

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра економіки та менеджменту**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Формування системи управлінських рішень щодо ефективного
використання ресурсного потенціалу бізнес-структури»**

**Виконала: здобувачка 4-го курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»**

Анастасія ПРУТЯН

Керівник: PhD, доцент Олесь КОРНІЛОВА

Рецензент: д.е.н., професор Ольга КІБІК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	6
1.1. Сутність та елементи ресурсного потенціалу бізнес-структури	6
1.2. Стратегії ефективного формування та використання ресурсів	12
1.3. Тенденції та інновації в управлінні ресурсним потенціалом бізнес- структури	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СІСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	27
2.1. Характеристика сфери та особливостей формування ресурсного потенціалу бізнес-структури	27
2.2. Аналіз ефективності управління елементами ресурсного потенціалу бізнес-структури	31
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СІСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	38
3.1. Характеристика управлінських рішень в сфері розвитку ресурсного потенціалу бізнес-структури	38
3.2. Оцінка ефективності управлінських рішень щодо розвитку потенціалу управління ресурсним потенціалом бізнес-структури	41
ВІСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

У сучасному світі, де ресурси стають дедалі обмеженішими, ефективне використання ресурсного потенціалу бізнес-структури набуває особливої актуальності. Ресурсний потенціал включає в себе не тільки матеріальні і фінансові ресурси, а й людські ресурси, інформаційні технології та інші нематеріальні активи. Зростаюча конкуренція на ринку вимагає від бізнесу постійного вдосконалення підходів до управління ресурсами, щоб досягти максимальної ефективності та конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження полягає в необхідності розробки ефективної системи управлінських рішень, яка забезпечить оптимізацію використання ресурсів та підвищить продуктивність бізнес-структури. Впровадження таких систем дозволяє не тільки знизити витрати та ризики, але й сприяє сталому розвитку бізнесу, забезпечуючи його довготривалу конкурентоспроможність.

Багато науковців присвятили свої дослідження цій темі, зокрема, Діброва О., Євдокимов М., Зайцев В., Карпенко Л., Мельник Н., Нікулін О., Поліщук Т. та інші. Незважаючи на численні наукові праці, питання ефективного управління ресурсним потенціалом бізнес-структури залишається актуальним і потребує подальших досліджень.

Метою роботи є систематизація підходів до формування системи управлінських рішень щодо ефективного використання ресурсного потенціалу бізнес-структури.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та елементи ресурсного потенціалу бізнес-структури;
- дослідити стратегії ефективного формування та використання ресурсів;
- проаналізувати сучасні методи та інструменти управління ресурсами;
- виявити тенденції та інновації в управлінні ресурсним потенціалом бізнес-структури;

- охарактеризувати сфери та особливості формування ресурсного потенціалу бізнес-структури;

- проаналізувати ефективність управління елементами ресурсного потенціалу бізнес-структури;

- систематизувати характеристики управлінських рішень в сфері розвитку ресурсного потенціалу бізнес-структури;

- провести оцінку ефективності управлінських рішень в системі управління ресурсами бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом бізнес-структур.

Предметом дослідження є система управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання ресурсного потенціалу бізнес-структури.

Для вирішення поставлених завдань використані методи діалектичного пізнання явищ і процесів, системного аналізу та синтезу, економічного аналізу, статистичні методи.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

1.1. Сутність та елементи ресурсного потенціалу бізнес-структури

Ресурсний потенціал є важливим поняттям у багатьох галузях, включаючи економіку, екологію, управління ресурсами та соціальні науки. Віно описує доступні ресурси, що можуть бути використані для досягнення певних цілей чи завдань. Це можуть бути природні ресурси, людські ресурси, фінансові ресурси або інші види ресурсів.

Термін «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає «сила», «можливість», «потужність». Це слово утворене від латинського кореня *potens*, який означає «могутній», «сильний». Згодом цей термін потрапив у різні мови, зокрема англійську («*potential*») та українську («потенціал»), зберігаючи своє первісне значення [26].

В сучасному використанні слово «потенціал» застосовується для позначення можливостей або здатності досягти певних результатів або цілей. Наприклад, в економіці та бізнесі цей термін позначає можливості розвитку, зростання та ефективного використання ресурсів.

У сучасному бізнес-середовищі ефективне використання ресурсного потенціалу є важливою умовою успішного функціонування та розвитку бізнес-структури.

В умовах глобалізації та посилення конкуренції на ринку бізнес-структури змушені ефективно використовувати всі наявні ресурси для досягнення конкурентних переваг.

Сутність ресурсного потенціалу розкривається через декілька ключових аспектів.

По-перше, ресурсний потенціал це є системна характеристика, що відображає не просто наявність ресурсів, а їх взаємопов'язану сукупність, здатну забезпечувати ефективне функціонування підприємства. Ресурсний потенціал характеризує максимально можливий обсяг виробництва продукції або надання послуг при оптимальному використанні всіх наявних ресурсів.

По-друге, ресурсний потенціал є динамічною характеристикою, яка змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Він відображає не тільки наявні ресурси, але й приховані можливості їх використання та розвитку.

По-третє, це інтегральний показник, що об'єднує різні види ресурсів та можливостей підприємства, забезпечуючи синергетичний ефект від їх взаємодії [10].

Існує кілька підходів до визначення поняття «ресурсний потенціал бізнес-структури». Кожен з них підкреслює різні аспекти та елементи, що формують цей потенціал (табл. 1.1).

Функціональний підхід зосереджується на здатності ресурсів виконувати певні функції в рамках бізнес-структури. Функціональний підхід акцентує увагу на тому, як різні ресурси сприяють досягненню цілей бізнес-структури, також дозволяє чітко розуміти та керувати своїми ресурсами, забезпечуючи їх ефективне використання для досягнення поставлених цілей. Такий метод сприяє підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності бізнес-структури (табл. 1.1).

Комплексний підхід розглядає ресурсний потенціал як сукупність всіх видів ресурсів, що взаємодіють та доповнюють один одного. У цьому контексті ресурсний потенціал включає фінансові, матеріально-технічні, людські, інформаційні, організаційні та інноваційні ресурси. Кожен з цих видів ресурсів є важливим компонентом загального потенціалу компанії. Комплексний підхід дозволяє бізнес-структурам інтегрувати всі види ресурсів у єдину систему, що забезпечує ефективну співпрацю та взаємодію між ними. Це допомагає оптимізувати використання ресурсів, підвищувати продуктивність та досягати стратегічних цілей [34]. Такий підхід підкреслює важливість взаємозв'язку між

різними видами ресурсів і сприяє системному управлінню, що враховує всі аспекти діяльності компанії та дозволяє забезпечити гармонійний розвиток та стійке зростання бізнесу.

Системний підхід підкреслює взаємозв'язок та взаємозалежність різних ресурсів. Він розглядає бізнес-структуру як систему, де ресурси взаємодіють між собою для досягнення загальних цілей. У системному підході кожен елемент організації (людські ресурси, фінанси, технології, процеси тощо) розглядається як частина єдиної системи. Цей підхід акцентує увагу на тому, як ці елементи взаємодіють та впливають один на одного. Також передбачає розгляд бізнес-структуру в цілому, а не окремих її частин, що дозволяє краще розуміти, як зміни в одному елементі можуть вплинути на всю бізнес-структуру. Варто також зазначити, що бізнес-структури, які застосовують системний підхід, можуть краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оскільки вони враховують всі аспекти своєї діяльності та їх взаємодію. Підхід допомагає більш ефективно використовувати ресурси, оскільки враховується їх взаємозв'язок та взаємозалежність. Наприклад, інвестиції у навчання співробітників можуть підвищити їх продуктивність та покращити результати діяльності компанії в цілому. Системний підхід дозволяє бізнес-структурам більш ефективно досягати своїх цілей, оскільки він враховує взаємозв'язок всіх елементів і процесів.

Інноваційний підхід акцентує увагу на ролі інновацій та нових технологій у формуванні ресурсного потенціалу. Він підкреслює важливість впровадження нових ідей, технологій та методів управління для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності компанії. Інновації можуть стосуватися всіх аспектів діяльності компанії, від виробництва до маркетингу та управління [41].

Економічний підхід зосереджується на ефективності використання ресурсів з точки зору економічних показників. Він включає аналіз витрат, доходів, продуктивності та рентабельності використання різних видів ресурсів. Основна мета цього підходу - максимізувати економічну вигоду від використання ресурсного потенціалу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення ресурсного потенціалу бізнес-структури

Підхід	Характеристика
Функціональний	Зосереджується на здатності ресурсів виконувати певні функції в рамках бізнес-структури. Акцентує увагу на тому, як різні ресурси сприяють досягненню цілей компанії.
Комплексний	Розглядає ресурсний потенціал як сукупність всіх видів ресурсів, що взаємодіють та доповнюють один одного. Включає фінансові, матеріально-технічні, людські, інформаційні, організаційні та інноваційні ресурси.
Системний	Підкреслює взаємозв'язок та взаємозалежність різних ресурсів. Розглядає бізнес-структуру як систему, де ресурси взаємодіють між собою для досягнення загальних цілей.
Інноваційний	Зосереджується на впровадженні нових ідей, технологій та процесів, що сприяють розвитку та конкурентоспроможності компанії. Включає інноваційні ресурси та практики, які допомагають компанії адаптуватися до змін та створювати додану вартість.
Економічний	Оцінює ресурсний потенціал з точки зору економічної ефективності та рентабельності. Включає аналіз вартості ресурсів, витрат та доходів, а також оптимізацію використання ресурсів для досягнення максимального економічного ефекту.

