МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД» ЖМЕРИНСЬКОГО РАЙОНУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка ІІ курсу, групи 22к-з-м
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЖАШКЕВИЧ Олександра Володимирівна
Керівник: к.е.н., доцент
ЗАГОРОДНЮК Оксана Вікторівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....9

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД».....21.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД».……49

ВИСНОВКИ….....61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….....64

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня організації системи управління ресурсами. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, зростання вартості ресурсів, цифровізація економіки та необхідність забезпечення сталого розвитку обумовлюють потребу у формуванні дієвих механізмів раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових і технічних ресурсів підприємства. Саме ефективне управління ресурсним потенціалом забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, зниження витрат, покращення фінансових результатів та формування передумов для довгострокового розвитку.

Особливої актуальності проблема ефективного управління ресурсами набуває для промислових підприємств машинобудівної галузі, діяльність яких характеризується високою матеріалоємністю виробництва, значною потребою у технічному оновленні основних засобів, необхідністю підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільності фінансового стану. В умовах воєнного стану, порушення логістичних зв’язків та нестабільності ринкового середовища питання оптимізації використання ресурсів стає одним із ключових чинників забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти управління ресурсами підприємства досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема М. Шашина, В. Бугас, А. Коваль, Н. Петруня, І. Аберніхіна, І. Сокиринська та інші. У наукових дослідженнях розглядаються питання формування ресурсного потенціалу підприємства, оцінювання ефективності використання ресурсів, удосконалення системи управління виробничими потужностями, запасами, фінансовими та трудовими ресурсами. Водночас сучасні умови господарювання потребують подальшого розвитку практичних підходів до комплексного управління ресурсами підприємств із урахуванням процесів

цифровізації, автоматизації управлінських процесів та необхідності забезпечення фінансової стійкості.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад удосконалення системи управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод» та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

– дослідити теоретичні основи системи управління ресурсами підприємства;

– узагальнити підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу;

– здійснити організаційно-економічну характеристику ПРАТ «Барський машинобудівний завод»;

– провести аналіз ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових і технічних ресурсів підприємства;

– оцінити основні проблеми системи управління ресурсами підприємства;

– розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод»;

– обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління ресурсами підприємства.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. У роботі використано методи аналізу і синтезу, порівняння, економічного аналізу, системного підходу, коефіцієнтний метод, графічний та табличний методи, метод економічних узагальнень.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні

статистичні матеріали, фінансова звітність і внутрішня інформація ПРАТ «Барський машинобудівний завод».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, удосконалення системи управління запасами, модернізації виробництва, оптимізації структури капіталу та активізації маркетингової діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи системи управління ресурсами підприємства. У другому розділі проведено аналіз ефективності використання ресурсів ПРАТ «Барський машинобудівний завод». У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ресурсами підприємства та обґрунтовано економічний ефект від їх реалізації.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою визначається рівнем організації системи управління ресурсами. Саме раціональне використання наявного ресурсного потенціалу формує передумови для забезпечення стабільності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку. У сучасних умовах господарювання система управління ресурсами підприємства (Enterprise Resource Management, ERM) виступає одним із ключових інструментів координації та оптимізації використання матеріальних, фінансових, трудових, технічних та інформаційних ресурсів.

Для комплексного дослідження системи управління ресурсами доцільно насамперед визначити економічну сутність категорії «ресурси» та розглянути їх роль у діяльності підприємства. У загальному розумінні ресурси характеризують сукупність засобів, можливостей, запасів і джерел, які використовуються суб’єктом господарювання для забезпечення виробничо-господарської діяльності та досягнення визначених результатів. До ресурсів підприємства належать сировина, матеріали, фінансові кошти, трудовий потенціал, технічні засоби, інформація та інші елементи, що забезпечують процес створення продукції або надання послуг.

У науковій літературі поняття ресурсів трактується з різних позицій. Зокрема, М. Шашина розглядає ресурси як цілісну систему взаємопов’язаних матеріальних і нематеріальних компонентів, що використовуються у процесі виробництва та забезпечують функціонування підприємства. Науковець підкреслює, що ефективність використання ресурсів значною мірою залежить від рівня їх координації, оптимізації та адаптації до умов зовнішнього середовища [25, с. 127].

На думку В. Бугас та А. Коваль, ресурси доцільно розглядати як сукупність засобів і факторів, які після відповідного перетворення у процесі

господарської діяльності забезпечують отримання необхідного економічного результату [4, с. 33]. Такий підхід акцентує увагу на результативному характері використання ресурсів та їх ролі у створенні доданої вартості.

Н. Петруня визначає ресурси як сукупність запасів, можливостей, коштів та джерел, що перебувають у розпорядженні підприємства та використовуються для досягнення цілей економічного розвитку й забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання [16]. У цьому контексті ресурси виступають основою формування економічного потенціалу підприємства та забезпечення його ринкової стійкості.

Подібне трактування міститься і в тлумачному словнику української мови за редакцією О. Горпинич, де ресурси визначаються як засоби, запаси, кошти та джерела, які знаходяться у розпорядженні суб'єктів господарювання та можуть бути використані для забезпечення економічного розвитку [6].

Отже, узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що ресурси підприємства являють собою комплекс взаємопов'язаних матеріальних, фінансових, трудових, технічних та інформаційних елементів, які забезпечують здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства та формують основу його економічного потенціалу. Ефективність використання ресурсів безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, рівень його конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей важливе значення має раціональне формування і використання ресурсного потенціалу. Ресурси виступають основою здійснення виробничо-господарської діяльності, забезпечують безперервність виробничих процесів, формування фінансових результатів та підтримку конкурентоспроможності підприємства. В умовах сучасного ринкового середовища особливого значення набуває комплексне управління всіма видами ресурсів, оскільки саме рівень ефективності їх використання визначає можливості розвитку підприємства та його адаптивність до зовнішніх змін.

З метою систематизації основних складових ресурсного потенціалу підприємства доцільно розглянути основні види ресурсів та їх роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні види ресурсів підприємства та їх характеристика

Вид ресурсів	Характеристика	Значення для діяльності підприємства
Матеріальні ресурси	Сукупність сировини, матеріалів, комплектуючих, палива, енергії та інших матеріальних елементів, які використовуються у виробничому процесі	Забезпечують безперервність виробництва та формують матеріальну основу виготовлення продукції
Фінансові ресурси	Грошові кошти, власний і залучений капітал, прибуток, кредити, інвестиції та інші фінансові джерела	Використовуються для фінансування виробництва, інвестиційної діяльності та забезпечення платоспроможності підприємства
Трудові ресурси	Персонал підприємства, його професійні знання, навички, досвід та трудовий потенціал	Визначають рівень продуктивності праці, ефективність виробничих процесів і якість продукції
Технічні ресурси	Основні засоби підприємства: машини, обладнання, транспортні засоби, виробничі приміщення та інфраструктура	Формують техніко-технологічну базу підприємства та забезпечують здійснення виробничої діяльності
Інформаційні ресурси	Дані, інформаційні системи, програмне забезпечення, бази даних та аналітична інформація	Забезпечують підтримку управлінських рішень, контроль діяльності та ефективність управління підприємством
Інноваційні ресурси	Нові технології, наукові розробки, інтелектуальний капітал, результати досліджень	Сприяють технологічному розвитку, модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності
Організаційні ресурси	Система управління, організаційна структура, методи координації та управлінські механізми	Забезпечують узгодженість діяльності структурних підрозділів і ефективність управління ресурсами
Часові ресурси	Час, необхідний для здійснення виробничих, управлінських та логістичних процесів	Впливають на швидкість виробництва, оборотність ресурсів та оперативність діяльності підприємства

Отже, ресурси підприємства формують основу його виробничо-господарської діяльності та визначають можливості досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку. Раціональне управління різними видами ресурсів забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, оптимізацію витрат, зміцнення фінансової стійкості та формування конкурентних переваг на ринку.

Матеріальні ресурси є однією з основних складових ресурсного потенціалу підприємства, оскільки саме вони формують основу виробничого процесу та безпосередньо впливають на собівартість продукції. Ефективність їх використання визначається рівнем матеріальних витрат, швидкістю обороту запасів, мінімізацією виробничих втрат і браку, оптимізацією складських запасів та раціональним використанням обладнання. Оцінювання матеріальних ресурсів здійснюється як у натуральному, так і у вартісному вираженні, що дозволяє контролювати ефективність їх використання та виявляти резерви економії. Управління матеріальними ресурсами має бути орієнтоване на забезпечення безперервності виробництва та досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграють трудові ресурси, ефективність яких залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх компетентностей, мотивації та організації праці. Потенціал персоналу формується через професійний розвиток, навчання, підвищення кваліфікації та створення належних умов праці. Оцінювання трудових ресурсів може здійснюватися за кількісними, вартісними та аналітичними показниками, що охоплюють витрати на оплату праці, навчання персоналу, соціальне забезпечення та рівень плинності кадрів. Раціональне управління трудовими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства.

Фінансові ресурси характеризують можливості підприємства щодо забезпечення безперервності господарської діяльності, фінансування розвитку та отримання прибутку. Їх ефективність визначається здатністю підприємства забезпечувати максимальний фінансовий результат при оптимальному використанні власного і залученого капіталу.

Особливого значення в сучасних умовах набувають інформаційні ресурси, які забезпечують інформаційну підтримку управлінських рішень та координацію діяльності підприємства. Їх використання дозволяє підвищити

оперативність управління, однак ефективність роботи з інформацією часто ускладнюється її неповнотою, надлишковістю або недостатньою достовірністю.

Інструментом узгодження використання різних видів ресурсів виступає система бюджетування. Формування ресурсного бюджету дозволяє прогнозувати потребу в матеріальних, трудових і фінансових ресурсах, оцінювати можливі зміни витрат та забезпечувати планування діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. Основою такого аналізу є внутрішня звітність підприємства, результати попередніх періодів та оцінка ринкових тенденцій.

Сукупність матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів формує ресурсний потенціал підприємства. У науковій літературі ресурсний потенціал розглядається як система можливостей підприємства щодо ефективного використання наявних і потенційно доступних ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей та отримання прибутку.

Попри активний розвиток інформаційних технологій та автоматизації управлінських процесів, проблема ефективного управління ресурсами залишається актуальною. Існуючі програмні рішення часто мають універсальний характер і потребують адаптації до специфіки конкретного підприємства. Крім того, ключові управлінські рішення все ще значною мірою залежать від професійності менеджменту та якості організації системи управління ресурсами.

Отже, управління ресурсним потенціалом підприємства є комплексним процесом, що охоплює формування, використання та відтворення ресурсів з метою забезпечення стабільного функціонування, підвищення ефективності діяльності та створення умов для стратегічного розвитку підприємства.За іншим визначенням, управління ресурсами підприємства – це процес, що включає аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання діяльності персоналу, визначення стратегічних цілей і тактичних завдань,

ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх реалізації з урахуванням наявних ресурсів підприємства [20].

Ефективна система управління ресурсами підприємства передбачає раціональний розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів відповідно до потреб виробництва та стратегічних цілей підприємства. Її важливими ознаками є високий рівень координації бізнес-процесів, автоматизація управлінських функцій, оперативний контроль використання ресурсів та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

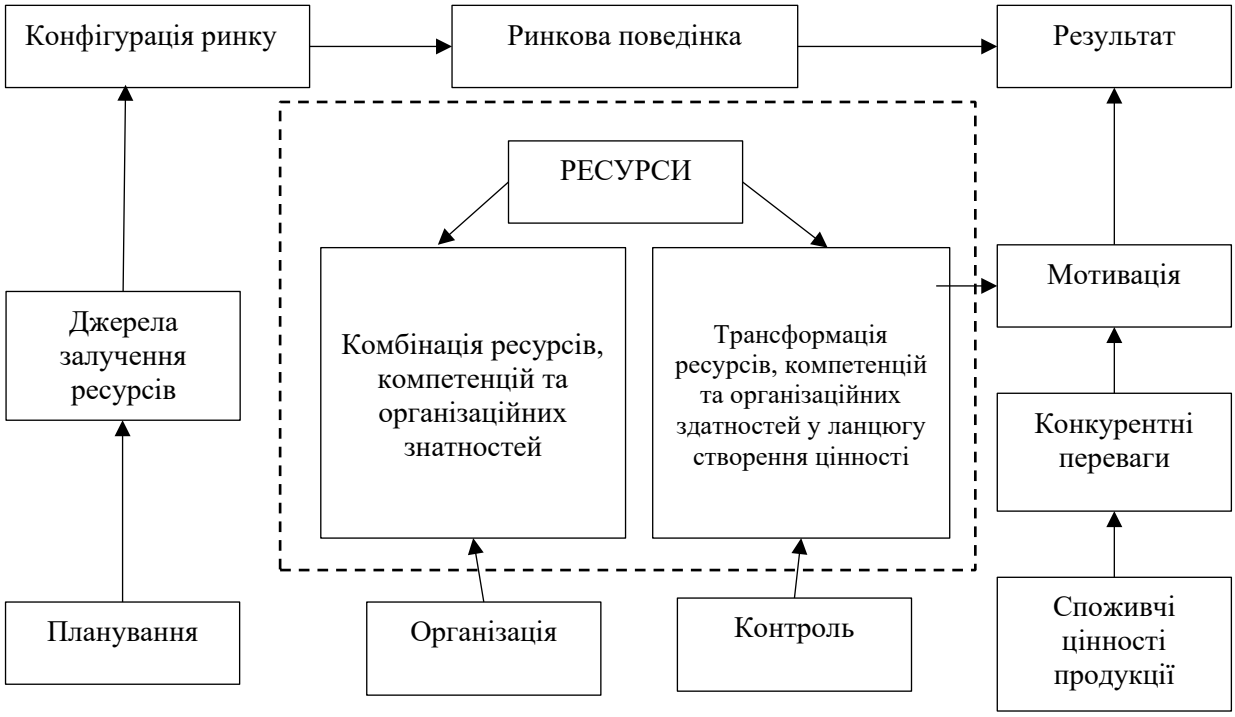


Рисунок 1.1. Управління ресурсним потенціалом

Значну роль у підвищенні ефективності управління ресурсами відіграє впровадження сучасних ERP-систем, які забезпечують інтеграцію виробничих, фінансових, логістичних і кадрових процесів у єдину інформаційну систему. Це сприяє підвищенню продуктивності діяльності, зниженню витрат, мінімізації впливу людського фактора та покращенню якості управлінських рішень.

