



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В. о. завідувача кафедри _____ проф. Янків М. Д.
« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21з
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і
адміністрування)»

Радзівіла Тараса Васильовича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Даниленко Наталія Борисівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

(прізвище, ім'я, по-батькові)

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**на магістерську кваліфікаційну роботу
«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»»**

Студента (тки) **Радзвіла Тараса Васильовича** групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Даниленко Н.Б.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри _____ **Янків М.Д.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 202__ року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	<u>менеджменту та міжнародного бізнесу</u>
Ступінь	<u>Магістр</u>
Галузь знань	<u>07 «Управління та адміністрування»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

_____ Янків М. Д.

« ____ » _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Радзівілу Тарасу Васильовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Керівник роботи Даниленко Наталія Борисівна,

кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від « ____ » _____ 202_ р. № _____

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 202_ р.

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані, звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали

Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

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

Рис. 1.1-1.4 і табл. 1.1-1.5 – теоретичні основи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом;

Рис. 2.1-2.8 і табл. 2.1-2.2 – аналіз системи управління ресурсним потенціалом підприємства;

Рис. 3.1 і табл. 3.1-3.2 – напрямки вдосконалення процесу управління ресурсним потенціалом.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання «__» _____ 202__ року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>вересень-2024 р.</i>	<i>Остаточне затверджен-ня плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>жовтень 2024р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>листопад 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад-грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2024 р. -січень 2025р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий-2025 р.</i>	

Студент _____ Радзівіл Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Даниленко Н.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Радзівіл Т.В. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 100 сторінок, включаючи 9 таблиць, 13 рисунків, 3 додатки.

Розглянуто теоретичні та методичні основи процесу підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. Здійснено аналіз системи управління ресурсним потенціалом на діючому українському підприємстві. Визначено напрямки удосконалення процесу управління ресурсним потенціалом для реально діючого підприємства України.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

Ключові слова: ресурсне забезпечення, ресурсний потенціал, діяльність підприємств, система управління, управління ресурсами

ANNOTATION

Radziwill T.V. Increasing the efficiency of resource potential management of PrJSC «Concern Khlibprom». – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). - Lviv, 2025.

The amount of work is 100 pages, including tables 9, 13 figures 3 applications.

The theoretical and methodological foundations of the process of increasing the efficiency of resource potential management are considered. The analysis of the resource potential management system at an operating Ukrainian enterprise is carried out. The directions of improving the resource potential management process for a real operating enterprise of Ukraine are determined.

Based on the study of theoretical and practical materials, the corresponding conclusions are drawn and specific proposals are made to increase the efficiency of resource potential management.

Key words: resource provision, resource potential, enterprise activities, management system, resource management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.....	12
1.1. Сутність ресурсного забезпечення підприємства.....	12
1.2. Ресурсний потенціал: структура, зміст й місце в забезпеченні безпеки підприємства.....	21
1.3. Теоретичні засади процесу управління ресурсним потенціалом підприємства	31
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	41
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» та його місця на ринку.....	41
2.2. Аналіз результатів діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»....	52
2.3. Оцінка системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	58
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»	68
3.1. Можливості інтегрування досвіду міжнародних практик підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом	68
3.2. Визначення шляхів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	72
3.3. Економічне обґрунтування напрямків вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром».....	76
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є одним із ключових чинників його успішного функціонування та розвитку. На нашу думку, у сучасних умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, забезпечення гнучкого та динамічного розподілу ресурсів стає критично важливим. Слід підкреслити, що ресурсний потенціал не обмежується лише фінансовими або матеріальними можливостями: він охоплює також кадрові, інформаційні та інші види ресурсів, без яких ефективне функціонування неможливе. Ми вважаємо, що формування і зміцнення конкурентних переваг залежить саме від здатності підприємства ефективно використовувати власний ресурсний потенціал та вдосконалювати підходи до його управління. Слід зазначити, що в умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу підприємство постає перед новими викликами: зокрема, змінами ринкових тенденцій, оновленням законодавчих вимог і зростаючою конкуренцією. Усе це потребує постійного моніторингу стану та якості ресурсного потенціалу, а також готовності оперативно його адаптувати. Ми вважаємо, що своєчасне виявлення та усунення диспропорцій у ресурсному забезпеченні дозволяє підприємству працювати стабільно та уникати зайвих витрат. На нашу думку, гнучкість і здатність модернізувати підходи до управління ресурсним потенціалом забезпечує більш високу стійкість та конкурентоспроможність навіть за умов нестабільної економічної ситуації.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Важливість саме раціонального управління ресурсним потенціалом підприємства зростає й тому, що воно тісно пов'язане із безпековою діяльністю. Слід підкреслити, що будь-яка криза – економічна чи соціальна – може виявитися критичною, якщо керівництво не здатне швидко і точно розподілити наявні ресурси. Вчасне планування та чітке розуміння, яким чином задіяти різні види ресурсів у ситуації ризиків, знижує вірогідність масштабних

втрат. На нашу думку, підприємство, яке приділяє належну увагу безпековій діяльності, розглядає її не як додаткове навантаження, а як невід’ємний аспект сталого розвитку. Таким чином, управління ресурсним потенціалом стає основою стратегічного підходу до безпеки й стабільності. Ми вважаємо, що одне з головних завдань підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає в оптимізації ресурсного забезпечення. Слід зазначити, що це передбачає ретельний контроль за витратами та грамотне планування всіх видів ресурсів: починаючи від матеріальних запасів і закінчуючи людським капіталом. Раціональна систематизація використання ресурсів дає змогу мінімізувати втрати, підвищити якість продукції чи послуг і забезпечити стійкий розвиток. На нашу думку, саме здатність побудувати збалансоване ресурсне забезпечення дає підприємству можливість ефективно реагувати на зміни середовища, запроваджувати інновації та нарощувати конкурентний потенціал.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідження проблем управління ресурсним потенціалом було і залишається увагою багатьох науковців. При цьому, слід зазначити, що це стосується й безпекового аспекту. Активними дослідниками в контексті ресурсного забезпечення, є такі праці таких науковців як Л. О. Бречко, О. Вишенського, В. Вишневського, М. Войнаренка, А. Голобородько, В. Ляшенка, Л. Кіт, М. Копитко, С. Князева, С. Колодія, С. Коляденко, К. Краус, М. Криштановича, Н. Пантелєєвої, О. Піжук, М. Ребрика, А. Риженко, Л. Скоробогата, М. Стадник, О. Силкіна, Г. Соколова, А. Трушлякова, В. Фіщука та ін.

Слід підкреслити, що в сучасному світі технологічні зрушення суттєво впливають на управлінські процеси, зокрема й на розподіл ресурсів. Набувають популярності цифрові платформи та інструменти, що сприяють збільшенню прозорості та швидкості обліку. Використання автоматизованих систем дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенційні ризики, мінімізувати ручні операції та керувати процесами в режимі реального часу. Ми вважаємо, що така цифрова трансформація забезпечує нові можливості для ефективного

розпорядження ресурсами, оптимізує їхнє використання і відкриває додаткові перспективи для підвищення конкурентоспроможності. Це особливо важливо в контексті непередбачуваних викликів та швидких змін на ринку, коли кожен невикористаний ресурс може стати джерелом збитків.

На нашу думку, актуальність підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства зумовлена низкою факторів: зростаючою складністю ринкових умов, важливістю безпекової діяльності, необхідністю раціонального ресурсного забезпечення та стрімким розвитком новітніх технологій. Слід підкреслити, що запровадження ефективної системи управління ресурсами забезпечує стале зростання, підвищує адаптивність та сприяє покращенню фінансових показників. Ми вважаємо, що підприємство, яке системно працює над удосконаленням методів і механізмів управління власним ресурсним потенціалом, має більші шанси витримати конкурентний тиск та зберігати лідерські позиції. Зрештою, комплексний підхід до ресурсного потенціалу – це не лише шлях до покращення внутрішніх процесів, а й стратегічна передумова для довгострокового успіху.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз й оцінка сучасного стану, виявлення проблем та обґрунтування перспективних напрямів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних **завдань** дослідження:

- проаналізувати сутність ресурсного забезпечення підприємства ;
- розкрити структуру ресурсного потенціалу підприємства;
- визначити ключові засади процесу управління ресурсним потенціалом підприємства;
- провести аналіз характеристики діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» та його місця на ринку;
- оцінити систему управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»;

- здійснити аналіз результатів діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- дослідити можливості інтегрування досвіду міжнародних практик підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом;
- визначити шляхів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- здійснити належне економічне обґрунтування напрямків вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- підсумувати основні результати дослідження, вказати на значимість розроблених пропозицій та можливі напрямки подальших досліджень у цій області.

Предмет дослідження – оцінка сучасного стану, результатів та проблем в системі управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства України.

Об’єкт дослідження – ресурсний потенціал ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Методи дослідження. В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – задля дослідження сутнісних характеристик та еволюцій базових понять щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом; аналізу та синтезу – при вивченні та визначенні найбільш вагомих проблем й загроз в системі підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом; непараметричні статистичні – для характеристики поточного стану показників дотичних до системи управління ресурсним потенціалом; морфологічного аналізу – під час уточнення понятійно-категоріального апарату підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом; графічний – для наочного відображення результатів проведеного дослідження щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом; абстрактно-логічний – під час проведення теоретичних узагальнень і формування відповідних висновків щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти України, провідна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні

статистичні дані, представлені Державною службою статистики України, фінансова звітність і первинна документація, результати опитування, інтернет-ресурси, фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Наукова новизна отриманих результатів. Удосконалено теоретичні засади управління ресурсним потенціалом, в основу яких покладено підхід до покращення інформаційного забезпечення, що економічно-обґрунтований та викладений в роботі.

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані напрямки вдосконалення процесу управління ресурсним потенціалом можуть бути використанні в діяльності провідних підприємств України для забезпечення підвищення ресурсного потенціалу в умовах сьогодення.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Структура роботи передбачає вступ, три розділи в яких викладено основний результат проведеного дослідження, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел й додатки.

У першому розділі визначено теоретичні основи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

У другому розділі проведено аналіз системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром».

У третьому розділі визначено напрямки вдосконалення процесу управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1. Сутність ресурсного забезпечення підприємства

Кризові та швидкозмінні умови зовнішнього середовища формують перед підприємствами нові виклики та завдання. Це стосується ефективності як самого виробничого процесу, так і функціонування підприємства в цілому. Конкурентоспроможність підприємства на ринку напряду залежить від ресурсного забезпечення його діяльності та сформованої системи управління. Ресурсне забезпечення підприємства – це комплекс заходів по забезпеченню підприємства ресурсами відповідного виду і складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання і витрат [11-12]. Ресурсне забезпечення є основою успішної діяльності будь-якої організації. Проте для більшості великих підприємств даний фактор відіграє іноді визначальну роль, оскільки зв'язаний із мірою задоволення потреб населення. В складі ресурсного забезпечення діяльності підприємств найчастіше розрізняють матеріальні, трудові і фінансові ресурси. Для ефективного розвитку однією з необхідних умов є наявність ресурсів, які задіяні в процесі діяльності підприємства. Ресурси є фактором внутрішніх резервів, ефективне використання яких дає змогу забезпечувати як потреби підприємства зокрема, так і потреби суспільства загалом [25-26]. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Змістовні засади ресурсного забезпечення підприємства*

Засади	Зміст
Комплексність	Слід зазначити, що ресурсне забезпечення підприємства є комплексним явищем, яке охоплює всі види ресурсів – від фінансових до інформаційних. Ми вважаємо, що лише розглядаючи ці аспекти в єдності та взаємодії, можливо сформулювати стійку базу для розвитку.
Динамічність	Ресурсне забезпечення не може бути статичною категорією, адже ринкові умови й технологічні тренди змінюються надзвичайно швидко. Ми вважаємо, що динамічність полягає в здатності підприємства постійно коригувати структуру та обсяги ресурсів, шукаючи нові підходи до їх ефективного використання
Стратегічність	На нашу думку, ресурсне забезпечення має виразну стратегічну складову, оскільки воно передбачає довгострокове планування, прогнозування майбутніх викликів та конкурентних переваг. Стратегічність означає, що підприємство інвестує у розвиток людських ресурсів, модернізацію технічних засобів або впровадження новітніх технологій, орієнтуючись не лише на негайний результат, а й на перспективу
Безпекова орієнтованість	Слід зазначити, що поєднання ресурсного забезпечення з безпековою діяльністю формує четверту, надзвичайно важливу характеристику – орієнтованість на безпеку. Ми вважаємо, що ресурсне забезпечення, яке не враховує ризики та загрози, може стати вразливим місцем у критичних ситуаціях. Безпекова орієнтованість передбачає, що всі рішення щодо розподілу ресурсів приймаються з урахуванням можливих негативних сценаріїв і необхідності захисту фінансового, кадрового та матеріального потенціалу підприємства

**Сформовано автором за даними джерел: [5-7]*

Слід зазначити, що ресурсне забезпечення підприємства становить комплексний підхід до формування, використання та підтримки всіх видів ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей і стабільного функціонування. Ми вважаємо, що ключовою ознакою ефективного ресурсного забезпечення є здатність не лише вчасно залучати фінансові, матеріальні та

кадрові ресурси, а й інтегрувати їх у єдину систему управління. На нашу думку, саме таке поєднання дає змогу підприємству залишатися гнучким, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища й одночасно будувати надійний фундамент для майбутнього зростання. Слід підкреслити, що ресурсне забезпечення не обмежується одномоментним отриманням необхідних ресурсів, а охоплює весь життєвий цикл їх залучення й оптимального використання [1-4].

Ресурсне забезпечення підприємства, на нашу думку, базується на ретельному аналізі доступних можливостей і стратегічних пріоритетах. Важливо розуміти, що йдеться не тільки про фінансові чи матеріальні ресурси, а й про людські та інформаційні. Адже без висококваліфікованих працівників і якісних даних не можна повноцінно реалізувати виробничі, маркетингові чи інноваційні плани. Слід підкреслити, що формування відповідних механізмів залучення та розподілу ресурсів повинно відбуватися з урахуванням поточних викликів і трендів, щоб підприємство не лише задовольняло наявні потреби, а й випереджало час у питаннях розвитку. Ми вважаємо, що комплексна оцінка ринкових загроз і можливостей є запорукою успішної реалізації ресурсного забезпечення.

Слід зазначити, що ресурсне забезпечення підприємства має тісний зв'язок із його безпековою діяльністю. Якщо система управління безпековою діяльністю недостатньо враховує потенційні ризики, пов'язані з ресурсами, можуть виникати недоліки у процесі постачання сировини, збоїв у роботі обладнання чи проблемах із залученням спеціалістів [31-32]. На нашу думку, ефективна інтеграція заходів безпекової діяльності у загальну концепцію ресурсного забезпечення дає можливість передбачати й вчасно мінімізувати втрати. Ми вважаємо, що дбайливе ставлення до ресурсів і забезпечення стабільності їх наявності має вирішальне значення для стійкості та довгострокового успіху підприємства. Задіяння різноманітних підходів до аналізу ризиків, зокрема моніторингу змін у зовнішньому середовищі, допомагає захистити ресурси від збоїв і форс-мажорних обставин (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Форми ресурсного забезпечення підприємства*

Форми	Суть
Фінансове забезпечення	Слід підкреслити, що фінансове забезпечення має ключове значення для будь-якого підприємства, адже без достатнього обсягу фінансування складно реалізувати інші аспекти ресурсного забезпечення. Ми вважаємо, що формування оптимальної структури капіталу, залучення інвестицій, планування витрат і доходів – це наріжні камені фінансової стабільності
Матеріально-технічне забезпечення	Матеріально-технічне забезпечення охоплює увесь спектр устаткування, сировини, комплектуючих та технологічних ліній, що потрібні для стабільної роботи підприємства
Кадрове забезпечення	Слід підкреслити, що кадрове забезпечення передбачає наявність достатньої кількості кваліфікованих працівників, а також системи їх мотивації та розвитку. На нашу думку, саме люди є рушієм будь-яких інновацій, тож інвестиції в персонал окупаються зростанням ефективності й творчого потенціалу
Інформаційне забезпечення	Інформаційне забезпечення охоплює збір, обробку та передачу даних, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати подальші кроки. Слід зазначити, що якісні аналітичні системи та доступ до релевантних інформаційних потоків стають дедалі важливішими, особливо з огляду на стрімкі зміни в бізнес-середовищі

**Сформовано автором за даними джерел: [15-17]*

Ми вважаємо, що сутність ресурсного забезпечення виходить за межі суто економічного розрахунку. Слід підкреслити, що досягти справжньої ефективності можна лише тоді, коли враховуються інтереси різних зацікавлених сторін: працівників, партнерів, споживачів. Відповідальне ставлення до використання природних ресурсів, впровадження екологічних стандартів та інвестування у розвиток персоналу є невід’ємними складовими сучасного розуміння ресурсного забезпечення. На нашу думку, такий підхід формує позитивний імідж підприємства, що, своєю чергою, полегшує доступ до нових ринкових можливостей і додає стійкості в умовах змін. Ресурсне

забезпечення, таким чином, стає водночас і фактором підвищення конкурентоспроможності, і морально-етичним критерієм діяльності.

Слід зазначити, що впровадження системи ресурсного забезпечення передбачає врахування технологічних новацій, які дають змогу автоматизувати процеси планування й контролю за витратами та використанням ресурсів. Безперервні вдосконалення в галузі інформаційних технологій відкривають можливості для прозорого та оперативного аналізу реальної ситуації, що, на нашу думку, дозволяє підприємству працювати з мінімізацією помилок і простоїв. Ми вважаємо, що застосування сучасних цифрових рішень не лише оптимізує використання ресурсів, а й сприяє швидкому реагуванню на потенційні загрози. Водночас слід підкреслити, що успішне впровадження таких інновацій можливе лише за умови належного рівня кваліфікації працівників і підтримки з боку керівних ланок [8-10].

Важливою складовою ефективного ресурсного забезпечення підприємства є розвиток системи комунікацій та співпраці між різними відділами й рівнями управління. Ми вважаємо, що чим тісніше налагоджена взаємодія, тим легше планувати і розподіляти наявні ресурси з урахуванням реальних потреб і ризиків. Слід підкреслити, що прозорі внутрішні процеси також слугують передумовою для налагодження надійних контактів з партнерами та постачальниками. На нашу думку, у разі комплексного підходу до комунікацій, підприємство з більшою ймовірністю отримує стабільне фінансування, доступ до необхідних матеріалів і високу лояльність з боку фахівців. Це, у свою чергу, підсилює інтеграцію з безпековою діяльністю, адже злагоджені комунікації дають змогу оперативно виявляти та усувати можливі загрози.

Слід зазначити, що економічна ефективність ресурсного забезпечення полягає у пошуку оптимального балансу між витратами й вигодами, а також у цілеспрямованому збільшенні продуктивності кожного виду ресурсів. На нашу думку, системний підхід до управління виробничими, фінансовими й людськими ресурсами дає змогу уникнути розпорошення коштів і зменшити

ймовірність дублювання функцій. Ми вважаємо, що підприємство, яке ретельно відстежує та аналізує ключові показники ефективності, може своєчасно коригувати свої рішення, впроваджувати інновації та підвищувати рівень конкурентоспроможності. До того ж слід підкреслити, що зростання економічної ефективності невіддільне від відповідальної безпекової діяльності, адже будь-які порушення стабільного доступу до ресурсів можуть призвести до фінансових та репутаційних збитків.

Важливим аспектом у розумінні сутності ресурсного забезпечення підприємства є його динамічний характер [41-42]. Світові ринки переживають постійні коливання, і потреби в конкретних ресурсах можуть варіюватися залежно від фази економічного циклу чи технічних новацій. Слід зазначити, що успішне підприємство має бути здатним швидко переорієнтовуватися, знаходити альтернативні джерела ресурсів або переглядати пріоритети розвитку. На нашу думку, передбачення майбутніх змін і оптимальне реагування на них дозволяє завчасно адаптувати внутрішні процеси, унеможливаючи негативні наслідки для безпекової діяльності. Таким чином, ресурсне забезпечення є не лише статичною категорією, а й гнучкою системою, відкритою до змін та інновацій.

Цифровізація давно вийшла за межі суто технологічних трендів і стала одним із головних чинників, які впливають на ресурсне забезпечення підприємства. Розвиток цифрових рішень дає змогу досягти вищого рівня прозорості, швидкості та точності в управлінні потоками ресурсів. Підприємство, що переходить на цифрові платформи, отримує доступ до широкого спектра інструментів, здатних оптимізувати виробничі, фінансові й логістичні процеси. Це безпосередньо позначається на результативності діяльності, адже кожен вид ресурсів – від матеріальних і енергетичних до інформаційних – починає використовуватися з більшою раціональністю та меншими втратами [23-25]. Цифрова ера також прискорює процеси прийняття рішень, оскільки статистичні дані та аналітика стають доступними в реальному часі. Наявність такої оперативної інформації знижує ризик помилок і простоїв,

що позитивно впливає на загальний стан ресурсного забезпечення. У перспективі це зумовлює зростання конкурентоспроможності, а також дає змогу вчасно виявляти нові можливості для безпекового саме розвитку. Цифрові платформи для управління потоками ресурсів допомагають підприємству синхронізувати процеси, уникати дублювання функцій та скорочувати час на пошук або переміщення потрібних запасів. Важливим чинником стає впровадження електронних баз даних, через які можна структурувати інформацію про наявні ресурси, планувати їх розподіл і відслідковувати рух. Такі платформи дозволяють вносити корективи, коли виникають зміни в технологічних циклах або коливання на ринку. Окрім того, цифрові рішення надають інструменти аналітики для виявлення закономірностей у використанні ресурсів, що дає змогу підвищити точність прогнозування потреб. Усе це працює в комплексі з безпековою діяльністю, адже оцифровані дані легше захищати, відстежувати й відновлювати у разі форс-мажорних ситуацій [11-14]. Така багаторівнева інтеграція технологій не лише оптимізує внутрішні процеси, а й створює умови для створення єдиної системи ресурсного забезпечення, яка швидко адаптується до нового оточення (рис. 1.1).

Оцифровування процедур постачання й розподілу матеріальних ресурсів дає змогу краще контролювати витрати, відстежувати строки придатності та керувати якістю. Автоматизовані системи постачання виявляють моменти, коли запаси досягають критично низького рівня, й оперативно формують замовлення. Такий підхід зменшує ризик дефіциту або перенакопичення ресурсів, що важливо як для зниження витрат, так і для збереження показників виробництва. Цифрові інструменти, наприклад системи на основі штучного інтелекту, здатні аналізувати історичні дані про використання ресурсів і пропонувати оптимальний графік закупівель з урахуванням сезонних змін або коливань попиту [55-56].



Рис. 1.1. Методи ресурсного забезпечення на підприємстві*

**Сформовано автором за даними джерел: [18-21]*

Результатом стає підвищення точності бюджетування та можливість уникати перевитрат. Також цифровізація спрощує дотримання екологічних стандартів, оскільки підприємство отримує змогу контролювати походження ресурсів, використовувати індекси сталого розвитку та забезпечувати

екологічну безпеку всередині виробничих процесів. Цифрові інструменти уніфікують процедури звітності та документообігу, що позитивно впливає на швидкість комунікацій, а також мінімізує паперовий тягар. Спрощення рутинних операцій дозволяє зосередитися на стратегічних завданнях і на креативних пошуках нових шляхів розвитку, оскільки не потрібно витратити надмірні обсяги часу на бюрократичні процеси. Завдяки цьому ресурсне забезпечення у цифрову епоху набуває більш системного й контрольованого характеру [26-27].