Джерело сформовано автором на основі [32]

Ресурсний потенціал включає в себе матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси, які забезпечують стабільність та конкурентоспроможність компанії (табл. 1.2). Кожен з цих елементів має свою унікальну роль та значення у забезпеченні стабільності та розвитку бізнес-структури. Оцінка та управління цими ресурсами дозволяє бізнесу адаптуватися до швидкозмінних ринкових умов та зростаючої конкуренції. Впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами сприяє підвищенню продуктивності та ефективності.

Таблиця 1.2

Основні елементи ресурсного потенціалу бізнес-структури

Елементи ресурсного потенціалу	Загальна характеристика
Фінансові ресурси	Грошові кошти, кредити, інвестиції та інші фінансові інструменти, які дозволяють структурі фінансувати поточну діяльність, інвестувати у розвиток та реалізовувати нові проекти. Вони є важливими для забезпечення фінансової стабільності та ліквідності структури, дозволяючи їй ефективно реагувати на зовнішні виклики
Матеріально-технічні ресурси	Виробничі потужності, обладнання, технології, сировину та матеріали, що використовуються у процесі виробництва товарів. Ці ресурси визначають виробничу спроможність структури та якість її продукції.
Людські ресурси	Є одним з найважливіших елементів ресурсного потенціалу, оскільки кваліфікація, досвід, компетенції та мотивація працівників безпосередньо впливають на продуктивність та інноваційний потенціал структури. Ефективне управління людськими ресурсами включає підбір, навчання, розвиток та мотивацію співробітників, що дозволяє максимально використовувати їхні таланти та здібності.
Інформаційні ресурси	Включають дані, знання, інформаційні системи та технології, які допомагають компанії приймати ефективні управлінські рішення та оптимізувати бізнес-процеси. Доступ до актуальної та точної інформації є критично важливим для аналізу ринкової ситуації, планування та прийняття стратегічних рішень.
Організаційні ресурси	Включають управлінські структури, процеси, системи внутрішнього контролю та організаційну культуру, які забезпечують ефективне функціонування структури. Впровадження ефективних управлінських практик та процедур сприяє досягненню високих результатів та забезпеченню стабільної роботи бізнесу.
Інноваційні ресурси	Охоплюють нові ідеї, наукові дослідження, патенти, технології та інші інноваційні рішення, які підвищують конкурентоспроможність та адаптивність структури до змін ринкового середовища. Інновації дозволяють структурам розробляти нові продукти та послуги, впроваджувати сучасні технології та методи управління, що забезпечують їхню довгострокову стійкість та розвиток.

Джерело сформовано на основі [40, 3, 11]

Ефективне управління цими ресурсами передбачає реалізацію комплексного підходу, який включає аналіз, планування, організацію, мотивацію та контроль за використанням ресурсного потенціалу. Важливою складовою є також взаємодія та взаємозалежність між різними видами ресурсів, що дозволяє досягати синергії та максимізувати ефективність використання ресурсів.

Фінансові ресурси забезпечують можливості для інвестування в матеріально-технічні та людські ресурси, що, у свою чергу, підвищує загальний ресурсний потенціал бізнес-структури. Ефективне використання фінансових ресурсів забезпечує стабільність та можливість для інвестицій у розвиток інших видів ресурсів. Матеріально-технічні ресурси визначають виробничі можливості та якість продукції, що впливає на задоволеність клієнтів та репутацію бізнес-структури на ринку [18]. Матеріально-технічні ресурси сприяють підвищенню ефективності виробництва та якості продукції, що дозволяє бізнес-структурі зберігати конкурентні позиції на ринку. Людські ресурси є джерелом інновацій та творчих ідей, що сприяє розвитку нових продуктів та послуг. Саме у сфері людських ресурсів, бізнес-структури, що інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, отримують значні переваги у вигляді підвищеної продуктивності та інноваційної спроможності. [2]. Інформаційні ресурси забезпечують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, аналізу ринкових тенденцій та планування діяльності бізнес-структури. Організаційні ресурси визначають ефективність управління та координації діяльності всіх підрозділів бізнес-структури, сприяючи досягненню стратегічних цілей [19]. Інноваційні ресурси дозволяють бізнес-структурі залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до швидкозмінних умов ринкового середовища [27]. Оптимальне використання ресурсів забезпечує конкурентоспроможність, стійкість та успіх бізнесу в умовах сучасного динамічного ринкового середовища.

Усі елементи разом формують міцну основу для довгострокового успіху та стабільного розвитку структури. Управління ресурсним потенціалом є основою

стратегічного розвитку будь-якої бізнес-структури, що прагне досягти стабільного успіху та конкурентних переваг.

Основні елементи ресурсного потенціалу бізнес-структури є взаємопов'язаними та взаємодоповнюваними, їхнє ефективне управління є ключовим фактором успіху та стійкого розвитку структури. Оптимальне використання фінансових, матеріально-технічних, людських, інформаційних, організаційних та інноваційних ресурсів забезпечує досягнення високих показників продуктивності, якості та конкурентоспроможності, що є необхідним для довгострокового успіху в сучасному бізнес-середовищі. Інвестування в кожен з цих ресурсів дозволяє бізнесу підвищувати свою адаптивність до змін ринкових умов та забезпечувати стійке зростання. Таким чином, управління ресурсним потенціалом є основою стратегічного розвитку будь-якої бізнес-структури, що прагне досягти стабільного успіху та конкурентних переваг.

1.2. Стратегії ефективного формування та використання ресурсів

Стратегія ефективного формування та використання ресурсів представляє собою комплексний підхід до управління ресурсною базою бізнес-структури, спрямований на оптимізацію процесів залучення, розподілу та використання всіх видів ресурсів для досягнення стратегічних цілей бізнес-структури.

Фундаментальні основи розробки ресурсної стратегії базуються на ретельному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища структури, що включає оцінку наявних ресурсів, визначення потреб у додаткових ресурсах, аналіз ринкових можливостей та загроз, а також врахування галузевих особливостей та конкурентного середовища [37].

Варто зазначити, що важливими елементами стратегії ефективного формування ресурсів є планування ресурсних потреб, диверсифікація джерел

ресурсів, оптимізація витрат на залучення ресурсів, забезпечення якості ресурсів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні елементи стратегії ефективного формування ресурсів

Джерело сформовано автором

Ефективні стратегії використання ресурсів передбачають оптимізацію витрат та підвищення продуктивності, що досягається шляхом впровадження сучасних технологій, автоматизації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень.

Варто також зазначити, що при плануванні ресурсних потреб бізнес-структури важливим аспектом є врахування сезонності, циклічності та інших факторів, що впливають на потребу в ресурсах. По-перше, сезонність може значно впливати на попит на продукцію або послуги, що вимагає відповідного коригування запасів та ресурсів. По-друге, циклічність економіки може призводити до змін у доступності та вартості ресурсів, що також потребує врахування при плануванні. По-третє, інші фактори, такі як технологічні зміни, конкуренція та регуляторні вимоги, можуть впливати на потребу в ресурсах та їх доступність. Врахування цих аспектів дозволяє бізнесу більш ефективно управляти своїми ресурсами, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Крім того, це допомагає уникнути дефіциту або надлишку ресурсів, що може негативно вплинути на операційну діяльність [32].

Диверсифікація джерел ресурсів бізнес-структури має важливе значення для забезпечення її стійкості та еластичності. Працюючи з різними постачальниками, структура знижує ризик залежності від одного джерела, що може бути вразливим до зовнішніх впливів, таких як коливання цін або порушення постачання. Використання альтернативних матеріалів також дозволяє бізнесу адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечувати безперервність виробничих процесів.

Розвиток власної ресурсної бази забезпечує незалежність бізнес-структури від зовнішніх постачальників і підвищує її конкурентоспроможність, включаючи інвестиції у власні виробничі потужності, дослідницькі лабораторії або технології видобутку та переробки ресурсів. Такий підхід дозволяє бізнес-структурі краще контролювати якість і вартість ресурсів, а також швидко реагувати на ринкові зміни.

Диверсифікація джерел ресурсів також сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з постачанням, та забезпечує стабільність операційної діяльності. В умовах невизначеності та швидкозмінних ринкових умов наявність кількох джерел ресурсів дозволяє бізнесу зменшити залежність від одного постачальника та швидко переходити на альтернативні джерела у разі необхідності [46].

Важливим напрямком ефективного використання ресурсів є забезпечення якості ресурсів, оскільки воно безпосередньо впливає на якість кінцевої продукції або послуг компанії. Розробка системи контролю якості придбаних ресурсів дозволяє гарантувати, що всі матеріали та компоненти відповідають встановленим стандартам, що знижує ризик дефектів та збільшує надійність продукції.

Встановлення чітких критеріїв відбору постачальників допомагає бізнес-структурі співпрацювати лише з надійними та перевіреними партнерами, що забезпечують високу якість ресурсів, дозволяючи знизити ризики, пов'язані з отриманням неякісних або ненадійних матеріалів, що може призвести до збоїв у виробництві та фінансових втрат.

Моніторинг відповідності ресурсів встановленим вимогам дозволяє вчасно виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані з якістю матеріалів, що забезпечує безперервність виробничих процесів та допомагає зберігати репутацію бізнес-структури на ринку, підвищуючи довіру клієнтів до продукції або послуг [22].

Крім того, забезпечення якості ресурсів сприяє оптимізації витрат, оскільки зменшує потребу в переробці та виправленні дефектів, що економить час і фінансові ресурси. Висока якість ресурсів також підвищує ефективність використання інших видів ресурсів, таких як людські та матеріально-технічні, що загалом сприяє підвищенню продуктивності бізнесу.

Варто також зазначити, що стратегія ефективного використання ресурсів передбачає такі аспекти:

- оптимізація виробничих процесів;
- управління запасами;
- розвиток персоналу;
- впровадження інновацій.