Водночас неефективне управління ресурсами призводить до дисбалансу у забезпеченні підприємства ресурсами, виникнення надлишкових запасів або

дефіциту окремих видів ресурсів, уповільнення виробничих процесів та зростання непродуктивних витрат. Відсутність автоматизації та належного контролю за використанням ресурсів негативно впливає на оперативність управління, рівень продуктивності праці та фінансові результати діяльності підприємства. Крім того, низька адаптивність системи управління ускладнює реагування підприємства на зміни ринкового середовища та підвищує ризик втрати конкурентних позицій.

Отже, система управління ресурсами є одним із ключових елементів забезпечення ефективного функціонування підприємства. Раціональне використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів потребує комплексного підходу до їх планування, організації, контролю та оптимізації. У сучасних умовах важливим інструментом підвищення ефективності управління ресурсами виступають ERP-системи, які дозволяють автоматизувати та інтегрувати основні бізнес-процеси підприємства. Їх використання сприяє підвищенню продуктивності діяльності, скороченню витрат, зміцненню конкурентоспроможності та формуванню передумов для довгострокового розвитку підприємства.

Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства здійснюється з урахуванням специфіки окремих видів ресурсів та особливостей їх використання у виробничо-господарській діяльності. Для кожної групи ресурсів застосовуються відповідні методичні підходи та система показників, що дозволяє комплексно оцінити рівень ефективності їх використання, виявити проблемні аспекти та визначити резерви підвищення результативності діяльності підприємства. Основні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсами наведено у таблиці 1.2.

Отже, оцінювання ефективності управління ресурсами має комплексний характер та передбачає використання системи взаємопов’язаних показників, що характеризують результативність використання різних видів ресурсів підприємства. Застосування комплексного підходу дозволяє своєчасно виявляти проблеми у системі управління ресурсами, обґрунтовувати

управлінські рішення та формувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Підходи до оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства

Вид ресурсів	Основні підходи до оцінювання	Ключові показники оцінювання
Матеріальні ресурси	Аналіз рівня використання матеріалів, запасів та матеріальних витрат	Матеріаломісткість, матеріаловіддача, оборотність запасів, тривалість обороту запасів
Фінансові ресурси	Оцінювання ефективності використання фінансового капіталу та платоспроможності підприємства	Ліквідність, фінансова стійкість, рентабельність капіталу, оборотність активів
Трудові ресурси	Аналіз ефективності використання персоналу та продуктивності праці	Продуктивність праці, фонд оплати праці, плинність кадрів, використання робочого часу
Технічні ресурси	Оцінювання рівня використання основних засобів та виробничих потужностей	Фондовіддача, фондомісткість, фондорентабельність, коефіцієнт зносу основних засобів
Інформаційні ресурси	Аналіз якості інформаційного забезпечення та ефективності інформаційних систем	Швидкість обробки інформації, рівень автоматизації, якість управлінських рішень
Інноваційні ресурси	Оцінювання рівня технологічного розвитку та інноваційної активності підприємства	Частка інноваційної продукції, витрати на інновації, рівень оновлення технологій
Організаційні ресурси	Аналіз ефективності організаційної структури та системи управління	Швидкість прийняття рішень, рівень координації підрозділів, ефективність менеджменту

Для забезпечення об’єктивного оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства у науковій літературі застосовується система кількісних та якісних показників, що дозволяють комплексно оцінити рівень результативності управління ресурсним потенціалом. Одним із найбільш поширених підходів є методика, запропонована І. Аберніхіною та І. Сокиринською, яка передбачає оцінювання ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових і технічних ресурсів підприємства на основі системи взаємопов’язаних показників.

Наведена система показників дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та визначати рівень результативності системи управління ресурсами. Перевагою

підходу І. Аберніхіної та І. Сокиринської є його комплексність, оскільки оцінювання охоплює всі ключові групи ресурсів підприємства та забезпечує можливість інтегрованого аналізу їх використання. Важливою перевагою даного підходу є також можливість поєднання кількісних та якісних показників оцінювання, що дозволяє не лише аналізувати фінансові результати діяльності підприємства, а й оцінювати ефективність організації виробничих, трудових та управлінських процесів. Такий підхід забезпечує більш об'єктивне визначення рівня ефективності використання ресурсів та дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення результативності діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Показники для оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства за І. Аберніхіною та І. Сокиринською

Група ресурсів	Показник	Характеристика показника	Економічне значення
Матеріальні ресурси	Матеріаломісткість	Відображає обсяг матеріальних витрат на одиницю продукції	Характеризує рівень ресурсомісткості виробництва
	Матеріаловіддача	Показує обсяг продукції, отриманої з одиниці матеріальних витрат	Оцінює ефективність використання матеріалів
	Оборотність запасів	Характеризує швидкість використання виробничих запасів	Визначає ефективність управління запасами
Фінансові ресурси	Коефіцієнт ліквідності	Визначає здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання	Характеризує платоспроможність підприємства
	Рентабельність капіталу	Відображає рівень прибутковості використання капіталу	Оцінює ефективність фінансового управління
	Оборотність активів	Показує швидкість обігу активів підприємства	Характеризує ефективність використання активів
Трудові ресурси	Продуктивність праці	Визначає обсяг продукції або доходу на одного працівника	Оцінює ефективність використання персоналу
	Коефіцієнт плинності кадрів	Характеризує рівень вибуття працівників	Відображає стабільність кадрового складу

	Використання робочого часу	Оцінює рівень використання фонду робочого часу	Характеризує організацію праці
Технічні ресурси	Фондовіддача	Визначає обсяг продукції на одиницю основних засобів	Оцінює ефективність використання основних фондів
	Фондомісткість	Показує потребу в основних засобах для виробництва продукції	Характеризує капіталомісткість виробництва
	Коефіцієнт зносу основних засобів	Відображає рівень фізичного зносу основних фондів	Оцінює технічний стан виробничої бази
Інформаційні ресурси	Рівень автоматизації управління	Визначає ступінь використання інформаційних систем	Характеризує рівень цифровізації підприємства
	Якість інформаційного забезпечення	Оцінює повноту та оперативність інформації	Впливає на ефективність управлінських рішень

Застосування зазначених показників у процесі аналізу діяльності підприємства дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти управління ресурсами, оцінювати рівень ефективності функціонування підприємства та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації використання ресурсного потенціалу. У сучасних умовах господарювання комплексне оцінювання ефективності використання ресурсів є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства має комплексний характер та ґрунтується на системному аналізі результативності використання всіх складових ресурсного потенціалу. Застосування сукупності фінансово-економічних, виробничих і організаційних показників дозволяє оцінити ефективність управління окремими видами ресурсів, визначити проблемні аспекти діяльності підприємства та виявити резерви підвищення результативності його функціонування.

Комплексне оцінювання ефективності управління ресурсами є важливим інструментом управлінського аналізу, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати недоліки у використанні матеріальних, трудових, фінансових та технічних ресурсів. Це створює передумови для оперативного прийняття

управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених проблем, підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати раціональне використання ресурсів, оптимізувати їх структуру та вдосконалювати механізми управління ними. Особливого значення набуває узгодженість використання різних видів ресурсів, оскільки саме взаємозв'язок матеріальних, фінансових, трудових та технічних ресурсів формує основу ефективного функціонування підприємства.

Необхідною передумовою формування ефективної системи управління ресурсами є всебічне оцінювання стану виробничого потенціалу підприємства, зокрема рівня використання основних засобів та виробничих потужностей. У цьому контексті важливого значення набуває аналіз мобільності основних засобів, який характеризує частку активної складової виробничих фондів, що безпосередньо бере участь у виробничому процесі та впливає на виробничі можливості підприємства. Підвищення рівня мобільності основних засобів свідчить про покращення технічного потенціалу підприємства та зростання його виробничої спроможності.

Одним із ключових критеріїв ефективності використання основних виробничих фондів є зростання обсягів виробництва продукції. За умов незмінної кількості обладнання результати виробничої діяльності підприємства залежать від рівня використання робочого часу обладнання, ступеня його завантаження та ефективності використання виробничих потужностей. Відповідно, підвищення ефективності використання основних засобів передбачає не лише технічне оновлення обладнання, а й удосконалення організації виробничих процесів, скорочення простоїв та підвищення рівня завантаженості виробничих потужностей підприємства.

Підвищення ефективності використання основних виробничих фондів є одним із ключових напрямів забезпечення зростання результативності

діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій. Рівень використання основних засобів безпосередньо впливає на обсяги виробництва, собівартість продукції, продуктивність праці та фінансові результати діяльності підприємства.



Рис. 1.2. Основні напрямки для підвищення ефективності використання основних фондів

У зв’язку з цим важливого значення набуває пошук шляхів удосконалення використання виробничих потужностей та підвищення ефективності функціонування технічної бази підприємства.

У науковій літературі основні напрями підвищення ефективності використання основних фондів традиційно поділяють на інтенсивні та екстенсивні. Інтенсивний підхід передбачає підвищення результативності використання наявних виробничих потужностей шляхом їх технічного та організаційного вдосконалення. До основних інтенсивних напрямів належать механізація та автоматизація виробничих процесів, технічне переоснащення і модернізація обладнання, впровадження сучасних технологій та вдосконалення технологічних процесів. Важливе значення також мають скорочення тривалості виробничого циклу, удосконалення системи організації виробництва й управління, а також підвищення рівня професійної підготовки працівників виробничих підрозділів.

Екстенсивні напрями підвищення ефективності використання основних фондів орієнтовані на збільшення часу та масштабів використання виробничого обладнання. До таких заходів належать скорочення простоїв устаткування шляхом покращення матеріально-технічного забезпечення виробництва, підвищення якості технічного обслуговування та ремонту обладнання, збільшення кількості машино-годин роботи устаткування, а також зменшення частки невикористовуваного обладнання. Крім того, важливим резервом підвищення виробничих можливостей підприємства є введення в експлуатацію додаткового обладнання та розширення виробничих потужностей.

Отже, забезпечення високої ефективності використання основних виробничих фондів потребує комплексного поєднання інтенсивних та екстенсивних заходів. Їх реалізація сприяє підвищенню продуктивності виробництва, покращенню використання виробничих потужностей, скороченню витрат та формуванню умов для сталого розвитку підприємства.

У системі стратегічного управління підприємством важливе місце займає підвищення ефективності використання оборотних коштів, оскільки саме від швидкості їх обороту та раціональності використання значною мірою залежать ліквідність, фінансова стійкість і результативність господарської діяльності

підприємства. З метою покращення використання оборотних активів доцільно реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих і логістичних процесів, удосконалення системи постачання та прискорення реалізації продукції.

До пріоритетних напрямів підвищення ефективності використання оборотних коштів належать удосконалення системи нормування ресурсів, розвиток прямих довгострокових відносин із постачальниками, оптимізація витрат на сировину і матеріали, а також раціональне використання виробничих відходів. Важливого значення набуває уніфікація технологічних процесів, скорочення тривалості виробничого циклу та підвищення інтенсивності використання виробничих потужностей. Крім того, суттєвий вплив на ефективність використання оборотних активів має прискорення збуту продукції за рахунок використання сучасних маркетингових інструментів і зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Для забезпечення ефективного управління витратами підприємству доцільно впроваджувати систему постійного моніторингу витрат, яка дозволяє контролювати відхилення фактичних показників від запланованих. Така система створює інформаційну основу для проведення поглибленого економічного аналізу, прогнозування змін у структурі витрат та своєчасного виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства. Залучення до процесу моніторингу спеціалістів різних функціональних підрозділів сприяє підвищенню якості управлінських рішень та забезпечує можливість оперативного реагування на негативні тенденції у виробничо-господарській діяльності.

Важливою умовою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є формування дієвої системи мотивації персоналу. Ефективна система стимулювання праці повинна орієнтуватися на підвищення результативності роботи працівників, розвиток їх професійних компетентностей та зацікавленість у досягненні кінцевих результатів діяльності підприємства. Особливого значення набуває удосконалення тарифної системи

оплати праці, забезпечення справедливого розподілу колективного заробітку відповідно до трудового внеску працівників, стимулювання виконання і перевиконання виробничих завдань, а також формування ефективної системи диференціації оплати праці залежно від рівня кваліфікації персоналу.