Підсумовуючи, слід підкреслити, що сутність ресурсного забезпечення підприємства полягає у багатовимірному управлінському процесі, де враховується широкий спектр факторів: від стану зовнішнього середовища й особливостей безпекової діяльності до доступності й вартості ресурсів. Ми вважаємо, що ефективне ресурсне забезпечення забезпечує не лише конкурентоспроможність, а й стійкість, соціальну відповідальність та готовність до непередбачуваних викликів. На нашу думку, саме комплексне використання наявних можливостей, підтримане проактивним підходом і постійним аналізом змін, дозволяє підприємству впевнено рухатися вперед. Слід зазначити, що формування розвиненої системи ресурсного забезпечення вимагає стратегічного бачення, лідерських якостей і здатності об'єднувати різні елементи в єдину ефективну модель управління, орієнтовану на довгостроковий розвиток.

1.2. Ресурсний потенціал: структура, зміст й місце в забезпеченні безпеки підприємства

Ринкові умови діяльності підприємств потребують прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, обрання цільових ринків реалізації продукції, забезпечення прибуткової діяльності та стабільного фінансового стану підприємства, що передбачає оптимальне поєднання та ефективне використання всіх ресурсів підприємства. У сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств

не повністю відповідає завданням підвищення ефективності їхньої роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку. Особливої актуальності ця проблема набуває через обмеженість самих ресурсів, що зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів повнішого їхнього використання. Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства. Різноманіття підходів до розуміння сутності ресурсного потенціалу дає змогу вважати його багатоаспектним поняттям. На наш погляд, ресурсний потенціал є системою взаємопов'язаних різних видів ресурсів, які є у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності для максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. При цьому він визначається не просто кількістю та якістю ресурсів, які є на цей момент, а й їхнім оптимальним співвідношенням, відповідністю їхньої величини і складу потребам вирішуваних завдань.

Ресурсний потенціал відіграє визначну роль у досягненні стратегічних цілей і завдань підприємства. Він охоплює весь комплекс складових, що дають змогу зберігати стабільність, маневрувати в умовах мінливого ринкового середовища та водночас формувати передумови для подальшого зростання. Успішність будь-якого процесу, пов'язаного з виробництвом, збутом чи розвитком нових напрямків діяльності, безпосередньо залежить від того, наскільки повно та збалансовано підприємство володіє своїм ресурсним потенціалом. Надійне ресурсне забезпечення забезпечує безперервність операцій, своєчасне оновлення обладнання, впровадження нових технологій і підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, належний рівень ресурсного потенціалу дає змогу адаптуватися до непередбачуваних викликів, забезпечуючи належну безпекову діяльність у разі виникнення кризових ситуацій. Зміст ресурсного потенціалу розкривається через його

багатофункціональність [73-75]. Кожен вид ресурсів задовольняє певну частину потреб підприємства, водночас доповнюючи й посилюючи вплив інших видів. Фінансові ресурси дозволяють інвестувати у нові проєкти, модернізувати обладнання та розробляти інноваційні рішення. Матеріально-технічні ресурси забезпечують якість і стабільність виробничих процесів, а людський капітал відповідає за генерацію ідей, ефективне управління й ухвалення рішень. Інформаційна складова робить управлінські процеси більш прозорими та швидкими, оскільки цифрові платформи й аналітичні системи дозволяють оперативно відстежувати динаміку виробництва та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [51-52]. Саме така сукупність дає змогу підтримувати належний рівень безпекової діяльності, адже підприємство спирається на різнопланові ресурси, які можуть бути перерозподілені у разі виникнення непередбачуваних обставин.

Структура ресурсного потенціалу побудована на принципі мультимісності. Вона включає фінансові, матеріально-технічні, людські та інформаційні ресурси, що взаємодіють між собою та створюють синергетичний ефект. Фінансова складова пов'язана з капіталом, ліквідними активами та здатністю підприємства генерувати грошові потоки для фінансування поточних і довгострокових цілей [60-61]. Матеріально-технічна складова охоплює виробничі фонди, устаткування, сировину та інші матеріали, необхідні для безперервної діяльності. Людські ресурси містять професійні навички працівників, їхній досвід і мотивацію, а інформаційні – бази даних, передові технології та інструменти цифрової взаємодії. Усі ці компоненти разом формують комплексну платформу для розгортання різноманітних бізнес-процесів і сприяють тому, що економічна безпека стає досяжною метою (рис. 1.2).

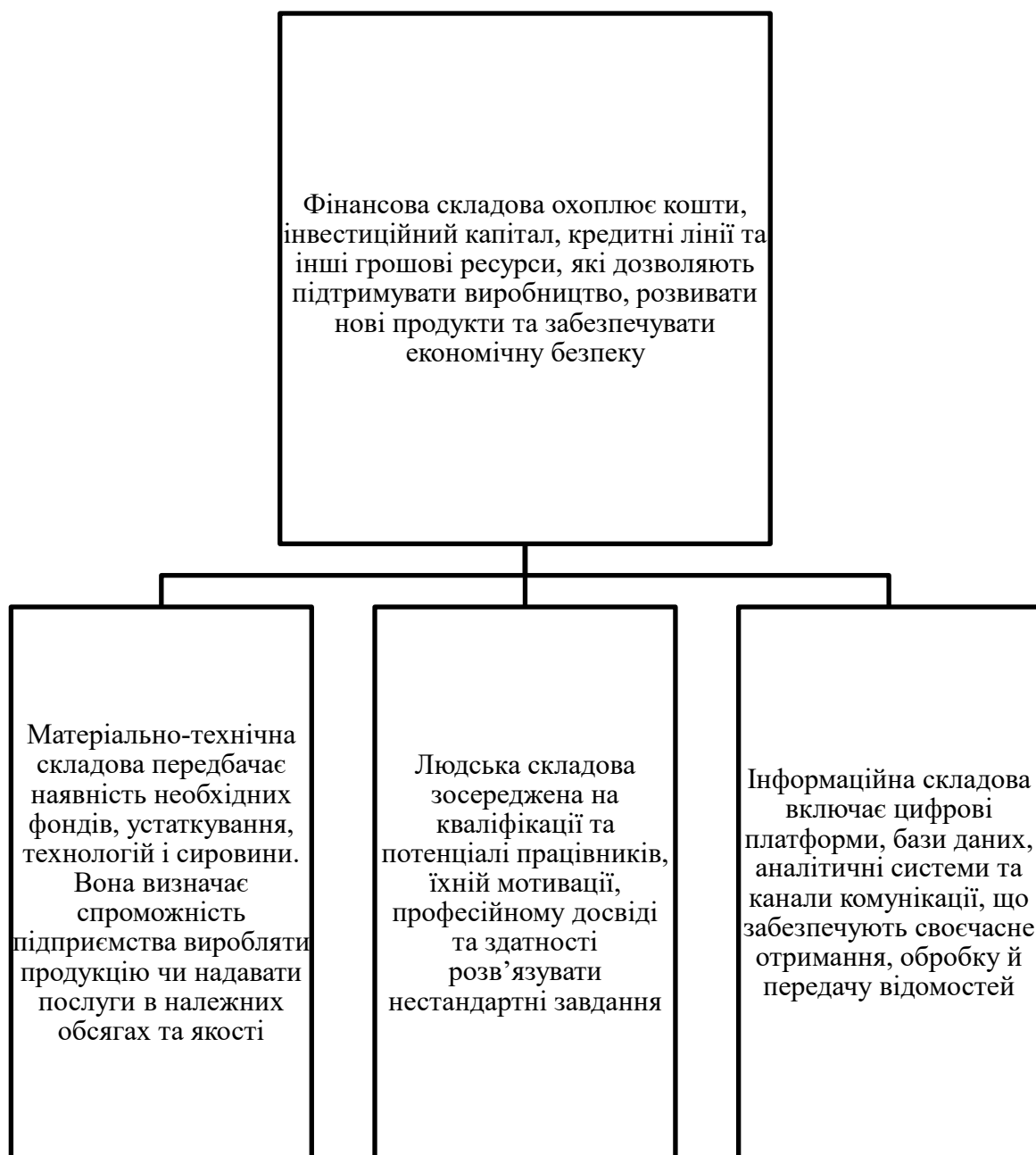


Рис. 1.2. Структура ресурсного потенціалу сучасного підприємства*

**Сформовано автором за даними джерел: [28-30]*

Місце ресурсного потенціалу в забезпеченні економічної безпеки підприємства визначається тим, що економічна безпека розглядається як стан, за якого внутрішні процеси та зовнішні взаємодії не загрожують життєздатності й розвитку підприємства [61-62]. Ресурсний потенціал виступає гарантованим

«запасом міцності» та водночас джерелом нових можливостей. Збалансований розподіл усіх видів ресурсів здатен протидіяти різним загрозам: фінансовим, технічним, інформаційним і кадровим. Якщо рівень одного з компонентів ресурсів починає падати, це може спровокувати дестабілізацію всієї системи економічної безпеки. Саме тому формування й розвиток ресурсного потенціалу мають інтегрований характер і потребують злагодженої координації між усіма підрозділами підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Місце ресурсного потенціалу в діяльності сучасного підприємства*

**Сформовано автором за даними джерел: [33-35]*

Актуальність і потреба у підвищенні ресурсного потенціалу зумовлені безперервними змінами у глобальному та локальному середовищі. Конкуренція, нові технології, нестійкі фінансові ринки й посилення

регуляторних вимог вимагають від підприємства гнучкості та здатності швидко переорієнтовувати наявні ресурси. Недостатній рівень ресурсного потенціалу може призвести до втрати конкурентних переваг, падіння якості продукції чи послуг і відсутності можливостей для подальшої експансії. Крім того, низька ресурсна база створює ризики для економічної безпеки: знижується стійкість до фінансових шоків, поширюються технологічні прогалини, зростає ймовірність відтоку кваліфікованих фахівців [65-66]. Підвищення ресурсного потенціалу дає змогу сформувати оптимальний запас гнучкості, виявляти нові ніші та утримувати контроль над діяльністю навіть у разі різких коливань ринку. Потреба у зростанні ресурсного потенціалу виявляється також у площині безпекової діяльності, адже сучасні ризики набули комплексного характеру. Крім традиційних загроз, пов'язаних із нестачею фінансування чи зривами в постачанні сировини, підприємство стикається з кібератаками, репутаційними ризиками й швидкою зміною технологічних стандартів. Ресурсний потенціал із вбудованим запасом міцності й можливістю оперативно перерозподіляти ресурси дозволяє уникати або принаймні суттєво пом'якшувати наслідки таких загроз. Утримання кваліфікованої команди аналітиків, наявність резервного капіталу або альтернативних постачальників матеріальних ресурсів виступають заходами превентивного характеру [39-40]. Високий рівень ресурсного потенціалу корелює з більш низькою ймовірністю кризових провалів, водночас створюючи основу для швидкого відновлення після можливих ударів.

Роль ресурсного потенціалу в системі економічної безпеки посилюється, коли підприємство впроваджує довгострокову стратегію розвитку. При плануванні на роки вперед виникає необхідність накопичувати достатньо ресурсів для забезпечення стабільної роботи, а також підтримувати інноваційну активність. Вирішальне значення має постійне оцінювання стану ресурсної бази: аналіз ліквідності, диверсифікація джерел сировини, формування планів професійного навчання персоналу. Для цього застосовуються як традиційні методи аналізу й контролю, так і сучасні цифрові інструменти, що дають змогу здійснювати моделювання різних сценаріїв. Економічна безпека розглядає

ресурсний потенціал не лише як набір накопичених засобів, а як динамічну систему, здатну до самовідтворення та адаптації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сутнісні елементи ресурсного потенціалу підприємства*

Комплексність	Динамічність	Відтворюваність	Взаємопроникність
Комплексність означає, що ресурсний потенціал не може бути зведений лише до одного виду ресурсів. Фінанси, матеріали, персонал й інформація формують єдине ціле, і лише їх збалансована взаємодія забезпечує реальні переваги в економічній безпеці	Динамічність виявляється в постійному оновленні ресурсної бази. Технологічні інновації, зміни у кваліфікації персоналу та відкриття нових джерел фінансування впливають на обсяги та якість кожної складової ресурсного потенціалу	Відтворюваність характеризує здатність ресурсного потенціалу до самооновлення. Інвестиції у модернізацію обладнання, професійну освіту персоналу та впровадження цифрових технологій підвищують рівень конкурентоспроможності й сприяють довгостроковій стійкості підприємства	Взаємопроникність свідчить про те, що межі між різними видами ресурсів розмиті. Наприклад, високий кадровий потенціал сприяє кращому використанню інформаційних платформ, а наявність достатнього фінансування робить можливим оновлення матеріально-технічної бази й дає змогу реалізовувати заходи з посилення безпекової діяльності

*Сформовано автором за даними джерел: [40-42]

Підвищений рівень ресурсного потенціалу сприяє посиленню конкурентоспроможності, оскільки підприємство, яке володіє розвиненою матеріально-технічною базою й достатніми фінансовими резервами, може пропонувати якісніші товари чи послуги. Кадровий потенціал виступає джерелом інновацій та оптимізацій, а інформаційні ресурси надають можливість швидко аналізувати поточну ситуацію. У поєднанні зі збалансованою безпековою діяльністю таке підприємство краще підготовлене до конкурентної боротьби, має перевагу в здатності швидко реагувати на зміну

споживчих запитів і водночас захищати власні активи від зовнішніх чи внутрішніх ризиків. Ресурсне забезпечення за умов використання різноманітних каналів постачання, глибокої експертизи ринку та новітніх технологій формує комплексну основу для зміцнення економічної безпеки. Суттєве розширення обсягів ресурсного потенціалу передбачає системний підхід, де кожна складова – фінанси, матеріали, персонал, інформація – розглядається як невід’ємний елемент загального механізму. Необхідність посилення взаємозв’язків між підрозділами спричинена тим, що жоден ресурс не може функціонувати ізольовано. Надійне фінансування втрачає сенс без належної матеріально-технічної бази, так само як і висококваліфікований персонал не здатен реалізувати свої ідеї без доступу до сучасних інструментів і інформації [67-69]. Завдяки такому інтегрованому підходу підприємство отримує змогу проактивно управляти ризиками, не лише реагуючи на поточні загрози, а й прогнозуючи їх. Ця особливість підвищує рівень економічної безпеки, оскільки дозволяє ухвалювати зважені рішення, які беруть до уваги потенційні зміни в ринковому середовищі.

Цифровізація стала невід’ємною складовою сучасних бізнес-процесів, ґрунтовно впливаючи на ресурсний потенціал підприємства та трансформуючи підходи до планування, управління й розвитку. В епоху стрімкого впровадження інформаційних технологій ресурсне забезпечення значно розширило свої можливості, оскільки стало простіше й швидше контролювати рух сировини, капітал і навіть інтелектуальні активи. Численні цифрові платформи надають змогу більш ефективно інтегрувати й узгоджувати роботу різних підрозділів, аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу та приймати зважені рішення щодо інвестування у виробництво чи оновлення обладнання. Завдяки цьому підприємство може оптимізувати логістику, зменшувати витрати на зберігання надмірних запасів і, як наслідок, покращувати свою економічну безпеку. Цифровізація вплинула й на сфери дистрибуції та збуту, адже онлайн-платформи дозволяють розширювати канали реалізації продукції, швидко коригувати маркетингову стратегію та

підвищувати рівень задоволеності клієнтів. Усе це сприяє сталому зміцненню ресурсного потенціалу, що дає змогу підтримувати конкурентні позиції й мати достатній резерв для оперативного реагування на ринкові коливання.

Розвиток цифрових технологій безпосередньо відобразився на управлінні інформаційними потоками, які є критичною складовою ресурсного потенціалу. Завдяки застосуванню електронних баз даних, хмарних сервісів і систем аналітики, підприємство отримало можливість централізовано зберігати й обробляти велику кількість даних, пов'язаних із закупівлями, виробництвом і збутом. Такі інструменти уніфікують процедури обліку та спрощують доступ до релевантної інформації, що сприяє зменшенню помилок і підвищенню прозорості бізнес-процесів [9-11]. Особливо корисними є аналітичні модулі, здатні виявляти закономірності у використанні матеріалів, визначати оптимальні схеми розподілу капіталу й навіть прогнозувати перебої у поставках. Економічна безпека отримує додаткові гарантії, оскільки цифрові системи дозволяють зберігати резерви даних у зашифрованому вигляді й забезпечувати доступ до них лише уповноваженим співробітникам. Це позитивно впливає на безпекову діяльність, адже критично важливі відомості захищені від витоків і несанкціонованого втручання. У такому середовищі кожен працівник може швидко знаходити потрібну інформацію, а керівництво – оперативно приймати рішення, базуючись на об'єктивних цифрах.

Цифровізація також переосмислила ланцюги постачання й логістичні операції, які тісно пов'язані з формуванням ресурсного потенціалу. Інтелектуальні системи управління складами та замовленнями дозволяють відстежувати кожен рух матеріалів або готової продукції, оптимізувати їх розміщення та економити простір. Автоматизовані платформи забезпечують узгодження графіків постачання з виробничими планами, що знижує ризики дефіциту ресурсів і запобігає надмірним накопиченням. Запровадження технологій на зразок RFID-міток чи QR-кодів скорочує час на інвентаризацію та виявлення недоліків у логістичних процесах. Крім того, підприємство отримує можливість швидше шукати альтернативних постачальників у випадку

аварійних чи форс-мажорних обставин, посилюючи тим самим безпекову діяльність. Коли структура ланцюгів постачання стає прозорішою й керованою, це безпосередньо відбивається на здатності підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики, економити фінансові ресурси й підтримувати високий рівень економічної безпеки [56-58]. Важливим фактором зміцнення ресурсного потенціалу через цифровізацію є покращення фінансового контролю та прозорості грошових потоків. Системи електронного бюджетування й автоматизованого бухгалтерського обліку дають змогу відстежувати кожну транзакцію, швидко формувати фінансові звіти й порівнювати фактичні витрати з плановими показниками. Такий підхід зменшує можливість фінансових порушень та зловживань, оскільки в електронній системі фіксуються всі дії та зміни, які можуть бути легко простежені в разі потреби. У контексті економічної безпеки це означає мінімізацію шахрайства й корупційних ризиків, що особливо важливо для забезпечення стабільності. Завдяки цифровим аналітичним інструментам можна прогнозувати грошові потоки, виявляти відхилення від плану й ухвалювати рішення про перерозподіл ресурсів у режимі реального часу. Таким чином, цифровізація посилює контроль над фінансовими активами та робить управління ресурсним потенціалом більш обґрунтованим і гнучким.

Цифрові трансформації вплинули й на кадрову складову, котра є одним із ключових чинників, що формують ресурсний потенціал підприємства. Завдяки системам дистанційного навчання, внутрішнім порталам і платформам для спільної роботи персонал має змогу швидше набувати нових навичок і вдосконалювати професійні знання. Це важливо для безпекової діяльності, оскільки кваліфіковані фахівці краще орієнтуються в ризиках і можуть запобігти кризовим ситуаціям або негайно їх розв'язати. У цифровому середовищі стає легше організовувати навчальні курси з кіберзахисту, правильного поводження з конфіденційними даними та оперативного реагування на нештатні події. Крім того, системи управління персоналом, інтегровані з аналітичними модулями, допомагають ідентифікувати слабкі

місця у кваліфікації співробітників і своєчасно здійснювати ротацію чи найм нових працівників. Така кадрова політика сприяє збалансованому ресурсному забезпеченню й безпосередньо впливає на економічну безпеку, оскільки людина залишається найважливішим ресурсом, що забезпечує ефективність усіх інших складових. Це означає, що в умовах швидких технологічних зрушень, ресурсний потенціал не лише зберігає стабільність, а й активно зростає, формуючи міцний фундамент для подальшого розвитку та захисту стратегічних інтересів підприємства [63-65].

Ресурсний потенціал, таким чином, посідає центральне місце в системі ресурсного забезпечення та економічної безпеки підприємства. Його комплексна структура й гнучкий зміст створюють підґрунтя для успішної реалізації як поточних, так і стратегічних ініціатив. У сучасних умовах наголошується важливість постійного розвитку кожної з ресурсних підсистем: фінансової, матеріальної, кадрової, інформаційної. Гарантом тривалої життєздатності виступає впровадження заходів із підтримання достатнього рівня кожного ресурсу, уніфікації стандартів контролю та постійного оновлення підходів до безпекової діяльності. Підприємство, що підтримує високий рівень ресурсного потенціалу, стає більш стійким перед ринковими пертурбаціями, вигідно позиціонується в конкурентному середовищі й залишається відкритим до нових можливостей і партнерств, забезпечуючи власну економічну безпеку у довгостроковій перспективі.

1.3. Теоретичні засади процесу управління ресурсним потенціалом підприємства

Характерною особливістю ефективного управління ресурсним потенціалом є, в першу чергу, оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату. Корисний результат розглядається як ефект, який може бути економічним, у вигляді прибутку підприємства, та соціальним, у вигляді забезпечення формування кращого рівня

життя для людини Ресурсний метод аналізу стану виробництва поступово одержує загальне визнання й усі частіше практично застосовується при обґрунтуванні управлінських рішень. Ресурсомісткість виробничої потужності може бути визначена питомими витратами ресурсів на одиницю виробничої потужності.

Забезпечення стійкості та підвищення ефективності ринкової діяльності підприємства вимагає правильного вибору стратегії формування та використання його ресурсного потенціалу у сферах виробництва й реалізації готової продукції. Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається тим, на скільки результативно воно може використовувати наявні ресурси та здатне мобілізувати їх у майбутньому для забезпечення безперебійної роботи, тому проблема вивчення ресурсного потенціалу та побудови ефективної системи управління ним сьогодні є досить важливою. Ресурсний потенціал є основою економічного потенціалу господарюючого суб'єкта й відображає його потенційні можливості підприємства. Водночас економічний потенціал передбачає реалізацію виявлених потенційних можливостей, виражену в досягненні економічного ефекту. Стан ресурсного потенціалу підприємства є передумовою досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємства [83-85]. Власне, правильно вибудована схема управління ресурсами забезпечує стабільно високу якість продукції, що випускається, або послуг, що надаються, сприяє додатковій оптимізації фінансових витрат без шкодування якості продукції.

Процес управління ресурсним потенціалом підприємства є комплексною складовою, яка визначає його здатність до стабільного функціонування й розвитку в динамічному середовищі. Забезпечення належного рівня економічної безпеки неможливе без систематичного підходу до виявлення, розподілу і використання всіх видів ресурсів. Система управління має враховувати, що ресурсне забезпечення охоплює не лише матеріальні та фінансові, а й кадрові та інформаційні компоненти. Правильно організований механізм прийняття управлінських рішень стосовно ресурсів забезпечує

життєздатність підприємства, дозволяючи маневрувати обсягами інвестицій, вдосконалювати технологічну базу та підсилювати безпекову діяльність. Важливо формувати динамічну модель, здатну оперативно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні потреби, при цьому не втрачаючи довгострокових цілей.

Засади процесу управління ресурсним потенціалом базуються на принципі цілісності. Усі компоненти – фінансові, матеріально-технічні, людські, інформаційні – розглядаються як взаємопов’язані елементи єдиної системи управління [48-50]. Недостатній розвиток одного з видів ресурсів може стати «вузьким» місцем, що гальмуватиме зростання підприємства в цілому. Так, перевантаження кредитними зобов’язаннями чи брак кваліфікованих фахівців прямо відображаються на можливостях розширення виробництва або освоєння нових ринків. Завдяки системному погляду керівництво отримує змогу приймати узгоджені управлінські рішення, які гарантують збалансоване ресурсне забезпечення й підвищують ефективність безпекової діяльності.

Процес управління ресурсним потенціалом невіддільний від стратегічного планування. Рішення щодо розподілу фінансових вливань, модернізації обладнання чи підготовки персоналу повинні узгоджуватися з генеральними цілями підприємства, орієнтованими на тривалий період. Без чіткого розуміння пріоритетів і прогнозування змін у зовнішньому середовищі важко досягти максимальної віддачі від вкладених ресурсів. Стратегічний підхід передбачає аналіз можливих ризиків, визначення перспективних напрямків розвитку й постановку конкретних цілей, реалізація яких сприяє зростанню ресурсного потенціалу та зміцненню економічної безпеки. Управлінські рішення повинні спиратися на достовірну інформацію, що акумулюється завдяки постійному моніторингу внутрішніх процесів і ринкових трендів (табл. 1.4).