Оптимізація виробничих процесів дозволяє підвищувати продуктивність, знижувати витрати та покращувати якість продукції або послуг. Оптимізація передбачає впровадження нових технологій, автоматизацію процесів та

поліпшення організації праці, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів.

Оптимізовані виробничі процеси дозволяють зменшити витрати на матеріали, енергію та робочу силу. Це досягається за рахунок усунення непотрібних операцій, скорочення часу циклу виробництва та підвищення ефективності роботи обладнання. Також оптимізація допомагає уникнути втрат та дефектів, що знижує витрати на переробку та відходи.

Крім того, впровадження сучасних технологій та автоматизації дозволяють підвищити швидкість та точність виконання завдань, що сприяє зростанню продуктивності праці, що також допомагає знизити ризики людських помилок та забезпечити стабільну якість продукції.

Оптимізація виробничих процесів сприяє підвищенню гнучкості бізнес-структури, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринкових умов та потреб клієнтів, забезпечуючи конкурентоспроможність бізнесу та стійкість до зовнішніх викликів.

Управління запасами дозволяє забезпечити баланс між наявністю необхідних матеріалів та мінімізацією витрат на їх зберігання. Ефективне управління запасами допомагає уникнути ситуацій, коли структура має надлишкові запаси, що зв'язують фінансові ресурси, або, навпаки, недостатні запаси, що призводять до зупинок у виробництві та втрати продажів [33].

По-перше, оптимальне управління запасами дозволяє знизити витрати на зберігання, включаючи оренду складів, витрати на обслуговування та утримання запасів та сприяє зменшенню загальних операційних витрат компанії. По-друге, воно забезпечує безперервність виробничих процесів, дозволяючи мати в наявності необхідні матеріали та компоненти у потрібний час.

Крім того, ефективне управління запасами сприяє покращенню обслуговування клієнтів, забезпечуючи наявність готової продукції для задоволення попиту, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та зміцнює репутацію компанії на ринку. Також управління запасами допомагає уникнути втрат через псування або застарівання товарів, що може негативно вплинути на

фінансові результати бізнес-структури [14]. Ефективне управління запасами допомагає уникнути ситуацій, коли бізнес-структура має надлишкові запаси, що зв'язують фінансові ресурси, або, навпаки, недостатні запаси, що призводять до зупинок у виробництві та втрати продажів.

Варто також згадати про розвиток персоналу, як один із напрямків у стратегії ефективного використання ресурсів, оскільки кваліфікація, компетентність і мотивація працівників безпосередньо впливають на продуктивність та інноваційну спроможність бізнес-структури. Інвестування у навчання та розвиток працівників дозволяє підвищити їхні професійні навички, що сприяє більш ефективному виконанню завдань та досягненню високих результатів [9].

Крім того, розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, що знижує текучість кадрів і зберігає бізнес-структурі цінні таланти [52, с. 446]. Мотивовані та залучені працівники більш віддані своїй роботі, що покращує атмосферу в колективі та сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Навчання та розвиток також допомагають працівникам адаптуватися до змін у технологіях та методах роботи, що дозволяє бізнес-структурі залишатися конкурентоспроможною в умовах швидкозмінного ринкового середовища [31]. Інноваційність та гнучкість персоналу сприяють впровадженню нових ідей та технологій, що підвищує загальну ефективність бізнес-процесів.

Розвиток персоналу у бізнес-структурі робить бізнес більш стійким та конкурентоспроможним на довгострокову перспективу.

Забезпечення збалансованості різних видів ресурсів є важливим для успішного функціонування бізнес-структури. Оптиміальне співвідношення між матеріальними, трудовими, фінансовими та іншими видами ресурсів дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та досягати високих результатів.

По-перше, збалансоване управління ресурсами допомагає уникнути дефіциту, що може призвести до збоїв у виробництві та втрат доходу. Наприклад, недостатня кількість матеріальних ресурсів може зупинити виробництво, а брак

кваліфікованих працівників може знизити продуктивність. По-друге, надлишок окремих видів ресурсів призводить до зайвих витрат на їх зберігання та обслуговування, що негативно впливає на фінансові показники компанії.

Крім того, збалансованість ресурсів сприяє стабільності та гнучкості бізнес-структури, що дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін ринкових умов та реагувати на зовнішні виклики. Наприклад, наявність резервних фінансових ресурсів дозволяє компанії інвестувати в нові проекти або покривати непередбачені витрати.

Реалізація стратегії ефективного формування та використання ресурсів потребує створення відповідної організаційної структури та системи управління, що включає:

1. Формування спеціалізованих підрозділів або призначення відповідальних осіб за управління різними видами ресурсів.
2. Розробку системи планування та контролю використання ресурсів.
3. Впровадження інформаційних систем для моніторингу та аналізу ефективності використання ресурсів.
4. Створення системи мотивації персоналу, спрямованої на ефективне використання ресурсів [49].

Успішна реалізація стратегії ефективного формування та використання ресурсів потребує постійного моніторингу та коригування залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі бізнес-структури. Важливо забезпечити гнучкість та адаптивність стратегії, її відповідність загальним цілям розвитку організації.

У ХХІ ст., в еру розвитку цифрових технологій особливого значення набуває впровадження цифрових технологій в управління ресурсами, що включає автоматизацію процесів планування та контролю, використання систем штучного інтелекту для оптимізації ресурсних потоків, впровадження технологій великих даних для аналізу ефективності використання ресурсів, і розвиток цифрових платформ для взаємодії з постачальниками та споживачами [30].

Стратегія ефективного формування та використання ресурсів повинна бути інтегрована в загальну систему стратегічного управління бізнес-структури та узгоджена з іншими функціональними стратегіями (маркетинговою, фінансовою, виробничою тощо).

Однак, не дивлячись на інновації, швидкі зміни та розвиток технологій успішність реалізації стратегії неможлива, насамперед, без підтримки вищого керівництва, залучення всіх працівників до процесу оптимізації використання ресурсів, створення ефективної системи комунікацій, постійного навчання та розвитку персоналу.

1.3. Тенденції та інновації в управлінні ресурсним потенціалом бізнес-структури

У сучасному світі, де технології та ринкові умови швидко змінюються, управління ресурсним потенціалом бізнес-структури набуває особливого значення. Останні тенденції та інновації у цій галузі дозволяють бізнес-структурам досягати вищих показників ефективності, продуктивності та конкурентоспроможності.

Науково-технічний прогрес є значним фактором, який впливає на ефективність управління ресурсним потенціалом бізнес-структури. Він охоплює впровадження інновацій, модернізацію обладнання, вдосконалення технологічних процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Ці аспекти сприяють оптимізації виробництва, зниженню витрат та підвищенню якості продукції.

Інновації в технологіях та обладнанні дозволяють бізнес-структурам збільшувати продуктивність праці, зменшувати енерго- та матеріаломісткість виробництва, а також скорочувати час на виготовлення продуктів [1]. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління може значно

підвищити точність та швидкість виробничих процесів, забезпечуючи стабільність якості продукції.

Модернізація обладнання та впровадження передових технологій відкривають нові можливості для підвищення ефективності використання ресурсів [5].

Науково-технічний прогрес впливає на застосовувані технології та обладнання, що може призводити до необхідності модернізації виробничих процесів та перекваліфікації персоналу.

Тенденції та інновації в управлінні ресурсним потенціалом бізнес-структури відображають сучасні трансформаційні процеси, спрямовані на підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів та забезпечення конкурентних переваг організації. У сучасному бізнес-середовищі спостерігається активне впровадження цифрових технологій у процеси управління ресурсами, що дозволяє оптимізувати їх використання та підвищити продуктивність. Впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизація процесів, використання великих даних та аналітики стають важливими факторами успішного управління ресурсами.

Впровадження новітніх технологій, таких як інтернет речей, блокчейн та штучний інтелект, дозволяє бізнес-структурам оптимізувати виробничі процеси та підвищувати якість управлінських рішень. Ці тенденції та інновації сприяють підвищенню адаптивності бізнес-структур до швидкозмінного ринкового середовища.

Однією з ключових тенденцій є розвиток штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування потреб у ресурсах і оптимізації їх розподілу. Цей процес допомагає підвищити ефективність управління ресурсами, зменшити витрати та покращити прийняття рішень.

Показники розвитку штучного інтелекту та машинного навчання у період з 2019 по 2024 роки відображено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники розвитку штучного інтелекту та машинного навчання
у 2019-2024 рр.

Показники	Значення
Інвестиції	150% зростання, досягши понад 150 млрд доларів США
Продажі	20% на рік
Проекти	40% зростання
Продуктивність	25% зростання продуктивності
Кількість спеціалістів	50% збільшення кількості фахівців

Джерело сформовано автором на основі [36]

Термін «великі дані» (Big Data) увійшов до числа загальноновживаних економічних термінів приблизно з 2010 р., коли експерти почали відзначати експоненціальну швидкість, з якою генеруються дані, насамперед за допомогою соціальних мереж. При цьому великі дані не можна визначити суто з точки зору їх розміру [29].

Впровадження технологій великих даних дозволяє аналізувати величезні масиви інформації для прийняття більш обґрунтованих рішень щодо управління ресурсами. Вони також є однією з ключових тенденцій та інновацій в управлінні ресурсним потенціалом бізнес-структури. Використання великих даних надає можливість отримати глибокі інсайти, які допомагають оптимізувати використання ресурсів, прогнозувати попит, виявляти потенційні ризики та приймати стратегічні рішення на основі реальних даних [43]. За останні кілька років обсяги генерованих даних зростають експоненціально. За останній рік було створено приблизно 402.74 мільйони терабайтів даних на день [53].