Отже, підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства потребує комплексного підходу, що охоплює вдосконалення внутрішніх виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсів, розвиток партнерських відносин із постачальниками та споживачами, а також впровадження сучасних механізмів контролю витрат і мотивації персоналу. Реалізація зазначених заходів дозволяє знизити витрати виробництва, підвищити якість продукції, покращити використання виробничих потужностей та зміцнити конкурентні позиції підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

Для формування комплексного уявлення про специфіку функціонування та ресурсний потенціал підприємства доцільно здійснити його загальну організаційно-економічну характеристику. Аналіз базових відомостей про ПРАТ «Барський машинобудівний завод» дозволяє оцінити масштаби діяльності підприємства, його правовий статус, виробничу спеціалізацію та кадровий потенціал, що є необхідною передумовою для подальшого дослідження системи управління ресурсами та обґрунтування напрямів її удосконалення. Основні характеристики підприємства наведено в таблиці 2.1.

Отже, ПРАТ «Барський машинобудівний завод» є промисловим підприємством машинобудівної галузі, що функціонує у формі приватного акціонерного товариства та має тривалий досвід діяльності на вітчизняному ринку. Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД 28.93 є виробництво машин і устаткування для перероблення харчових продуктів, напоїв і тютюну, що свідчить про його виробничу орієнтацію та належність до сектору технологічного забезпечення харчової промисловості.

Наявність статутного капіталу у розмірі 7,5 млн грн характеризує підприємство як суб’єкта господарювання із сформованою матеріально-фінансовою базою, необхідною для здійснення виробничої діяльності та підтримання операційної стійкості. Водночас середня чисельність працівників у кількості 101 особи свідчить про належність підприємства до категорії середніх промислових підприємств, що зумовлює підвищену роль ефективного управління трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами.

Місією ПРАТ «Барський машинобудівний завод» є забезпечення потреб вітчизняного та зовнішнього ринку конкурентоспроможною машинобудівною продукцією високої якості шляхом ефективного використання виробничого, кадрового та технологічного потенціалу підприємства, впровадження інноваційних рішень і дотримання принципів сталого розвитку. Місія

підприємства орієнтована на формування довгострокової цінності для споживачів, партнерів, працівників і суспільства загалом, а також на зміцнення позицій українського машинобудування в умовах посилення глобальної конкуренції.

Стратегічними цілями ПРАТ «Барський машинобудівний завод» є забезпечення стабільного економічного розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності машинобудівної продукції, модернізація виробничо-технологічної бази, підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення фінансової стійкості та прибутковості діяльності, розширення ринків збуту та зміцнення партнерських зв’язків. Важливими орієнтирами розвитку підприємства також виступають впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій, цифровізація виробничих і управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та професійного розвитку персоналу, а також забезпечення адаптивності підприємства до кризових і воєнних викликів.

Для досягнення визначених цілей підприємство реалізує комплекс взаємопов’язаних управлінських та виробничих завдань. Зокрема, діяльність підприємства спрямована на організацію ефективного виробничого процесу та раціонального використання ресурсів, оновлення обладнання та технічне переоснащення виробництва, удосконалення системи управління виробничими витратами, забезпечення високого рівня якості продукції відповідно до потреб споживачів. Значна увага приділяється розробленню та освоєнню нових видів продукції, автоматизації виробничих і управлінських процесів, підвищенню енергетичної незалежності підприємства, розвитку кадрового потенціалу та системи мотивації працівників. Окремим напрямом є активізація маркетингової діяльності, розширення ринків збуту та забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства.

Основними напрямами діяльності ПРАТ «Барський машинобудівний завод» є виробництво машинобудівної продукції та металоконструкцій, виготовлення обладнання для агропромислового комплексу й переробної

промисловості, механічна обробка металу та виготовлення комплектуючих. Підприємство також здійснює ремонтно-технічні та сервісні роботи, виконує проєктування й модернізацію окремих видів технічного обладнання, розвиває зовнішньоекономічну діяльність та впроваджує сучасні технології управління виробництвом. Важливими складовими діяльності підприємства є розвиток енергоощадних виробничих рішень та удосконалення системи логістичного і матеріально-технічного забезпечення.

Таким чином, діяльність ПРАТ «Барський машинобудівний завод» спрямована на забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства шляхом поєднання виробничого досвіду, технологічного потенціалу та сучасних підходів до управління ресурсами. Реалізація визначених цілей і завдань створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку машинобудівної продукції.

Таблиця 2.1

Характеристика ПРАТ «Барський машинобудівний завод»

Показник	Характеристика
Повна назва	ПРАТ «Барський машинобудівний завод»
Код ЄДРПОУ	14307570
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Дата реєстрації	25.09.1997
Місцезнаходження	Вінницька обл., м. Бар
Основний КВЕД	28.93
Статутний капітал	7 500 000 грн
Середня чисельність працівників (2025)	101

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища ефективність функціонування промислових підприємств значною мірою залежить не лише від внутрішнього ресурсного потенціалу, а й від здатності своєчасно адаптуватися до впливу зовнішніх факторів. Для підприємств машинобудівної галузі особливо важливим є врахування політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників, оскільки саме вони формують умови виробничої діяльності, рівень конкурентоспроможності та перспективи стратегічного розвитку.

З метою комплексної оцінки факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу доцільно застосувати метод PESTEL-аналізу, який дозволяє систематизувати ключові макроекономічні чинники та визначити ступінь їхнього впливу на діяльність ПРАТ «Барський машинобудівний завод». Результати аналізу наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

PESTEL-аналіз середовища ПРАТ «Барський машинобудівний завод»

Чинники	Ваговий коефіцієнт	Рівень впливу	Зважена оцінка
Політичні (Political)			
Воєнний стан та безпекові ризики	0,12	5	0,60
Державна підтримка промисловості та машинобудування	0,06	3	0,18
Нестабільність державної економічної політики	0,07	4	0,28
Економічні (Economic)			
Інфляційні процеси та зростання цін на ресурси	0,11	5	0,55
Коливання валютного курсу	0,08	4	0,32
Зростання вартості енергоресурсів	0,10	5	0,50
Зниження платоспроможності споживачів	0,07	4	0,28
Соціальні (Social)			
Дефіцит кваліфікованих кадрів	0,08	5	0,40
Трудова міграція населення	0,06	4	0,24
Зростання вимог до умов праці та соціального захисту	0,05	3	0,15
Технологічні (Technological)			
Розвиток автоматизації виробництва	0,06	4	0,24
Впровадження цифрових технологій управління	0,05	4	0,20
Необхідність модернізації обладнання	0,07	5	0,35
Екологічні (Environmental)			
Посилення вимог щодо екологічної безпеки	0,04	3	0,12
Необхідність енерго- та ресурсозбереження	0,05	4	0,20
Правові (Legal)			
Часті зміни податкового законодавства	0,05	4	0,20
Посилення вимог з охорони праці	0,04	3	0,12
Регуляторні обмеження та бюрократичні процедури	0,04	3	0,12
Разом	1,00		4,25

Примітка:
Рівень впливу оцінено за п’ятибальною шкалою, де:
1 – дуже низький вплив;
2 – низький вплив;
3 – помірний вплив;

4 – значний вплив;
5 – критичний вплив.

Проведений PESTEL-аналіз свідчить, що діяльність ПРАТ «Барський машинобудівний завод» здійснюється в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища, яке характеризується одночасним впливом як стримуючих, так і стимулюючих факторів розвитку.

Найбільш вагомий вплив на функціонування підприємства мають політичні та економічні чинники. Воєнний стан, нестабільність економічної ситуації, інфляційні процеси, коливання валютного курсу та зростання вартості енергоресурсів суттєво ускладнюють виробничу діяльність підприємства, підвищують собівартість продукції та створюють ризики порушення стабільності ресурсного забезпечення. Для машинобудівних підприємств, діяльність яких є матеріало- та енергоємною, ці фактори мають критичне значення.

Водночас позитивний вплив мають окремі технологічні чинники, зокрема розвиток цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів та впровадження сучасного обладнання. Використання інноваційних рішень створює можливості для підвищення продуктивності праці, скорочення витрат ресурсів та покращення якості продукції. У контексті удосконалення управління ресурсами саме технологічна модернізація виступає одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Соціальні фактори характеризуються неоднозначним впливом. З одного боку, спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція та старіння трудового потенціалу, що негативно позначається на кадровому забезпеченні виробництва. З іншого боку, підвищується значення професійного розвитку персоналу, мотивації працівників та створення безпечних умов праці, що стимулює підприємство до вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Таким чином, результати PESTEL-аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи управління ресурсами ПРАТ «Барський

машинобудівний завод» із урахуванням сучасних викликів зовнішнього середовища. Особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності використання матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів, технологічної модернізації виробництва та забезпечення адаптивності підприємства до змін макросередовища.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПРАТ «Барський машинобудівний завод»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Наявність значного досвіду роботи у сфері машинобудування	Високий рівень фізичного та морального зносу частини обладнання
	Сформована виробнича база та технологічна спеціалізація	Значна енергоємність виробничих процесів
	Кваліфікований інженерно-технічний персонал	Недостатній рівень автоматизації окремих виробничих операцій
	Наявність постійних ділових зв’язків із контрагентами	Обмежені фінансові ресурси для масштабної модернізації
	Гнучкість у виготовленні окремих видів машинобудівної продукції	Залежність від вартості металу, комплектуючих та енергоносіїв
	Вигідне географічне розташування та логістична доступність	Недостатня активність маркетингової діяльності
	Можливість адаптації виробництва під потреби замовників	Потреба в оновленні цифрової інфраструктури управління
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	Зростання попиту на продукцію вітчизняного машинобудування	Воєнні ризики та нестабільність економічного середовища
	Державні програми підтримки промисловості та локалізації виробництва	Подорожчання енергоносіїв і сировини
	Розширення співпраці з аграрним сектором та переробною промисловістю	Зниження платоспроможності окремих замовників
	Залучення грантового фінансування та міжнародної технічної допомоги	Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси
	Впровадження цифрових технологій та автоматизації	Посилення конкуренції з боку імпортної техніки
	Освоєння нових сегментів ринку та індивідуалізованого виробництва	Валютні коливання та інфляційні процеси
	Розвиток енергоефективних технологій	Порушення логістичних ланцюгів постачання

Для узагальнення результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ПРАТ «Барський машинобудівний завод» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити ключові можливості й загрози його подальшого розвитку. Проведений аналіз враховує специфіку діяльності машинобудівного підприємства в умовах воєнного стану, нестабільності енергетичного забезпечення, високої конкуренції та необхідності технологічної модернізації виробництва.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ПРАТ «Барський машинобудівний завод» має достатній виробничий та кадровий потенціал для забезпечення стабільного функціонування і подальшого розвитку. Водночас підприємство функціонує в умовах високої невизначеності та потребує активізації процесів технологічного оновлення, підвищення енергоефективності й удосконалення системи управління ресурсами.

На основі результатів SWOT-аналізу доцільно сформувати матрицю стратегій розвитку підприємства, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця стратегій SWOT для ПРАТ «Барський машинобудівний завод»

Тип стратегій	Стратегічні напрями
SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Використання виробничого потенціалу та кваліфікованого персоналу для освоєння нових сегментів ринку; розширення співпраці з аграрними підприємствами; залучення грантового фінансування для модернізації виробництва; впровадження енергоефективних технологій
ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз)	Диверсифікація виробництва та адаптація продукції до потреб ринку; посилення індивідуалізації замовлень для підвищення конкурентоспроможності; оптимізація витрат ресурсів; формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками та замовниками
WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	Залучення інвестицій та державних програм підтримки для технічного переоснащення; автоматизація виробничих процесів; впровадження цифрових систем управління ресурсами; розвиток маркетингової діяльності та просування продукції
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін та уникнення загроз)	Скорочення енергоємності виробництва; формування системи антикризового управління; диверсифікація джерел постачання; підвищення фінансової стійкості та контролю витрат; розвиток кадрового резерву та системи утримання персоналу

Таким чином, результати SWOT-аналізу та матриці стратегій свідчать, що ключовими напрямами удосконалення діяльності ПРАТ «Барський машинобудівний завод» мають стати технологічна модернізація виробництва, підвищення ефективності управління ресурсами, цифровізація бізнес-процесів та посилення адаптивності підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища.

Саме реалізація зазначених стратегічних напрямів дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності та довгострокову економічну стійкість підприємства. ПРАТ «Барський машинобудівний завод» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та положень Статуту підприємства. Основним видом економічної діяльності підприємства за КВЕД є 28.93 «Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну».

Специфіка діяльності підприємства пов’язана з виробництвом технологічного обладнання для харчової та переробної промисловості, виготовленням машинобудівної продукції, металоконструкцій і комплектуючих, а також виконанням ремонтно-механічних та сервісних робіт. Підприємство здійснює механічну обробку металу, проєктування та модернізацію окремих видів устаткування, забезпечує технічний супровід продукції та впроваджує сучасні виробничі технології.