Безпекова діяльність, спрямована на захист ресурсів від загроз і забезпечення стабільності, виступає потужним інструментом підтримки й розвитку ресурсного потенціалу. Управління ризиками охоплює визначення

вразливостей у фінансових, логістичних, кадрових та інформаційних сферах, а також формування політики реагування на критичні ситуації. Вчасна ідентифікація загроз дозволяє впроваджувати превентивні заходи, що захищають матеріальні та нематеріальні активи [17-18].

Таблиця 1.4

**Етапи прийняття та реалізації управлінських рішень щодо
підвищення ресурсного потенціалу підприємства***

Форми	Суть
Аналіз і виявлення потреб	Перший етап полягає в оцінюванні поточного стану ресурсного потенціалу, визначенні проблемних зон і перспектив розвитку. Збираються дані про фінанси, матеріально-технічну базу, кадровий склад і інформаційні ресурси
Вибір варіантів дій і планування	Другий етап зосереджений на опрацюванні кількох сценаріїв розв'язання виявлених проблем або використання нових можливостей. Визначається оптимальний план дій, який враховує ризики, вартість і очікувані результати. На підставі детального аналізу розробляються бюджетні орієнтири, графіки виконання завдань і показники ефективності, котрі визначають очікуваний внесок у підвищення економічної безпеки
Прийняття рішень і впровадження	Третій етап охоплює затвердження найбільш доцільного сценарію керівництвом і розподіл відповідальності між підрозділами. Реалізація передбачає організацію закупівель, модернізацію технічних засобів, запровадження нових технологій або навчання персоналу, залежно від обраних пріоритетів
Контроль і коригування	Завершальний етап передбачає постійний моніторинг результатів, аналіз відхилень і внесення змін у план. Використовуються ключові показники ефективності, які дають змогу визначити, наскільки вдало підприємство підвищує ресурсний потенціал. У разі виявлення проблем здійснюються коригувальні дії, наприклад, перегляд термінів, перерозподіл коштів чи залучення додаткових спеціалістів

**Сформовано автором за даними джерел: [36-38]*

Усе це вимагає розвитку відповідних компетенцій у керівного складу, який відповідає за управлінські рішення й координує діяльність усіх ланок

підприємства. Коли ризики контрольовані, процес ресурсного забезпечення стає прозорим та прогнозованим, що підвищує рівень економічної безпеки. Ефективність процесу управління ресурсним потенціалом залежить також від правильної мотивації та кваліфікації персоналу, адже людський фактор впливає на всі аспекти виробництва й управління. Якісна підготовка фахівців, здатних швидко засвоювати нові методи й технології, є передумовою для раціонального використання матеріально-технічної бази й ефективного освоєння фінансових ресурсів. Управлінські рішення мають враховувати інтереси й потреби колективу, формуючи стимули до професійного зростання. Без належного підкріплення кадрового потенціалу втрачається сенс інвестувати в дороге обладнання чи розробляти інноваційні проєкти, оскільки брак компетенцій не дозволить розкрити всі можливості ресурсів та забезпечити належний рівень економічної безпеки.

Централізований контроль і деконцентрація повноважень у процесі управління ресурсним потенціалом потребують оптимального балансу. З одного боку, централізація дає змогу ухвалювати управлінські рішення, які враховують загальний стан підприємства й узгоджують інтереси різних підрозділів. З іншого боку, надмірна зарегульованість може сповільнювати реакцію на зміни в ринковому середовищі й обмежувати ініціативність менеджерів середньої ланки. Практика показує, що поєднання чітко виписаних регламентів з делегуванням повноважень є оптимальним варіантом. Такий підхід дає змогу швидко вносити корективи у виробничі плани й механізми фінансування, стимулюючи розвиток кожної ланки та водночас зберігаючи високу якість безпекової діяльності (табл. 1.5).

Технологічні інновації й цифрові інструменти значно розширюють можливості управління ресурсним потенціалом, що посилює економічну безпеку підприємства. Системи управління виробництвом, електронного документообігу і аналітики великих даних надають керівництву всеосяжний огляд стану справ у реальному часі. Це допомагає оптимізувати маршрути постачання, уникати надлишкового запасу матеріалів, а також прогнозувати

майбутні потреби в робочій силі чи фінансуванні. Дані стають базою для своєчасних управлінських рішень, спрямованих на збільшення прибутковості й мінімізацію ризиків [89-90]. Використання цифрових рішень робить систему управління більш прозорою, а співробітники отримують чіткі інструменти для взаємодії з ресурсами, що сприяє підвищенню рівня безпекової діяльності.

Таблиця 1.5

Завдання системи управління ресурсним потенціалом підприємства*

Формування збалансованої структури ресурсів
Система управління має забезпечити гармонійний розвиток фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів. Оптимальний баланс між ними зменшує ймовірність дефіциту чи перевитрат, створює умови для підвищення економічної безпеки та ефективної реалізації виробничих і соціальних проєктів
Підтримання конкурентоспроможності
Завдання полягає в регулярному аналізі ринку та конкурентного оточення, пошуку передових технологій та методів управління. Система управління повинна дбати про те, щоб ресурсне забезпечення сприяло пропонуванню якісної продукції й оперативному реагуванню на зміни споживчих вподобань
Узгодження ресурсних потреб із стратегічними цілями
Система управління координує розподіл ресурсів так, щоб досягти як поточних, так і перспективних завдань підприємства. Визначаються пріоритетні напрями інвестування, ініціативи з модернізації обладнання та проєкти з підвищення кваліфікації персоналу
Моніторинг і забезпечення безпекової діяльності
Система управління постійно відстежує ключові показники використання ресурсів та ідентифікує ризики, що можуть перешкоджати стабільній роботі підприємства. У разі потреби впроваджуються коригувальні заходи, які знижують імовірність збитків і підтримують працездатність усіх ланок

**Сформовано автором за даними джерел: [45-47]*

Управління ресурсним потенціалом передбачає тісну взаємодію зі стейкхолдерами, серед яких постачальники, партнери з дистрибуції та споживачі. Нестабільність постачання матеріалів чи коливання в платоспроможності клієнтів можуть негативно впливати на виконання

виробничих планів і загалом на економічну безпеку підприємства. Тому вибудова довгострокових відносин із надійними контрагентами стає важливим чинником зниження ризиків. Система управління має передбачати регулярні переговори й укладання договорів про взаємні гарантії, що дозволяє формувати стаке ресурсне забезпечення. Інформування стейкхолдерів про стратегічні плани та обмін аналітичною інформацією підвищують узгодженість дій і швидкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Моніторинг і контроль стають ключовим етапом у процесі управління ресурсним потенціалом, адже без них складно вчасно виявляти відхилення від запланованих показників чи критичні точки ризику. Система управління повинна містити механізми зворотного зв'язку, регулярні звіти та аналіз фактичних результатів у порівнянні з цілями. Дані про витрати, якість продукції, продуктивність працівників і динаміку продажів дозволяють об'єктивно оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси. Отримана інформація використовується для коригування управлінських рішень, уточнення пріоритетів розвитку й впровадження нових стандартів безпекової діяльності. Коли моніторингова система налагоджена, підприємство зменшує ймовірність фінансових втрат і технологічних збоїв (рис. 1.4).

Важливим чинником у механізмі управління ресурсним потенціалом стає корпоративна культура, спрямована на раціональне використання ресурсів і відповідальне ставлення до їх збереження [66-67]. Коли всі працівники усвідомлюють пріоритети підприємства в економії та ефективному використанні матеріалів і часу, тоді процес виробництва чи надання послуг стає більш узгодженим. Система управління має розвивати культуру постійних удосконалень, коли кожен співробітник може пропонувати ідеї щодо покращення виробничих процедур або методів взаємодії з клієнтами. Такий підхід не тільки розширює внутрішні резерви для підвищення ресурсного потенціалу, а й покращує репутацію підприємства, що впливає на його конкурентоздатність і економічну безпеку.

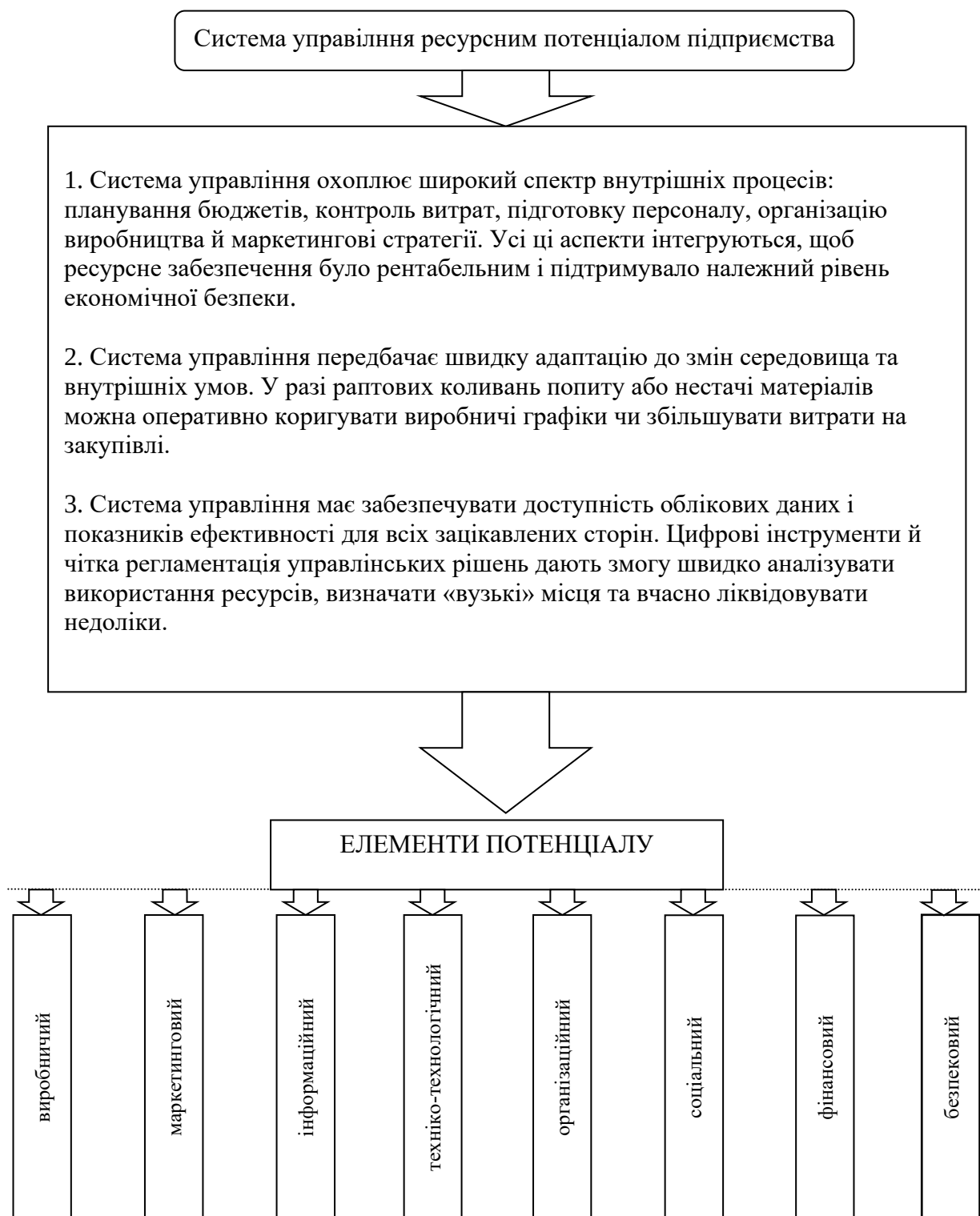


Рис. 1.4. Структура системи управління ресурсним потенціалом підприємства*

**Сформовано автором*

Отже, процес управління ресурсним потенціалом підприємства базується на кількох ключових засадах, що забезпечують ефективне використання

наявних ресурсів та підвищують економічну безпеку організації. Перш за все, важливою складовою є системний підхід до управління, який дозволяє інтегрувати різні аспекти ресурсного забезпечення в єдину систему управління. Це включає в себе аналіз ресурсного потенціалу, планування його використання та постійний моніторинг ефективності застосування ресурсів. Відповідальне управління ресурсним потенціалом сприяє стабільності та довгостроковій стійкості підприємства, знижуючи ризики, пов'язані з нестачею або неефективним використанням ресурсів [22-23].

Крім того, важливим аспектом є забезпечення економічної безпеки, що досягається шляхом оптимізації ресурсних потоків та впровадження заходів безпекової діяльності, які мінімізують можливі загрози для ресурсного потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи гнучкість та здатність швидко реагувати на виклики ринку. Управлінські рішення повинні бути орієнтовані на максимізацію ефективності використання ресурсів, що передбачає постійне вдосконалення процесів ресурсного забезпечення та впровадження інноваційних підходів до управління.

Реалізація цих рішень потребує чіткої координації між різними підрозділами підприємства, а також забезпечення необхідних ресурсів для їхнього впровадження. Важливо також забезпечити систему контролю та оцінки результатів управлінських рішень, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати стратегії управління. Безпекова діяльність відіграє важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи захист ресурсного потенціалу від внутрішніх та зовнішніх загроз. Таким чином, ефективна система управління ресурсним потенціалом підприємства є основою для досягнення його стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища [56-58].

Підсумовуючи, засади процесу управління ресурсним потенціалом підприємства полягають у послідовному поєднанні стратегічного планування,

мотивації персоналу, застосуванні сучасних технологій та партнерській взаємодії з усіма стейкхолдерами. Система управління, що належно інтегрує планування ресурсного забезпечення, безпекову діяльність і механізми контролю, дає змогу своєчасно виявляти та усувати вразливості, пов'язані з фінансами, матеріалами, кваліфікацією працівників і інформаційними потоками. Управлінські рішення, ухвалені на основі об'єктивних показників і прогнозів, забезпечують гнучке маневрування в умовах невизначеності, розширення перспектив зростання та захист стратегічних інтересів. Формування інноваційної культури та постійне підвищення кваліфікації колективу сприяють максимальному розкриттю ресурсного потенціалу й утриманню високого рівня економічної безпеки. Усе це створює комплексну основу для сталого розвитку та ефективної реалізації конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

За результатами визначення теоретичних основ підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом:

1. В результаті аналізу сутності ресурсного забезпечення підприємства, структури ресурсного потенціалу та теоретичних засад процесу управління ресурсним потенціалом встановлено, що ефективне ресурсне забезпечення є невід'ємною складовою успішної діяльності підприємства в умовах кризових та швидкозмінних зовнішніх середовищ. Визначено, що комплексний підхід до формування та управління фінансовими, матеріально-технічними, кадровими та інформаційними ресурсами дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових викликів, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати економічну безпеку.

2. Доведено, що структура ресурсного потенціалу, заснована на мультивимірності та інтеграції різних видів ресурсів, створює синергетичний ефект, який зміцнює стійкість та адаптивність підприємства. Охарактеризовано, що стратегічне планування, динамічне управління ресурсами та впровадження

цифрових технологій сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, мінімізації ризиків та забезпеченню стабільного розвитку.

З. результати аналізу ми визначили, що системний підхід до управління ресурсним потенціалом, який враховує комплексність, динамічність, стратегічність та безпекову орієнтованість, є ключовим для забезпечення економічної безпеки підприємства та його довгострокової життєздатності. Таким чином, ефективне управління ресурсним потенціалом дозволяє підприємству не лише задовольняти поточні потреби, але й будувати міцний фундамент для майбутнього зростання та адаптації до змінних умов зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром» та його місця на ринку

ПрАТ «Концерн Хлібпром» — один з найбільших виробників хліба в Україні та лідер на ринку хліба Західної України, заснований у 2003 році з головним офісом у м. Львів. Входить до холдингу «Універсальна інвестиційна група» (Додатки А-Б). Сьогодні в структурі компанії функціонує 4 хлібозаводи для виробництва хлібобулочної, кондитерської продукції та хлібних напівфабрикатів, борошномельне підприємство, що забезпечує зберігання й переробку зерна та окремий підрозділ, що надає повний спектр послуг з організації кавового бізнесу «Фабрика кавових рішень» [62].

ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. За 18 років існування Компанія зарекомендувала себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності [62].

ПрАТ «Концерн Хлібпром» дбає про збереження національних традицій виробництва та поряд з тим переймає найкращий світовий досвід. Хлібозаводи, що увійшли до складу «Хлібпрому» не втратили десятиріччями напрацьованих рецептів і продовжують в регіонах політику виробництва з натуральної сировини. А завдяки впровадженню технології шокового заморожування, Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, країни СНД та ЄС.

Виробничі потужності підприємства охоплюють різні типи продукції, серед яких традиційні хліби, батони, булочки, багети, лаваші, а також унікальні

розробки для вузьких сегментів ринку. Кожен вид продукції ретельно перевіряється на відповідність як внутрішнім стандартам якості, так і вимогам державних нормативів. Крім того, ПрАТ «Концерн Хлібпром» активно розвиває власні лабораторії для проведення додаткових досліджень. Це забезпечує стабільні показники смаку, строків придатності та безпечності, що в умовах воєнного стану стає одним із визначальних факторів економічної безпеки підприємства. Завдяки високій культурі виробництва та налагодженим логістичним процесам, підприємство здатне оперативно реагувати на зміну попиту та забезпечувати продукцією споживачів навіть у найскладніші періоди (рис. 2.1).

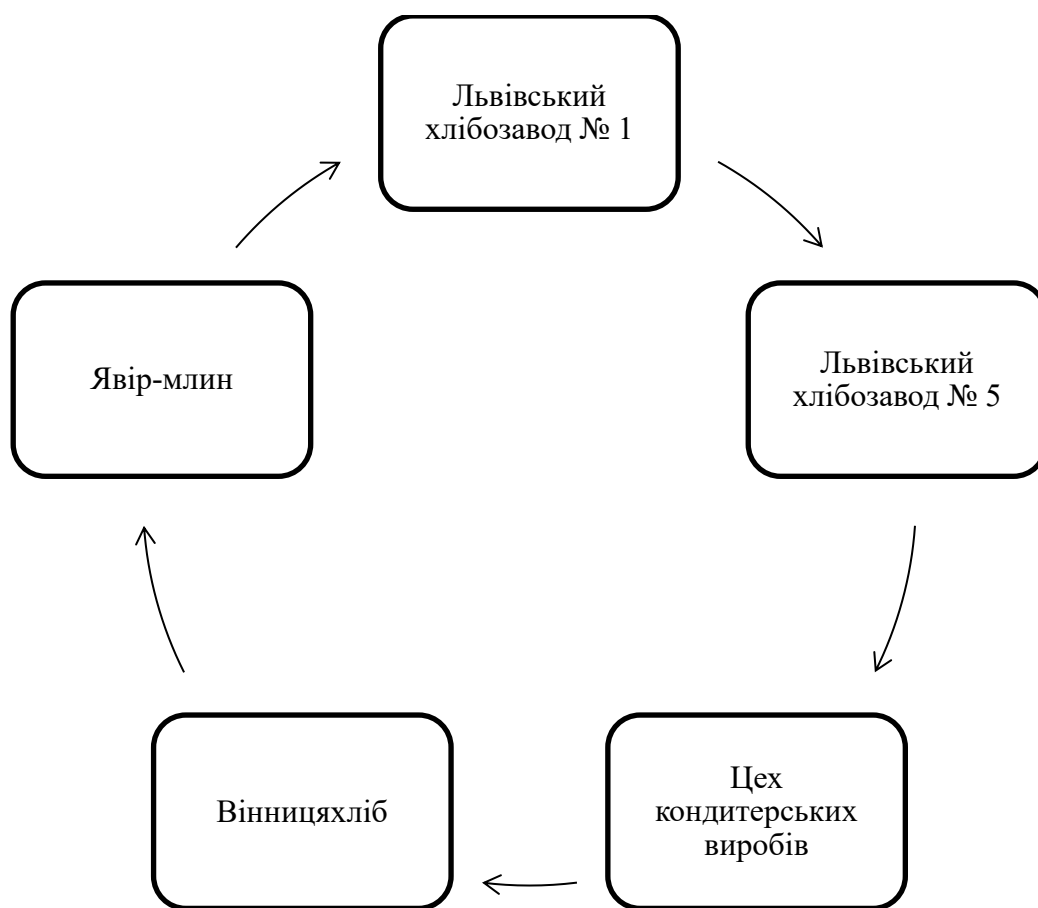


Рис. 2.1. Виробничі потужності ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

**Сформовано автором за даними джерел: [62]*

Співпраця з найбільшими торговими мережами країни та орієнтація на міжнародні стандарти якості продукції стимулює Компанію у впровадженні інноваційних рішень у виробничі процеси. На кожному виробничому майданчику Компанії діє власна акредитована лабораторія якості, що здійснює контроль за продукцією на всіх ланках виробничого процесу. А в рамках програми технічного розвитку Компанія інвестує у високотехнологічне обладнання з Німеччини, Швейцарії, Франції, Голандії.

Розвинена система збуту дає змогу ПрАТ «Концерн Хлібпром» охоплювати не лише локальні, а й віддалені регіони країни. Мережа дистрибуції включає прямі поставки до торговельних точок, співпрацю з великими маркетами та дрібними крамницями, а також активну взаємодію з мережами закладів громадського харчування. Завдяки цьому підприємство отримує широке коло клієнтів та постачає продукцію у великі міста, обласні центри й навіть невеликі селища. Одним з ключових чинників успіху на ринку є гнучка логістична система, що враховує особливості різних регіонів, в тому числі доріг та доступності транспорту. Злагоджена робота підрозділів збуту і маркетингу допомагає підтримувати високу впізнаваність бренду, своєчасно оновлювати асортимент і формувати стабільний попит.

Значний внесок у конкурентоспроможність підприємства роблять технологічні інновації, які впроваджуються на різних етапах виробництва. Це і сучасні лінії для випікання, і автоматизовані системи пакування, і комп'ютеризовані модулі для контролю якості. ПрАТ «Концерн Хлібпром» систематично інвестує в оновлення обладнання, що дає змогу розширювати асортимент та покращувати умови праці. Важливою частиною стратегії розвитку є підготовка кваліфікованого персоналу: для цього проводяться навчальні програми, тренінги з впровадження нових технологій і системи наставництва для молодих фахівців. Підприємство також відстежує глобальні хлібопекарські тенденції та адаптує найкращі практики з метою підвищення ефективності та подальшого зміцнення позицій на внутрішньому ринку. Інвестиційна політика ПрАТ «Концерн Хлібпром» спрямована на розвиток

продуктових лінійок, зниження собівартості продукції, економію вичерпних ресурсів та оновлення виробничих потужностей. В своїй діяльності компанію підтримують провідні міжнародні організації, такі як Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація (рис. 2.2).