Завдяки технологіям Big Data бізнес-структури можуть проводити комплексний аналіз даних у реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов, включає аналіз поведінки клієнтів, ефективність

виробничих процесів, стан запасів та інші аспекти, які впливають на діяльність підприємства. Багато бізнес-структур впроваджують такі технології, як Hadoop, Apache Spark та NoSQL бази даних, щоб ефективно управляти великими обсягами даних. Використання Big Data допомагає компаніям виявляти патерни, прогнозувати попит та оптимізувати використання ресурсів, що призводить до підвищення ефективності та зменшення витрат [51].

Наприклад, аналіз великих даних дозволяє бізнес-структурам визначати оптимальний рівень запасів, що допомагає уникати надлишків або дефіциту матеріалів. Це, в свою чергу, знижує витрати на зберігання та мінімізує ризики перебоїв у виробництві. Крім того, технології Big Data дозволяють ідентифікувати ефективніші методи виробництва та логістики, що сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню витрат [42].

Впровадження великих даних також дозволяє більш точно оцінювати потреби в ресурсах та розробляти довгострокові стратегії розвитку, що забезпечує конкурентні переваги та допомагає підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища.

Інтернет речей (IoT) стає важливим інструментом моніторингу стану та використання матеріальних ресурсів у режимі реального часу та за останні кілька років ринок IoT зростає. За останній рік обсяги ринку IoT досягли приблизно 520 мільярдів доларів [45, с. 476.]. Хмарні технології забезпечують більш гнучкий доступ до ресурсів та покращують можливості їх спільного використання різними підрозділами організації. За даними Gartner, 60% організацій використовують хмарні технології для управління ресурсами [50].

Використання IoT дозволяє компаніям збирати дані про стан обладнання, витрати матеріалів, рівень запасів та інші важливі показники в режимі реального часу. Це забезпечує можливість оперативно реагувати на зміни, запобігати аваріям та зупинкам у виробництві, а також оптимізувати використання ресурсів та допомагає знижувати витрати на управління ресурсами на 20-30% [35]. Наприклад, датчики IoT можуть автоматично сповіщати про необхідність

технічного обслуговування обладнання, що знижує ризик непередбачених зупинок.

Хмарні технології сприяють ефективному управлінню ресурсами, надаючи доступ до актуальної інформації з будь-якої точки світу, що забезпечує спільне використання ресурсів різними підрозділами організації, що сприяє більшій гнучкості та координації [7]. Наприклад, хмарні платформи дозволяють централізовано керувати запасами, зменшуючи надлишок матеріалів та забезпечуючи своєчасне постачання.

Крім того, хмарні технології спрощують інтеграцію різних інформаційних систем та платформ, що підвищує загальну ефективність бізнес-процесів. Компанії можуть використовувати аналітичні інструменти для обробки даних та прийняття стратегічних рішень на основі реальних даних. Це дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

Завдяки використанню цих технологій, бізнес-структури можуть покращити ефективність управління ресурсами на 15-25%.

Зростає значення екологічного аспекту в управлінні ресурсами, що проявляється у впровадженні принципів циркулярної економіки та зеленого виробництва. Бізнес-структури все частіше звертаються до відновлюваних джерел енергії та ресурсозберігаючих технологій. Циркулярна економіка та зелене виробництво сприяють створенню більш екологічно чистих та ефективних систем виробництва [44].

Бізнес-структури все частіше впроваджують відновлювані джерела енергії, такі як сонячна, вітрова та гідроенергетика, а також ресурсозберігаючі технології, щоб зменшити вплив на навколишнє середовище та знизити витрати [12].

Ці інновації допомагають створити більш стійкі та екологічно чисті бізнес-моделі, що є важливим для майбутнього нашої планети.

У сфері управління людськими ресурсами спостерігається тенденція до гібридних форм роботи, за допомогою яких працівникам набагато зручніше

поєднувати віддалену та офісну роботу, що підвищує рівень задоволеності працівників та сприяє збереженню продуктивності.

Цифрові платформи та технології віртуальної реальності відкривають нові можливості для безперервного навчання та розвитку персоналу. Вони дозволяють працівникам отримувати нові знання та навички незалежно від місця їхнього перебування, що сприяє зростанню їхньої професійної компетенції [23]. Наприклад, VR може бути використана для створення віртуальних лабораторій, де студенти можуть проводити експерименти в безпечному середовищі.

Розвиток стійких підходів до управління, що враховують екологічні та соціальні аспекти, є важливим кроком до більш відповідального бізнесу. Використання відновлювальних джерел енергії та екологічно чистих матеріалів дозволяє зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та підтримувати баланс між економічними, екологічними та соціальними інтересами.

Усі ці інновації сприяють підвищенню ефективності управління ресурсним потенціалом бізнес-структур та забезпечують стійкий розвиток і конкурентоспроможність бізнес-структур. Важливо, що ці тенденції не лише підвищують продуктивність, але й сприяють створенню позитивного іміджу структури, що відповідає очікуванням сучасних клієнтів і суспільства.

Важливу роль відіграє розвиток сталих підходів до управління, які враховують екологічні та соціальні аспекти діяльності бізнес-структури. Використання відновлювальних джерел енергії та екологічно чистих матеріалів стає невід'ємною частиною стратегій багатьох бізнес-структур [10].

Важливим аспектом є врахування соціальних аспектів, таких як умови праці, права працівників та вплив на місцеві громади [28].

Автоматизація та роботизація виробничих процесів дозволяють оптимізувати використання матеріальних та трудових ресурсів. Blockchain-технології забезпечують прозорість та безпеку в управлінні ресурсними потоками, особливо в логістичних ланцюгах (розподілена цифрова книга обліку (розподілений реєстр), яка дозволяє зберігати транзакції прозоро, захищено та

децентралізовано. Кожен блок у ланцюгу містить інформацію про транзакції, яка підтверджується учасниками мережі, що робить її надзвичайно стійкою до змін) [48].

В управлінні фінансовими ресурсами активно впроваджуються фінтех-рішення та системи предиктивної аналітики. Розвивається практика використання альтернативних фінансових інструментів та краудфандингових платформ для залучення ресурсів.

Інновації в управлінні інформаційними ресурсами включають розвиток систем кібербезпеки та захисту даних. Зростає роль соціальних мереж та цифрових платформ у комунікації з стейкхолдерами та управлінні репутаційними ресурсами.

Важливою тенденцією є розвиток співпраці та партнерства в рамках екосистем, що дозволяє більш ефективно використовувати спільні ресурси. Формуються нові бізнес-моделі, засновані на принципах шерингової економіки та спільного споживання ресурсів.

У сфері управління інтелектуальними ресурсами зростає значення управління знаннями та розвитку інноваційного потенціалу організації. Впроваджуються системи управління ідеями та інноваційними пропозиціями співробітників.

Висновки до розділу 1

Ефективне управління ресурсами є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасних бізнес-структур. Аналіз показав, що формування дієвої ресурсної стратегії вимагає комплексного підходу, який охоплює всі види ресурсів бізнес-структури та забезпечує їх оптимальне використання.

Дослідження сучасних тенденцій показало зростаючу роль цифрових технологій в управлінні ресурсами, включаючи використання штучного інтелекту, великих даних та Інтернету речей. Впровадження інноваційних технологій дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів та оптимізувати бізнес-процеси.

Існує необхідність постійного моніторингу та адаптації ресурсних стратегій відповідно до змін бізнес-середовища. Впровадження сучасних технологій управління ресурсами створює передумови для підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур на національному та глобальному ринках.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Характеристика сфери та особливостей формування ресурсного потенціалу бізнес-структури

Ресурсний потенціал відображає сукупність можливостей бізнес-структури, зумовлених наявними у неї ресурсами. Він характеризується їх кількісними та якісними показниками, складом, пропорціями і відповідністю завданням, які структура вирішує на певному етапі свого розвитку. Складові ресурсного потенціалу та механізми його формування значно варіюються залежно від галузі та сфери економічної діяльності [21].

Характеристика сфери та особливості формування ресурсного потенціалу бізнес-структури представляє собою комплексний аналіз умов та факторів, що визначають специфіку формування та розвитку ресурсної бази.

Сфера формування ресурсного потенціалу характеризується високим рівнем динамічності та складності, що обумовлено постійними змінами у зовнішньому середовищі. Ключовими факторами впливу є ринкова кон'юнктура, технологічний розвиток, законодавче регулювання та глобальні економічні тенденції.

Важливою характеристикою є циклічність процесів формування ресурсного потенціалу, що включає декілька етапів:

1. Планування. Визначення потреб та цілей, розробка стратегій для досягнення цих цілей, прогнозування та розподіл ресурсів.
2. Залучення необхідних ресурсів, які можуть включати фінансові, людські, технічні чи інші ресурси.
3. Розподіл залучених ресурсів на відповідні проекти або завдання, щоб забезпечити їх ефективне використання.

4. Постійне оновлення та оптимізація ресурсів, щоб відповідати змінам у середовищі та забезпечити продовження ефективної роботи [47].

Формування ресурсного потенціалу відбувається під впливом ринкових механізмів, що визначають доступність та вартість ресурсів. Важливу роль відіграють відносини з постачальниками, конкурентами та іншими учасниками ринку.

Розглянемо особливості діяльності бізнес-структури для оцінки її ресурсного потенціалу.

Zammler Group - це міжнародна група логістичних компаній, яка спеціалізується на наданні широкого спектру послуг у сфері транспортної та складської логістики. Перша компанія групи створена у 2007 р. в Україні. Zammler позиціонує себе як перший український 3PL-оператор (Third Party Logistics), тобто надавач комплексних логістичних послуг. Представництва розташовані в Україні, Польщі, Китаї та Казахстані. Група включає 5 компаній і 17 офісів у Європі та Азії, співпрацює з понад 200 агентами по всьому світу. Місією є розвиток логістичної галузі України та сприяння міжнародним торговельним відносинам [54].