Важливим напрямом діяльності ПРАТ «Барський машинобудівний завод» є забезпечення потреб агропромислового комплексу та підприємств харчової промисловості у спеціалізованому обладнанні. Підприємство орієнтується на підвищення якості продукції, технологічне оновлення виробництва, розширення асортименту та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку машинобудування.

Організаційна структура ПРАТ «Барський машинобудівний завод» представлена на рис. 2.1.

Організаційна структура управління ПРАТ «Барський машинобудівний завод» побудована відповідно до специфіки діяльності машинобудівного підприємства та спрямована на забезпечення ефективної координації виробничих, фінансових, технічних і управлінських процесів. Структура управління підприємством має лінійно-функціональний характер, що дозволяє поєднати централізацію управління з розподілом функціональних обов'язків між окремими структурними підрозділами.

На чолі підприємства знаходиться голова правління, який здійснює загальне стратегічне керівництво діяльністю ПРАТ «Барський машинобудівний завод», приймає ключові управлінські рішення та координує роботу всіх структурних підрозділів підприємства. Безпосередньо йому підпорядковуються функціональні служби та керівники основних напрямів діяльності. Важливе місце в організаційній структурі займають виробничі підрозділи, які забезпечують виготовлення продукції та реалізацію виробничого процесу. До їх складу входять цехи, дільниці та допоміжні служби, діяльність яких спрямована на виконання технологічних операцій, механічну обробку металу, складання обладнання та контроль якості продукції.

Технічний напрям діяльності підприємства координується головним інженером, який відповідає за технічний розвиток виробництва, модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та забезпечення безперебійного функціонування виробничої системи. У його підпорядкуванні перебувають технічні та ремонтні служби, відділи головного механіка, енергетика та технологічного забезпечення.

Фінансово-економічне управління підприємством здійснюють бухгалтерська та економічна служби, які забезпечують ведення бухгалтерського обліку, фінансове планування, аналіз господарської діяльності, контроль витрат та формування фінансової звітності. Важливою функцією цих підрозділів є забезпечення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності використання ресурсів.

Організаційна структура також включає кадрову службу, яка відповідає за управління персоналом, організацію кадрової роботи, підбір працівників, розвиток трудового потенціалу та забезпечення належного рівня мотивації персоналу. В умовах сучасних викликів особливого значення набуває забезпечення кадрової стабільності та формування системи професійного розвитку працівників.

Важливу роль у структурі підприємства відіграють служби матеріально-технічного забезпечення, логістики та збуту продукції, діяльність яких спрямована на організацію постачання сировини, комплектуючих, управління запасами та реалізацію готової продукції. Їх ефективне функціонування забезпечує безперервність виробничого процесу та підтримку конкурентних позицій підприємства на ринку.

Організаційна структура ПРАТ «Барський машинобудівний завод» характеризується чітким розподілом управлінських функцій, вертикальною підпорядкованістю та спеціалізацією структурних підрозділів, що створює передумови для ефективного управління виробничими ресурсами та координації діяльності підприємства загалом. Водночас сучасні умови господарювання потребують подальшого вдосконалення системи управління шляхом цифровізації бізнес-процесів, підвищення гнучкості управлінських рішень та оптимізації внутрішньої взаємодії між структурними підрозділами.

Для оцінки результативності господарської діяльності ПРАТ «Барський машинобудівний завод» доцільно провести аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 рр. Аналіз динаміки доходів, витрат, фінансових результатів та показників рентабельності дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність управління ресурсами та виявити основні проблеми й резерви підвищення ефективності діяльності.

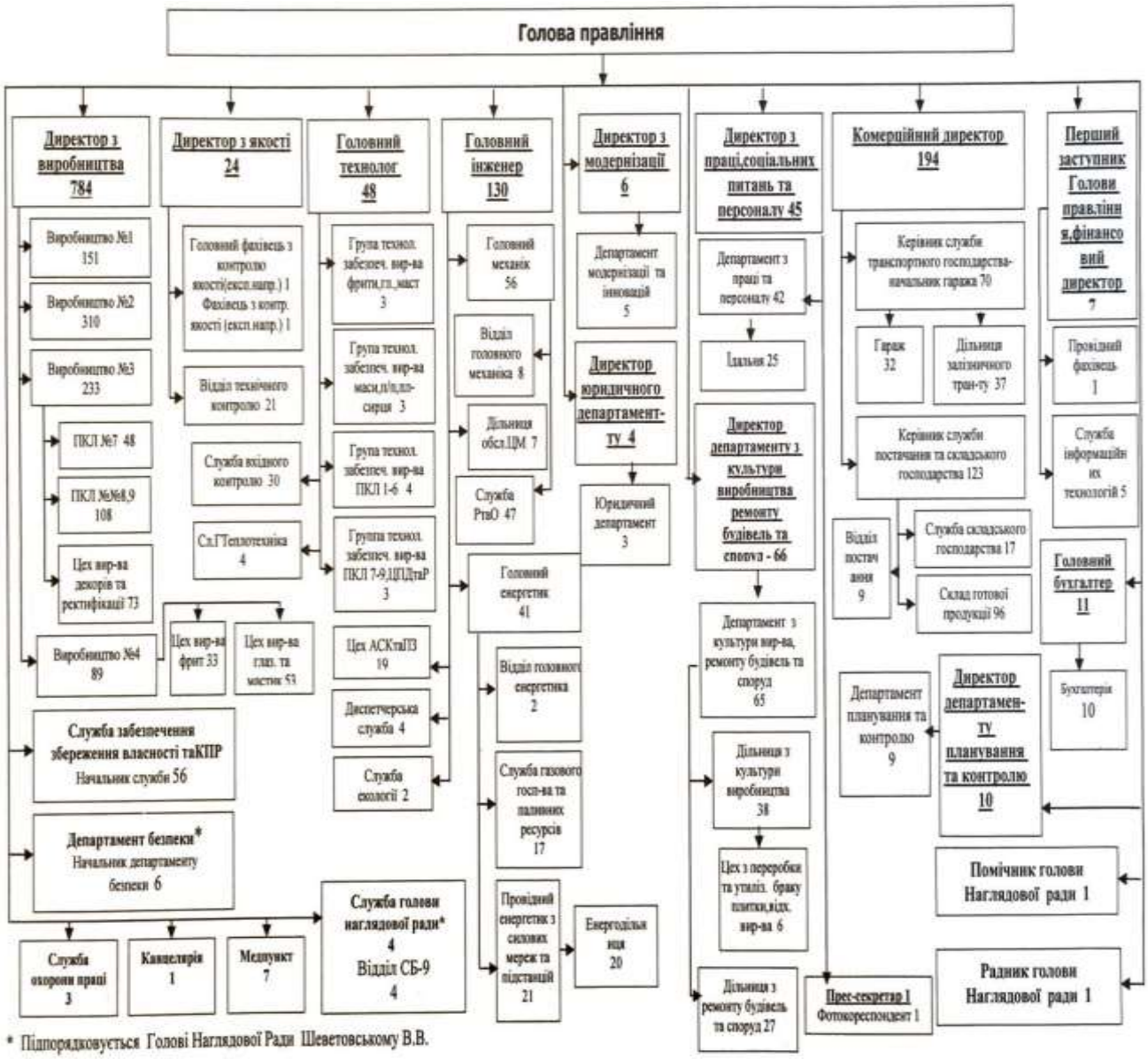


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПРАТ «Барський машинобудівний завод»

Проведений аналіз свідчить, що у 2023–2024 рр. ПРАТ «Барський машинобудівний завод» демонструвало позитивну динаміку фінансових результатів. Незважаючи на незначне скорочення доходу від реалізації у 2024 році на 2,9%, підприємству вдалося забезпечити зростання валового прибутку на 7,7% та збільшення чистого прибутку на 54,2%. Така тенденція пояснюється випереджаючим скороченням собівартості продукції порівняно зі зменшенням обсягів реалізації, що свідчить про певне підвищення ефективності управління витратами.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансово-економічних показників ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, +,-		Темп приросту, %	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	118953,8	115500,5	99314,0	-3453,3	-16186,5	-2,9	-14,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	95292,6	90021,5	76552,7	-5271,1	-13468,8	-5,5	-15,0
Валовий прибуток	23661,2	25479,0	22761,3	1817,8	-2717,7	7,7	-10,7
Операційні витрати	20521,3	22100,4	20348,7	1579,1	-1751,7	7,7	-7,9
Фінансовий результат до оподаткування	4890,8	7434,7	6813,4	2543,9	-621,3	52,0	-8,4
Адміністративні витрати	20521,3	22100,4	20348,7	1579,1	-1751,7	7,7	-7,9
Чистий прибуток	3952,5	6095,7	5587,0	2143,2	-508,7	54,2	-8,3
Рентабельність валового прибутку, %	19,9	22,1	22,9	2,2	0,8	11,1	3,6
Рентабельність чистого прибутку, %	3,3	5,3	5,6	2,0	0,3	60,6	5,7

У 2025 році діяльність підприємства характеризувалася погіршенням окремих фінансових показників. Дохід від реалізації скоротився на 14,0%, що було зумовлено зниженням попиту на продукцію, нестабільністю ринкового середовища та впливом воєнно-економічних факторів. Одночасно собівартість реалізованої продукції зменшилась на 15,0%, що дозволило підприємству утримати достатній рівень валової рентабельності. Водночас валовий прибуток скоротився на 10,7%, а чистий прибуток – на 8,3%.

Позитивним аспектом діяльності підприємства є зростання показників рентабельності. Рентабельність валового прибутку зросла з 19,9% у 2023 році до 22,9% у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та покращення структури витрат. Рентабельність чистого прибутку також демонструвала позитивну динаміку та зросла з 3,3% до 5,6%, що підтверджує збереження прибутковості діяльності навіть в умовах скорочення обсягів реалізації.

Загалом результати аналізу дають підстави стверджувати, що ПРАТ «Барський машинобудівний завод» зберігає фінансову стійкість та здатність забезпечувати прибуткову діяльність. Водночас підприємство потребує активізації заходів щодо розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції, модернізації виробництва та удосконалення системи управління ресурсами з метою забезпечення стабільного економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

Для оцінки результативності системи управління ПРАТ «Барський машинобудівний завод» доцільно проаналізувати динаміку показників ефективності управлінської діяльності. Зазначені показники дозволяють визначити рівень ефективності використання активів, капіталу, трудових ресурсів та оцінити загальний вплив управлінських рішень на фінансові результати діяльності підприємства. Результати аналізу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності управлінської діяльності за 2023–2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+,-)
Оборотність активів, рази	1,28	1,31	1,04	-0,24
Чиста рентабельність продажу, %	3,32	5,28	5,63	+2,31
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	6,70	9,36	8,63	+1,93
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	36,26	55,92	55,32	+19,06
Інтегральний індекс ефективності менеджменту, ум. од.	3,72	5,31	5,15	+1,43

Проведений аналіз свідчить, що упродовж 2023–2025 рр. система управління ПРАТ «Барський машинобудівний завод» характеризувалася загалом позитивною динамікою ефективності. Незважаючи на складні умови функціонування підприємства, більшість ключових показників управлінської результативності продемонстрували зростання, що свідчить про поступове вдосконалення процесів управління ресурсами та фінансово-господарською діяльністю.

Позитивною тенденцією є зростання чистої рентабельності продажу з 3,32% у 2023 році до 5,63% у 2025 році. Це свідчить про підвищення ефективності формування прибутку від реалізації продукції та покращення структури витрат підприємства. Водночас рентабельність власного капіталу зросла на 1,93 в.п., що підтверджує підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів та покращення результативності управлінських рішень у сфері фінансового менеджменту.

Суттєво зріс показник прибутку на одного працівника — на 19,06 тис. грн, що свідчить про підвищення продуктивності праці та більш раціональне використання кадрового потенціалу підприємства. Це може бути результатом оптимізації виробничих процесів, удосконалення організації праці та підвищення рівня координації управлінської діяльності.

Разом із тим негативною тенденцією стало зниження оборотності активів з 1,28 до 1,04 разу, що вказує на певне уповільнення ефективності використання майнового потенціалу підприємства. Така ситуація може бути пов’язана зі скороченням обсягів реалізації продукції, зростанням запасів або недостатньо ефективним використанням окремих груп активів.

Інтегральний індекс ефективності менеджменту у 2025 році становив 5,15 ум. од., що на 1,43 ум. од. більше порівняно з 2023 роком. Це підтверджує загальне покращення якості управлінської діяльності та підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що система управління ПРАТ «Барський машинобудівний завод» є достатньо

результативною та забезпечує позитивні фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Водночас подальше підвищення ефективності управління потребує активізації заходів щодо прискорення оборотності активів, оптимізації структури ресурсів та посилення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз трудових показників та результативності використання кадрового потенціалу. Дослідження динаміки чисельності працівників, продуктивності праці, фінансових результатів у розрахунку на одного працівника та темпів зміни доходу дозволяє оцінити рівень ефективності управління персоналом і визначити тенденції розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього середовища. Результати аналізу наведено у таблиці.

Проведений аналіз свідчить, що у 2023–2025 рр. діяльність ПРАТ «Барський машинобудівний завод» характеризувалася скороченням масштабів господарської діяльності та одночасним підвищенням результативності використання трудових ресурсів за окремими показниками. За досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 8 осіб, або на 7,3%, що пов’язано з оптимізацією кадрового складу підприємства та складною економічною ситуацією.