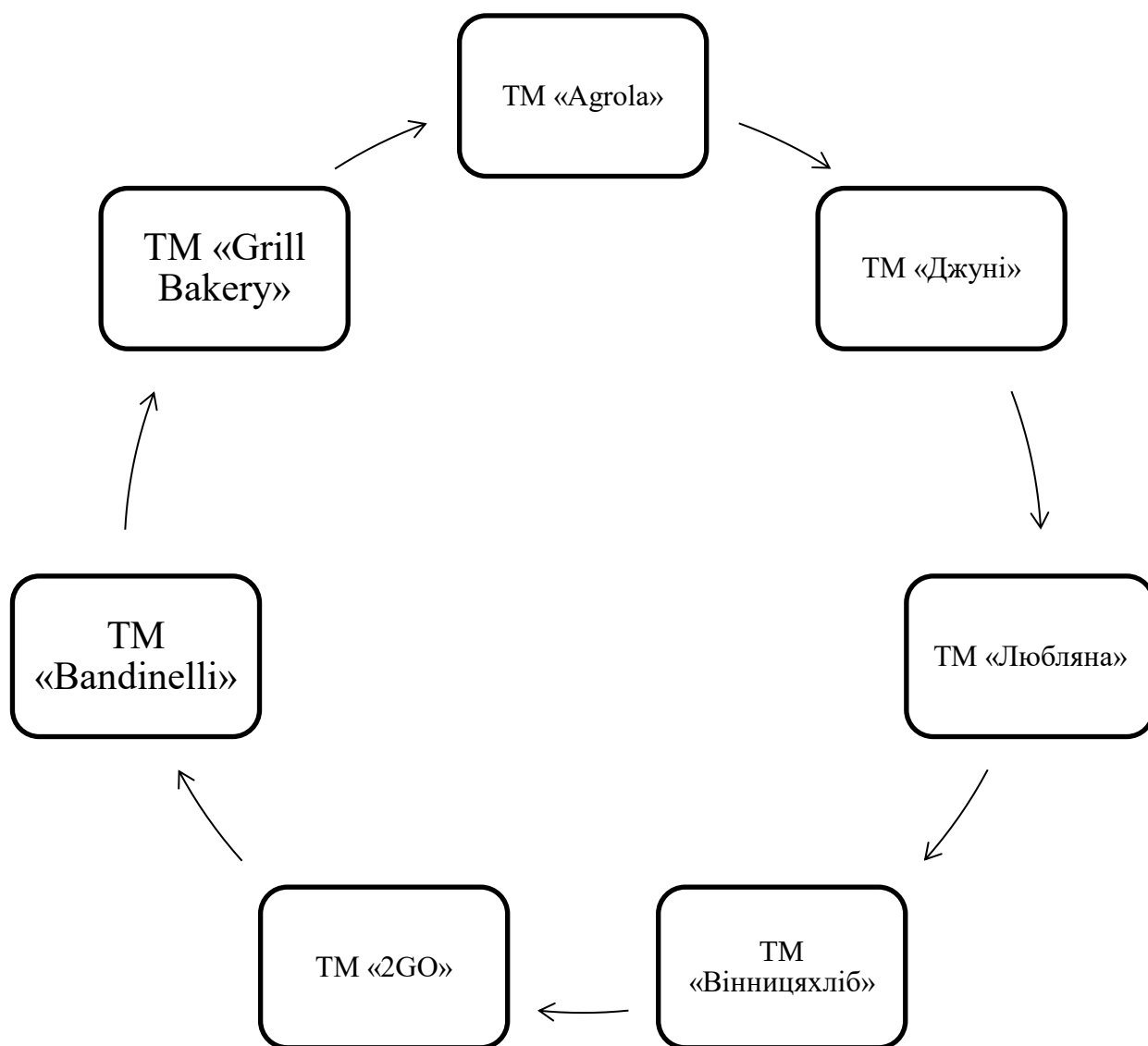


Рис. 2.2. Торгові марки ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

**Сформовано автором за даними джерел: [62]*

У 2010 році ПрАТ «Концерн Хлібпром» увійшов у сотню компаній з найвищим рівнем корпоративного управління. Одноименний кодекс діє в

Компанії ще з 2005 року. Компанія відзначена за свою інформаційну відкритість, а фінансовий аудит звітності ПрАТ «Концерн Хлібпром» проводять фахівці всесвітньо відомого аудитора – ЕҮ («Ернст енд Янг»).

ПрАТ «Концерн Хлібпром» належить до провідних українських хлібопекарських структур, що активно розвивають виробництво широкого спектра хлібобулочної продукції. У своїй діяльності воно спирається на багаторічний досвід і дотримується принципу постійного вдосконалення рецептури, технологічних підходів та методів контролю якості. Від самих витоків, коли хлібопечення лише набувало індустріального масштабу, ПрАТ «Концерн Хлібпром» виділяється прагненням задовольнити споживчі смаки через поєднання традиційних українських рецептів з передовими методами виробництва. З роками це підприємство сформувало репутацію надійного виробника, який слідує за тенденціями ринку та активно впроваджує інновації. В умовах зростаючої конкуренції, воно зберігає провідну позицію завдяки ретельному аналізу споживчих переваг, ефективному управлінню ланцюгом постачань і впровадженню прогресивних технологій, що забезпечують високу якість кінцевого продукту. Усе це створює міцне підґрунтя для подальшого розвитку і сприяє економічній безпеці як підприємства, так і галузі загалом, особливо важливої в умовах воєнного стану.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» працює в динамічному середовищі, де потреби споживачів швидко змінюються, а вимоги до якості та асортименту невинно зростають. Це зумовлює необхідність систематичного оновлення виробничих ліній та модернізації обладнання, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню собівартості. Водночас підприємство уважно стежить за безпекою праці й екологічними аспектами, що дає змогу відповідати міжнародним стандартам та утримувати конкурентні переваги. У процесі планування продукції враховуються сучасні харчові тренди: зростає попит на бездріжджові вироби, хліб із високим вмістом зерен та натуральних добавок, здобні вироби з широкою лінійкою начинок. Така різноманітність допомагає

ПрАТ «Концерн Хлібпром» знаходити нові ринкові ніші та утримувати стаłe місце серед лідерів хлібопекарського сектору [62].

Важливою характеристикою ПрАТ «Концерн Хлібпром» є стратегічна орієнтація на розвиток бренду, що дозволяє сформувати у споживачів стійкі асоціації з якістю та натуральністю продукції. Розробка візуального стилю, рекламні кампанії, присутність на виставках і харчових форумах — усе це сприяє зміцненню іміджу та допомагає виділятися серед конкурентів. Підприємство звертає особливу увагу на пакування, яке не лише виконує захисну функцію, але й має привабливий дизайн, що підкреслює фірмовий стиль. Завдяки активному маркетинговому підходу вдалося розширити аудиторію, залучити нових покупців і розвинути культуру споживання хлібобулочних виробів, чим ПрАТ «Концерн Хлібпром» закріпило свої позиції як одного з провідних виробників галузі. Економічна безпека підприємства значною мірою залежить від здатності протистояти кризовим факторам і мінливим умовам зовнішнього середовища. У зв'язку з воєнним станом виникають ситуації, коли ПрАТ «Концерн Хлібпром» має терміново переглядати виробничі плани, оптимізувати витрати та підтримувати трудовий колектив. Задля мінімізації ризиків розробляються антикризові програми, що включають диверсифікацію постачальників, створення резерву основних сировинних матеріалів і пошук шляхів зменшення логістичних витрат. Паралельно з цим керівництво реалізує ініціативи щодо формування сталих фінансових резервів, які дозволяють підтримувати випуск продукції навіть за умови збоїв у ланцюгах постачань. Такий стратегічний підхід допомагає забезпечити безперебійність виробництва та підвищує рівень захищеності від зовнішніх коливань.

Особливість функціонування ПрАТ «Концерн Хлібпром» полягає в тому, що воно не обмежується виключно комерційними інтересами, а прагне робити внесок у соціальний розвиток регіонів, де веде свою діяльність. Підприємство бере участь у благодійних ініціативах, надає продукцію для допомоги уразливим категоріям населення, залучає молодь до спеціалізованих

навчальних заходів з метою популяризації хлібопекарської справи. Така позиція формує довіру з боку місцевих громад і сприяє конструктивній співпраці з органами влади, що особливо корисно за умов воєнного стану, коли необхідно оперативно вирішувати питання логістики та забезпечувати стабільність поставок.

Ринок хлібобулочної продукції в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, однак ПрАТ «Концерн Хлібпром» вміє утримувати сильні позиції завдяки гнучкій ціновій політиці, розгалуженій дистрибуції та широкому асортименту. Споживачі отримують як доступні за ціною хлібні вироби щоденного вжитку, так і більш дорогі та ексклюзивні продукти для спеціальних подій. Підприємство приділяє особливу увагу контролю якості на всіх етапах виробництва, що забезпечує стабільний рівень задоволеності клієнтів і сприяє позитивному маркетинговому ефекту. Завдяки постійному вивченню змін у споживчих уподобаннях, підприємство оперативно оновлює асортимент, експериментує з новими смаками та складами, залишаючись при цьому в межах діючих стандартів.

У контексті воєнного стану ПрАТ «Концерн Хлібпром» стикається з додатковими викликами, що впливають на стабільність поставок сировини та функціонування логістичних ланцюгів. Однак завдяки багаторічному досвіду підприємство вміє швидко перебудовувати плани, знаходити альтернативних постачальників і розробляти нові маршрути доставки. Такий підхід дає змогу забезпечувати виробничий процес без значних збоїв і зберігати економічну безпеку навіть в умовах, коли країна переживає суттєві потрясіння. Крім того, ПрАТ «Концерн Хлібпром» докладает зусиль для підтримання репутації надійного партнера, дотримується фінансових зобов'язань і підтримує тривалу співпрацю з тими постачальниками, які готові працювати прозоро та оперативно реагувати на зміни (рис. 2.3).

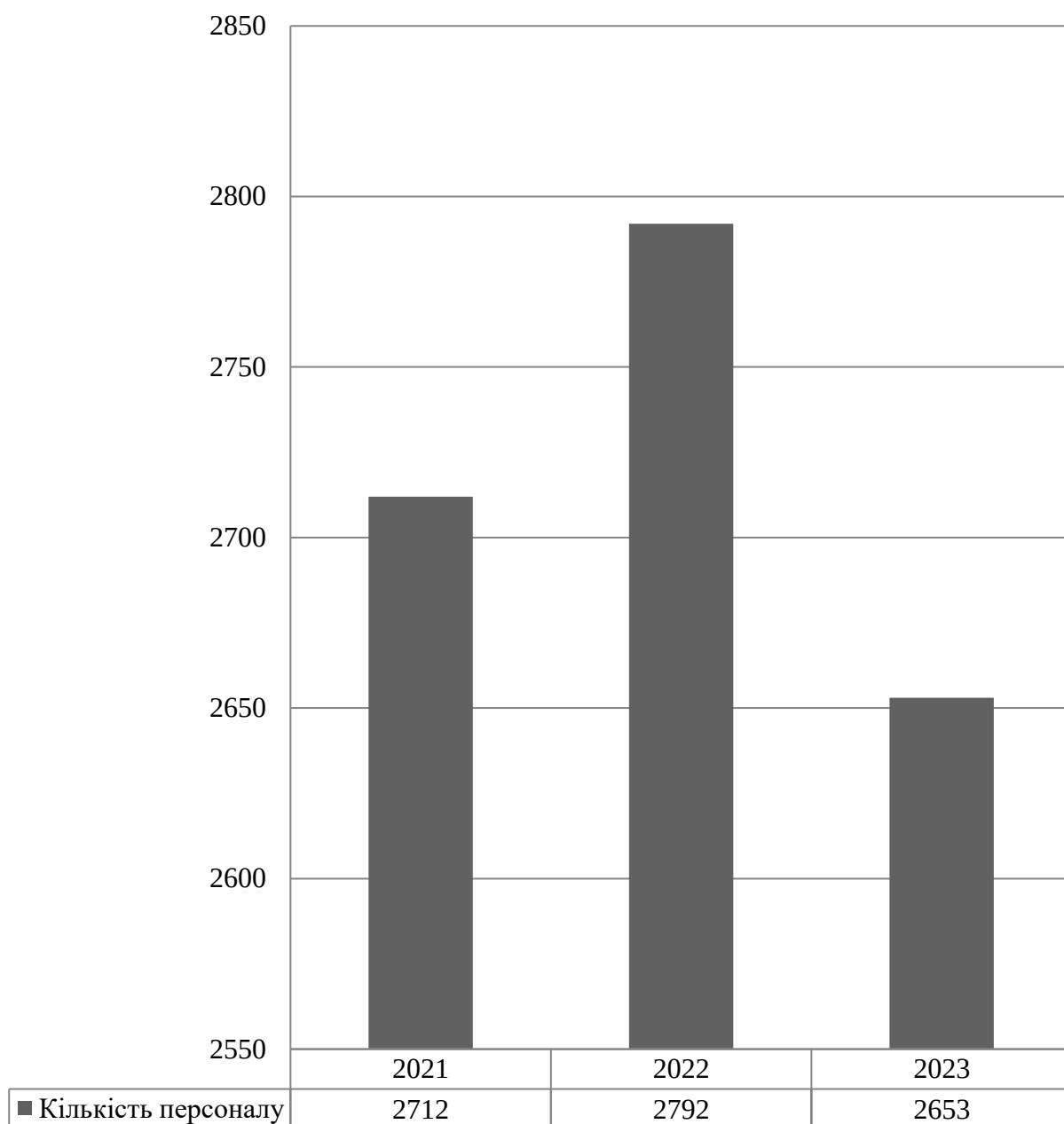


Рис. 2.3. Динаміка зміни в чисельності персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2023 рр., од. *

**Сформовано автором за даними джерел: [80-82]*

Незважаючи на успішну діяльність та міцні позиції на ринку, ПрАТ «Концерн Хлібпром» зіткнулося з необхідністю оптимізувати штатний розклад, що призвело до незначного зниження кількості персоналу. Таке рішення зумовлене низкою факторів, які безпосередньо пов'язані з оперативною ефективністю та економічною безпекою підприємства, особливо в період воєнного стану. У цей час перерозподіляються пріоритети щодо виробництва,

логістики і фінансових ресурсів, тому керівництво бачить потребу гнучко реагувати на ситуацію, намагаючись зберегти баланс між утриманням кваліфікованих фахівців та необхідністю зменшити витрати задля підтримання стабільності. З одного боку, воєнний стан створює додаткові ризики для виробничих процесів: ускладнюються або подорожчають канали постачання, виникає потреба у перегляді графіка відвантажень і перерозподілі виробничих потужностей між різними напрямками. З іншого боку, економічна безпека потребує оптимальної структури витрат. ПрАТ «Концерн Хлібпром» проаналізувало внутрішні показники продуктивності та дійшло висновку, що зменшення кількості персоналу може бути виправданим кроком для збереження стабільності підприємства. Такий підхід полягає не в масових скороченнях, а у точковій оптимізації — шляхом переорієнтації на більш ефективні технологічні рішення, переосмислення посадових обов'язків і раціонального використання людських ресурсів.

Крім того, впровадження сучасних автоматизованих ліній та систем контролю якості частково знижує потребу в ручній праці, що позитивно впливає на собівартість продукції та надійність виробничого процесу. Водночас зменшення кількості робочих місць супроводжується внутрішніми програмами перенавчання, щоб зберегти ключові компетенції колективу і надати перспективу професійного зростання найбільш здібним працівникам. Таким чином, ПрАТ «Концерн Хлібпром» намагається уникнути ризиків раптового відтоку кадрів і підтримувати здоровий клімат серед фахівців, які залишаються. Це створює умови для стабільного функціонування виробництва, незважаючи на виклики та перешкоди, що виникають через воєнний стан.

Прийняте рішення про невелике скорочення персоналу розглядається як елемент довгострокової стратегії, яка полягає у зміцненні потенціалу підприємства для подальшого розвитку. Економічна безпека вимагає, щоб ПрАТ «Концерн Хлібпром» мало змогу не лише реагувати на поточні загрози, а й використовувати вивільнені ресурси для модернізації виробництва, підвищення енергоефективності та покращення асортименту. У перспективі

такий підхід дозволить виходити на нові ринки та забезпечувати більшу додану вартість, що позитивно позначиться як на фінансових показниках, так і на репутації. Незначне зниження кількості співробітників у поєднанні з комплексом заходів підтримки й оптимізації може розглядатися як запорука стабільного розвитку навіть в умовах воєнного стану, підтверджуючи спроможність підприємства адаптуватися до складних реалій та зберігати конкурентоспроможність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

S	W
1. Широкий асортимент хлібобулочної продукції, що охоплює різні сегменти ринку. 2. Високий рівень технологічного забезпечення та постійна модернізація обладнання. 3. Сильна репутація бренду, підкріплена стабільною якістю та соціальною відповідальністю.	1. Чутливість до коливань цін на сировину та енергоносії через воєнний стан. 2. Залежність від логістичних каналів, які можуть бути ускладнені нестабільними умовами. 3. Обмеженість фінансових резервів на впровадження масштабних інноваційних проєктів без додаткової підтримки.
O	T
1. Розширення експортної діяльності та вихід на міжнародні ринки з унікальними продуктами. 2. Застосування передових технологій і автоматизації для підвищення ефективності виробництва. 3. Розвиток партнерств із суміжними секторами харчової промисловості для формування нових продуктів.	1. Продовження або посилення воєнного стану, що ускладнює операційну діяльність. 2. Загострення цінової конкуренції на внутрішньому ринку, що може знизити маржинальність. 3. Невизначеність економічної ситуації, яка може призвести до скорочення платоспроможного попиту.

*Сформовано автором

Зважаючи на стрімкий розвиток технологій та підвищення вимог до якості, ПрАТ «Концерн Хлібпром» велику увагу приділяє інноваціям у сфері харчового виробництва. Впровадження автоматизованих систем контролю якості дозволяє оперативно виявляти відхилення від рецептури та уникати браку. Одночасно підприємство аналізує світові тренди, адаптуючи їх до українських реалій: безглютенова продукція, використання органічної сировини, модернізовані технології закваски тощо. Такий комплексний підхід посилює конкурентні переваги та забезпечує додаткові можливості для розширення ринку збуту. У результаті ПрАТ «Концерн Хлібпром» не тільки підтримує високу рентабельність, але й сприяє культурі здорового харчування, створюючи передумови для подальшого зміцнення позицій навіть у періоди нестабільності.

Таким чином, ПрАТ «Концерн Хлібпром» можна охарактеризувати як виробничо орієнтоване, інноваційне та соціально відповідальне підприємство, що прагне до довгострокового розвитку. Його лідерська позиція на ринку хлібобулочної продукції України зумовлена комплексним підходом: від багаторічного досвіду і ретельного вибору сировини до активної взаємодії зі споживачами і стратегії збалансованого росту. Завдяки інвестиціям у сучасні технології, гнучкій системі дистрибуції та здатності оперативно реагувати на виклики воєнного стану, підприємство забезпечує свою економічну безпеку та підтримує стабільність галузі загалом. Висока якість виробів, розуміння потреб ринку та постійний пошук нових можливостей роблять ПрАТ «Концерн Хлібпром» одним із ключових гравців, здатних утримувати лідерство в умовах складної економічної кон'юнктури і нестабільності зовнішнього середовища.

2.2. Аналіз результатів діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» виступає одним із ключових вітчизняних виробників хлібобулочної продукції, що успішно працює на українському ринку та робить вагомий внесок у продовольчу безпеку держави. Підприємство з року в рік демонструє прагнення до підвищення конкурентоспроможності,

впровадження інновацій та всебічного розвитку свого ресурсного потенціалу. Водночас, врахування воєнного стану є обов'язковою умовою прийняття управлінських рішень, адже нестабільність логістичних ланцюгів і підвищення ризиків для фінансової сфери вимагають оперативного реагування. У цьому контексті дуже важливо проаналізувати кількісні показники, що відображають динаміку діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за останні три роки. Дані про дохід і чистий прибуток, зміни в активах і власному капіталі, а також коефіцієнти ліквідності дозволяють скласти цілісну картину про стан економічної безпеки та особливості управління ресурсним потенціалом. Ці аспекти набувають ще більшої актуальності з огляду на сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, та потребують ретельного обґрунтування для всебічного розуміння фінансової стабільності й стратегічних пріоритетів підприємства [62].

Аналізуючи показники доходу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021, 2022 та 2023 роки, можна побачити стійку тенденцію до зростання обсягів реалізації: від 1474,8 млн грн у 2021 році до 1702,1 млн грн у 2022-му, а згодом і до 1894,7 млн грн у 2023-му (Додаток В). Таке збільшення здебільшого пояснюється розширенням асортименту, який орієнтований на різні сегменти ринку, а також покращенням логістичних рішень, попри труднощі, що виникають у період воєнного стану. Зростання доходу свідчить, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» успішно адаптується до змін у споживчих трендах, зберігаючи належну якість продукції та розвиваючи дистрибуційну мережу. Навіть у період посилення конкурентного середовища й ускладненої ситуації з постачанням сировини, підприємство демонструє стійке зростання грошових надходжень, що позитивно впливає на його економічну безпеку. Зокрема, саме орієнтація на власний ресурсний потенціал та оперативне прийняття управлінських рішень дозволяє не лише збільшувати дохід, а й розвивати відповідні резерви для майбутніх інвестицій (рис. 2.4).

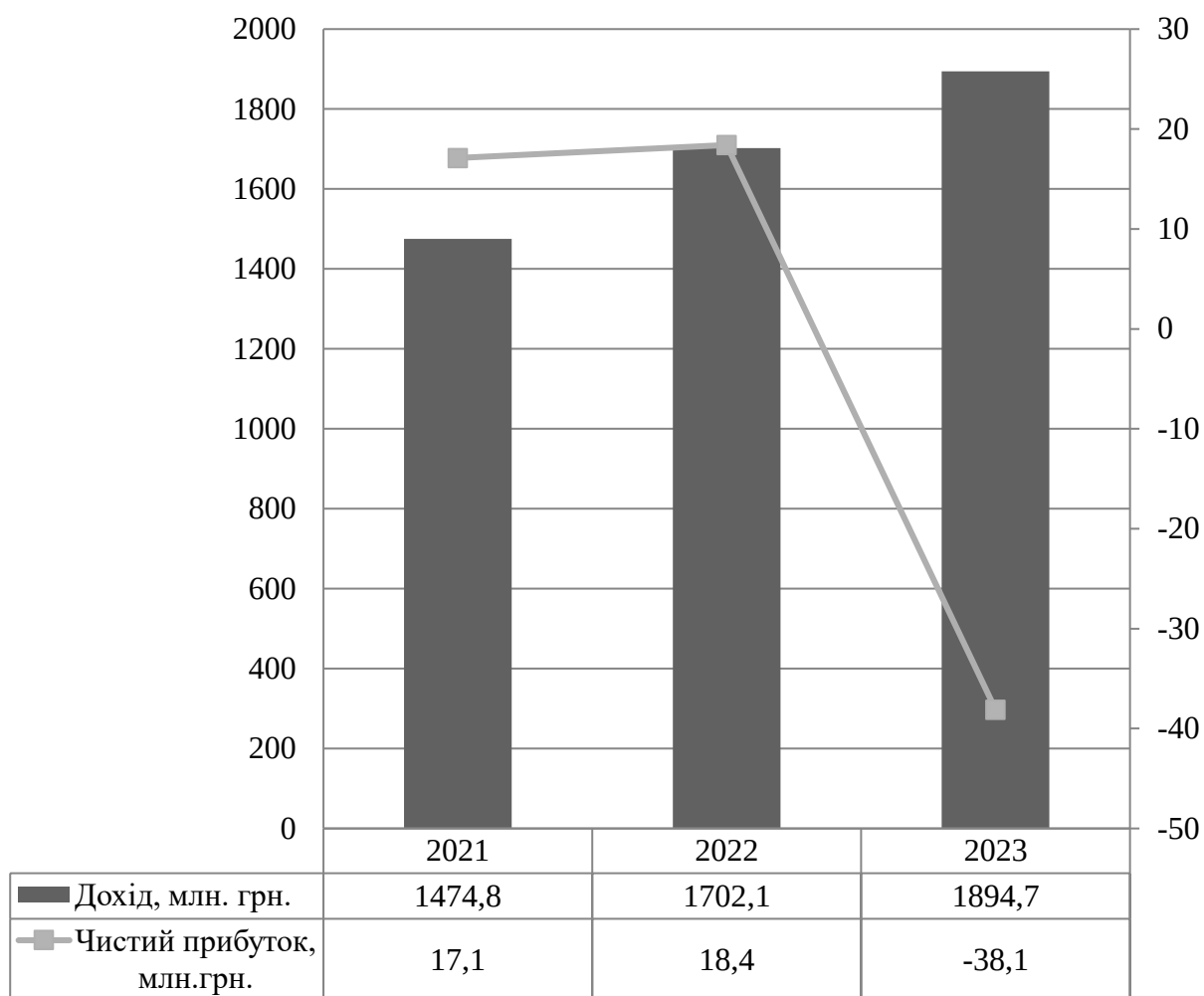


Рис. 2.4. Динаміка зміни доходів та прибутків ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2023 рр., млн. грн. *

**Сформовано автором за даними джерел: [80-82]*

Чистий прибуток ПрАТ «Концерн Хлібпром» зазнавав позитивних змін у 2021 та 2022 роках, становлячи відповідно 17,1 млн грн і 18,4 млн грн. Ці значення свідчать про високу результативність виробництва хлібобулочної продукції та розумну цінову політику. Здатність витримувати складні умови воєнного стану й водночас нарощувати прибуток упродовж перших двох років досліджуваного періоду говорить про ефективне використання ресурсного потенціалу, оптимізацію витрат і доцільне планування технологічних процесів. Також важливим чинником було налагодження колективної роботи фахівців різних напрямів, що сприяло оперативному прийняттю управлінських рішень і

мінімізації ризиків. Утім, значний від'ємний результат у розмірі -38,1 млн грн у 2023 році засвідчує, що підприємство зіткнулося з істотними перешкодами, пов'язаними з різким зростанням цін на сировину, енергоносії та труднощами в логістиці через воєнний стан. Така динаміка підкреслює необхідність зміцнювати економічну безпеку та шукати нові способи підтримки фінансової рівноваги. Протиріччя між збільшенням доходу й від'ємним показником чистого прибутку в 2023 році пов'язане з низкою факторів, серед яких варто відзначити довгострокові інвестиції в модернізацію виробничих ліній, підвищення витрат на логістику та сировину, а також інфляційні процеси, що охопили економіку в період воєнного стану. Крім того, вплив мав і перерозподіл ресурсів на підтримку регіонів, які найбільше постраждали від бойових дій: ПрАТ «Концерн Хлібпром» виділяв частину фінансового ресурсу для соціальних ініціатив, зокрема благодійних поставок продукції. В результаті, хоча підприємство й продовжило нарощувати дохід, інтенсивні витрати та складні операційні умови спричинили чисті збитки. Однак, наявність попередніх фінансових резервів і зважений підхід до використання ресурсного потенціалу дозволяють сподіватися на стабілізацію й подальше покращення результатів за умов поступової нормалізації господарської діяльності.