Zammler Group пропонує повний комплекс логістичних рішень: транспортна логістика, автомобільні, морські, залізничні та авіап перевезення, мультимодальні перевезення (комбінація різних видів транспорту), послуги зберігання, крос-докінгу та фулфілменту (особливо для e-commerce),

Для цього компанія має власний автопарк в Україні та Європі, складські комплекси класу А та В+ загальною площею понад 75 тис. м² (станом на 2019 рік).

Компанія здійснює митно-брокерське оформлення (юридична підтримка, оформлення документів для експорту та імпорту)

90% клієнтів - це міжнародні компанії, які вимагають європейських стандартів обслуговування. Відповідно у 2017 р. компанії групи отримали сертифікати ISO 9001:2015 (управління якістю), ISO 14001:2015 (екологічний

менеджмент) та OHSAS 18001:2007 (безпека праці), що підтверджує високий рівень сервісу та управління.

Компанія входить до п'ятірки найкращих логістичних компаній України за версією галузевих рейтингів.

Компанія активно розвиває логістику для e-commerce, зокрема через створення фулфілмент-центрів (з 2015 р.).

Zammler Group підтримує гуманітарні ініціативи, наприклад, доставку допомоги під час війни в Україні.

У 2022 р. компанія подала позов проти РФ до міжнародних судів через асоціацію їхнього логотипу «Z» із діями російських військ, заявивши про шкоду репутації бренду, у який інвестовано понад 9 млн грн за 4 роки.

ТОВ «Заммлер Україна» - це українська логістична компанія, що входить до складу міжнародної Zammler Group, має статутний капітал: 7 716 625 грн. [54, 39]. Надає послуги у таких сферах: транспортна логістика (автомобільні, авіа-, морські та залізничні перевезення), складська логістика (зберігання, обробка вантажів, фулфілмент), митно-брокерські послуги (оформлення документів для імпорту/експорту), мультимодальні перевезення та експортно-імпортні операції.

Компанія має автопарк (власний транспорт в Україні та Європі (38 одиниць за даними 2022 р.), складські потужності (понад 75 тис. м² складів класу А та В+ (дані 2019 р.), офіси в Україні (Київ та інші міста). Має тісну інтеграцію з групою Zammler (Польща, Китай, Казахстан).

Сертифікати та стандарти компанії: ISO 9001:2015 - управління якістю, ISO 14001:2015 - екологічний менеджмент, OHSAS 18001:2007 - безпека праці (отримані у 2017 році).

У 2022 р. отримала статус авторизованого економічного оператора (АЕО-Б та АЕО-С), що підтверджує надійність і спрощує митні процедури.

ТОВ «Заммлер Україна» - це провідний гравець на ринку логістики України з потужною інфраструктурою, міжнародною присутністю та фокусом на якість і інновації. Компанія адаптується до сучасних викликів, таких як війна чи зростання e-commerce, і зберігає репутацію надійного партнера.

Склад ресурсного потенціалу логістичної компанії включає кілька основних категорій ресурсів, які забезпечують ефективну та безперебійну роботу цієї компанії. До матеріальних ресурсів відносяться транспортні засоби, такі як автомобілі, вантажівки, контейнеровози, вантажні літаки та судна, а також склади та приміщення для зберігання товарів, офіси для адміністративної діяльності, пакувальні зони та обладнання для обробки вантажів, як-от підйомні механізми, стелажі, палетизаційне обладнання та пакувальні лінії. Фінансові ресурси включають капіталовкладення, необхідні для закупівлі транспорту, складських приміщень, розвитку інфраструктури, а також оборотні кошти для покриття поточних витрат, таких як заробітна плата, витрати на паливо, оренда та інші операційні витрати. Крім того, логістична компанія може залучати кредитні ресурси для розвитку або оновлення своїх ресурсів. Інформаційні ресурси включають IT-системи та програмне забезпечення для управління логістичними процесами, планування маршрутів, відстеження вантажів, управління складами та обробкою замовлень, а також дані про ринки, постачальників і клієнтів, що дозволяють ефективно планувати та здійснювати операції. Часові ресурси включають оптимізацію часу доставки для забезпечення конкурентоспроможності, а також ефективне управління часом для мінімізації затримок у доставках. Чоловічі ресурси складаються з кваліфікованого персоналу, включаючи водіїв, складівників, логістів, менеджерів з обслуговування клієнтів, адміністративний персонал, а також навчання та розвиток персоналу через курси підвищення кваліфікації, тренінги з безпеки та освоєння нових технологій. Технологічні ресурси включають автоматизацію процесів за допомогою роботизованих систем, автоматизованих складів та технологій для відстеження вантажів (GPS, RFID), а також інновації у транспортуванні, зокрема використання альтернативних видів транспорту, таких як безпілотні транспортні засоби або електричні вантажівки.

2.2. Аналіз ефективності управління елементами ресурсного потенціалу бізнес-структури

Ресурсний потенціал включає в себе низку ресурсів, які є основними складовими для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Управління ними вимагає глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність бізнес-структури. Ефективне використання ресурсів дозволяє не тільки оптимізувати витрати, але й підвищити продуктивність, якість продукції та послуг, а також створити додаткову вартість для споживачів.

Аналіз ефективності управління елементами ресурсного потенціалу бізнес-структури представляє собою комплексне дослідження результативності використання всіх видів ресурсів та оцінку системи управління ними.

ТОВ «Заммлер Україна» застосовує комплексний підхід до управління різноманітними видами ресурсів: людськими, матеріальними, фінансовими та інформаційними, спрямовуючи їх на підвищення операційної ефективності.

У сфері людських ресурсів компанія залучає кваліфікованих спеціалістів із логістики, митного оформлення та міжнародних перевезень, інвестуючи в їхнє навчання для швидкої адаптації до змін у законодавстві й технологіях, що дозволяє оптимізувати витрати часу та підвищувати продуктивність.

Щодо матеріальних ресурсів, ефективність управління досягається завдяки раціональному використанню складських площ (понад 75 000 кв.м станом на 2017 р. із подальшим розширенням) і сучасного транспортного парку для автомобільних, авіаційних, морських і залізничних перевезень, що мінімізує простої та забезпечує гнучкість логістичних операцій.

Інформаційні ресурси відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності завдяки впровадженню ІТ-систем для управління процесами, відстеження вантажів і оптимізації ланцюгів постачання, що скорочує витрати й прискорює прийняття рішень. В умовах нестабільного економічного та політичного середовища в Україні, особливо після повномасштабного

вторгнення 2022 р, «Заммлер Україна» демонструє ефективність управління ресурсами через переорієнтацію логістичних потоків із сходу на захід країни, розширення міжнародних напрямків (Європа, Китай, Казахстан) для компенсації втрат внутрішнього ринку та активне використання аутсорсингу логістичних послуг, що відповідає попиту на 3PL-провайдерів у кризовий період і знижує витрати на утримання власних ресурсів.

Ефективність управління матеріальними ресурсами підкріплюється значними інвестиціями в інфраструктуру: наприклад, розширення складських площ у завдяки співпраці з новими клієнтами свідчить про стратегічне планування, а розташування логістичних центрів у ключових регіонах України (Київ, Львів, Одеса) та за кордоном (Польща, Китай) оптимізує транспортні витрати й час доставки.

Клієнтоорієнтованість є основою ефективного управління ресурсами: надання послуг «під ключ» (транспорт, зберігання, митне оформлення), розробка індивідуальних логістичних рішень і впровадження європейських стандартів сервісу дозволяють гнучко розподіляти ресурси відповідно до потреб клієнтів, підвищуючи їхню задоволеність і знижуючи неефективні витрати.

Технологічна модернізація також сприяє ефективності: використання систем управління складами (WMS) і транспортом (TMS) оптимізує операції, інтеграція з глобальними логістичними платформами прискорює міжнародну взаємодію, а електронні інструменти, такі як візитні картки, зменшують адміністративні витрати.

Соціальна відповідальність, як нематеріальний ресурс, інтегрована в управління через участь у благодійних проєктах (допомога під час пандемії COVID-19, підтримка ЗСУ та гуманітарних ініціатив), що зміцнює репутацію й сприяє довгостроковій стабільності компанії.

Комплексний аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом дозволяє виявити проблемні області та резерви підвищення ефективності діяльності бізнес-структури. На основі результатів аналізу розробляються рекомендації щодо вдосконалення системи управління ресурсами (табл. 2.1-2.3).

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності та продуктивності праці персоналу

ТОВ «Заммлер Україна» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	100,00	135,33	254,00	306,00	306,00
Продуктивність праці	100,00	72,97	61,24	86,36	127,63

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє оцінити ефективність управління персоналом і продуктивність праці в умовах значних зовнішніх викликів, таких як пандемія COVID-19 і війна в Україні. Кількість персоналу компанії демонструє стабільне зростання протягом усього періоду: у 2023 р. досягла 306,00%, зберігши цей рівень у 2024 р., що вказує на трикратне збільшення штату за п'ять років через розширення логістичних операцій, адаптацію до нових ринкових умов і потребу в додаткових ресурсах для підтримки діяльності в кризовий період. Продуктивність праці у 2022 р. досягла найнижчого рівня в 61,24%, у 2023 р. почала відновлюватися до 86,36%, а в 2024 р. зросла до 127,63%, перевищивши базовий рівень на 27,63%. Падіння продуктивності праці може бути пояснене впливом пандемії, коли дохід компанії знизився через ускладнення логістичних процесів, а збільшення персоналу не призвело до пропорційного зростання виручки, що свідчить про тимчасове зниження ефективності використання трудових ресурсів. У 2022 р. продуктивність праці впала до мінімального значення в 61,24% при значному зростанні кількості персоналу до 254,00%, що відображає складність збереження ефективності в умовах початку повномасштабної війни, коли швидке нарощування штату, можливо, для переорієнтації логістичних потоків чи гуманітарних операцій, не супроводжувалося адекватним зростанням доходу через нестабільність ринку. У 2023 р. продуктивність праці зросла до 86,36%, що вказує на початок відновлення ефективності завдяки суттєвому збільшенню доходу та стабілізації

штату, хоча показник все ще залишався нижчим за базовий рівень 2020 р., демонструючи поступову адаптацію до нових умов. Нарешті, у 2024 році продуктивність праці досягла 127,63%, що стало результатом значного зростання доходу без додаткового навантаження на штат завдяки оптимізації процесів, впровадженню технологій і стабілізації зовнішнього середовища. Загалом дані свідчать про здатність компанії адаптуватися до складних умов, оптимізувати використання трудових ресурсів і досягати високої ефективності.

