фінанси України - 2020. №6. С. 91-95.
- 35 Примуш М.В. Конфліктологія: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2020. 288 с.
- 36 Пройда - Носик Н.Н. Фінансові ресурси підприємства. Фінанси України - 2023. №1. С. 96-103.
- 37 Ревенко Н.Г. Управління ресурсами промислових підприємств в умовах перехідного періоду: монографія. К.: Ред. «Бюл. Вищ. Атестац. Коміс. України», 2020. 256 с.
- 38 Романець Р.В., Березюк С.В. Сучасний стан та особливості відтворення трудового потенціалу в сільському господарстві. Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету. 2020. Випуск № 6. С.132-135.
- 39 Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. Економіка АПК. 2019. № 6 С.64-72.

- 40 Самборська О.Ю. Сучасний стан безробіття В Україні та шляхи його подолання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. №7(23). С32-38.
- 41 Токарчук Д.М. Зайнятість сільського населення та диверсифікація сільської економіки як шлях до покращення її стану. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. №12(28). С.68-79.
- 42 Хасан Б.І., Сергоманов П.Л. Психологія конфлікту і переговори: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів: URL: http://www.academia.moscow.ua/ftp_share/_books/fragments/fragment_7015.pdf (дата звернення 17.03.2026).
- 43 Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. К.: Вища шк., 2020. 351 с.
- 44 Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2019 р. № 4. Т. С. 93.
- 45 Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ, 2020. 452 с.