Аналізуючи показники активів ПрАТ «Концерн Хлібпром», можна простежити зростання з 849,4 млн грн у 2021 році до 915,1 млн грн у 2022-му та 1068,3 млн грн у 2023-му. Така позитивна динаміка свідчить про нарощування матеріально-технічної бази та інвестування у збільшення оборотних фондів, що є важливим елементом економічної безпеки. Підприємство послідовно зміцнює свій ресурсний потенціал, оновлюючи виробниче обладнання та розширюючи складські приміщення з урахуванням воєнного стану. Крім цього, активи можуть зростати і за рахунок ефективного управління дебіторською заборгованістю та інших фінансових інструментів, які впливають на загальну ліквідність. Завдяки зваженим управлінським рішенням, ПрАТ «Концерн Хлібпром» здатне утримувати достатню кількість ресурсів для оперативного

реагування на виклики та одночасно не ризикувати надмірним розтягненням фінансової бази (рис. 2.5).

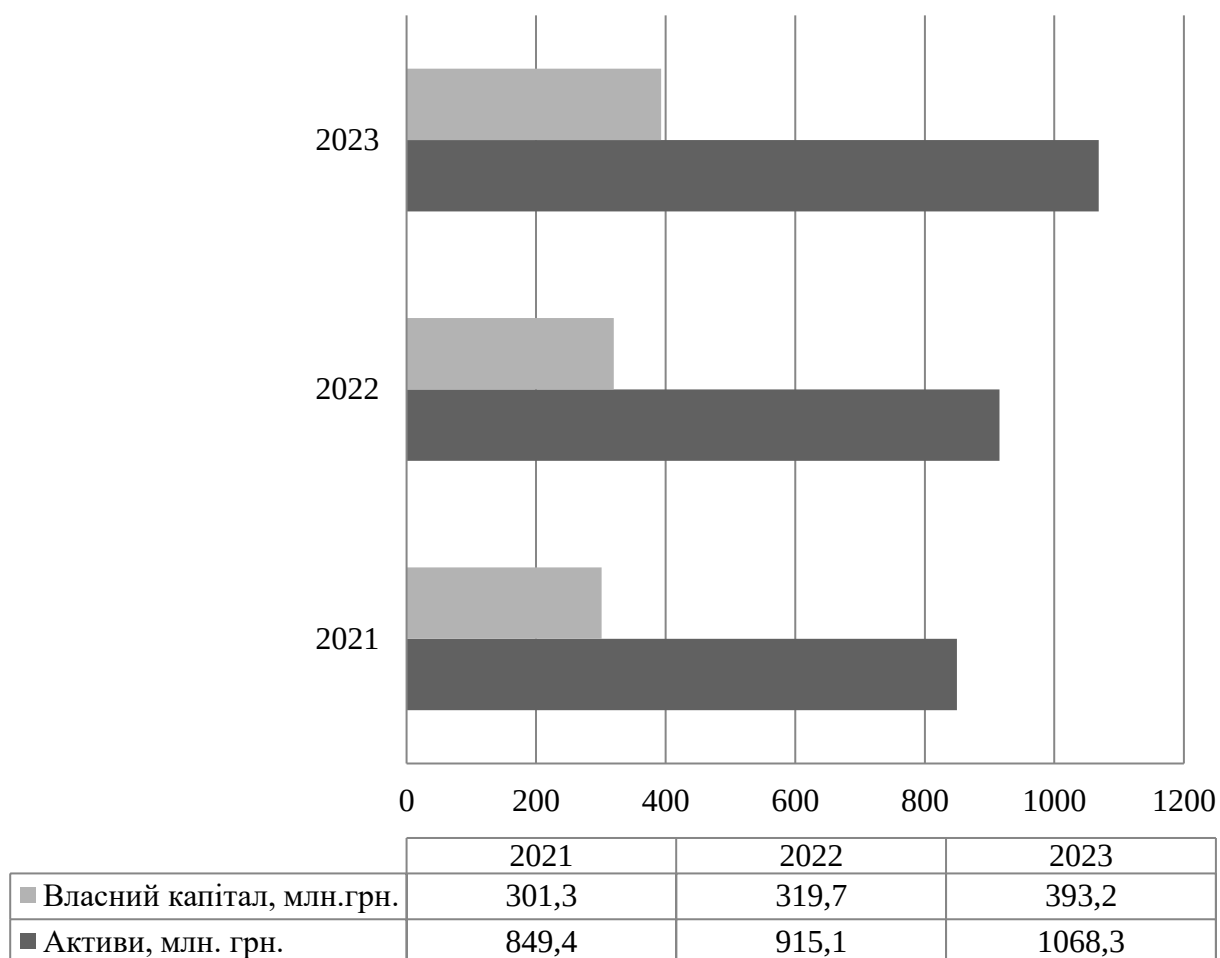


Рис. 2.5. Динаміка зміни обсягу активів та власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2023 рр., млн. грн. *

**Сформовано автором за даними джерел: [80-82]*

Зі збільшенням обсягів активів тісно пов'язане й зростання власного капіталу, що в 2021 році становив 301,3 млн грн, у 2022-му — 319,7 млн грн, а в 2023-му — 393,2 млн грн. Цей показник відображає внутрішню фінансову стійкість і довгострокову інтересованість ПрАТ «Концерн Хлібпром» у розвитку. Розширення власного капіталу може бути зумовлене як реінвестуванням частини прибутку попередніх періодів, так і залученням нових інвесторів, котрі бачать у діяльності підприємства перспективу. Відповідне зміцнення капітальної бази дозволяє покривати витрати на модернізацію,

забезпечувати гідний рівень соціальних гарантій колективу та підтримувати стабільну ділову активність навіть у періоди посиленої турбулентності. Таке поєднання зростання активів і збільшення власного капіталу загалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формує сприятливий клімат для розвитку технологічних інновацій, особливо важливих за умов воєнного стану.

Позитивний тренд щодо активів і власного капіталу дає змогу більш гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та розширювати сфери діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Водночас слід розуміти, що короткострокові й довгострокові перспективи суттєво залежать від грамотного балансування між обсягами залучених ресурсів та ефективністю їх використання. Розбудова ресурсного потенціалу вимагає продуманого розподілу капітальних вкладень, а також чіткого визначення пріоритетних напрямів, де інвестиції дадуть максимальний ефект з огляду на якість, продуктивність і безпеку виробничих процесів. Здатність підприємства постійно збільшувати власний капітал засвідчує високий рівень довіри з боку фінансових інституцій і партнерів, що в умовах воєнного стану має критичне значення для збереження економічної безпеки. У підсумку, така динаміка підтверджує, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» продовжує закладати підвалини для своєї подальшої стійкості, попри складнощі зовнішньої кон'юнктури.

Окрему увагу варто приділити коефіцієнтам ліквідності, адже вони характеризують спроможність ПрАТ «Концерн Хлібпром» швидко покривати свої зобов'язання оборотними активами. Коефіцієнт поточної ліквідності в 2021 році перебував на рівні 97,2, у 2022-му — 103,6, а в 2023-му — 91,05. Незважаючи на деякі коливання, показник залишається досить високим, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати виконання поточних зобов'язань без загрози негайної втрати платоспроможності. Значення поточної ліквідності тісно пов'язане із загальним станом оборотних активів, включно з запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Така фінансова стійкість надзвичайно важлива за умов воєнного стану, коли затримки в поставках та можливі збої в платежах можуть стати критичними (рис. 2.6).

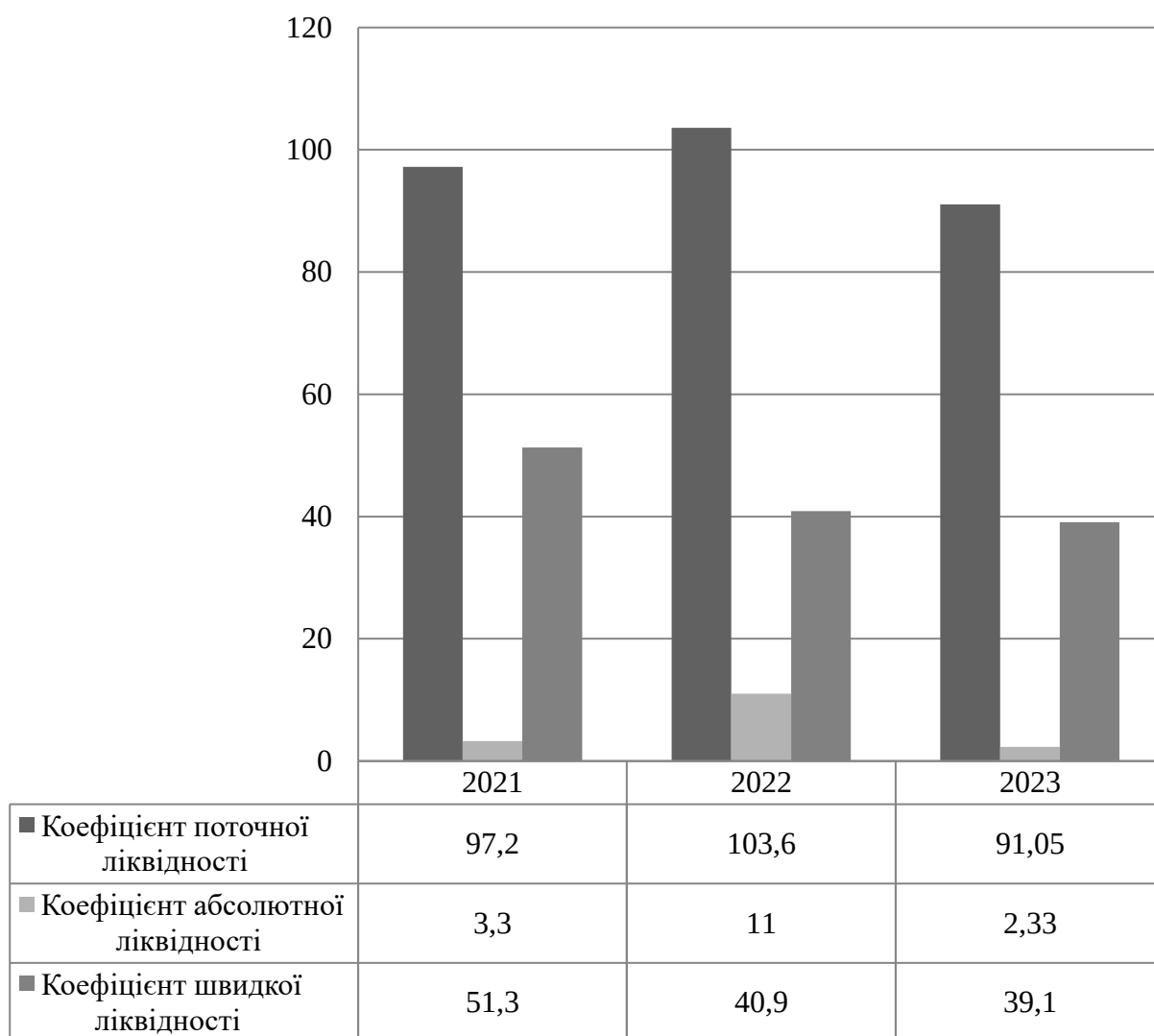


Рис. 2.6. Динаміка зміни показників ліквідності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2023 рр., % *

**Сформовано автором за даними джерел: [80-82]*

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростав від 3,3 у 2021 році до 11 у 2022-му, проте у 2023 році знизився до 2,33. Цей показник демонструє, яку частку короткострокових зобов'язань підприємство може погасити негайно, маючи лише найліквідніші активи, тобто готівку та еквіваленти. Значне зростання в 2022-му може бути пов'язане з накопиченням грошових резервів, що було однією з відповідей на виклики воєнного стану, коли виникала потреба в забезпеченні невідкладних платежів і можливості швидкої переорієнтації

логістичних маршрутів. Водночас падіння до 2,33 у 2023 році свідчить, що частина цих резервів уже була спрямована на покриття збитків або інші нагальні потреби, включно з інвестиціями в модернізацію. Хоча зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності може насторожувати, воно також може бути ознакою усвідомленого перерозподілу фінансових ресурсів з метою забезпечення стабільності виробництва. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2021 році перебував на рівні 51,3, у 2022 році знизився до 40,9, а в 2023 році — до 39,1. Цей показник враховує оборотні активи без урахування запасів, які можуть бути менш ліквідними, та дає змогу зрозуміти, наскільки швидко ПрАТ «Концерн Хлібпром» здатне розрахуватися з поточними боргами в разі раптових обставин. Незначне зменшення швидкої ліквідності варто розглядати крізь призму загальної ситуації у країні: воєнний стан змушує мати більші складські запаси сировини та готової продукції, щоб уникнути перебоїв. Відтак частка активів, які можна оперативно конвертувати в готівку, може скорочуватися. Проте така стратегія є виправданою для підтримання економічної безпеки, адже дає підприємству можливість не зупиняти виробничі процеси навіть у разі непередбачуваних труднощів у логістиці.

2.3. Оцінка системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» реалізує комплексну систему управління, що базується на врахуванні внутрішніх і зовнішніх чинників, включно з викликами воєнного стану. Структурно керівництво підприємством передбачає декілька ключових рівнів, кожен з яких має власні сфери відповідальності та механізми контролю. Усі дії координуються з метою збереження економічної безпеки, ефективного використання ресурсного потенціалу та розвитку широкої мережі збуту. Серед найважливіших аспектів управління виділяються стратегічне планування, аналіз ризиків, визначення фінансових пріоритетів і формування корпоративної культури, що сприяє спільному досягненню цілей. Відповідно, процес прийняття управлінських рішень відбувається з урахуванням цих

складових і доповнюється безперервним моніторингом оперативної інформації з різних відділів (рис. 2.7).

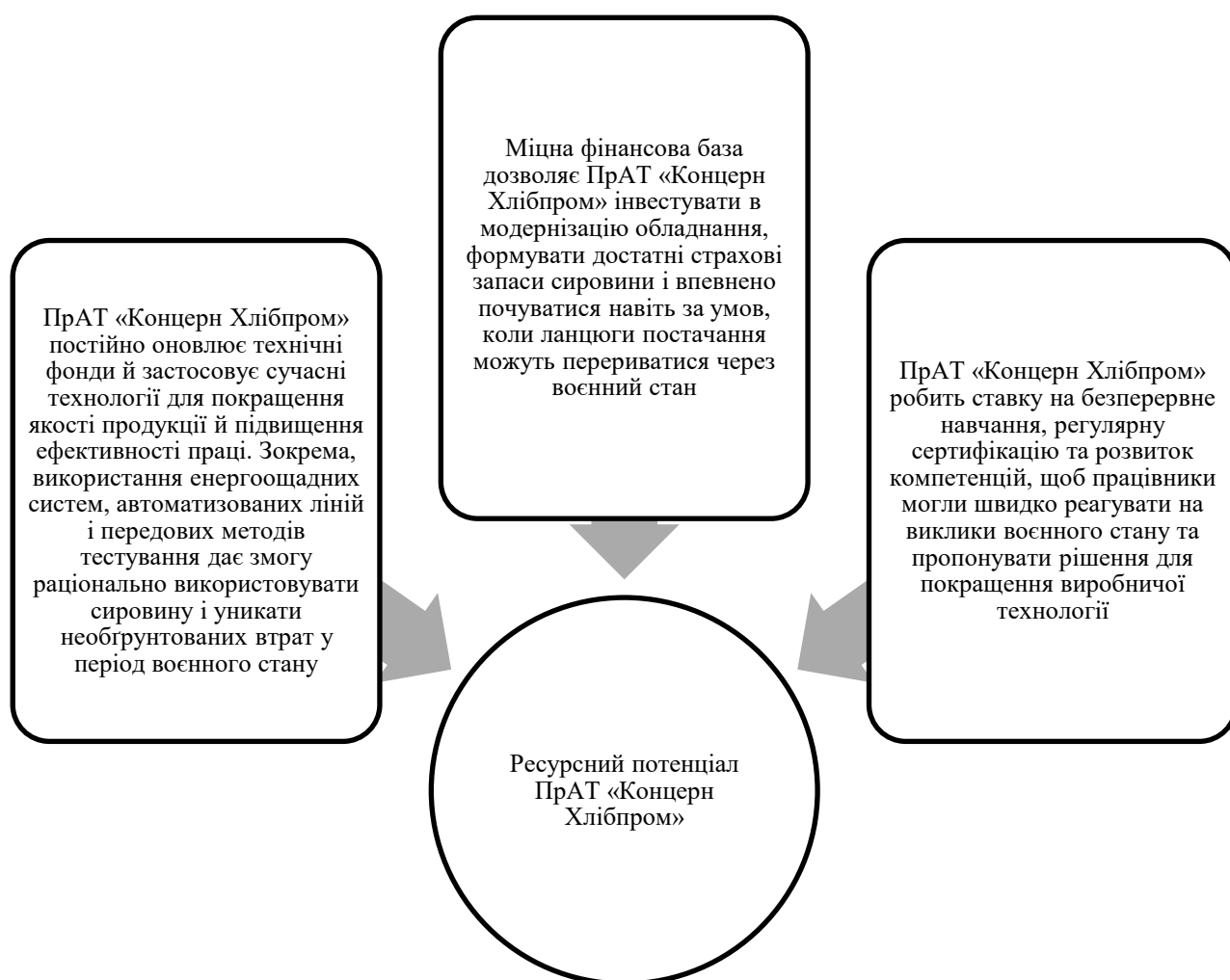


Рис. 2.7. Структура ресурсного потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром» *

**Сформовано автором*

На верхньому рівні управління в ПрАТ «Концерн Хлібпром» діє рада директорів, яка встановлює глобальну візію й визначає стратегічні орієнтири. Саме тут проводиться глибокий аналіз ринку, затверджуються плани з розвитку виробництва, розподіляються найзначніші інвестиційні проекти. До складу ради входять фахівці з економіки, права та технологій, які мають великий

досвід у хлібопекарській галузі. Їхнє завдання – сформувати довгострокову стратегію так, щоб підприємство могло зберігати й нарощувати свій ресурсний потенціал. Важливе місце в діяльності ради відводиться плануванню бюджету, аналізу витрат і прибутків, а також пошуку нових можливостей для розвитку експортної діяльності попри воєнний стан.

Наступний рівень управління охоплює оперативний менеджмент, що складається з керівників виробничих та функціональних підрозділів. Кожен із таких підрозділів відповідає за конкретну ділянку роботи: від контролю якості та оптимізації технологічних процесів до маркетингу й організації збуту. Оперативні управлінці координують виконання рішень, ухвалених радою директорів, та одночасно аналізують поточну ситуацію на внутрішньому та міжнародному ринках. Їхнє завдання – розробляти пропозиції щодо вдосконалення процесів, враховуючи динамічні умови воєнного стану, коливання цін на сировину і світові тенденції у сфері харчових технологій. Функція цього рівня полягає в тому, щоб синхронізувати дії різних команд, забезпечити чітку комунікацію й ефективно розподілити ресурси (табл. 2.2).

Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки та вдосконаленні ресурсного потенціалу відіграють менеджери фінансового сектору та аналітики. Вони відповідають за розробку моделей прогнозування, вивчення фінансових ризиків і пошук шляхів диверсифікації доходів. У контексті воєнного стану це особливо актуально: коливання валютних курсів, інфляційні процеси та можливі затримки в постачанні сировини вимагають комплексного підходу до управління грошовими потоками. Фінансові спеціалісти займаються формуванням резервів, плануванням інвестицій, а також контролюють діяльність постачальників та партнерів. Їхні висновки слугують основою для прийняття управлінських рішень, що мають на меті адаптувати ПрАТ «Концерн Хлібпром» до змін ринкового середовища. Особливу увагу приділяють управлінню кадровим потенціалом, адже людські ресурси складають важливий елемент загальної стратегії збереження та розвитку ресурсного потенціалу. Відділ з питань персоналу здійснює підбір кваліфікованих працівників,

організовує їхнє навчання, формує систему мотивації та контролює рівень професійного росту.

Таблиця 2.2

**Завдання системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ
«Концерн Хлібпром»***

Завдання	Характеристика
Оптимізація фінансових ресурсів для забезпечення економічної безпеки	Одним із ключових завдань системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром» є оптимізація фінансових ресурсів з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. Це включає ефективне планування бюджету, контроль за витратами та інвестиціями, а також управління грошовими потоками. В умовах воєнного стану, коли фінансові ризики зростають через нестабільність ринкових умов та коливання цін на сировину, ПрАТ «Концерн Хлібпром» повинно розробляти стратегії, що дозволяють мінімізувати витрати та максимізувати прибуток
Управління людським капіталом для підтримки ресурсного потенціалу	Друге завдання системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром» полягає в ефективному управлінні людським капіталом. Це включає підбір, навчання та мотивацію персоналу, а також розвиток професійних навичок працівників для забезпечення високої продуктивності та інноваційності виробничих процесів. В умовах воєнного стану особливо важливо створювати умови для безпеки працівників, забезпечувати гнучкі графіки роботи та надавати додаткові соціальні гарантії
Інновації та модернізація технологічного обладнання	Третє завдання системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром» полягає в впровадженні інновацій та модернізації технологічного обладнання. Це включає постійне оновлення виробничих ліній, впровадження новітніх технологій випікання та пакування, а також автоматизацію процесів для підвищення ефективності та зниження собівартості продукції. Завдання також передбачає дослідження та розвиток нових продуктів, що відповідають сучасним споживчим тенденціям, а також впровадження систем контролю якості для забезпечення стабільного рівня продукції
Розвиток інформаційних систем для підтримки прийняття управлінських рішень	Четверте завдання системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром» полягає в розвитку та інтеграції інформаційних систем, що підтримують прийняття управлінських рішень. Це включає впровадження сучасних програмних рішень для моніторингу виробничих процесів, управління запасами, аналізу фінансових показників та управління взаємовідносинами з клієнтами

**Сформовано автором*

У період воєнного стану акценти дещо зміщуються: стає більш актуальним питання безпеки персоналу, створення умов для гнучкого графіка, своєчасна виплата заробітних плат і додаткових соціальних компенсацій. Тому відділ з питань персоналу тісно співпрацює з підрозділами безпеки та юристами, аби мінімізувати ризики для працівників і не допустити збоїв у виробничому процесі.