Чистий дохід підприємства у 2025 році зменшився на 19639,8 тис. грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про скорочення обсягів реалізації продукції та посилення негативного впливу зовнішніх економічних факторів. Унаслідок цього продуктивність праці також знизилася на 108,01 тис. грн на одного працівника, що вказує на погіршення ефективності використання трудового потенціалу в частині формування доходу.

Разом із тим позитивною тенденцією є зростання чистого прибутку на одного працівника на 19,06 тис. грн, що свідчить про покращення результативності управління витратами та підвищення прибутковості діяльності підприємства. Незважаючи на скорочення доходу, підприємству вдалося забезпечити зростання чистого прибутку порівняно з 2023 роком на

1634,5 тис. грн, що є свідченням підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності використання персоналу ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023–2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+,-)
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	109,00	109,00	101,00	-8,00
Чистий дохід, тис. грн	118953,80	115500,50	99314,00	-19639,80
Чистий прибуток, тис. грн	3952,50	6095,70	5587,00	+1634,50
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1091,32	1059,64	983,31	-108,01
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу	36,26	55,92	55,32	+19,06
Темп зміни чисельності персоналу, %	-11,38	0,00	-7,34	+4,04
Темп зміни доходу, %	20,92	-2,90	-14,01	-34,93

Негативною тенденцією є суттєве погіршення темпів зміни доходу. Якщо у 2023 році спостерігалося зростання доходу на 20,92%, то у 2025 році відбулося його скорочення на 14,01%, що свідчить про зниження ділової активності підприємства та нестабільність ринкового середовища.

Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що ПРАТ «Барський машинобудівний завод» у досліджуваному періоді забезпечувало відносно ефективне використання трудових ресурсів у частині формування прибутку, однак водночас зіткнулося зі скороченням обсягів реалізації продукції та зниженням продуктивності праці. У подальшому підприємству доцільно зосередити увагу на підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу, активізації збутової діяльності та модернізації виробничих процесів з метою забезпечення стабільного економічного розвитку.

Ефективність функціонування машинобудівного підприємства значною мірою залежить від якісного та кількісного складу персоналу, рівня його професійної підготовки, вікової структури та раціонального співвідношення окремих категорій працівників. Аналіз складу та структури персоналу дозволяє

оцінити кадровий потенціал підприємства, виявити тенденції зміни чисельності працівників та визначити особливості формування трудових ресурсів у сучасних умовах господарювання. З цією метою проведено аналіз складу та структури персоналу ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023–2025 рр.

Таблиця 2.7

Склад та структура персоналу ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023–2025 рр., осіб

Категорія персоналу	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %	2025	Питома вага, %	Відхилення 2025/2023, осіб
Керівники	11	10,1	11	10,1	10	9,9	-1
Фахівці та службовці	24	22,0	23	21,1	22	21,8	-2
Основні виробничі працівники	58	53,2	59	54,1	54	53,5	-4
Допоміжний персонал	16	14,7	16	14,7	15	14,8	-1
Усього персоналу	109	100,0	109	100,0	101	100,0	-8

Проведений аналіз свідчить, що кадровий склад ПРАТ «Барський машинобудівний завод» упродовж 2023–2025 рр. характеризувався відносною стабільністю структури персоналу при одночасному скороченні загальної чисельності працівників. У 2025 році середньооблікова чисельність персоналу становила 101 особу, що на 8 осіб менше порівняно з 2023 роком. Така тенденція може бути пов’язана з оптимізацією кадрового складу, автоматизацією окремих виробничих процесів та впливом зовнішніх економічних чинників.

Найбільшу частку у структурі персоналу підприємства становлять основні виробничі працівники, питома вага яких у досліджуваному періоді перевищувала 53%. Це свідчить про виробничу спрямованість діяльності підприємства та високу залежність результатів діяльності від ефективності організації виробничих процесів. У 2025 році чисельність основних виробничих

працівників скоротилася на 4 особи порівняно з 2023 роком, однак їх частка у структурі персоналу залишилася практично незмінною.

Чисельність керівників і фахівців також мала тенденцію до незначного скорочення. Зокрема, кількість керівників зменшилася на 1 особу, а фахівців та службовців – на 2 особи. Водночас структура управлінського персоналу залишилася відносно стабільною, що свідчить про збереження функціональної цілісності системи управління підприємством.



Рис.2.2. Структура персоналу ПРАТ «Барський машинобудівний завод» у 2025 рр., осіб

Допоміжний персонал у структурі кадрів займав близько 15%, забезпечуючи обслуговування виробничих процесів та підтримку функціонування підприємства. Його чисельність у 2025 році скоротилася на 1 особу.

Загалом результати аналізу дозволяють зробити висновок, що кадровий потенціал ПРАТ «Барський машинобудівний завод» характеризується переважанням виробничого персоналу та відносною стабільністю структури кадрів. Разом із тим скорочення чисельності працівників і зменшення

продуктивності праці свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня мотивації працівників, розвитку кадрового потенціалу та впровадження сучасних підходів до організації праці.

Важливою складовою виробничого потенціалу машинобудівного підприємства є основні засоби, які забезпечують здійснення виробничого процесу, формують техніко-технологічну базу підприємства та безпосередньо впливають на ефективність його діяльності. Аналіз обсягу, структури та динаміки основних засобів дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства виробничими ресурсами, визначити тенденції їх оновлення та виявити напрями підвищення ефективності використання майнового потенціалу. З цією метою проведено аналіз основних засобів ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023–2025 рр.

Проведений аналіз свідчить, що у 2023–2025 рр. обсяг основних засобів ПРАТ «Барський машинобудівний завод» характеризувався нестабільною динамікою. У 2024 році загальна вартість основних засобів скоротилася на 1592,2 тис. грн, або на 9,7%, що може бути пов’язано зі зростанням рівня зносу активної частини основних засобів, недостатнім оновленням виробничої бази та складними умовами функціонування підприємства. Водночас у 2025 році спостерігалося часткове відновлення вартості основних засобів – на 909,7 тис. грн, або на 6,1%, що свідчить про поступову активізацію процесів оновлення матеріально-технічної бази.

Найбільшу частку у структурі основних засобів підприємства займають машини та обладнання, питома вага яких у 2025 році становила 43,9%. Це є характерним для машинобудівного підприємства, оскільки саме ця група активів формує виробничий потенціал та визначає технологічні можливості підприємства. Позитивною тенденцією є зростання вартості машин та обладнання у 2025 році на 11,0%, що може свідчити про часткове оновлення виробничих потужностей.

Таблиця 2.8

Аналіз обсягу та динаміки основних засобів ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	%	2024	%	2025	%	Абсолютне відхилення, +,-	
							2024/2023	2025/2024
Загальна сума основних засобів, у т.ч.	16457,8	100,0	14865,6	100,0	15775,3	100,0	-1592,2	909,7
1) Будівлі, споруди, передавальні споруди	6747,7	41,0	6243,6	42,0	6467,9	41,0	-504,1	224,3
2) Машини та обладнання	7076,9	43,0	6243,6	42,0	6931,1	43,9	-833,3	687,5
3) Транспортні засоби	1316,6	8,0	1189,2	8,0	1262,0	8,0	-127,4	72,8
4) Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	658,3	4,0	594,6	4,0	631,0	4,0	-63,7	36,4
5) Тварини	–	–	–	–	–	–	–	–
6) Інші основні засоби	493,7	3,0	445,9	3,0	473,3	3,0	-47,8	27,4
7) Малоцінні необоротні матеріальні активи	164,6	1,0	148,7	1,0	157,8	1,0	-15,9	9,1

Значну частку в структурі основних засобів також займають будівлі та споруди, питома вага яких становила близько 41–42%. Їх вартість упродовж досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною, що свідчить про збереження виробничої інфраструктури підприємства.

Частка транспортних засобів, інструментів, приладів та інших основних засобів є незначною та в сукупності не перевищує 15% загальної вартості основних засобів. Водночас їх динаміка також свідчить про певне скорочення у 2024 році та часткове відновлення у 2025 році.

Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що ПРАТ «Барський машинобудівний завод» володіє достатнім виробничим потенціалом, основу якого складають машини та обладнання. Разом із тим наявна тенденція до скорочення вартості окремих груп основних засобів свідчить про необхідність активізації інвестиційної діяльності, технічного переоснащення

виробництва та реалізації заходів щодо модернізації матеріально-технічної бази підприємства з метою підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Ефективність використання основних виробничих фондів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Для машинобудівних підприємств рівень технічного забезпечення виробництва безпосередньо впливає на продуктивність праці, собівартість продукції, обсяги виробництва та фінансові результати діяльності. Аналіз показників фондовіддачі, фондомісткості, фондорентабельності та фондоозброєності праці дозволяє оцінити ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства та визначити тенденції її розвитку. Результати аналізу наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності використання основних виробничих фондів ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023–2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025 від 2023 (+,-)
Основні засоби на початок року, тис. грн	14408,9	16457,8	14865,6	+456,7
Основні засоби на кінець року, тис. грн	16457,8	14865,6	15775,3	-682,5
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	15433,3	15661,7	15320,5	-112,8
Фондовіддача, грн/грн	7,71	7,37	6,48	-1,23
Фондомісткість, грн/грн	0,130	0,136	0,154	+0,024
Фондорентабельність, %	25,61	38,92	36,47	+10,86
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	141,59	143,69	151,69	+10,10

Проведений аналіз свідчить, що упродовж 2023–2025 рр. ефективність використання основних виробничих фондів ПРАТ «Барський машинобудівний завод» характеризувалася неоднозначною динамікою. Незважаючи на відносну стабільність середньорічної вартості основних виробничих фондів, окремі показники ефективності їх використання мали тенденцію до погіршення.

Негативною тенденцією стало зниження фондовіддачі з 7,71 грн у 2023 році до 6,48 грн у 2025 році. Це свідчить про скорочення обсягів доходу,

отриманого з кожної гривні вартості основних виробничих фондів, що може бути наслідком зменшення обсягів реалізації продукції та недостатньо ефективного використання виробничих потужностей підприємства.

Водночас фондомісткість продукції зросла з 0,130 грн до 0,154 грн, що підтверджує збільшення потреби у вартості основних засобів для формування одиниці доходу. Така тенденція свідчить про певне зниження ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства.

Позитивним аспектом діяльності підприємства є зростання фондорентабельності на 10,86 в.п. порівняно з 2023 роком. Це означає, що прибутковість використання основних виробничих фондів у досліджуваному періоді покращилася, що стало результатом підвищення чистого прибутку підприємства та більш ефективного управління витратами.

Крім того, спостерігалося зростання фондоозброєності праці на 10,10 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення рівня технічного забезпечення праці персоналу. Така тенденція може бути пов’язана зі скороченням чисельності працівників при відносно стабільній вартості основних виробничих фондів.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ПРАТ «Барський машинобудівний завод» має достатній рівень забезпеченості основними виробничими фондами, однак ефективність їх використання потребує подальшого підвищення. Для покращення результативності використання основних засобів підприємству доцільно активізувати процеси модернізації обладнання, підвищення завантаженості виробничих потужностей, впровадження енергоефективних технологій та оптимізації структури виробничих ресурсів.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ПРАТ «Барський машинобудівний завод» є важливим елементом дослідження результативності господарської діяльності підприємства та якості управління виробничими ресурсами. Проведення такого аналізу дозволяє своєчасно виявити проблемні аспекти у використанні матеріальних, трудових і

фінансових ресурсів, визначити резерви підвищення ефективності діяльності та сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації виробничих процесів, структури активів і системи ресурсного забезпечення.

Для комплексної оцінки ефективності ресурсного забезпечення підприємства доцільно використовувати систему фінансово-економічних та виробничих показників. Фінансово-економічні коефіцієнти характеризують рівень ефективності використання активів, швидкість їх обороту та здатність підприємства генерувати дохід за рахунок наявного ресурсного потенціалу. Водночас показники продуктивності дозволяють оцінити результативність використання трудових і капітальних ресурсів у процесі виробництва продукції.

Оцінювання ефективності використання ресурсів передбачає визначення ступеня трансформації вкладених у необоротні та оборотні активи коштів у фінансові результати діяльності підприємства. У межах дослідження особливу увагу доцільно приділити таким показникам, як коефіцієнт оборотності активів (АТО), коефіцієнт оборотності основних засобів (FAO), коефіцієнт оборотності запасів (ІТО), тривалість одного обороту запасів, продуктивність праці та продуктивність капіталу. Аналіз зазначених показників дозволяє комплексно оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу ПРАТ «Барський машинобудівний завод» та визначити напрями підвищення результативності його діяльності.

Для комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ПРАТ «Барський машинобудівний завод» доцільно проаналізувати систему показників, що характеризують результативність використання активів, основних засобів, запасів і трудових ресурсів. Аналіз динаміки цих показників дозволяє визначити рівень ділової активності підприємства, швидкість обороту ресурсів, продуктивність праці та ефективність використання виробничого потенціалу. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.10.