Таблиця 2.2

Динаміка показників використання фінансових ресурсів ТОВ «Заммлер Україна» (базисним методом), %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток	100,00	2,28	8,64	13,62	117,49
Гроші та їх еквіваленти	100,00	115,49	1838,67	1704,20	368,69
Довгострокові зобов'язання	100,00	405,64	284,60	96,16	1330,24
Поточні зобов'язання	100,00	66,05	138,22	95,62	145,98
Власний капітал	100,00	101,59	107,58	117,01	184,78
Активи	100,00	78,58	134,45	99,89	172,63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100,00	174,60	1331,75	1783,33	252,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100,00	163,07	172,16	179,79	177,46
Коефіцієнт автономії	100,00	129,27	80,02	117,13	107,04
Рентабельність активів (ROA)	100,00	2,88	6,41	13,61	68,03
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,00	1,67	6,11	8,96	57,54
Чиста маржа	100,00	2,03	4,78	4,24	24,22
Коефіцієнт покриття необоротних активів	100,00	96,95	98,80	150,86	136,67
Коефіцієнт заборгованості	100,00	84,05	102,83	95,71	84,57

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Аналіз свідчить про неоднорідний розвиток компанії в умовах криз. Чистий прибуток різко впав до 2,28% у 2021 р. через пандемію, повільно відновлювався, а в 2024 році зріс до 117,49%, перевищивши базовий рівень 2020 року завдяки ефективному управлінню. Власний капітал стабільно зростав із 101,59% у 2021 р. до 184,78% у 2024 р., що свідчить про фінансову стійкість. Загалом дані показують падіння прибутковості в 2021-2022 рр., значний приплив готівки в 2022 р., активне залучення позик у 2024 р. та стійке зростання капіталу, що забезпечує базу для інвестицій.

Фінансові показники свідчать про падіння ліквідності й рентабельності в 2021-2022 роках через кризи, але значне відновлення в 2024 році, коли поточна ліквідність перевищила 100%, ROE досягла 53,99%, а заборгованість знизилася до 66,28%, що вказує на зміцнення фінансового стану компанії та її готовність до інвестицій.

Таблиця 2.3

Структура активів ТОВ «Заммлер Україна», %

Показник	2023	2024
Нематеріальні активи	1,49	0,88
Незавершені капітальні інвестиції	0,00	0,95
Основні засоби:	17,60	24,81
первісна вартість	-	-
знос	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	9,20	1,89
Усього необоротні активи	28,29	28,53
Запаси:	7,43	15,41
у тому числі готова продукція	6,31	14,53
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	42,89	46,28
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,03	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,84	5,66
Гроші та їх еквіваленти	16,86	2,11
Витрати майбутніх періодів	0,66	0,93
Інші оборотні активи	1,01	1,07
Усього оборотні активи	71,71	71,47
Баланс	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором на основі [39]

Структура активів ТОВ «Заммлер Україна» за 2023-2024 рр. свідчить про стабільність із помітними змінами у складі. Частка необоротних активів зросла з 28,53% завдяки збільшенню основних засобів до 24,81%, що вказує на інвестування в інфраструктуру, тоді як довгострокові фінансові інвестиції скоротилися до 1,89%, а нематеріальні активи зменшилися з 1,49% до 0,88%. Оборотні активи залишилися домінуючими, хоч їхня частка незначно знизилася, при цьому відбулися суттєві зміни: питома вага грошей та їх еквівалентів різко впала з 16,86% до 2,11%, запаси зросли з 7,43% до 15,41% (готова продукція — з 6,31% до 14,53%), а дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилася з 42,89% до 46,28%, що відображає розширення операційної діяльності. Загалом структура активів показує переорієнтацію на операційні та матеріальні ресурси, зменшення ліквідності та підтримку високої частки оборотних активів для забезпечення гнучкості бізнесу.

Коефіцієнт зносу основних засобів ТОВ «Заммлер Україна» знизився з 60,04% у 2023 р. до 45,86% у 2024 р., що свідчить про покращення стану основних засобів компанії. Компанія активно інвестувала в оновлення та розширення основних засобів, додавши нові активи з нижчим рівнем амортизації, що покращило загальну структуру необоротних активів. Зниження коефіцієнта зносу є позитивним сигналом, оскільки свідчить про підвищення технічного стану та потенційної продуктивності основних засобів.

Висновки до розділу 2

Характеристика сфери та особливості формування ресурсного потенціалу бізнес-структури відображають складну систему взаємозв'язків та факторів, що визначають ефективність використання ресурсів. Комплексний підхід до управління ресурсами дозволяє бізнес-структурі оптимізувати свої витрати та

збільшувати прибутковість. Ключовою складовою є інтеграція всіх аспектів діяльності, включаючи людські, фінансові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси.

Ресурси логістичної компанії включають як матеріальні, так і нематеріальні компоненти, що дозволяють забезпечити ефективне управління процесами доставки, обробки та зберігання товарів.

Таким чином, ефективність управління ресурсами в «Заммлер Україна» залежить від уміння оптимально поєднувати внутрішні ресурси з адаптацією до зовнішніх умов, що проявляється в комплексному підході, гнучкості в кризових ситуаціях, стратегічних інвестиціях в інфраструктуру й технології, а також у фокусі на клієнтоорієнтованість і соціальну відповідальність, дозволяючи компанії досягати високих показників на українському ринку логістики та успішно конкурувати міжнародно.

Загалом ТОВ «Заммлер Україна» демонструє ефективне управління ресурсним потенціалом. В 2024 році компанія досягла значного прогресу: зростання доходів, оновлення матеріальної бази, підвищення продуктивності праці та зміцнення фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

3.1. Характеристика управлінських рішень в сфері розвитку ресурсного потенціалу бізнес-структури

Управлінські рішення у сфері розвитку ресурсного потенціалу бізнес-структури визначають ефективність використання наявних ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні. Управлінські рішення спрямовані на підвищення продуктивності, оптимізацію витрат і створення умов для інноваційного розвитку. Вони допомагають виявляти слабкі місця в роботі підприємства та приймати своєчасні заходи для їх усунення.

Ефективне управління ресурсним потенціалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнес-структури на ринку. Крім того, воно забезпечує раціональне використання ресурсів, що є важливим у контексті сучасних екологічних викликів. Правильно прийняті рішення також підтримують мотивацію персоналу, створюючи умови для професійного розвитку співробітників. Аналіз управлінських рішень дозволяє оцінити їх вплив на загальну стратегію бізнесу.

Систематичний підхід до управління ресурсами допомагає зменшити ризики, пов'язані з нестачею ресурсів або їх неефективним використанням.

Врахування взаємозв'язків між різними видами ресурсів передбачає, що управлінські рішення не можуть бути ізольованими; ресурси бізнес-структури взаємопов'язані, і зміни в одному виді ресурсу можуть вплинути на інші. Наприклад, інвестиції в нове обладнання (матеріально-технічні ресурси) можуть вимагати додаткового навчання персоналу (людські ресурси) для роботи з цим

обладнанням [4]. Важливо розуміти, як зміни в одному секторі впливають на загальну продуктивність та ефективність бізнес-структури.

Ефективне управління ресурсами вимагає бачення майбутнього та оцінки потенційних довгострокових наслідків управлінських рішень. Наприклад, рішення про зменшення витрат на поточне обслуговування може призвести до зниження ефективності роботи обладнання в майбутньому [4]. Таким чином, менеджери повинні враховувати не тільки короткострокові вигоди, але й довгострокові наслідки своїх дій, щоб забезпечити стійкий розвиток бізнес-структури.

Постійний моніторинг ефективності використання ресурсів дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію, що може включати аналіз продуктивності, витрат, якості та інших ключових показників [8]. Регулярний моніторинг допомагає виявити неефективне використання ресурсів і вжити заходів для покращення ситуації, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню рентабельності.

Балансування між різними цілями розвитку є важливим аспектом управлінських рішень. Наприклад, бізнес-структура може одночасно прагнути до зростання ринкової частки, зменшення витрат і впровадження інновацій [13]. Ці цілі можуть суперечити одна одній, тому важливо знайти оптимальний баланс. Управлінці повинні враховувати, що надмірна концентрація на одній цілі може негативно вплинути на інші аспекти діяльності [6].

Ці особливості підкреслюють необхідність комплексного підходу до прийняття управлінських рішень, що враховує взаємозв'язки між ресурсами, довгострокові наслідки, ефективність використання ресурсів та баланс між цілями розвитку, що забезпечує стійке та ефективне функціонування бізнес-структур у довгостроковій перспективі.

У процесі прийняття управлінських рішень застосовують економіко-математичне моделювання, експертні оцінки, сценарний аналіз, бенчмаркінг, методи прогнозування та інші [17, 16, 15].