Управління виробничими процесами здійснює технологічний відділ разом із головним інженером. Ці фахівці відстежують новітні тенденції у галузі випікання хлібобулочної продукції, а також контролюють впровадження сучасного обладнання. Вони відповідають за технічну складову, включно з модернізацією виробничих ліній, розробкою нових рецептур і покращенням логістичних рішень щодо розміщення складських запасів. В умовах воєнного стану особливо важливо підтримувати безперебійність постачання сировини та засобів автоматизації: будь-які затримки можуть призвести до зниження обсягів виробництва або погіршення якості. Технологічний відділ, зважаючи на такі ризики, своєчасно вносить корективи до планів, інформує керівників про потребу в додаткових інвестиціях і забезпечує технічні рішення, що відповідають вимогам економічної безпеки. Координаційна рада з питань безпеки виконує спеціальну функцію з оцінки як внутрішніх, так і зовнішніх загроз. Її члени включають представників юридичного відділу, служби охорони, фінансових аналітиків і фахівців з питань ризик-менеджменту. Вони моніторять ситуацію у регіонах присутності ПрАТ «Концерн Хлібпром», аналізують політичну й економічну нестабільність, оцінюють ступінь впливу воєнного стану на логістику та збут. За наслідками такого моніторингу розробляються плани дій на випадок надзвичайних обставин, відпрацьовуються сценарії кризового реагування і визначаються канали комунікації з відповідальними особами. Така інтеграція ризик-менеджменту в систему прийняття управлінських рішень дає змогу підприємству належно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища.

Управління процесом продажу й маркетингу зосереджується в окремому відділі, котрий тісно співпрацює з маркетологами і фахівцями з дистрибуції. Тут відбувається аналіз попиту, визначення позиціонування продукції, розрахунок оптимальних каналів збуту та розробка промо-кампаній. ПрАТ «Концерн Хлібпром» орієнтується на отримання сталого прибутку, однак водночас намагається задовольнити соціальні потреби споживачів навіть за складних умов воєнного стану. Управлінці цього напрямку повинні стежити за тенденціями у сфері здорового харчування, регіональними особливостями та мінливістю споживчих переваг. Стримані ціни, відповідна якість і доступність продукції сприяють економічній безпеці, адже дають змогу утримувати стабільний рівень реалізації.

Значна роль у системі управління належить юридичному відділу, який відповідає за відповідність діяльності підприємства чинному законодавству, готує контракти, перевіряє ліцензії та контролює питання правової безпеки. У період воєнного стану виникають додаткові юридичні аспекти, такі як дозвільна документація для переміщення вантажів, вирішення спорів із постачальниками та партнерами, а також захист комерційної таємниці в умовах підвищених ризиків. Юристи беруть участь у прийнятті управлінських рішень, надають висновки щодо відповідності планованих заходів нормам права й розробляють алгоритми дій у разі критичних обставин. Їхня діяльність захищає ресурсний потенціал ПрАТ «Концерн Хлібпром» від можливих судових позовів та репутаційних втрат. Управління інформаційними системами та цифровими процесами також має важливе значення. Фахівці з ІТ-технологій відповідають за інтеграцію програмного забезпечення, налагодження баз даних і кібербезпеку. Інформаційне забезпечення охоплює всі рівні прийняття управлінських рішень: від ради директорів, що отримує узагальнені звіти з аналітикою, до виробничих дільниць, які в реальному часі стежать за обладнанням і контрольними параметрами. Особливо цінною є можливість дистанційного керування процесами, коли воєнний стан впливає на переміщення людей і товарів. Захищені канали зв'язку й автоматизація

документообігу підвищують оперативність і знижують ризик втрати важливої інформації, зміцнюючи загальну економічну безпеку.

Показники рентабельності, зокрема рентабельність активів і рентабельність власного капіталу, виступають критеріями ефективності використання ресурсного потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром». Вони вказують, наскільки результативно підприємство перетворює вкладені кошти, матеріальні засоби та людський капітал у прибуток. За умов воєнного стану питання рентабельності стають ще більш пріоритетними, адже потрібно максимально раціонально застосовувати наявні ресурси, уникаючи непродуктивних витрат і помилкових інвестицій. Якщо рівень рентабельності падає, це свідчить про можливі негаразди у виробничому чи фінансовому циклі, що може зменшити стійкість підприємства у періоди кризових явищ. Водночас висока рентабельність гарантує, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» має достатню прибуткову базу для модернізації обладнання, розширення збуту й формування страхових запасів, без чого важко уявити ефективну роботу в умовах воєнного стану. Крім того, показники рентабельності важливі для зовнішніх зацікавлених сторін — фінансових інституцій, інвесторів та державних установ, адже вони демонструють рівень надійності й фінансової міцності підприємства. Аналізуючи ці дані, можна планувати подальше зростання ресурсного потенціалу й формувати стратегію так, щоб урахувати специфіку економічної безпеки та бути готовими до можливих коливань ринку (рис. 2.8).

За наявними показниками, рентабельність активів ПрАТ «Концерн Хлібпром» становила 2,01 у 2021 та 2022 роках і зросла до 6,6 у 2023 році. Така позитивна динаміка свідчить про суттєве підвищення прибутковості щодо сукупних активів. Підприємство навчилося більш ефективно використовувати матеріальні й нематеріальні ресурси, оптимізувало витрати та впровадило сучасні методи контролю якості. Важливо, що це зростання відбулося всупереч викликам воєнного стану, який міг би ускладнити логістику або збільшити вартість сировини. Проте завдяки продуманим управлінським рішенням, зорієнтованим на економічну безпеку та раціональне застосування ресурсного

потенціалу, рентабельність активів показала помітне зростання в останньому році. Рентабельність власного капіталу відповідно становила 5,83 у 2021-му, 5,93 у 2022-му і різко підвищилася до 19,7 у 2023 році.

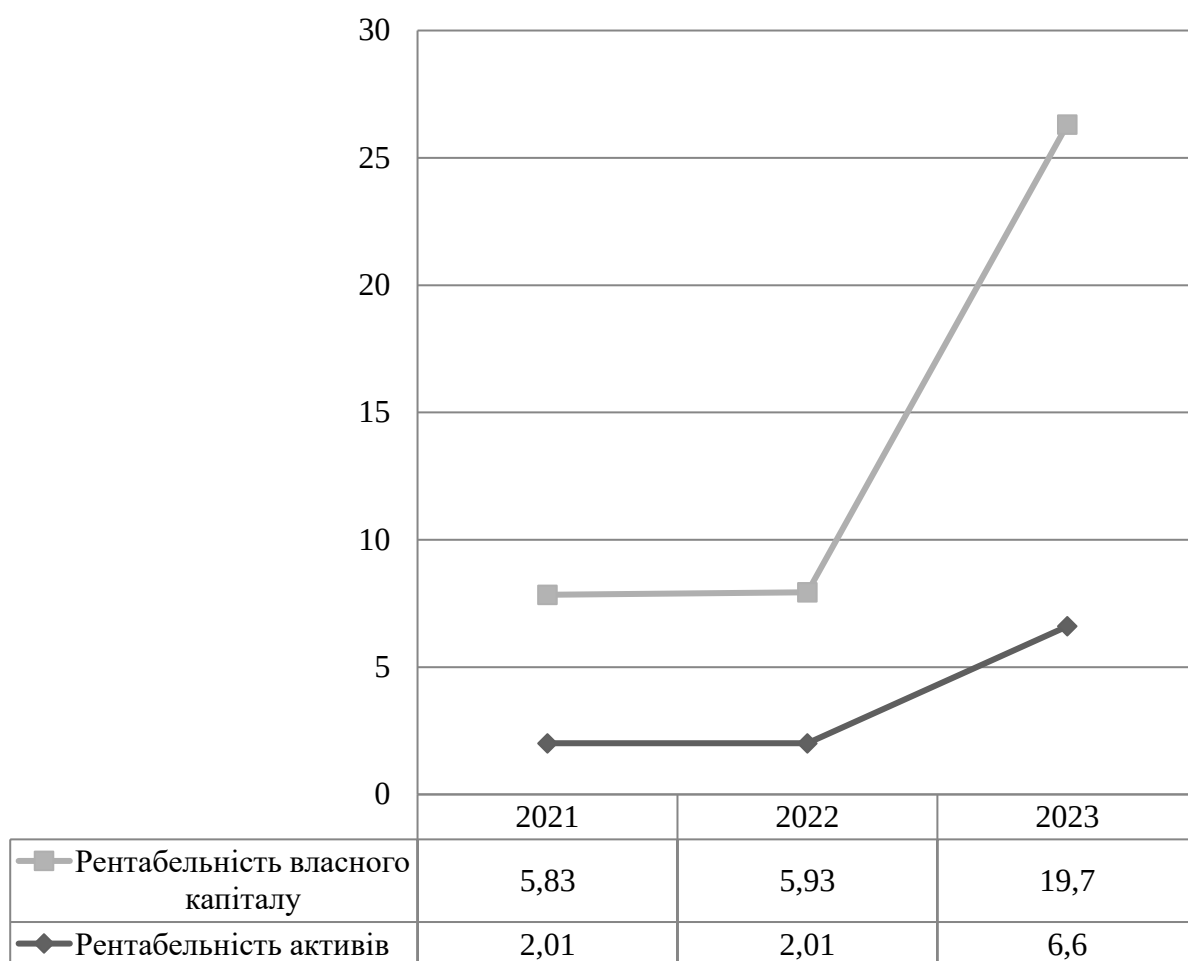


Рис. 2.8. Динаміка змін показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021-2023 рр., %*

**Сформовано автором за даними джерел: [80-82]*

Це свідчить, що інвестиції акціонерів і реінвестовані прибутки почали працювати з максимальною віддачею. Збільшення показника означає, що частка прибутку на вкладений капітал зросла, отже, підприємство вдало розпоряджається ресурсним потенціалом і вміє мінімізувати фінансові ризики. Такий розвиток може бути результатом вдалих маркетингових стратегій, покращеного асортименту або впровадження інноваційних технологій, що оптимізують виробничий цикл. У контексті воєнного стану настільки суттєве

підвищення рентабельності власного капіталу підтверджує здатність ПрАТ «Концерн Хлібпром» долати негаразди та знаходити нові можливості для розширення.

Отже, управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» формується через чітку ієрархію, в якій кожен рівень має свої функції й повноваження. Починаючи від ради директорів і закінчуючи польовими технологами на виробництві, усі процеси глибоко інтегровані в єдину систему контролю та аналізу. Дотримання принципів економічної безпеки, раціональна експлуатація матеріальних, людських і фінансових ресурсів, а також готовність оперативно реагувати на реалії воєнного стану — це те, що дає можливість підприємству не лише виживати, а й розвиватися. Так побудована структура сприяє взаємодії між різними ланками, ставить результативність на перше місце та враховує потреби довгострокового зростання. Як результат, ПрАТ «Концерн Хлібпром» утримує міцні ринкові позиції та продовжує зміцнювати свій ресурсний потенціал завдяки виваженому прийняттю управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром», можна зробити наступні висновки:

1. В результаті аналізу діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» встановлено, що підприємство займає провідні позиції на ринку хлібобулочної продукції України, особливо в Західній частині країни. Визначено, що завдяки широкому асортименту продукції, високому рівню технологічного забезпечення та постійній модернізації обладнання, ПрАТ «Концерн Хлібпром» успішно задовольняє різноманітні потреби споживачів та утримує стабільну частку ринку навіть у складних умовах воєнного стану. Охарактеризовано, що підприємство активно впроваджує інноваційні технології, що дозволяє не лише покращувати якість продукції, але й розширювати географію збуту, виходячи на міжнародні ринки. Встановлено, що стратегічне управління ресурсним потенціалом, включаючи ефективну оптимізацію фінансових ресурсів,

управління людським капіталом та розвиток інформаційних систем, забезпечує економічну безпеку та стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

2. В результаті аналізу результатів діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» встановлено, що підприємство демонструє стійке зростання доходів протягом 2021-2023 років, що свідчить про ефективне розширення асортименту та покращення логістичних рішень навіть у складних умовах воєнного стану. Охарактеризовано, що високий рівень ліквідності забезпечує здатність ПрАТ «Концерн Хлібпром» швидко покривати свої зобов'язання, що є критично важливим у періоди економічної нестабільності.

3. В результаті аналізу системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром» визначено, що підприємство успішно інтегрує різні рівні управління для забезпечення економічної безпеки та ефективного використання своїх ресурсів. Доведено, що оперативний менеджмент ефективно координує діяльність виробничих та функціональних підрозділів, забезпечуючи синхронізацію дій та оптимальне розподілення ресурсів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

3.1. Можливості інтегрування досвіду міжнародних практик підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом

ПрАТ «Концерн Хлібпром» відіграє важливу роль на вітчизняному ринку хлібобулочної продукції, оскільки систематично опікується розвитком власного ресурсного потенціалу та вдосконаленням безпекової діяльності. Для підвищення результативності на вітчизняному хлібопекарському ринку варто звертатися до міжнародного досвіду, адже досконала система управління ресурсами може вплинути на всі аспекти діяльності: від контролю якості борошна та енергозбереження до оптимізації логістичних ланцюгів і впровадження інноваційних технологій. ПрАТ «Концерн Хлібпром» прагне удосконалити безпекову діяльність шляхом ефективного планування витрат, запровадження енергозберігальних технологій та покращення логістичних процесів. ПрАТ «Концерн Хлібпром» входить до числа найбільших українських виробників хлібобулочної, кондитерської продукції та тістових напівфабрикатів. Значні обсяги інвестицій та активні управлінські рішення сприяють сучасним методам переробки, дотриманню стандартів якості та масштабуванню виробництва. Окрім цього, підприємство підтримує економічну безпеку регіонів, пропонуючи нові робочі місця та сприяючи фінансовій стабільності громад, де розташовані виробничі потужності. Проте розширення можливостей вимагає перегляду існуючих підходів і вивчення закордонної практики, що довела свою дієвість у аналогічній сфері. Іноземні хлібопекарські структури мають багаторічний досвід оптимізації ланцюга постачання та гнучкого коригування виробництва, забезпечуючи при цьому стабільну якість і відповідність стандартам продовольчої безпеки.

Першим прикладом міжнародного досвіду є мексиканське підприємство Grupo Vimbo, яке посідає лідерські позиції на світовому ринку випічки та

хлібобулочних виробів. Цей великий транснаціональний бізнес-учасник охоплює десятки країн, забезпечує роботою сотні тисяч людей і демонструє системність у питаннях ресурсного забезпечення. Grupo Vimbo спирається на добре розвинену систему управління, що ґрунтується на економії енергії, екологічних ініціативах і постійному вдосконаленні виробничих процесів [70-72]. Завдяки цьому підприємство не лише досягає високої якості хлібобулочної продукції, а й забезпечує економічну безпеку за рахунок зниження витрат і оперативного реагування на ринкові коливання. Принципово важливо, що в Grupo Vimbo існує цілісний підхід до інновацій: від модернізації обладнання та виробничих ліній до впровадження цифрових рішень, які оптимізують логістику та скорочують втрати. Головний наголос у Grupo Vimbo робиться на продумані управлінські рішення, де визначальним чинником є стале використання ресурсів. Підприємство активно впроваджує технології зменшення споживання води та електроенергії: деякі його заводи оснащені сонячними панелями, а також системами повторного використання води для господарських потреб. Цей досвід прямолінійно корелює з прагненням ПрАТ «Концерн Хлібпром» до підвищення екологічної відповідальності та посилення безпекової діяльності. Водночас велику увагу приділено питанням розвитку персоналу. Grupo Vimbo відомий тим, що активно навчає працівників, стимулюючи їх до пропозицій внутрішніх інновацій, які покращують показники продуктивності та якості. Такий підхід допомагає тримати високу планку конкурентоспроможності й підтримувати економічну безпеку навіть в умовах динамічних змін світового ринку.

Інший цікавий приклад дає британське підприємство Associated British Foods, котре опікується випуском харчових продуктів, зокрема й хлібопекарської продукції. Будучи величезною міжнародною структурою, воно реалізує масштабні стратегії управління ресурсним потенціалом, що полягають у комплексному підході до енергозбереження, логістики та диверсифікації виробничих потужностей. Відбір постачальників сировини здійснюється за прозорими критеріями якості, екологічної відповідальності та ефективних

фінансових умов. Завдяки такому відбору підприємство забезпечує себе від ризиків перебоїв у постачанні та встановлює високі стандарти якості, що впливає на загальний рівень економічної безпеки. Крім того, велику увагу приділено розвитку внутрішнього потенціалу через постійне удосконалення виробничих технологій і методів управління персоналом. Associated British Foods наголошує на багаторівневій стратегії ресурсного забезпечення, яка включає контроль за витратами, модернізацію обладнання та впровадження сучасних інформаційних систем для планування виробництва [77-78]. Усе це має на меті оптимізувати цикл «від сировини до готового продукту», забезпечуючи високу якість та мінімізуючи втрати. У своїй безпековій діяльності підприємство орієнтується на гнучкі управлінські рішення: швидке коригування обсягів виробництва відповідно до попиту, пріоритизація різноманітних каналів збуту і застосування ризик-менеджменту на основі цифрових аналітичних інструментів. Таким чином, забезпечується дієва система управління, що перешкоджає виникненню критичних ситуацій, пов'язаних із незапланованими збоями у поставках сировини чи коливаннями фінансових ринків.

Якщо порівнювати досвід Grupo Bimbo та Associated British Foods, можна відзначити спільний акцент на інноваціях, оптимізації логістики й формуванні корпоративної культури, орієнтованої на стабільний розвиток. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» інтегрування подібних підходів означає перехід на вищий рівень ресурсного забезпечення, де враховуються не лише виробничі, але й соціальні та екологічні аспекти. Водночас запозичення міжнародних практик не повинно бути простим копіюванням; необхідно адаптувати їх під вітчизняні реалії, включно з законодавчими нормами та особливостями регіональних ланцюгів постачання. Суттєве значення відіграє й розвиток персоналу: залучення працівників до формування інноваційних підходів зміцнює економічну безпеку, адже дає змогу швидко реагувати на зміни ринку і водночас дотримуватися стандартів якості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Можливості залучення міжнародних практик в діяльність ПрАТ

«Концерн Хлібпром» *

Grupo Bimbo	Associated British Foods
Встановлення сонячних панелей на виробничих майданчиках, налагодження системи повторного використання води та оптимізація споживання електроенергії допоможуть ПрАТ «Концерн Хлібпром» знизити операційні витрати та посилити безпекову діяльність	Associated British Foods відомий прозорими підходами до співпраці з постачальниками, що гарантує стабільне ресурсне забезпечення та високі стандарти безпекової діяльності. ПрАТ «Концерн Хлібпром» може запозичити ці методи для зменшення ризиків зривів поставок і досягнення стабільності у виробництві, що безпосередньо вплине на рівень економічної безпеки
Grupo Bimbo активно інвестує в освіту й мотивацію робітників, надаючи їм інструменти для удосконалення виробничих процесів і покращення показників економічної безпеки. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» це означає посилення корпоративної культури, яка орієнтована на підвищення якості, відкритість до новаторства і збереження безперервності виробництва навіть у складних умовах	Associated British Foods застосовує автоматизовані платформи планування, які дають змогу швидко реагувати на зміни попиту, ефективно розподіляти робочі ресурси та забезпечувати гнучкість у системі управління. Завдяки подібному підходу ПрАТ «Концерн Хлібпром» може зменшити втрати, пов'язані з перевиробництвом або недовикористанням обладнання, а також краще координувати дії між різними ділянками виробництва
Grupo Bimbo використовує спеціальні програмні продукти, які допомагають аналізувати великі обсяги даних, відстежувати ефективність технологічних ліній і вчасно коригувати управлінські рішення. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» подібний підхід дасть змогу швидше реагувати на зміну попиту, більш прозоро контролювати постачання сировини та мінімізувати потенційні ризики, пов'язані з перебоями або надмірними запасами	Associated British Foods приділяє велику увагу аналізу поведінки споживачів, прогнозуванню ринкових коливань та оптимізації логістичних шляхів. Для ПрАТ «Концерн Хлібпром» впровадження таких механізмів дозволить мінімізувати ймовірність втрат, пов'язаних із несподіваними змінами попиту, а також зміцнити економічну безпеку завдяки більш прогнозованому та гнучкому виробничому плануванню

*Сформовано автором

Отже, перспектива інтегрування досвіду міжнародних хлібопекарських лідерів допоможе ПрАТ «Концерн Хлібпром» підвищити ефективність безпекової діяльності та суттєво покращити управлінські рішення, пов'язані з

використанням ресурсів. Збалансована система управління, що базується на енергозбереженні, автоматизації, виваженій закупівельній політиці та розвитку людського капіталу, зможе позитивно вплинути на всі процеси в межах підприємства. Такий підхід сприяє не лише зниженню операційних витрат, а й формуванню якісно нового рівня економічної безпеки. Саме тому інтеграція кращих світових практик в управління ресурсним потенціалом набуває критичного значення для довгострокового розвитку та зміцнення лідерських позицій на українському ринку хлібобулочної продукції.

3.2. Визначення шляхів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» виступає одним з лідерів у вітчизняній хлібопекарській галузі, щодня виробляючи значні обсяги хлібобулочної, кондитерської продукції та тістових напівфабрикатів. Така масштабна діяльність потребує цілеспрямованого й чіткого управлінського підходу до ресурсного забезпечення, адже кожна ланка виробництва – від закупівлі сировини до логістичної доставки готових виробів – впливає на загальний рівень ефективності та економічної безпеки. В умовах динамічних змін ринку, коливань цін на борошно та інші матеріали, а також посилення конкуренції всередині країни та поза її межами, потреба в оптимальному використанні ресурсного потенціалу зростає. Це передбачає не лише правильну експлуатацію виробничих потужностей, а й уважне ставлення до кадрових, фінансових та інформаційних ресурсів. У результаті комплексний підхід до управління даними факторами стає ключовим елементом безпекової діяльності та підсилення конкурентоспроможності.

Одним із критичних аспектів підвищення ефективності є формування системи управління, що дозволяє оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Високі стандарти якості, за якими працює ПрАТ «Концерн Хлібпром», передбачають уважний моніторинг показників на всіх етапах виробничого циклу. Не менш важливо приділяти увагу прозорості

закупівельних процесів, своєчасному оновленню обладнання та раціональному витрачання енергоносіїв. Будь-які прогалини в цих напрямках можуть призвести до додаткових витрат і підвищення ризиків для економічної безпеки. Ось чому в сучасних реаліях затребувані гнучкі управлінські рішення, здатні врахувати нестабільність зовнішнього середовища та вимоги безпекової діяльності. Підприємства, котрі ігнорують ці виклики, поступово втрачають ринкові позиції, тоді як ті, що модернізують систему управління ресурсним потенціалом, здатні суттєво зміцнити свої позиції у довгостроковій перспективі. Для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом насамперед варто проаналізувати існуючі виробничі та бізнес-процеси, а також визначити «вузькі» місця. У виробничій сфері ПрАТ «Концерн Хлібпром» можна сфокусуватися на питаннях енергозбереження, адже сучасні енергоощадні технології дозволяють не лише зменшити собівартість продукції, а й знизити негативний вплив на довкілля. Також важливо розвивати цифрову інфраструктуру, яка дає змогу відстежувати ключові показники в режимі реального часу та проводити точний аналіз витрат сировини, робочого часу й інших ресурсів. Впровадження таких підходів підтримує економічну безпеку, бо дає можливість оперативно реагувати на відхилення від плану та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо коригування виробництва і логістики.