Проведений аналіз свідчить, що у 2023–2025 рр. ефективність використання ресурсів ПРАТ «Барський машинобудівний завод» мала тенденцію до зниження за більшістю показників. Це зумовлено скороченням обсягів реалізації продукції, уповільненням оборотності ресурсів та погіршенням результативності використання виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця 2.10

Аналіз ефективності використання ресурсів ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023–2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+,-)
Коефіцієнт оборотності активів, разів	1,28	1,31	1,04	-0,24
Коефіцієнт оборотності основних засобів, разів	7,71	7,37	6,48	-1,23
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	1,56	1,52	1,33	-0,23
Дні обороту запасів, днів	234	240	274	+40
Продуктивність праці, тис. грн/особа	1091,32	1059,64	983,31	-108,01
Продуктивність капіталу, тис. грн/тис. грн	7,71	7,37	6,48	-1,23

Коефіцієнт оборотності активів у 2025 році зменшився до 1,04 разу проти 1,28 разу у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності використання сукупних активів підприємства у процесі формування доходу. Аналогічна тенденція спостерігалася щодо коефіцієнта оборотності основних засобів, який скоротився на 1,23 разу. Це вказує на зменшення обсягу виручки, отриманої з кожної гривні вартості основних виробничих фондів.

Негативною тенденцією є також уповільнення оборотності запасів. Коефіцієнт оборотності запасів знизився з 1,56 до 1,33 разу, а тривалість одного обороту запасів збільшилася на 40 днів. Це свідчить про накопичення запасів, уповільнення процесів реалізації продукції та зниження ефективності управління матеріальними ресурсами.

Продуктивність праці у 2025 році становила 983,31 тис. грн на одного працівника, що на 108,01 тис. грн менше порівняно з 2023 роком. Така динаміка

є наслідком скорочення обсягів реалізації продукції та свідчить про погіршення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Показник продуктивності капіталу також демонстрував негативну тенденцію, що підтверджує зниження результативності використання основних виробничих фондів у процесі господарської діяльності.

Отже, результати аналізу свідчать про необхідність підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПРАТ «Барський машинобудівний завод». Основними напрямами покращення ситуації мають стати прискорення оборотності запасів, підвищення завантаженості виробничих потужностей, модернізація основних засобів, оптимізація структури активів та вдосконалення системи організації праці.

Раціональне управління ресурсами є однією з визначальних передумов забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. Результативність діяльності суб'єкта господарювання значною мірою залежить від ефективності використання трудових, фінансових, матеріальних і технічних ресурсів, які формують основу виробничого потенціалу підприємства. В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та посиленням вимог до ефективності виробництва, особливого значення набуває забезпечення оптимального використання наявних ресурсів та підвищення результативності системи управління ними.

У цьому контексті важливого значення набуває дослідження системи управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод», оскільки саме ефективність використання ресурсного потенціалу визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, його фінансову стійкість та здатність адаптуватися до сучасних викликів. Проведення комплексного аналізу дозволяє оцінити поточний стан використання ресурсів підприємства, виявити існуючі проблеми та резерви підвищення ефективності діяльності, а також сформувати обґрунтовані напрями удосконалення системи управління ресурсним забезпеченням.

Аналіз ефективності управління ресурсами доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, що передбачає оцінку результативності використання матеріальних, фінансових, трудових і технічних ресурсів підприємства. Така методика забезпечує можливість всебічного дослідження ресурсного потенціалу та дозволяє визначити рівень ефективності функціонування окремих складових системи управління ресурсами.

Застосування багатокомпонентного підходу до оцінювання ресурсного забезпечення створює передумови для своєчасного виявлення недоліків у системі управління, визначення проблемних зон у використанні ресурсів та розроблення заходів щодо їх усунення. Це сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства, оптимізації витрат, покращенню фінансових результатів та формуванню умов для подальшого розвитку виробництва й зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Для комплексного оцінювання результативності системи управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод» доцільно використовувати інтегровану систему показників, яка охоплює матеріальні, фінансові, трудові та технічні ресурси підприємства. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу, визначити проблемні аспекти функціонування підприємства та сформувати напрями підвищення ефективності управління ресурсами.

Розрахунок показників здійснено на основі фінансової звітності ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023–2025 рр. та результатів попереднього аналітичного дослідження.

Проведений аналіз свідчить, що упродовж 2023–2025 рр. система управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод» характеризувалася як позитивними, так і проблемними тенденціями. У сфері використання матеріальних ресурсів спостерігалося поступове зниження матеріаломісткості продукції та одночасне зростання матеріаловіддачі, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних витрат у виробничому процесі. Разом із тим у 2025 році погіршився коефіцієнт

співвідношення темпів росту продукції та матеріальних витрат, що вказує на уповільнення темпів зростання обсягів реалізації.

Аналіз фінансових ресурсів показав достатній рівень фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Особливо позитивною тенденцією стало зростання коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, що свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Водночас високий рівень фінансової залежності підтверджує необхідність подальшої оптимізації структури капіталу.

Таблиця 2.11

Показники ефективності управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023-2025 рр

Показник	2023	2024	2025
Матеріальні ресурси			
Коефіцієнт матеріаломісткості	0,801	0,779	0,771
Коефіцієнт матеріаловіддачі	1,25	1,28	1,30
Коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами	2,12	3,32	2,33
Коефіцієнт корисного використання матеріальних ресурсів	0,199	0,221	0,229
Коефіцієнт співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат	1,24	1,03	0,93
Фінансові ресурси			
Коефіцієнт фінансової залежності	1,58	1,35	1,48
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,66	4,04	3,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,55	0,72	0,80
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,06	0,19
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	6,70	9,36	8,63
Трудові ресурси			
Коефіцієнт обороту найманих працівників	0,10	0,08	0,07
Коефіцієнт обороту звільнених працівників	0,11	0,09	0,08
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,06	0,05
Коефіцієнт продуктивності праці, тис. грн/особу	1091,32	1059,64	983,31
Коефіцієнт використання робочого часу	0,89	0,91	0,92
Технічні ресурси			
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,124	0,091	0,102
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,098	0,114	0,067
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,781	0,791	0,796
Коефіцієнт фондовіддачі	7,71	7,37	6,48
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	25,61	38,92	36,47

У сфері управління трудовими ресурсами спостерігалося скорочення плинності кадрів та покращення використання робочого часу. Разом із тим

продуктивність праці у 2025 році знизилася, що пов’язано зі скороченням обсягів реалізації продукції та зниженням ділової активності підприємства.

Оцінка технічних ресурсів свідчить про достатній рівень забезпеченості підприємства основними засобами, однак високий коефіцієнт зносу основних фондів вказує на необхідність модернізації виробничої бази. Зниження фондовіддачі підтверджує погіршення ефективності використання основних виробничих фондів, хоча рівень їх рентабельності залишається відносно високим.

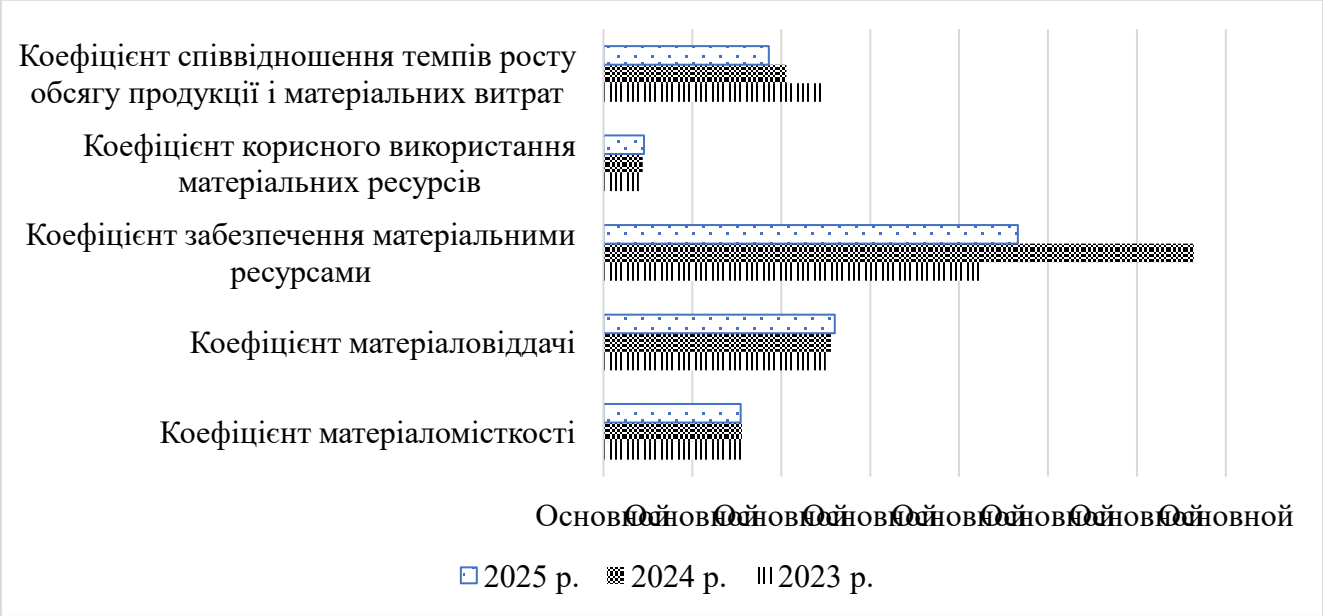


Рис. 2.3. Показники ефективності управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод» за 2023-2025 рр

Отже, результати комплексного аналізу свідчать, що ПРАТ «Барський машинобудівний завод» має достатній ресурсний потенціал для забезпечення стабільної діяльності, однак потребує подальшого удосконалення системи управління ресурсами, модернізації технічної бази, підвищення ефективності використання активів та активізації заходів щодо зростання продуктивності праці.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

Проведений аналіз фінансово-економічного стану та ефективності використання ресурсів ПРАТ «Барський машинобудівний завод» свідчить про наявність як позитивних тенденцій у діяльності підприємства, так і певних проблемних аспектів, що стримують підвищення результативності функціонування підприємства. Незважаючи на збереження прибутковості та достатнього рівня фінансової стійкості, у діяльності підприємства спостерігається зниження оборотності активів, скорочення обсягів реалізації продукції, уповільнення оборотності запасів та зменшення продуктивності праці. Водночас високий рівень зносу основних засобів і недостатня інтенсивність оновлення виробничої бази вказують на необхідність удосконалення системи управління ресурсами підприємства.

Одним із ключових напрямів покращення системи управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод» є модернізація основних виробничих фондів та технічне переоснащення виробництва. Проведений аналіз показав зростання коефіцієнта зносу основних фондів та зниження фондовіддачі, що свідчить про поступове погіршення ефективності використання виробничого обладнання. У зв’язку з цим підприємству доцільно активізувати інвестиційну діяльність, спрямовану на оновлення машин та обладнання, впровадження енергоефективних технологій і автоматизацію окремих виробничих процесів. Це дозволить підвищити продуктивність виробництва, скоротити витрати ресурсів та забезпечити зростання конкурентоспроможності продукції.

Для ПРАТ «Барський машинобудівний завод», враховуючи виявлене зниження фондовіддачі, високий рівень зносу основних засобів та уповільнення ефективності використання виробничих ресурсів, доцільно запропонувати комплекс практичних заходів, спрямованих на модернізацію виробництва та підвищення результативності системи управління технічними ресурсами. Основні пропозиції наведено у таблиці.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо модернізації основних виробничих фондів та удосконалення управління технічними ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод»

Напрям удосконалення	Сутність заходу	Очікуваний результат
Модернізація металообробного обладнання	Поступова заміна застарілих токарних, фрезерних та свердлильних верстатів на сучасні верстати з ЧПК	Підвищення точності обробки деталей, скорочення виробничих втрат, зростання продуктивності праці
Автоматизація виробничих процесів	Впровадження автоматизованих систем контролю виробництва та планування виробничих операцій	Скорочення простоїв обладнання, підвищення оперативності управління виробництвом
Впровадження енергоефективних технологій	Модернізація систем освітлення, електродвигунів та компресорного обладнання	Зменшення витрат електроенергії та зниження собівартості продукції
Створення системи планово-попереджувального ремонту	Формування цифрового графіка технічного обслуговування обладнання	Скорочення аварійних простоїв та продовження строку експлуатації основних засобів
Оптимізація використання виробничих площ	Реорганізація розміщення обладнання та виробничих потоків	Скорочення непродуктивних переміщень та підвищення ефективності використання виробничих площ
Впровадження ERP-системи	Автоматизація управління матеріальними, фінансовими та виробничими ресурсами	Підвищення якості управлінських рішень та контролю ресурсів
Оновлення транспортного господарства	Часткова заміна зношених транспортних засобів та внутрішньоцехового транспорту	Зменшення витрат на ремонт та прискорення логістичних операцій
Підвищення кваліфікації технічного персоналу	Проведення навчання працівників щодо роботи з новим обладнанням та цифровими системами	Підвищення ефективності використання модернізованої техніки
Залучення грантового та інвестиційного фінансування	Участь у державних і міжнародних програмах підтримки промисловості	Прискорення технічного переоснащення без критичного фінансового навантаження
Впровадження системи моніторингу ефективності обладнання	Аналіз завантаженості обладнання та контролю його продуктивності	Підвищення фондовіддачі та ефективності використання основних засобів

Запропоновані заходи мають комплексний характер та орієнтовані на підвищення ефективності використання основних виробничих фондів ПРАТ «Барський машинобудівний завод». Їх реалізація дозволить знизити рівень фізичного та морального зносу обладнання, підвищити продуктивність праці,

скоротити виробничі витрати та забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Особливо важливим для підприємства є впровадження сучасного обладнання з числовим програмним керуванням та цифрових систем управління виробництвом, оскільки саме ці заходи забезпечують найбільший вплив на зростання фондовіддачі, прискорення виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності машинобудівної продукції.