Критеріями ефективності управлінських рішень є економічна, соціальна та екологічна ефективність, інноваційна складова, ризики реалізації [24].

Розглянемо комплекс управлінських рішень для розвитку ресурсного потенціалу логістичної компанії. В управлінських рішеннях компанія повинна орієнтуватися на інвестиції в оновлення та модернізацію свого автопарку, складських приміщень та технологій для підвищення ефективності обробки вантажів. Під час прийняття рішень слід враховувати тенденції ринку, технологічні інновації та вимоги клієнтів до швидкості і безпеки доставки. Наприклад, інвестування в екологічно чисті транспортні засоби або роботизацію складських процесів дозволяє знизити витрати та покращити ефективність.

Важливими управлінськими рішеннями є оптимізація витрат і підвищення рівня рентабельності через ефективне використання фінансових ресурсів. Це включає прийняття рішень щодо залучення зовнішнього фінансування, пошук нових джерел доходів, а також розподіл бюджету для інвестицій в інфраструктуру та нові технології. Одним із прикладів може бути аналіз рентабельності проєктів для розширення або модернізації ресурсної бази компанії.

В управлінських рішеннях слід активно використовувати сучасні IT-рішення для оптимізації бізнес-процесів. Наприклад, прийняття рішень щодо впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління складами, відстеження вантажів, планування маршрутів та моніторингу ефективності перевезень дозволяє знижувати витрати, підвищувати швидкість обслуговування та мінімізувати людський фактор. Такі рішення спрямовані на розвиток цифрової інфраструктури, що дозволяє компанії підвищувати точність управління вантажопотоками, прискорювати обробку даних і оптимізувати логістичні процеси.

Ключовим аспектом розвитку ресурсного потенціалу є управління персоналом. В управлінських рішеннях важливими є питання підбору, навчання та мотивації співробітників, що забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів. Це включає в себе розробку програм підвищення кваліфікації, навчання

новим технологіям та створення системи заохочень для підвищення продуктивності праці. Акцентом має бути підвищенні професійного рівня персоналу через залучення досвідчених спеціалістів із логістики, митного оформлення та міжнародних перевезень, а також організацію регулярного навчання й тренінгів. Це дозволить компанії розвивати компетенції працівників у таких напрямках, як використання новітніх технологій і адаптація до змін у законодавстві, що сприяє підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності кадрового потенціалу. Наприклад, рішення про підготовку персоналу до роботи з автоматизованими системами управління є інвестицією в майбутню продуктивність.

В управлінських рішеннях важливим є прогнозування та стратегічне планування розвитку ресурсного потенціалу компанії. Наприклад, рішення щодо освоєння нових ринків, розширення спектра послуг або використання нових транспортних технологій (наприклад, безпілотних вантажівок чи електричних транспортних засобів) допоможуть зберігти конкурентоспроможність та розвивати компанію в умовах змінного ринку.

Управлінські рішення в сфері розвитку ресурсного потенціалу логістичної компанії, зокрема ТОВ «Заммлер Україна», мають бути спрямовані на забезпечення інтегрованого підходу до всіх складових потенціалу - матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів, а також на впровадження інновацій для підтримки ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії.

3.2. Оцінка ефективності управлінських рішень щодо розвитку потенціалу управління ресурсним потенціалом бізнес-структури

Актуальність розвитку потенціалу управління ресурсним потенціалом ТОВ «Заммлер Україна» обумовлюється низкою факторів, які враховують

сучасні виклики логістичної галузі, специфіку діяльності компанії, економічні та соціальні умови в Україні станом на 2025 р., глобальними трендами. Насамперед, економічні виклики та потреба в оптимізації витрат роблять цей розвиток необхідним. У 2025 р. ціни на дизельне паливо в Україні залишаються високими через інфляцію, залежність від імпорту енергоресурсів і логістичні ускладнення, пов'язані з війною. Для ТОВ «Заммлер Україна», яка оперує автопарком із значної кількості вантажівок, паливо становить суттєву частку операційних витрат. Логістичний сектор України є висококонкурентним, із присутністю міжнародних гравців, місцевих операторів, тому оптимізація витрат дозволить ТОВ «Заммлер Україна» пропонувати конкурентні тарифи, зберігаючи прибутковість. Зростання попиту на швидку та точну доставку також підкреслює актуальність системи заходів з урахуванням інноваційних підходів, цифровізації та сталого розвитку:

1. Оптимізація операційних витрат за рахунок розширення сфери використання smart-програми для скорочення операційних витрат на 4%, знижуючи їхню частку в доходах із 94.2% до 90.4% через інтеграцію передових технологій і аналітики.

Енергоефективність стає пріоритетом через проведення smart-аудиту всіх об'єктів (складів, офісів) із застосуванням IoT-сенсорів і ШІ-аналітики для виявлення зон надмірного споживання енергії. Фінансова звітність показує високу частку комунальних витрат, які можна зменшити завдяки переходу на розумне LED-освітлення з датчиками руху, енергоефективні теплові насоси та системи клімат-контролю з адаптивним управлінням у складських приміщеннях. Удосконалення нормативів витрат на паливо, запчастини та витратні матеріали для автопарку базується на big data: аналіз реальних даних із GPS-трекерів вантажівок і порівняння з галузевими бенчмарками через хмарну платформу, що дозволяє динамічно коригувати витрати в реальному часі. Реорганізація структури персоналу слід перевести у цифровий формат: замість традиційного перерозподілу обов'язків впровадити ШІ-допомогу для автоматизації рутинних завдань, а систему KPI інтегрувати в мобільний додаток для співробітників,

усуваючи дублювання функцій між відділами, що знижує ефективність. Ці кроки створюють сталу модель управління витратами, адаптовану до сучасних викликів.

2. Підвищення коефіцієнта ефективності активів із 0.69 до 0.82 за рахунок розумного використання ресурсів і цифрової трансформації операцій. Для прискорення оборотності активів компанія слід активізувати застосування інноваційних інструментів управління. Оптимізація запасів можлива завдяки використанню III-платформи для прогнозування попиту та класифікації запасів за методом ABC-XYZ у реальному часі, що розв'язує проблему «замороженого» капіталу, яку видно у фінансовій звітності через надлишок низькооборотних позицій. Умови роботи з дебіторами можна модернізувати через блокчейн-платформу для автоматизованих смарт-контрактів, які пропонують гнучкі знижки за дострокову оплату та автоматичні штрафи за прострочення, вирішуючи питання зростання дебіторської заборгованості, що гальмує оборотність, як показує баланс. У майбутньому має здійснюватися заміна застарілих вантажівок (знос понад 60%) на електричні або гібридні моделі з автопілотними функціями, а також оновлення складської робототехніки, що знижує витрати на ремонт і підвищує продуктивність. Оптимізація складських площ має передбачати впровадження автоматизованих багаторівневих стелажів із роботизованим доступом і 3D-сканування простору для максимізації ємності, усуваючи відставання від галузевих стандартів на 15-20%. Цей підхід переводить активи в активний обіг, відповідаючи трендам Industry 4.0.

3. Коригування цінової політики для підвищення рентабельності продажів із 5.2% до 6.7% через інноваційне ціноутворення та персоналізацію клієнтського досвіду. Цінову стратегію компанії можна трансформувати завдяки цифровим рішенням і клієнтоорієнтованому підходу. Цінова сегментація клієнтів базується на III-аналітиці даних клієнтської бази, яка виявляє, що 30% клієнтів генерують лише 5% прибутку; система пропонує персоналізовані тарифи залежно від обсягу замовлень, сезонності та типу вантажів через інтерактивний онлайн-портал. Додаткові послуги можуть бути драйвером зростання: впровадження

високомаржинальних сервісів (25-30% проти 5-7% базових) - цифрове митне оформлення через API інтеграцію, а також есо-friendly пакування та smart-маркування з RFID-мітками. Динамічне ціноутворення може бути реалізоване через III-платформу, яка в реальному часі може аналізувати завантаженість потужностей, сезонні коливання ($\pm 30\%$, як показує ретроспективний аналіз) і ринкові тренди, автоматично адаптуючи тарифи для максимізації доходу. Перегляд контрактів із постійними клієнтами можна проводити через хмарну аналітичну систему, що оцінює прибутковість угод) і пропонує оновлені умови з урахуванням інфляції та витрат. Такі зміни підвищують прибутковість, відповідаючи сучасним очікуванням клієнтів.

4. Подальша оптимізація логістичних процесів для скорочення логістичних витрат на 8% і підвищення пропускну здатності завдяки інтеграції передових технологій і аналітики. Активізація використання TMS (Transportation Management System) для оптимізації маршрутів і підвищення завантаженості вантажівок. Крос-докінг удосконалюється завдяки роботизованим системам перевантаження та цифровому трекінгу вантажів, що прискорює і зменшує потребу в складському зберіганні. Система прогнозування потреб у ресурсах базується на machine learning, аналізуючи історичні дані для точного планування перевезень і ресурсів, інтегруючись із TMS для безшовного управління. Консолідація вантажів впроваджується через smart-платформу, яка автоматично групує дрібні відправлення у оптимальні партії, використовуючи алгоритми маршрутизації. Ці інновації створюють гнучку та економічну логістичну систему.

Для оцінки витрат на реалізацію запропонованих заходів для ТОВ «Заммлер Україна», слід врахувати специфіку кожного пункту та типові ринкові витрати на впровадження подібних технологій і рішень. Витрати розраховуються на 3 роки, розподіляючи їх між початковими інвестиціями (CAPEX) та операційними витратами (OPEX). Усі суми в тис. грн.