Ще один перспективний напрям – вдосконалення кадрового потенціалу. Ресурсне забезпечення не обмежується сировиною та устаткуванням: людський фактор відіграє величезну роль у безпековій діяльності. Система управління повинна передбачати мотивацію персоналу, навчання, а також створення корпоративної культури, орієнтованої на інновації та якість. Підприємство, що прагне поліпшити показники ефективності, має інвестувати в кваліфікацію працівників, розвивати внутрішню комунікацію та запроваджувати механізми заохочення ініціатив. ПрАТ «Концерн Хлібпром» вже має певний досвід у цьому, але подальше вдосконалення означатиме системний підхід до управління персоналом з акцентом на формування нових компетенцій,

необхідних для використання сучасних технологій та методів управлінського обліку.

Не можна оминати увагою й фінансові аспекти, адже вони безпосередньо впливають на економічну безпеку. Оптимізація витрат може досягатися шляхом чіткого планування, використання різноманітних фінансових інструментів та своєчасного коригування бюджету. Важливо розуміти, що фінансова стабільність є передумовою для масштабних інноваційних проєктів і модернізації обладнання. Якщо підприємство має достатній доступ до дешевих кредитних ресурсів або генерує високі прибутки, воно може інвестувати в інфраструктуру та персонал. В іншому разі надмірні витрати чи заборгованість здатні гальмувати розвиток і навіть загрожувати виробничій безпеці. Отже, системна робота над оптимізацією фінансових потоків і пошуком нових джерел капіталу – це ще один ключовий шлях підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

Крім внутрішніх заходів, важливо моніторити й зовнішнє середовище: зміни в законодавстві, світові тенденції у виробництві хлібобулочних виробів, інноваційні розробки в галузі пакування та логістики. Навіть незначні коливання на світовому ринку борошна чи енергоресурсів можуть мати помітний вплив на собівартість продуктів і рівень прибутковості. Тому підприємству слід звертати увагу на можливості диверсифікації постачальників та каналів збуту, а також на інвестування у дослідження й розробки, аби пропонувати ринку більш конкурентну продукцію. Своєчасна адаптація до трендів і викликів галузі зміцнює економічну безпеку та дозволяє вибудовувати тривалу стратегію, спрямовану на збереження лідерських позицій (рис. 3.1).

Слід підкреслити, що підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом – це безперервний процес, який вимагає комплексного підходу. ПрАТ «Концерн Хлібпром» може посилити свою безпекову діяльність, об'єднавши інноваційні технології, вдосконалену мотиваційну систему для працівників, продумане планування фінансових ресурсів і постійний моніторинг ринкових тенденцій.

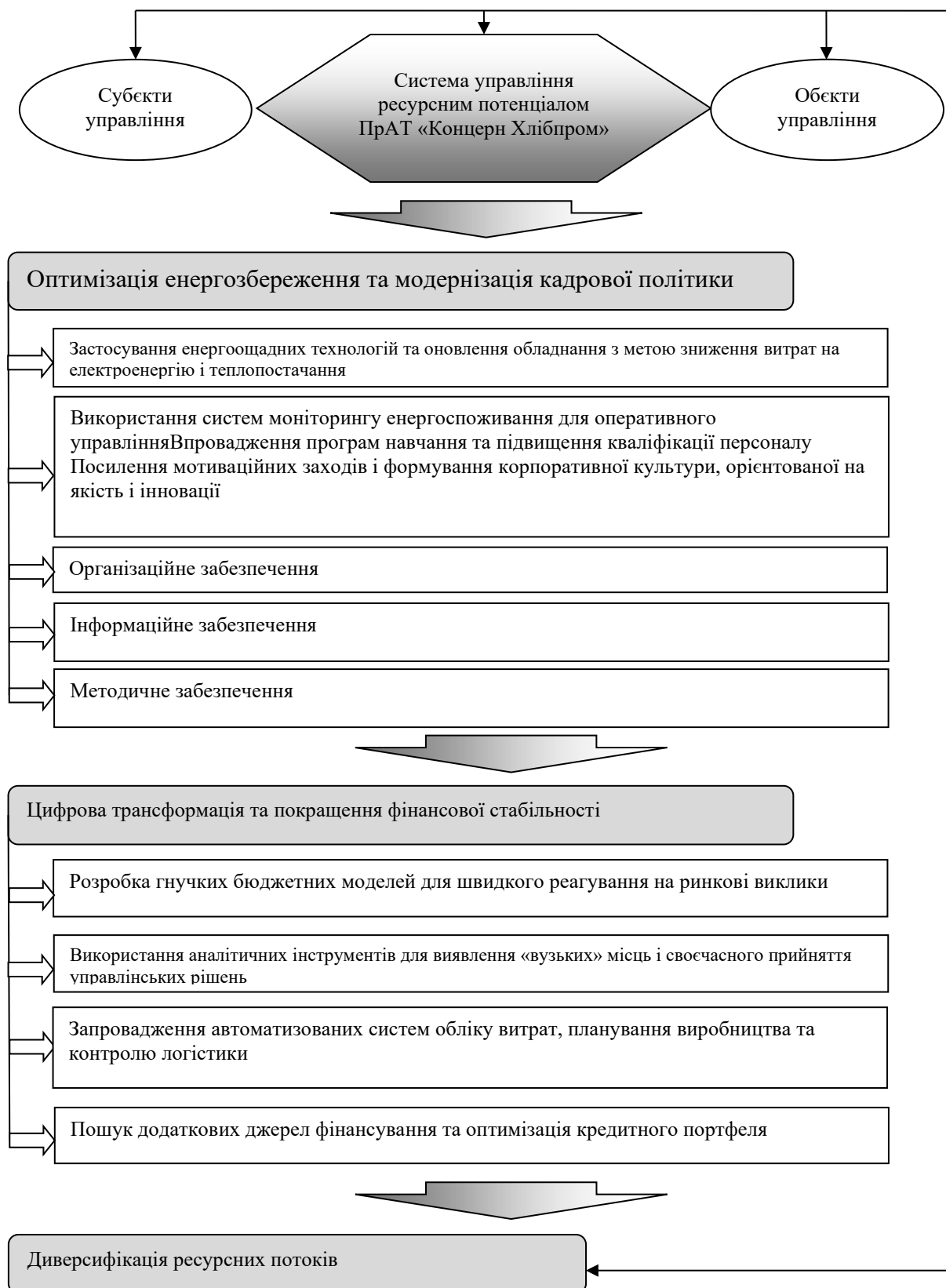


Рис. 3.1. Модель підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»*

**Сформовано автором*

Така системна робота сприятиме збалансованому розвитку, оперативній реакції на коливання попиту та створенню продуктів високої якості, які відповідають світовим стандартам. У результаті підприємство не лише збереже, а й розширить власні можливості, закріпивши імідж надійного постачальника хлібобулочної продукції та заклавши міцний фундамент для подальшої експансії.

3.3. Економічне обґрунтування напрямків вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Для більш ґрунтовного аналізу оптимального розподілу ресурсів і формування результативних управлінських рішень щодо підвищення економічної безпеки, можна застосувати лінійне програмування (Linear Programming – LP). Цей метод дозволяє визначити, яким чином розподілити ресурси між різними видами продукції та виробничими цехами, щоб максимізувати прибуток або мінімізувати витрати.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» є три основні виробничі напрямки:

- Виробництво хліба (X1)
- Випічка булочок (X2)
- Виготовлення кондитерських виробів (X3)

Метою є максимізація прибутку PPP. Позначимо кількість продукції, що виробляється, як x_1, x_2, x_3 (тонн/доба). Вартість прибутку з кожної тонни готової продукції становить a_1, a_2, a_3 відповідно. Тоді цільова функція (3.1):

$$P = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \rightarrow \max_{\{f_0\}} \quad (3.1)$$

Далі зазначимо, що є три ключові обмежувальні ресурси:

1. Борошно (F),
2. Електроенергія (E),
3. Робочий час персоналу (R).

Тоді можемо записати систему лінійних нерівностей (3.2):

$$\begin{cases} b_{1,1}x_1 + b_{1,2}x_2 + b_{1,3}x_3 \leq F \\ b_{2,1}x_1 + b_{2,2}x_2 + b_{2,3}x_3 \leq E \\ b_{3,1}x_1 + b_{3,2}x_2 + b_{3,3}x_3 \leq R \\ x_1, x_2, x_3 \geq 0 \end{cases} \quad (3.2)$$

де $b_{1,1}$ – витрати борошна на 1 тонну хліба, $b_{1,2}$ – витрати борошна на 1 тонну булочок і т.д. Аналогічним чином $b_{2,i}$ та $b_{3,i}$ відображають витрати електроенергії та людських ресурсів. Дані по нашому підприємстві представлено на табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні дані ПрАТ «Концерн Хлібпром для розв'язування задачі *

Параметр (на 1т. продукції)	X1	X2	X3	Ліміти
Витрати борошна, кг	700	650	600	300000
Електроенергія, кВт·год	180	220	250	50000
Робочий час, люд.-год	6	5	7	1000
Прибуток (грн/т)	15000	16000	20000	-

*Сформовано автором

У цьому випадку маємо:

- $b_{1,1}=700$; $b_{1,2}=650$; $b_{1,3}=600$ (витрати борошна);
- $b_{2,1}=180$; $b_{2,2}=220$; $b_{2,3}=250$ (електроенергія);
- $b_{3,1}=6$; $b_{3,2}=5$; $b_{3,3}=7$ (робочі години).
- $a_1=15000$; $a_2=16000$; $a_3=20000$ (прибуток за тонну).

В такому випадку, цілова функція буде мати наступний вигляд:
 $P=15000x_1+16000x_2+20000x_3 \rightarrow \max$.

Методом ітерацій (симплекс-метод) або за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, Excel Solver чи інші LP-оптимізатори) отримуємо оптимальні значення x_1^* , x_2^* , x_3^* , тобто таку структуру випуску продукції, яка забезпечить максимальний сукупний прибуток за наявних ресурсних обмежень. Після розрахунків ми отримали: $x_1^*=300$ тонн, $x_2^*=200$ тонн, $x_3^*=100$ тонн. Отже:

1. Оптимальне співвідношення виробництва різних видів продукції дає змогу максимально використати доступний ресурсний потенціал (борошно, електроенергію, робочий час).

2. Отриманий результат свідчить про те, що у нашому прикладі найвищу маржинальну віддачу має кондитерська лінія, проте її обсяги обмежені специфічними витратами робочих годин та електроенергії.

3. При зміні цін на сировину або тарифів на електроенергію, а також при оновленні обладнання чи збільшенні штату, можна розрахувати нові оптимальні точки. Це дає змогу приймати гнучкі управлінські рішення та зберігати економічну безпеку навіть за умов ринкових коливань.

Використання результатів для вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром :

1. Визначення пріоритетів інвестицій. Якщо в результаті оптимізації видно, що кондитерські вироби приносять найбільший прибуток, доцільно розглянути варіант додаткових вкладень у модернізацію виробничої лінії для збільшення її потужностей.

2. Коригування плану закупівель. За допомогою лінійного програмування можна з'ясувати, наскільки критичною є нестача певного виду ресурсу. Якщо обмеження борошна або електроенергії стає «вузьким» місцем, можна укласти угоди з альтернативними постачальниками чи переоснащувати цехи більш енергоефективним обладнанням.

3. Стимулювання кадрового потенціалу. У ситуаціях, де брак робочих годин чи низька кваліфікація персоналу гальмують виробництво, підприємство

має підвищувати привабливість робочих місць і забезпечувати гідний рівень навчання.

4. Гнучкість у зміні асортименту. В умовах динамічної кон'юнктури ринку лінійне програмування допомагає швидко реагувати на зростання чи падіння попиту на певні види продукції та, за потреби, перебудовувати виробничий план.

Проведений аналіз свідчить, що підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом у ПрАТ «Концерн Хлібпром» вимагає комплексного та багатоетапного підходу: від оптимізації енергозбереження й модернізації виробничих ліній до розробки інноваційних фінансових моделей і вдосконалення кадрової політики. Застосування лінійного програмування дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на базі кількісних показників і дає змогу виявити найбільш прибуткові напрями виробництва, не перевищуючи доступних ресурсних лімітів. Такий підхід зміцнює економічну безпеку, адже сприяє зменшенню ризиків та підвищенню рентабельності завдяки раціональному використанню ключових виробничих факторів. У довгостроковій перспективі це допомагає збалансувати внутрішні процеси, уникнути надмірних витрат, підтримати конкурентоспроможність на ринку та розкрити потенціал подальшого зростання.

Висновки до розділу 3

За результатами визначення напрямків вдосконалення процесу управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром», можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що впровадження енергозберігаючих технологій, систем повторного використання ресурсів та оптимізація споживання електроенергії, як це робить Grupo Bimbo, може суттєво знизити операційні витрати та підсилити безпекову діяльність підприємства. Охарактеризовано важливість прозорих підходів до співпраці з постачальниками та використання автоматизованих платформ планування, як це практикує Associated British

Foods, для забезпечення стабільного ресурсного забезпечення та гнучкого реагування на ринкові зміни.

2. Під час проведеного аналізу визначено ключові шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром». Встановлено, що інтеграція сучасних методів енергозбереження, модернізація виробничих ліній та розвиток цифрової інфраструктури є необхідними для оптимізації витрат та підвищення продуктивності. Охарактеризовано важливість вдосконалення кадрової політики, що включає навчання персоналу та створення сприятливих умов для розвитку інноваційних ініціатив.

3. У результаті проведеного аналізу визначено ключові напрямки вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром». Встановлено, що застосування методу лінійного програмування дозволяє ефективно розподіляти ресурси між різними виробничими напрямками, забезпечуючи максимізацію прибутку та мінімізацію витрат. Доведено, що комплексний підхід до управління ресурсами, який включає енергозбереження, модернізацію виробничих ліній та вдосконалення кадрової політики, сприяє зниженню ризиків та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження за темою магістерської кваліфікаційної роботи на тему «Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»» можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі «Теоретичні основи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом» визначено, що ресурси є фактором внутрішніх резервів, ефективне використання яких дає змогу забезпечувати як потреби підприємства зокрема, так і потреби суспільства загалом. В результаті визначено змістовні засади ресурсного забезпечення підприємства. Доведено, що ресурсне забезпечення підприємства, на нашу думку, базується на ретельному аналізі доступних можливостей і стратегічних пріоритетах. Важливо розуміти, що йдеться не тільки про фінансові чи матеріальні ресурси, а й про людські та інформаційні. Визначено основні форми ресурсного забезпечення підприємства. Доведено, що сутність ресурсного забезпечення підприємства полягає у багатовимірному управлінському процесі, де враховується широкий спектр факторів: від стану зовнішнього середовища й особливостей безпекової діяльності до доступності й вартості ресурсів. Встановлено, що ресурсний потенціал відіграє визначну роль у досягненні стратегічних цілей і завдань підприємства. Він охоплює весь комплекс складових, що дають змогу зберігати стабільність, маневрувати в умовах мінливого ринкового середовища та водночас формувати передумови для подальшого зростання. Сформовано структуру ресурсного потенціалу сучасного підприємства. Визначено місце ресурсного потенціалу в діяльності сучасного підприємства. Охарактеризовано сутнісні елементи ресурсного потенціалу підприємства. Доведено, що підприємство, що підтримує високий рівень ресурсного потенціалу, стає більш стійким перед ринковими пертурбаціями, вигідно позиціонується в конкурентному середовищі й залишається відкритим до нових можливостей і партнерств, забезпечуючи

власну економічну безпеку у довгостроковій перспективі. Визначено, що Процес управління ресурсним потенціалом підприємства є комплексною складовою, яка визначає його здатність до стабільного функціонування й розвитку в динамічному середовищі. Охарактеризовано ключові етапи прийняття та реалізації управлінських рішень щодо підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Визначено завдання системи управління ресурсним потенціалом підприємства. Сформовано структуру системи управління ресурсним потенціалом підприємства.

2. У другому розділі «Аналіз системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»» визначено, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. Охарактеризовано виробничі потужності ПрАТ «Концерн Хлібпром». Доведено, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» належить до провідних українських хлібопекарських структур, що активно розвивають виробництво широкого спектра хлібобулочної продукції. Встановлено при цьому, що у контексті воєнного стану ПрАТ «Концерн Хлібпром» стикається з додатковими викликами, що впливають на стабільність поставок сировини та функціонування логістичних ланцюгів. Однак завдяки багаторічному досвіду підприємство вміє швидко перебудовувати плани, знаходити альтернативних постачальників і розробляти нові маршрути доставки. В результаті, сформовано матрицю SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром». Доведено, що хоча підприємство й продовжило нарощувати дохід, інтенсивні витрати та складні операційні умови спричинили чисті збитки. Однак, наявність попередніх фінансових резервів і зважений підхід до використання ресурсного потенціалу дозволяють сподіватися на стабілізацію й подальше покращення результатів за умов поступової нормалізації господарської діяльності. Незначне зменшення швидкої ліквідності варто розглядати крізь призму загальної ситуації у країні: воєнний стан змушує мати більші складські запаси сировини та готової продукції, щоб уникнути перебоїв. Відтак частка активів, які можна оперативно

конвертувати в готівку, може скорочуватися. Визначено ключові завдання системи управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром». Встановлено, що управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» формується через чітку ієрархію, в якій кожен рівень має свої функції й повноваження. Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки та вдосконаленні ресурсного потенціалу відіграють менеджери фінансового сектору та аналітики. Вони відповідають за розробку моделей прогнозування, вивчення фінансових ризиків і пошук шляхів диверсифікації доходів.

3. У третьому розділі «Напрямки вдосконалення процесу управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром»» визначено ключові шляхи інтеграції міжнародних практик для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром». Доведено, що саме комплексний підхід до інтеграції міжнародних практик, що охоплює технічні, логістичні та кадрові аспекти, забезпечує стійкий розвиток ПрАТ «Концерн Хлібпром», підвищує його конкурентоспроможність на ринку та закладає міцний фундамент для подальшої експансії. Визначено Можливості залучення міжнародних практик в діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» від таких провідних міжнародних компаній як: Grupo Bimbo й Associated British Foods. Встановлено, що оптимізація енергозбереження та модернізація виробничих ліній суттєво знижують витрати та підвищують продуктивність підприємства. Охарактеризовано важливість розвитку цифрової інфраструктури, яка забезпечує точний моніторинг витрат і дозволяє оперативно коригувати виробничі процеси, що сприяє підвищенню економічної безпеки. Доведено, що вдосконалення кадрової політики через навчання та мотивацію працівників створює сприятливі умови для інновацій та підвищує загальну ефективність виробництва. Запропоновано модель підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Концерн Хлібпром». В результаті дійшли до висновку, що саме інтеграція зазначених напрямків із запропонованої моделі, дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й створювати конкурентні переваги на ринку, забезпечуючи стійкий розвиток та зміцнення позицій підприємства в

довгостроковій перспективі. Доведено, що застосування лінійного програмування дозволяє ефективно розподіляти ресурси між різними виробничими напрямками, забезпечуючи максимізацію прибутку та мінімізацію витрат. Охарактеризовано основні переваги інтеграції цього методу, зокрема підвищення економічної безпеки підприємства та збільшення його рентабельності через раціональне використання ключових виробничих факторів. В результаті економічного обґрунтування встановлено перелік найбільш вагомих напрямків вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом. Таким чином, впровадження запропонованих напрямків вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом є обґрунтованим і необхідним для подальшого зміцнення позицій ПрАТ «Концерн Хлібпром» на ринку, що дозволить підприємству підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий успіх у динамічних умовах бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Літвін Н. М., Кириченко О. С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2018. 320 с.
2. Андрієнко Ю. О., Василенко В. І. Вплив глобальних трендів на управління ресурсним потенціалом. *Журнал міжнародної економіки*. 2018. № 31. С. 24–30.
3. Барановський О. І. Зміст трансформаційних процесів в економічних системах. *Вісник університету банківської справи*. 2018. № 1 (28). С. 3–14.
4. Барановський О. І., Єрмошенко М. М., Савицька О. Роль фінансової безпеки у стійкому розвитку підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. № 1 (28). С. 88–97.
5. Безкоровайна Л. М., Куліков О. М. Використання біотехнологій у ресурсному управлінні. *Біотехнології та індустрія*. 2019. № 32. С. 44–49.
6. Білик М. Д., Руденко С. П. Цифрові технології в оцінці ресурсного потенціалу. *Економічний аналіз*. 2020. № 14. С. 65–71.
7. Бондаренко С. Я., Грищенко І. Л. Інноваційні методики в оцінці ресурсного потенціалу. *Економіка та управління*. 2020. № 1. С. 112–118.
8. Бородіна О. М., Уваровський Р. Д. Вплив інноваційних процесів на діяльність сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 75–78.
9. Буряк П. Ю., Литвин С. М. Реінжиніринг процесів управління ресурсами на підприємствах. *Бізнес економіка*. 2022. № 26. С. 22–28.
10. Варналій З., Фролов С., Козьменко О., Бойко А. Фінансово-економічна безпека як комплексна система. *Стратегічні напрями розвитку*. 2018. № 2. С. 84–92.
11. Віннікова Н. І., Міщенко В. С. Прогнозування ресурсної ефективності в промисловості. *Економічний форум*. 2023. № 20. С. 112–118.

- 12.Вовк О. М. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6(11). С. 125–129.
- 13.Герасименко В. В., Чернова О. К. Управління ресурсами: відновлювані джерела енергії. *Енергетика та екологія*. 2020. № 33. С. 67–73.
- 14.Гобела В. В., Мельник С. І., Курляк М. Д. Продовольча безпека України на фоні війни: оцінка стану та прогнозування тенденцій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2. С. 92–98.
- 15.Голуб Н. Б., Ткачук В. П. Впровадження збалансованої системи показників для оцінки ресурсного потенціалу. *Фінанси та кредит*. 2019. № 12. С. 76–82.
- 16.Гончаров І. В., Яловега Л. Г. Економічна оцінка ресурсного потенціалу регіонів. *Регіональна економіка*. 2020. № 23. С. 84–90.
- 17.Горбачова О. П., Романенко К. Д. Ефективність управлінських рішень в контексті ресурсного потенціалу. *Стратегічні вектори*. 2023. № 9. С. 69–75.
- 18.Грабовський І. С., Якименко А. М. Методичні аспекти формування та оцінки зони фінансової стабільності підприємства. *Економіка та держава. Економічна наука*. 2018. № 1. С. 64–70.
- 19.Григораш О. В., Бондар Т. І. Розробка стратегічних напрямів використання ресурсного потенціалу. *Менеджмент та бізнес адміністрування*. 2022. № 18. С. 60–66.
- 20.Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
- 21.Гудзь Т. П. Механізм управління фінансовою рівновагою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2018. № 2 (52). С. 108–120.
- 22.Гудзь Т. П. Формування фінансової рівноваги підприємства: методологічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7. С. 8–15.
- 23.Даниленко В. А., Литвин О. П. Інтеграція інформаційних систем в управлінні ресурсами. *Журнал інформаційних технологій*. 2021. № 34. С. 55–61.