Проведений аналіз показав, що у 2023–2025 рр. на ПРАТ «Барський машинобудівний завод» спостерігалося уповільнення оборотності запасів: коефіцієнт оборотності запасів знизився з 1,56 до 1,33 разу, а тривалість одного обороту запасів збільшилася з 234 до 274 днів. Одночасно у 2025 році обсяг запасів підприємства залишався значним та становив 57256,8 тис. грн, що свідчить про надмірне відволікання оборотних коштів у виробничі запаси та готову продукцію. Така ситуація негативно впливає на ліквідність підприємства, уповільнює оборотність активів і збільшує витрати на зберігання ресурсів.

У зв’язку з цим одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод» має стати оптимізація системи управління матеріальними ресурсами та запасами.

На основі проведених розрахунків можна прогнозувати, що впровадження запропонованих заходів дозволить скоротити середній обсяг запасів щонайменше на 8–12%. За умови обсягу запасів у 2025 році на рівні 57256,8 тис. грн потенційний обсяг вивільнення оборотних коштів може становити:

$$57256{,}8 \times 0{,}10 = 5725{,}7 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, лише за рахунок оптимізації запасів підприємство може вивільнити близько 5,7 млн грн оборотних коштів, які можуть бути спрямовані на модернізацію виробництва, оновлення обладнання або фінансування операційної діяльності.

Крім того, скорочення витрат на зберігання запасів, логістику та внутрішньоскладські операції орієнтовно на 6–8% дозволить підприємству щорічно економити додатково близько 400–600 тис. грн адміністративних та операційних витрат.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо удосконалення управління матеріальними ресурсами та запасами ПРАТ «Барський машинобудівний завод»

Напрям удосконалення	Зміст заходу	Необхідні ресурси	Очікуваний економічний ефект
Впровадження ABC-аналізу запасів	Розподіл запасів за рівнем вартості та впливу на виробництво	Робота економіста та працівників складу; використання Excel або ERP-модуля (орієнтовно 120–180 тис. грн)	Скорочення надлишкових запасів на 8–10%
Впровадження XYZ-аналізу	Аналіз стабільності споживання матеріалів	Аналітична обробка даних про рух запасів	Зниження ризику накопичення повільнооборотних ресурсів
Автоматизація складського обліку	Впровадження системи електронного контролю залишків	Придбання програмного забезпечення (орієнтовно 120–180 тис. грн)	Скорочення втрат і помилок обліку на 15–20%
Запровадження системи планування потреб у матеріалах (MRP)	Формування графіків закупівель відповідно до виробничих потреб	ERP-модуль або спеціалізоване програмне забезпечення (від 0,8 до 1,3 млн грн)	Прискорення оборотності запасів
Скорочення надлишкових залишків готової продукції	Активізація збутової діяльності та виробництво під замовлення	Координація роботи виробництва та відділу збуту	Зменшення витрат на зберігання
Оптимізація складських площ	Реорганізація зон зберігання та логістики	Часткове перепланування складських приміщень	Скорочення складських витрат на 5–7%

Очікується також покращення показників оборотності запасів. За умови скорочення середнього залишку запасів на 10% коефіцієнт оборотності запасів може зрости з 1,33 до орієнтовно 1,48–1,50 разу, а тривалість одного обороту запасів скоротиться приблизно на 25–30 днів.

Запропоновані заходи не потребують критично великих інвестиційних витрат та можуть бути реалізовані переважно за рахунок внутрішньої

оптимізації системи управління ресурсами. Найбільших вкладень потребує автоматизація складського обліку та впровадження ERP/MRP-систем, однак саме ці заходи забезпечують довгостроковий ефект у вигляді прискорення оборотності ресурсів, підвищення точності планування та покращення фінансової стійкості підприємства.

Для ПРАТ «Барський машинобудівний завод» автоматизація складського обліку та впровадження ERP/MRP-систем доцільні у форматі поетапної цифровізації, без надмірно дорогих корпоративних рішень рівня SAP чи Oracle, оскільки підприємство має середній масштаб діяльності (близько 100 працівників) та обмежені фінансові ресурси. У такій ситуації найбільш економічно обґрунтованим є впровадження адаптованої ERP-системи українського або європейського сегмента середнього бізнесу.

Таблиця 3.3

Орієнтовні витрати на автоматизацію складського обліку та впровадження ERP/MRP-системи на ПРАТ «Барський машинобудівний завод»

Стаття витрат	Орієнтовна вартість, тис. грн	Характеристика
Придбання ERP/MRP-програмного забезпечення	250–450	Базовий модуль управління виробництвом, складом, закупівлями та фінансами
Ліцензії для користувачів	80–150	10–20 робочих місць
Серверне обладнання або хмарний сервіс	70–120	Залежно від моделі розміщення системи
Автоматизація складського обліку (сканери, термінали, штрих-коди)	120–180	Складська інфраструктура
Інтеграція системи та налаштування бізнес-процесів	150–250	Адаптація ERP до специфіки підприємства
Навчання персоналу	40–70	Навчання працівників складу, бухгалтерії, планового відділу
Технічна підтримка та супровід (щорічно)	50–90	Оновлення та підтримка системи
Загальні витрати на впровадження	760–1310	

Таким чином, повноцінне впровадження ERP/MRP-системи для ПРАТ «Барський машинобудівний завод» потребуватиме орієнтовно від 0,8 до 1,3 млн грн залежно від масштабу автоматизації та вибору програмного забезпечення.

Для підприємства найбільш доцільними можуть бути такі рішення: українські ERP-системи типу BAS ERP, IT-Enterprise, MASTER; виробничі MRP-модулі для управління запасами та закупівлями; хмарні рішення з нижчими початковими інвестиціями.

Водночас впровадження системи забезпечить суттєвий економічний ефект.

З економічної точки зору такі інвестиції є обґрунтованими, оскільки навіть часткове вивільнення оборотних коштів у розмірі понад 5 млн грн фактично перевищує потенційні витрати на автоматизацію. За умови поетапного впровадження строк окупності проєкту може становити приблизно 1,5–2 роки.

Для ПРАТ «Барський машинобудівний завод» найбільш раціональним є поетапне впровадження системи:

1. автоматизація складського обліку;
2. впровадження MRP-планування закупівель і запасів;
3. інтеграція виробничого планування;
4. повна ERP-інтеграція фінансових та виробничих процесів.

Такий підхід дозволить мінімізувати фінансове навантаження на підприємство та забезпечити поступову адаптацію персоналу до цифровізації управлінських процесів.

Проведений аналіз трудових ресурсів ПРАТ «Барський машинобудівний завод» показав, що у 2023–2025 рр. продуктивність праці знизилася з 1091,32 тис. грн/особу до 983,31 тис. грн/особу, тобто на 108,01 тис. грн на одного працівника. Одночасно відбулося скорочення чисельності персоналу на 8 осіб, що свідчить про зростання навантаження на працівників та недостатньо ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Водночас зростання прибутку на одного працівника підтверджує наявність резервів

підвищення ефективності праці за умови удосконалення системи управління персоналом.

У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод» має стати підвищення ефективності управління трудовими ресурсами шляхом удосконалення мотивації персоналу, розвитку професійних компетентностей та цифровізації HR-процесів.

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо удосконалення системи управління трудовими ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод»

Напрям удосконалення	Сутність заходу	Необхідні ресурси	Очікуваний економічний ефект
Впровадження KPI-системи оцінювання праці	Формування системи преміювання за результатами виконання виробничих показників	Розробка KPI та програмного обліку – 40–60 тис. грн	Підвищення продуктивності праці на 5–7%
Матеріальне стимулювання виробничого персоналу	Впровадження премій за економію матеріалів, виконання норм та якість продукції	Додатковий фонд мотивації – 300–450 тис. грн/рік	Скорочення браку та підвищення виробітку
Навчання працівників роботі з ЧПК та ERP-системами	Підвищення цифрових компетентностей персоналу	Навчання 20–25 працівників – 120–180 тис. грн	Підвищення ефективності використання обладнання
Система адаптації нових працівників	Наставництво та стандарти адаптації	Внутрішні ресурси підприємства	Скорочення плинності кадрів
Автоматизація HR-обліку	Цифровізація кадрового документообігу та обліку робочого часу	60–90 тис. грн	Скорочення адміністративних витрат
Оптимізація організації праці	Перегляд норм праці та виробничого навантаження	Робота HR та виробничого відділу	Підвищення продуктивності праці
Розвиток системи нематеріальної мотивації	Визнання результатів, корпоративне навчання, внутрішні програми розвитку	30–50 тис. грн/рік	Підвищення лояльності персоналу
Впровадження системи контролю виробничих простоїв	Облік втрат робочого часу	ERP-модуль або внутрішня система контролю	Скорочення непродуктивних витрат часу

На основі проведених розрахунків можна прогнозувати, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці щонайменше на 5–8%. За умови середньої продуктивності праці у 2025 році на рівні 983,31 тис. грн/особу та чисельності персоналу 101 особа потенційний приріст обсягу реалізації продукції може становити:

$$983{,}31 \times 101 \times 0{,}06 = 5958{,}9 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, навіть за умови зростання продуктивності праці лише на 6% підприємство потенційно може отримати додатковий обсяг доходу близько 6 млн грн на рік.

Крім того, за рахунок скорочення браку продукції, зменшення простоїв обладнання та більш ефективного використання робочого часу підприємство може додатково скоротити виробничі витрати орієнтовно на 2–3%, що за поточного рівня собівартості становитиме близько 1,5–2,0 млн грн економії щорічно.

Сукупні витрати на реалізацію запропонованих заходів оцінюються на рівні 600–900 тис. грн залежно від масштабу цифровізації та навчання персоналу. При цьому прогнозований економічний ефект перевищує 7–8 млн грн на рік, що свідчить про високу економічну доцільність удосконалення системи управління трудовими ресурсами.

Особливо важливим для ПРАТ «Барський машинобудівний завод» є поєднання матеріального стимулювання з розвитком професійних та цифрових компетентностей персоналу. Саме це дозволить забезпечити адаптацію працівників до модернізації виробництва, підвищити ефективність використання нового обладнання та створити передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Окремої уваги потребує удосконалення системи фінансового управління та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. З цією метою підприємству доцільно здійснювати постійний моніторинг структури капіталу, оптимізувати співвідношення власних і залучених коштів, посилити контроль витрат та активізувати роботу щодо залучення інвестиційних ресурсів і

грантового фінансування для реалізації програм технічного оновлення виробництва. Проведений аналіз фінансового стану ПРАТ «Барський машинобудівний завод» свідчить, що підприємство загалом зберігає фінансову стійкість та прибутковість діяльності, однак у 2025 році спостерігалося зниження обсягів реалізації продукції, уповільнення оборотності активів і погіршення окремих показників ефективності використання ресурсів. Водночас коефіцієнт фінансової залежності у 2025 році становив 1,48, що свідчить про достатньо високий рівень використання залучених коштів у структурі капіталу підприємства. У таких умовах особливої актуальності набуває удосконалення системи фінансового управління, оптимізація структури капіталу та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Для ПРАТ «Барський машинобудівний завод» доцільним є формування помірно-консервативної структури капіталу, за якої частка власного капіталу повинна становити близько 60–65%, а залученого – 35–40%. Такий підхід дозволить забезпечити фінансову стійкість підприємства та одночасно зберегти можливість залучення зовнішніх ресурсів для модернізації виробництва.

Крім того, важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є активізація маркетингової діяльності та розширення ринків збуту продукції. Скорочення доходу від реалізації продукції у 2025 році свідчить про необхідність посилення роботи із просування продукції, розвитку партнерських відносин із замовниками та диверсифікації асортименту продукції відповідно до потреб ринку. Проведений аналіз показав, що у 2025 році чистий дохід ПРАТ «Барський машинобудівний завод» скоротився на 14,0% порівняно з 2024 роком та на 19639,8 тис. грн порівняно з 2023 роком. Одночасно спостерігалося зниження фондовіддачі, продуктивності праці та оборотності активів, що свідчить про недостатній рівень завантаження виробничих потужностей і потребу в активізації збутової діяльності підприємства. У таких умовах одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ПРАТ «Барський машинобудівний завод» має стати

посилення маркетингової діяльності, диверсифікація каналів збуту та розширення ринків реалізації продукції.

На основі проведених розрахунків можна прогнозувати, що реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити приріст доходу від реалізації продукції щонайменше на 8–12% протягом 2–3 років.

Крім прямого фінансового ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить: підвищення завантаження виробничих потужностей; покращення фондовіддачі; прискорення оборотності активів; зниження частки умовно-постійних витрат у собівартості; зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо активізації маркетингової діяльності та розширення ринків збуту ПРАТ «Барський машинобудівний завод»

Напрям удосконалення	Сутність заходу	Необхідні ресурси	Очікуваний економічний ефект
Створення системи B2B-маркетингу	Формування окремого напряму роботи з корпоративними клієнтами	Найм або перепідготовка 1–2 менеджерів – 250–350 тис. грн/рік	Зростання кількості замовлень
Оновлення сайту та цифрове просування	SEO-оптимізація, каталог продукції, онлайн-заявки	120–180 тис. грн	Розширення клієнтської бази
Участь у галузевих виставках	Агропромислові та машинобудівні виставки	150–250 тис. грн/рік	Залучення нових партнерів
Розвиток виробництва під замовлення	Виготовлення обладнання за індивідуальними технічними параметрами	Часткова модернізація виробництва	Підвищення маржинальності продукції
Розширення асортименту продукції	Освоєння нових видів обладнання для АПК	500–700 тис. грн	Зростання обсягів реалізації
CRM-система для роботи з клієнтами	Автоматизація управління продажами та клієнтською базою	80–120 тис. грн	Скорочення втрати клієнтів
Формування дилерської мережі	Пошук регіональних партнерів та сервісних представників	100–150 тис. грн	Розширення географії збуту
Активізація експортної діяльності	Вихід на ринки сусідніх країн	Сертифікація та маркетинг – 300–500 тис. грн	Диверсифікація джерел доходу

Сумарні витрати на реалізацію маркетингових заходів оцінюються орієнтовно на рівні 1,5–2,2 млн грн залежно від масштабу цифровізації та активності просування продукції. При цьому потенційний економічний ефект лише від приросту доходу на 10 відсотківперевищує 9,9 млн грн, що свідчить про високу економічну доцільність активізації маркетингової діяльності.

Для фінансування запропонованих заходів доцільно використовувати переважно власні джерела фінансування. З урахуванням попередньо запропонованої оптимізації структури капіталу ПРАТ «Барський машинобудівний завод» рекомендовано підтримувати співвідношення власного та залученого капіталу на рівні 60:40. Це дозволить підприємству реалізовувати програми розширення збуту без критичного зростання кредитного навантаження та забезпечить достатній рівень фінансової стійкості.

Отже, удосконалення системи управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод» має здійснюватися комплексно та охоплювати технічні, матеріальні, трудові й фінансові ресурси підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу, зміцненню фінансової стійкості, підвищенню конкурентоспроможності продукції та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених у кваліфікаційній роботі завдань і проведених досліджень, можна сформулювати такі основні висновки:

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління ресурсами підприємства, розкрито економічну сутність категорій «ресурси», «ресурсний потенціал» та «система управління ресурсами». Встановлено, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня координації матеріальних, фінансових, трудових, технічних та інформаційних ресурсів. Обґрунтовано, що сучасна система управління ресурсами повинна базуватися на комплексному підході, який передбачає інтеграцію процесів планування, організації, контролю та оптимізації використання ресурсів із використанням цифрових технологій та ERP-систем.

У процесі дослідження узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства та систематизовано показники оцінювання матеріальних, фінансових, трудових і технічних ресурсів. Встановлено, що комплексне оцінювання ресурсного потенціалу дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства, визначати резерви підвищення ефективності та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення сталого розвитку підприємства.

У другому розділі проведено комплексний аналіз ефективності управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод». Встановлено, що підприємство має сформований виробничий та кадровий потенціал та характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості. Разом із тим діяльність підприємства здійснюється в умовах значного впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнних ризиків, інфляційних процесів, подорожчання енергоресурсів та дефіциту кваліфікованих кадрів.

PESTEL-аналіз підтвердив, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні та політичні чинники, пов’язані з нестабільністю ринкового середовища, зростанням вартості ресурсів і

необхідністю адаптації виробничої системи до сучасних умов господарювання. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, серед яких наявність виробничої бази, кваліфікованого персоналу та досвіду роботи у машинобудівній галузі, а також виявити основні проблеми, пов’язані зі зношеністю обладнання, недостатнім рівнем автоматизації та потребою в удосконаленні системи управління ресурсами.

Аналіз фінансово-економічних показників показав, що у 2023–2025 рр. підприємство зберігало прибутковість діяльності та позитивну динаміку рентабельності. Зокрема, рентабельність чистого прибутку зросла з 3,3% у 2023 році до 5,6% у 2025 році, а чистий прибуток у 2025 році становив 5587,0 тис. грн. Водночас встановлено негативні тенденції, пов’язані зі скороченням доходу від реалізації продукції на 14,0% у 2025 році, зниженням оборотності активів, погіршенням фондовіддачі та уповільненням оборотності запасів.

Дослідження ефективності використання трудових ресурсів засвідчило, що попри зростання прибутку на одного працівника, продуктивність праці у 2025 році знизилася внаслідок скорочення обсягів реалізації продукції та зниження ділової активності підприємства. Крім того, встановлено наявність проблем у сфері технічного забезпечення виробництва, зокрема зростання рівня зносу основних засобів та зниження фондовіддачі, що свідчить про необхідність технічного переоснащення виробництва та модернізації обладнання.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління ресурсами ПРАТ «Барський машинобудівний завод». Доведено, що одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства є модернізація основних виробничих фондів, автоматизація виробничих процесів та впровадження ERP/MRP-систем управління ресурсами. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити втрати ресурсів, прискорити обробку виробничої інформації та підвищити продуктивність праці.

Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних методів управління запасами, зокрема ABC- та XYZ-аналізу, автоматизованого складського обліку та системи контролю матеріальних потоків. Очікуваним результатом реалізації зазначених заходів є прискорення оборотності запасів, скорочення витрат на зберігання та підвищення ефективності використання оборотних активів.

Встановлено, що важливим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення системи управління трудовими ресурсами. Запропоновано впровадження системи матеріального стимулювання, орієнтованої на результативність праці, програм професійного навчання персоналу та розвитку цифрових компетентностей працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Окрему увагу приділено удосконаленню системи фінансового управління підприємством. Обґрунтовано доцільність оптимізації структури капіталу із підтриманням співвідношення власного та залученого капіталу на рівні 60:40, що забезпечить збереження фінансової стійкості підприємства та створить передумови для реалізації програм технічного оновлення виробництва. Також доведено необхідність активізації маркетингової діяльності та розширення ринків збуту продукції, що дозволить збільшити обсяги реалізації та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління ресурсами є ключовою передумовою забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку ПРАТ «Барський машинобудівний завод». Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу, забезпечити модернізацію виробничої бази, покращити фінансові результати діяльності підприємства та зміцнити його конкурентні позиції в умовах нестабільного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов Т. Структура системи управління ресурсами та інформаційними процесами підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 340, № 2. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-14. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1658

2. Августин Р. Р., Демків І. О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. Т. 294, № 3. С. 77–81. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-12. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1799

3. Бардадим М. В. До питання сутності загальновиробничих витрат підприємства та управління ними. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 139–145. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-139-145

4. Барна М., Мельник І., Топорницька М., Турчиняк М., Решетило Л. Financial and HR Management of Tourism Enterprises. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 6, № 59. P. 633–647. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4648. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4648

5. Вараксіна О., Куць А., Шийко Є. Комплексний підхід до управління ресурсною безпекою в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-115. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4802

6. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 146–153. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153

7. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Микитин О. З. Методико-прикладні аспекти управління ресурсним забезпеченням в системі економічної безпеки промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету.

Економічні науки. 2025. Т. 338, № 1. С. 52–57. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-8. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1428

8. Васюткіна Н. В., Криленко Є. С. Формування інтегрованого економічного потенціалу підприємств в умовах економіки знань з посиленням впливу конкуренції. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 285–294. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-285-294

9. Гарафонова О., Янковой Р., Дворник І. Ресурсне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства: виклики сучасного глобального безпекового середовища та економічних конфліктів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 338, № 1. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-4. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1424

10. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Філатова В. Improvement of the Change Management Model at the Hotel Industry Enterprises. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 3, № 56. P. 423–434. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4418. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4418

11. Гусаковська Т. О., Середа О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. Проблеми економіки. 2024. № 2. С. 129–135. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-129-135

12. Завора О. В. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4604

13. Завражний К., Кулик А., Вороненко В., Соколов М., Antunes de Abreu O. Formation of Strategic Directions for the Use of Artificial Intelligence in the Enterprise to Achieve the Goals of Sustainable Development. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 5, № 58. P. 470–483.

DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4448. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4448

14. Калина Т. Є., Ступень Р. М., Арзуманян Т. Ю. Земельно-ресурсний потенціал підприємств агробізнесу в умовах цифрових трансформацій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 4. С. 421–425. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-65. URL: https://ujae.org.ua/zemelno-resursnyj-potentsial-pidpryyemstv-agrobiznesu-v-umovah-tsyfrovyh-transformatsij/

15. Костромський М. В. Адаптація організаційної культури виробничих підприємств до викликів цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 333–339. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-333-339

16. Краснорyцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 2. С. 113–121. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-19. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a19.pdf

17. Кривдик М. І., П’ятничка М. В., Лісовський І. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ресурсами підприємств з позиції економічної безпеки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 340, № 2. С. 104–108. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-16. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1660

18. Кубатко В. М. Регіональні аспекти формування і використання ресурсного потенціалу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 2. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-43. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r02_a43.pdf

19. Лункін В. В. Потенційні напрями залучення інвестицій у розвиток ресурсного потенціалу агропідприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 362–366. DOI:

https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-65. URL: https://ujae.org.ua/potentsijni-napryamy-zaluchennya-investytsij-u-rozvytok-resursnogo-potentsialu-agropidpryyemstva/

20. Мавлєва Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2997

21. Мазур О., Мазур Д., Бетлінський О. Економічна сутність та склад ресурсного потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 334, № 5. С. 14–19. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-2. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/513

22. Мацко Н. Г., Некрасова Л. А. Оцінка виробничого потенціалу інноваційно-активних промислових підприємств на основі ІЕКО-аналізу. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 188–193. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-188-193

23. Микитюк П. П., Флис В. Р. Механізм управління використанням матеріальних ресурсів підприємства. Вісник економіки. 2025. № 3. С. 237–249. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2025.03.237. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1851

24. Мірошниченко С. О., Вовна О. В. Multifactor Statistical Analysis of Order Success as a Tool for Optimization of Automated Resource Planning and Control Systems. Reporter of the Priazovskyi State Technical University. Section: Technical Sciences. 2025. № 50. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6733.50.2025.336372. URL: https://journals.uran.ua/vestnikpgtu_tech/article/view/336372

25. Назарчук Т. В., Бакай А. М. Theoretical and Methodological Principles of Resource Management in the Management System of Industrial Enterprises. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т.

338, № 1. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-93. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1635

26. Олександренко І. В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 194–201. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-194-201

27. Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 241–248. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-241-248

28. Поночовна О. В. Рівень ресурсного потенціалу та ефективність його використання в аграрних підприємствах Полтавської області: аналіз тенденцій та рекомендації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 4. С. 81–84. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-15. URL: https://ujae.org.ua/riven-resursnogo-potentsialu-ta-efektyvnist-jogo-vykorystannya-v-agrarnyh-pidpryyemstvah-poltavskoyi-oblasti-analiz-tendentsij-ta-rekomendatsiyi/

29. Руденко І. В., Мельничук М. О., Кунічева Т. П. Обґрунтування прийняття рішень з ціноутворення з урахуванням можливостей управління витратами. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 159–165. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-159-165

30. Руденко С. В., Ряснянська А. М., Семенов О. О. Продуктові, виробничі та управлінські інновації в системі розвитку економічного потенціалу аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 1. С. 213–217. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-31

31. Саламін О. Я., Поперечний С. І. Actual Problems Formation and Effective Use Resource Potential of Agricultural Enterprises in the Turbulent Market Environment. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-107. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3996

32. Середа Н. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5475

33. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.96

34. Суліма Н. М., Гуцул Т. А., Боровик Н. В. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4099

35. Терещенко А. М. Сутність і структурні елементи фінансового потенціалу підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 196–203. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-196-203

36. Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 278–284. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-278-284. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2024_6_0_278_284&year=2024

37. Ушкаренко Ю. В., Сорокіна А. М. Ефективне управління ресурсами як фактор підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2025. № 54. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-4. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/867

38. Федірець О. В., Даценко О. В., Кекало Є. О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. Економічний простір. 2021. № 166. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-12. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/815

39. Чжан Лей. Особливості формування ресурсного потенціалу в контексті розвитку територій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 1. С. 361–364. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-

2024-1-61. URL: https://ujae.org.ua/features-of-the-formation-of-resource-potential-in-the-context-of-the-development-of-territories/

40. Чіков І. А. Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4896

41. Череп О., Череп А., Охренич Ю., Гельман В., Горбунова А. Improvement of the Management Mechanism of the Strategy of Innovative Activities of Enterprises. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 1, № 54. P. 471–484. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4295. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4295

42. Черненко Ю., Семко О., Березенський Р. Модель ERP-BPMS на основі даних для забезпечення кризової стійкості комунальних підприємств. Управління розвитком складних систем. 2025. № 62. С. 12–23. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.12-23. URL: https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/334446

43. Шарапа В. Ресурсний та фінансовий потенціал – ключові передумови підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 4(44). С. 190–196. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-190-196. URL: https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/350159

44. Шашина М. В., Кочерга О. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. Economic Synergy. 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-3. URL: https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/186

45. Шевчук І., Депутат Б., Країло Д. Застосування хмарних технологій для управління та планування ресурсами підприємства. Фінансовий простір. 2024. № 3–4(54). DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.071718. URL: https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/978