- 24.Євсєєва О. Ю., Філіпова С. М. Соціальна відповідальність в управлінні ресурсним потенціалом. *Соціологія і економіка*. 2022. № 35. С. 77–83.
- 25.Жуков М. С., Краснова В. І. Ресурсне управління в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка*. 2022. № 36. С. 89–95.
- 26.Журавльова Т. С., Коваль А. Р. Методи оптимізації витрат в ресурсному управлінні. *Економіка та прогрес*. 2018. № 11. С. 104–110.
- 27.Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 69–78.
- 28.Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2(18). С. 40–51.
- 29.Захарчук О. В., Черняк О. Ю. Роль управлінського аналізу в підвищенні ефективності ресурсного потенціалу. *Управління розвитком*. 2021. № 3. С. 29–36.
- 30.Іваненко І. В., Мельник М. О. Інновації в ресурсному управлінні: кейси успіху. *Інновації та розвиток*. 2023. № 37. С. 102–108.
- 31.Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. В. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 3. С. 185–190.
- 32.Калетнік Г. М., Лутковська С. М. Структура фінансування та моніторингу заходів забезпечення екологічної безпеки. *Агросвіт*. 2020. № 9. С. 10–19.
- 33.Калиниченко П. Л., Олійник О. Д. Ефективність управління ресурсами на малих підприємствах. *Малий бізнес і підприємництво*. 2023. № 38. С. 116–122.
- 34.Квілінський О. О. Інформаційне забезпечення управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 8. С. 73–79.
- 35.Кириленко О. В., Тарасенко Ф. Л. Сучасні підходи до аудиту ресурсного потенціалу. *Журнал сучасної економіки*. 2023. № 10. С. 90–97.

36. Коваленко В. О., Лисенко О. Г. Стратегії оптимізації ресурсного потенціалу в українських підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 2. С. 25–31.
37. Ковальчук А. М. Фінансово-економічна безпека підприємства в контексті адаптації до викликів цифрового середовища. *Економіка підприємства*. 2020. № 3. С. 152–159.
38. Копитко М. І., Ільків Ю. І. Управління безпековою діяльністю інноваційно-активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 3 (9). С. 162–172.
39. Кравець Р. А., Костюк Ю. М. Мультидисциплінарний підхід до управління ресурсами. *Наука та практика*. 2022. № 25. С. 50–56.
40. Крупка І., Кузенко Т., Литовченко О., Побережний С. Основні напрями підвищення фінансової стійкості. *Економіка і управління*. 2019. № 7 (53). С. 99–108.
41. Кузьмін О. Є., Петрова І. К. Діагностика ресурсного потенціалу підприємств. *Наукові праці*. 2021. № 16. С. 95–101.
42. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ при Президентові України (Серія «Державне управління»)*. 2018. Вип. 1. С. 5–10.
43. Куліш Н. М., Яковенко В. В. Оцінювання інвестицій в ресурсний потенціал. *Економіка і фінанси*. 2023. № 29. С. 85–91.
44. Левченко К. Ю., Білецька В. В. Інтегроване управління ресурсами: від теорії до практики. *Фінанси підприємств*. 2019. № 22. С. 39–45.
45. Лисенко В. Г., Савчук Т. О. Підходи до ресурсозбереження в промисловому виробництві. *Промислова економіка*. 2021. № 39. С. 130–136.
46. Литвиненко В. П., Шевчук О. В. Вплив цифровізації на управління ресурсним потенціалом. *Наука та інновації*. 2022. № 6. С. 45–51.
47. Мазур Н. О., Фещур Р. В. Бар'єри в управлінні ресурсним потенціалом та шляхи їх подолання. *Економічні науки*. 2021. № 24. С. 103–109.

- 48.Малієнко А. Є., Сидоренко В. Л. Стале управління ресурсами: теорія і практика. *Інноваційна економіка*. 2020. № 13. С. 53–59.
- 49.Матвійченко О. С. Концепція індустрії 4.0: зміст, можливості та ризики. *Бізнесінформ*. 2018. № 12. С. 91–99.
- 50.Мельник Л. Б., Кіреєв С. О. Ресурсна ефективність у виробничих процесах. *Економіка виробництва*. 2022. № 47. С. 52–58.
- 51.Мороз П. І., Ткаченко С. В. Управління ресурсним потенціалом в сільському господарстві. *Аграрна економіка*. 2023. № 40. С. 144–150.
- 52.Мороз Ю. Б., Поліщук В. Я. Оптимізація ресурсного потенціалу за допомогою КПП. *Економіка і підприємництво*. 2022. № 7. С. 34–40.
- 53.Морозова О. В., Пономаренко С. В. Управління ресурсами: екологічний аспект. *Екологія і промисловість*. 2022. № 28. С. 72–78.
- 54.Нечаєв О. К., Фомін А. В. Стратегії оптимізації ресурсного управління в туристичній індустрії. *Туризм і гостинність*. 2018. № 41. С. 15–21.
- 55.Олексієнко С. А., Підгірний М. В. Бізнес-моделі для управління ресурсним потенціалом. *Бізнес стратегії*. 2023. № 48. С. 63–69.
- 56.Омельченко Л. Т., Решетило В. Г. Стратегії управління ресурсним потенціалом в епоху цифровізації. *Інформаційні технології*. 2021. № 27. С. 98–104.
- 57.Орлова Ю. О., Ковальчук М. П. Вплив міжнародних стандартів на ресурсне управління. *Міжнародна економіка та управління*. 2019. № 42. С. 30–36.
- 58.Петренко М. Д., Васильєва Т. К. Моделювання управління ресурсами на промислових підприємствах. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 58–64.
- 59.Петров В. Р., Смирнова Л. І. Технології моніторингу ресурсного потенціалу в енергетиці. *Енергетика: наука і технології*. 2020. № 43. С. 42–48.
- 60.Петрович Ю. А., Семенюк Е. П. Кейс-стадії з управління ресурсним потенціалом. *Кейси та управління*. 2021. № 30. С. 105–110.
- 61.Поліщук Л. В., Кривенко К. П. Механізми підвищення ефективності ресурсного управління. *Економіка та держава*. 2023. № 19. С. 78–84.

- 62.ПрАТ «Концерн Хлібпром». URL: <https://hlibprom.com.ua/> (дата звернення: 08.12.2024)
- 63.Рубан І. Д., Тимофєєв О. Г. Розвиток ресурсного управління в ІТ-сфері. *ІТ та управління*. 2021. № 44. С. 57–63.
- 64.Савченко В. О., Карпенко О. М. Ресурсний потенціал і конкурентоспроможність підприємств. *Економіка та управління*. 2021. № 15. С. 38–44.
- 65.Савченко В. Ф. Роль законодавства в забезпеченні фінансової стабільності. *Вісник права*. 2023. № 9 (51). С. 34-42.
- 66.Саух І. В., Шиманська В. В., Момонт Т. В. Цифрова економіка України: сучасний стан, тенденції, проблеми розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Вип. 2. С. 228–234.
- 67.Семенова І. Є., Кравченко Д. О. Перспективи використання ресурсного потенціалу у фінансовому менеджменті. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 72–79.
- 68.Семенюк Л. М., Васильєв В. К. Методики раціонального використання ресурсів на промислових підприємствах. *Промисловість і технології*. 2022. № 45. С. 68–74.
- 69.Смоляр Л. Г., Іляш О. І., Трофименко О. О. Трансформаційні ефекти цифровізації у забезпеченні розвитку промислового виробництва в умовах Індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 24–30.
- 70.Сосновська О. О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки: науковий журнал*. Харків. 2020. №1 (43). С. 190-196.
- 71.Старостін А. В., Горбатенко В. П. Управління ресурсами в галузі відновлювальної енергетики. *Відновлювана енергія*. 2022. № 49. С. 74–80.
- 72.Сусіденко В. Т. Концепція системи фінансової безпеки торговельного підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 13. С. 190–193.

- 73.Тараненко О. Б., Чумак З. О. Ресурсне управління як фактор розвитку підприємств. *Економічні стратегії*. 2018. № 21. С. 92–98.
- 74.Тищенко О. С., Кушнір С. О. Інвестиційна характеристика підприємств харчової промисловості України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 30. С. 20–23.
- 75.Ткач І. В., Жук Я. П. Новітні підходи до управління ресурсами в умовах економічних змін. *Економіка та управління*. 2023. № 46. С. 85–91.
- 76.Ткачук Г. Ю. Сутнісне наповнення поняття «економічна безпека». Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки. 2020. №5. С. 120–125.
- 77.Токар В., Ткаленко С. Інвестиційна безпека в умовах фінансової глобалізації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №1 (53). С. 201–211.
- 78.Федоренко Р. Г., Костюк О. М. Тенденції та виклики управління ресурсами в Україні. *Вісник економіки*. 2023. № 8. С. 82–88.
- 79.Федулова Л. І. Теоретичні конструкції креативної економіки. *Економічна теорія та право*. 2019. № 4 (31). С. 48–63.
- 80.Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2021 рік. URL https://clarity-project.info/edr/05511001/yearly-finances?current_year=2021 (дата звернення: 07.12.2024)
- 81.Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2022 рік. URL https://clarity-project.info/edr/05511001/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 07.12.2024)
- 82.Фінансова звітність ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2023 рік. URL <https://clarity-project.info/edr/05511001/yearly-finances> (дата звернення: 07.12.2024)
- 83.Франчук В. І. Теоретико-методологічні та управлінські засади розвитку безпекового середовища. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2023. Вип. 2. С. 63- 73.
- 84.Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем. Львів; Одеса : Фенікс, 2020. 224 с.

- 85.Хвальчик І. Л. Волощук Л. О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 1 (47). С. 84–90.
- 86.Чорна О. Ю. Основні функціональні складові економічної безпеки інтегрованої промислової структури. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 6 (230). С. 187–195.
- 87.Шевченко П. Г., Орлова Л. В. Виклики управління ресурсами в умовах кризи. *Бізнес інформ*. 2022. № 17. С. 29–35.
- 88.Шира Т. Б. Корпоративна безпека підприємств: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2020. 364 с.
- 89.Юрченко А. Формування організаційно-економічного механізму розвитку і безпеки регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 7. С. 198–201.
- 90.Яковлєва І. О., Федотова Г. М. Аналітика ресурсного потенціалу в логістичних ланцюгах. *Логістика і управління*. 2023. № 50. С. 91–97.

ДОДАТОК А

МІСІЯ ТА ЦІННОСТІ КОНЦЕРНУ ХЛІБПРОМ

Ми формуємо нову культуру та творимо майбутнє в галузі харчування.

Ми отримуємо задоволення, пропонуючи смачні та корисні борошняні вироби для здорового життя кожної родини.

Ми пишаємося нашими продуктами, що роблять світ смачнішим.

МИ

- Наша команда — це сім'я.
- Турбуємось один про одного, мислимо спільними цілями.
- Вболіваємо за результат та несемо за нього відповідальність.
- Дбаємо про баланс роботи і приватного життя.

ЛЮДИНООРІЄНТОВАНІСТЬ

- Орієнтовані на побудову ціннісних відносин з працівниками, партнерами, соціумом.
- Розуміємо потреби людей та враховуємо їх інтереси.
- Ставимося доброзичливо до людей та мислимо позитивно.
- Толерантні та поважаємо різні прояви людської індивідуальності.
- Керуємося принципами екологічності поведінки, не завдаючи шкоди середовищу і соціуму.

ЛІДЕРСТВО

- Віримо у свою справу, яка є продовженням нас самих.
- Демонструємо лідерство через власний приклад.
- Працюємо компетентно та з високим професіоналізмом.
- Цілеспрямовано йдемо до успіху, постійно вдосконалюючись.
- Ми задовольняємо найвищі естетичні смаки споживачів.

ЕТИЧНІСТЬ

- Порядність та чесність — основа нашого бізнесу.
- Поводимося з іншими так, як хотіли би, щоб поводитися з нами.
- Ми — надійні партнери та виконуємо свої зобов'язання.
- Ми дотримуємося принципів гідності незалежно від обставин.

ІННОВАЦІЙНІСТЬ

- Відкриті до нового та прагнемо до безперервного вдосконалення.
- Розуміємо необхідність змін як рушійну силу розвитку бізнесу.
- Прагнемо до ефективного використання ресурсів, впроваджуючи новітні технології.
- Застосовуємо підхід у вирішенні завдань та оптимізації процесів.

НАШІ БРЕНДИ



Люблянна®



ПРО КОМПАНІЮ

ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях.

За 18 років існування Компанія зарекомендувала себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності.



ДОДАТОК Б

ЗАТВЕРДЖЕНО
загальними зборами
Приватного акціонерного товариства
"Концерн Хлібпром"
Протокол від "29" жовтня 2021р. №02/21

С Т А Т У Т

ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

"КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

(НОВА РЕДАКЦІЯ)

ЛЬВІВ - 2021

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Заснування Товариства.

1.1.1. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (далі - "Товариство") є юридичною особою приватного права (господарським товариством) за законодавством України, створене та діє відповідно до положень Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, законів України "Про акціонерні товариства", "Про цінні папери та фондовий ринок", а також інших нормативно-правових актів України.

1.1.2. ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (ідентифікаційний код 05511001) було новим найменуванням ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛЬВІВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД № 5" (ідентифікаційний код 05511001) відповідно до рішення загальних зборів акціонерів БАТ "ЛЬВІВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД № 5" (протокол № 1/03 від 23 травня 2003р.).

ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЛЬВІВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД № 5" засновано (створено) згідно наказів Регіонального відділення Фонду державного майна України по Львівській області від 24 червня 1996 р. №1535 і 10 липня 1996 р. №1783 шляхом перетворення ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА "ЛЬВІВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД №5" у відкрите акціонерне товариство відповідно до Декрету Кабінету Міністрів України "Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі" від 17 травня 1993 р. №51-93, та зареєстроване 12 липня 1996 року Реєстраційною Палатою Департаменту економічної політики та ресурсів Львівського міськвиконкому, номер запису 110-Г.

1.1.3. Найменування ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (ідентифікаційний код 05511001) викладено відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» як ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (ідентифікаційний код 05511001).

1.1.4. Найменування ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (ідентифікаційний код 05511001) викладене як ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (ідентифікаційний код 05511001) у зв'язку зі зміною типу Товариства.

1.2. Правонаступництво Товариства.

1.2.1. Товариство є правонаступником ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЛЬВІВСЬКИЙ ХЛІБЗАВОД № 5" (ідентифікаційний код - 05511001).

1.2.2. Товариство є правонаступником:

1.2.2.1. ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЧЕРВОНОГРАДСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД" (ідентифікаційний код - 00376455), що було зареєстроване 24 липня 1996 року Червоноградським міськвиконкомом, номер запису 48. БАТ "ЧЕРВОНОГРАДСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД" припинено шляхом реорганізації у формі приєднання до БАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (підстава проведення реорганізації: рішення загальних зборів акціонерів БАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (протокол № 2/04 від 28 грудня 2004р.) та рішення загальних зборів акціонерів БАТ "ЧЕРВОНОГРАДСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД" (протокол № 9 від 11 листопада 2004р.).

1.2.2.2. ВІДКРИТОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "САМБІРСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ" (ідентифікаційний код - 00376521), що було зареєстроване 15 липня 1996 року Самбірською міською Радою народних депутатів, номер запису 54. БАТ "САМБІРСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ" припинено шляхом реорганізації у формі приєднання до БАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (підстава проведення реорганізації: рішення загальних зборів акціонерів БАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (протокол № 2/04 від 28 грудня 2004р.) та рішення загальних зборів акціонерів БАТ "САМБІРСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ" (протокол №10 від 27 грудня 2012р.).

1.2.2.3. ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАЙСИНЬСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ" (ідентифікаційний код - 30805065), що було зареєстроване 12 вересня 2002 року Гайсинською районною державною адміністрацією Вінницької області, номер запису 1 150 120 0000 000141. ТОВ "ГАЙСИНЬСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ" припинено шляхом реорганізації у формі приєднання до БАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"

(підстава проведення реорганізації: рішення загальних зборів акціонерів ВАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (протокол № 03/07 від 23 листопада 2007р.) та рішення загальних зборів учасників ТОВ "ТАЙСИНСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ" (протокол №6/н від 23 листопада 2007р.).

1.2.2.4. ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КАЛУСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ" (ідентифікаційний код - 32128579), що було зареєстроване 08 червня 2005 року Калуською районною державною адміністрацією Івано-Франківської області, номер запису 1 120 123 0000 000309. ТОВ "КАЛУСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ" припинено шляхом реорганізації у формі приєднання до ВАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (підстава проведення реорганізації: рішення загальних зборів акціонерів ВАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (протокол № 03/07 від 23 листопада 2007р.) та рішення загальних зборів учасників ТОВ "КАЛУСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ" (протокол №6/н від 23 листопада 2007р.).

1.2.2.5. ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХЛІБОКОМБІНАТ ЛЬВІВ" (ідентифікаційний код - 35720919), що було зареєстроване 28 січня 2008 року Виконавчим комітетом Львівської міської ради, номер запису 1 415 102 0000 019251. ТОВ "ХЛІБОКОМБІНАТ ЛЬВІВ" припинено шляхом реорганізації у формі приєднання до ПАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (підстава проведення реорганізації: рішення загальних зборів ПАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (протокол № 01/10 від 18 лютого 2010р.) та рішення загальних зборів учасників ТОВ "ХЛІБОКОМБІНАТ ЛЬВІВ" (протокол №6/н від 18 лютого 2010р.).

1.2.2.6. ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА "ЯВІР-МЛИН" (ідентифікаційний код - 31700464), що було зареєстроване 05 листопада 2013 року Ресстраційною службою Яворівського районного управління юстиції Львівської області, номер запису 1 412 145 0000 002433. ПП "ЯВІР-МЛИН" припинено шляхом реорганізації у формі приєднання до ПАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (підстава проведення реорганізації: рішення Наглядової ради ПАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (протокол № 2/14 від 04 лютого 2014р.) та рішення власника ПП "ЯВІР-МЛИН" (рішення №02 від 04 лютого 2014р.).

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЯВІР-МЛИН" було створене внаслідок припинення (реорганізації) ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯВІР-МЛИН" (ідентифікаційний код - 31700464) шляхом його перетворення в ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЯВІР-МЛИН".

1.2.2.7. ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ВІННИЦЯХЛІБ" (ідентифікаційний код - 00375763), що було зареєстроване 09 жовтня 1996 року виконавчим комітетом Вінницької міської ради, номер запису 1 174 120 0000 000678. ПАТ "ВІННИЦЯХЛІБ" припинено шляхом реорганізації у формі приєднання до ПАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (підстава проведення реорганізації: рішення позачергових загальних зборів ПАТ "ВІННИЦЯХЛІБ" (протокол № 02/15 від 22 липня 2015р.) та рішення позачергових загальних зборів ПАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ" (протокол № 03/15 від 21 серпня 2015р.).

1.3. Повне та скорочене найменування Товариства.

Повне:

- українською мовою: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"
- англійською мовою: PRIVATE JOINT STOCK COMPANY "CONCERN HLIVBROM"
- російською мовою: ЧАСТНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "КОНЦЕРН ХЛИБПРОМ".

Скорочене:

- українською мовою: ПрАТ "КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ"
- англійською мовою: PrJSC "CONCERN HLIVBROM"
- російською мовою: ЧАО "КОНЦЕРН ХЛИБПРОМ"

1.4. Тип Товариства.

Товариство є приватним акціонерним товариством.

1.5. Правовий статус Товариства.

1.5.1. Товариство є юридичною особою, яка створена відповідно до чинного законодавства України без обмеження строку діяльності, має самостійний баланс, круглу печатку та кутовий штамп із своїм найменуванням, фірмові бланки, може мати знаки для товарів та



[illegible]

резерви наразіблених прямих	1183	0,00	
інші страхові резерви	1184	0,00	
інші об'єкти акцій	1190	5 165,00	3 408,00
Усього за розділом II	1195	339 104,00	334 171,00
III Непозитивні активи, утримувані для працязку, та гроші майбутн	1200	0,00	
Всього:	1300	920 343,00	1 068 315,00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	163 546,00	163 546,00
Внески до неоплаченого статутного капіталу	1401	0,00	
Капітал у дозачеся	1405	375 553,00	375 384,00
Додатковий капітал	1410	11 921,00	11 921,00
Смисловий довід	1411	0,00	
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	
Чужий капітал	1415	0,00	
Нерозподілений прибуток (непоказаний збиток)	1420	69 571,00	107 576,00
Многочисленний капітал	1425	0,00	
Вилучений капітал	1430	0,00	
Інші резерви	1435	0,00	
Усього за розділом I	1495	327 449,00	393 275,00
II Довгострокові зобов'язання і зобов'язання Бюджетним підприємтам зобов'язання	1500	79 699,00	47 397,00
Пенсії зобов'язання	1505	0,00	
Довгострокові кредити банків	1510	17 406,00	37 035,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	238 102,00	228 591,00
Довгострокові зобов'язання:	1520	0,00	
Довгострокові зобов'язання виграш паразиму	1521	0,00	
Цікоти фінансування	1525	0,00	
Безсрочна діяльність	1526	0,00	
Страхові резерви	1530	0,00	
у тому числі: резерви довгострокових зобов'язань	1531	0,00	
резерв збитків або резерв накопичення капіталу	1532	0,00	
резерв наразіблених прямих	1533	0,00	
інші страхові резерви	1534	0,00	
інвестиційні контракти	1535	0,00	
Проксималь фонд	1540	0,00	
Чужий на капіталу гроші пошу	1545	0,00	
Усього за розділом II	1595	270 206,00	308 073,00
III Поточні зобов'язання і зобов'язання Корпоративним кредити банків	1600	63 496,00	107 489,00
Векселі кошти	1605	0,00	
Поточні кредитні зобов'язання, які довгостроковим зобов'язанням	1610	54 600,00	76 743,00
товари, роботи, послуги	1615	117 449,00	97 680,00
розрахункові зобов'язання	1620	11 096,00	21 972,00
у тому числі: зобов'язання на прибуток	1621	0,00	467,00
розрахункові зобов'язання	1625	3 811,00	6 981,00
розрахункові зобов'язання (гроші)	1630	16 013,00	26 651,00
як сфінансовані акціями	1635	0,00	
як сфінансовані з учасниками	1640	0,00	
як сфінансовані з розрахунків	1645	0,00	
як сфінансовані з фінансової діяльності	1650	0,00	
Поточні зобов'язання	1660	36 086,00	47 863,00
Поточні зобов'язання з довгостроковими зобов'язаннями	1665	0,00	0,00

Фінансова звітність за 2022 рік

2022 рік

2022 рік

2021 рік

Завантажити PDF

Дата звіту	01.01.2023
Період	2022 рік, 12 міс.
Бухгалтер	Григорук, Ірина Ігорівна
ІДН	UA-460637501701156/01
Кількість періодів	2 / 262

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 410.00	3 030.00
періодична вартість	1001	17 495.00	17 169.00
накопичена амортизація	1002	10 075.00	9 139.00
Нематеріальні капітальні інвестиції	1005	14 394.00	15 830.00
Основи засобів	1010	495 079.00	495 465.00
періодична вартість	1011	758 385.00	830 118.00
аморти.	1012	267 357.00	300 717.00
Інвестиційна нерухомість	1015	1 088.00	859.00
періодична вартість	1016	1 088.00	859.00
аморти.	1017	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1020	0.00	0.00
періодична вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції, що об'єктовані як нерухомість в частці інших підприємств	1030	550.00	407.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гроші	1050	51 547.00	51 547.00
Відстрочені амортизаційні витрати	1055	0.00	0.00
Залишки акцій у цінних паперах і статичних резервах фонду	1055	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1060	0.00	0.00
Усього за розділом I	1065	576 179.00	581 734.00
II. Оборотні активи Залишки	1100	176 836.00	201 175.00
Виробничі запаси	1101	94 557.00	117 964.00
Незавершені виробництва	1102	1 707.00	17 160.00
Готові продукції	1103	29 367.00	37 539.00
Товари	1104	10 657.00	39 373.00
І Поточні фінансові активи	1110	0.00	0.00
Державні цінні папери	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Державні інвестиції, не грошові, товари, роботи, послуги	1125	115 475.00	18 348.00
Державні інвестиції, не грошові, товари, роботи, послуги	1130	5 893.00	15 167.00
Інші фінансові	1135	29.00	29.00
у тому числі і податку на прибуток	1136	29.00	29.00
Інші фінансові інвестиції	1140	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1145	0.00	0.00