1. Оптимізація операційних витрат шляхом розвитку smart-програми, системи IoT-сенсорів, ІІІ-аналітики, LED-освітлення, теплових насосів, big data для автопарку, реорганізація персоналу через ІІІ та КРІ-додаток.

Витрати:

- розробка та інтеграція: 5 000 тис. грн (одноразово, CAPEX);
- підтримка: 1 500 тис. грн/рік $\times$ 3 = 4 500 тис. грн (OPEX);
- IoT-сенсори та smart-аудит (для складів і офісів): 50 об'єктів $\times$ 100 тис. грн/об'єкт = 5 000 тис. грн (CAPEX), обслуговування: 500 тис. грн/рік $\times$ 3 = 1 500 тис. грн (OPEX);
- енергоефективність (LED, теплові насоси, клімат-контроль): LED-освітлення: 3 000 тис. грн (CAPEX); теплові насоси та системи: 4 000 тис. грн (CAPEX); обслуговування: 1 000 тис. грн/рік $\times$ 3 = 3 000 тис. грн (OPEX);
- Big data для автопарку (GPS, хмарна платформа): обладнання та інтеграція: 2 000 тис. грн (CAPEX); підписка: 600 тис. грн/рік $\times$ 3 = 1 800 тис. грн (OPEX);
- розвиток персоналу (ІІІ-допомога, КРІ-додаток): розробка додатку: 2 000 тис. грн (CAPEX); підтримка: 500 тис. грн/рік $\times$ 3 = 1 500 тис. грн (OPEX).

Всього: 33 300 тис. грн., зокрема CAPEX - 21 000 тис. грн.; OPEX 12 300 тис. грн.

2. Підвищення рівня ефективності використання активів шляхом удосконалення ІІІ-платформи для прогнозування попиту, розвитку сфери використання ABC-XYZ аналізу, методу «блокчейн» для дебіторів.

Витрати:

- удосконалення ІІІ-платформи для управління запасами: розробка та інтеграція: 4 000 тис. грн (CAPEX); підтримка: 1 200 тис. грн/рік $\times$ 3 = 3 600 тис. грн (OPEX);
- блокчейн-платформа для смарт-контрактів: удосконалення: 3 000 тис. грн (CAPEX), обслуговування: 800 тис. грн/рік $\times$ 3 = 2 400 тис. грн (OPEX).

Всього: 13 000 тис. грн., зокрема CAPEX - 7 000 тис. грн.; OPEX - 6 000 тис. грн.

3. Коригування цінової політики шляхом розвитку системи ІІІ-аналітики для цінової сегментації, розвитку онлайн-порталу, активізації використання АРІ для митного оформлення, RFID-міток, можливостей хмарної аналітики.

Витрати:

- ІІІ-аналітика та онлайн-портал: розробка: 3 000 тис. грн (CAPEX); підтримка: 900 тис. грн/рік $\times$ 3 = 2 700 тис. грн (OPEX);

- АРІ для митного оформлення: інтеграція: 1 500 тис. грн (CAPEX), обслуговування: 400 тис. грн/рік $\times$ 3 = 1 200 тис. грн (OPEX).

- RFID-мітки та есо-friendly пакування: обладнання та матеріали: 2 000 тис. грн (CAPEX), впровадження: 500 тис. грн/рік $\times$ 3 = 1 500 тис. грн (OPEX).

- хмарна аналітика для контрактів: впровадження: 1 000 тис. грн (CAPEX); підписка: 300 тис. грн/рік $\times$ 3 = 900 тис. грн (OPEX).

Всього: 13 800 тис. грн., зокрема CAPEX - 7 500 тис. грн., OPEX - 6 300 тис. грн.

4. Оптимізація логістичних процесів шляхом розвитку системи TMS, роботизованих систем, machine learning, smart-платформи для консолідації.

- TMS (Transportation Management System): впровадження удосконалень: 4 000 тис. грн (CAPEX), підписка: 1 200 тис. грн/рік $\times$ 3 = 3 600 тис. грн (OPEX);

- роботизовані системи для крос-докінгу: обладнання: 5 000 тис. грн (CAPEX), обслуговування: 1 000 тис. грн/рік $\times$ 3 = 3 000 тис. грн (OPEX).

- machine learning для прогнозування: впровадження удосконалень: 2 000 тис. грн (CAPEX), підтримка: 600 тис. грн/рік $\times$ 3 = 1 800 тис. грн (OPEX).

- Smart-платформа для консолідації: впровадження удосконалень: 1 500 тис. грн (CAPEX); обслуговування: 400 тис. грн/рік $\times$ 3 = 1 200 тис. грн (OPEX).

Всього: 22 100 тис. грн., зокрема CAPEX - 12 500 тис. грн., OPEX = 3 600 + 3 000 + 1 800 + 1 200 = 9 600 тис. грн.

Загальні витрати на реалізацію заходів 82 200 тис. грн за 3 роки, зокрема CAPEX - 48 000 тис. грн (58.4%), OPEX - 34 200 тис. грн (41.6%).

Результати реалізації заходів:

1. Оптимізація операційних витрат з метою: скоротити операційні витрати на 4%, знизивши їх частку в доходах з 94.2% до 90.4%.

Цільова частка витрат - 90.4% від доходу: $475\,653.60 \times 0.904 = 429\,990.85$ тис. грн.

Скорочення витрат на рік $457\,733.70 - 429\,990.85 = 27\,742.85$ тис. грн

Скорочення витрат за 3 роки $27\,742.85 \times 3 = 83\,228.55$ тис. грн.

2. Підвищення рівня ефективності використання активів з метою: підвищити рівень з 0.69 до 0.82 за рахунок швидшої оборотності активів.

Приріст доходу на рік $565\,269.49 - 475\,653.60 = 89\,615.89$ тис. грн.

Чистий приріст прибутку на рік $37\,946.41 - 6\,830.35 = 31\,116.06$ тис. грн.

Чистий приріст прибутку на рік за 3 роки $31\,116.06 \times 3 = 93\,348.18$ тис. грн.

3. Коригування цінової політики з метою: підвищити рентабельність продажів з 5.2% до 6.7%.

Цільовий чистий прибуток $475\,653.60 \times 0.067 = 31\,868.79$ тис. грн.

Приріст прибутку на рік $31\,868.79 - 25\,562.00 = 6\,306.79$ тис. грн.

Приріст прибутку за 3 роки $6\,306.79 \times 3 = 18\,920.37$ тис. грн.

4. Оптимізація логістичних процесів з метою: скоротити логістичні витрати на 8%.

Скорочення витрат на рік $274\,331.50 \times 0.08 = 21\,946.52$ тис. грн.

Скорочення витрат за 3 роки $21\,946.52 \times 3 = 65\,839.56$ тис. грн.

Чистий приріст прибутку на рік $21\,946.52 - 3\,950.37 = 17\,996.15$ тис. грн.

Чистий приріст прибутку за 3 роки $17\,996.15 \times 3 = 53\,988.45$ тис. грн.

Запропоновані заходи підвищать чистий прибуток ТОВ «Заммлер Україна» на 234 504.42 тис. грн за 3 роки, збільшивши рентабельність з 5.37% до 21.82%. Найбільший внесок дає підвищення ефективності використання активів, а найменший - коригування цінової політики. Реалізація потребує інвестицій у технології (ШІ, IoT, TMS), але ефект значно перевищує витрати завдяки цифровій трансформації та оптимізації.

Щоб розрахувати термін окупності (Payback Period) для запропонованих заходів ТОВ «Заммлер Україна», використовується чистий економічний ефект і витрати на реалізацію. Термін окупності показує, скільки часу знадобиться, щоб сукупний чистий прибуток від заходів покрив початкові інвестиції. Робиться припущення про рівномірний розподіл прибутку та витрат по роках.

За сценарієм, що всі капітальні витрати здійснюються в 1-й рік, заходи окупляться менш ніж за 2 роки, що значно менше 3-річного періоду реалізації. За сценарієм рівномірного розподілу - менш ніж за 9 місяців. Це підтверджує високу економічну ефективність проєкту.

У таблиці 3.1 узагальнено результати всіх розрахунків для ТОВ «Заммлер Україна» щодо економічної ефективності заходів, витрат на їх реалізацію та термінів окупності.

Таблиця 3.1

Оцінка ефективності результатів реалізації управлінських рішень щодо розвитку потенціалу управління ресурсним потенціалом

ТОВ «Заммлер Україна»

Показник	Оптимізація операційних витрат	Підвищення рівня ефективності використання активів	Коригування цінової політики	Оптимізація логістики	Всього
1	2	3	4	5	6
Чистий приріст прибутку за 3 роки, тис. грн.	68247,42	93348,18	18920,37	5 988,45	234504,42
Щорічний чистий приріст прибутку, тис. грн.	22749,14	31116,06	6306,79	17996,15	78168,14

Продовження таблиці 3.1.

	2	3	4	5	6
Витрати на реалізацію (за 3 роки), тис. грн.	33300	13000	13800	22100	82200
- CAPEX, тис. грн.	21000	7000	7500	12500	48000
- OPEX, тис. грн.	12300	6000	6300	9600	34200
Щорічний OPEX, тис. грн.	4100	2000	2100	3200	11400
Чистий грошовий потік (щорічно, тис. грн.)	18649,14	29116,06	4206,79	14796,15	66768,14
Чистий економічний ефект (за 3 роки), тис. грн.	34947,42	80348,18	5120,37	31888,45	152304,42
Термін окупності CAPEX (років)	1,13	0,24	1,78	0,84	0,72
Термін окупності CAPEX (місяців)	13,5	2,9	21,4	10,1	8,6
ROI за 3 роки (%)	105%	618%	37%	144%	185%

Джерело: розраховано автором

На основі даних таблиці 3.1, управлінські рішення в ТОВ «Заммлер Україна» забезпечили чистий приріст прибутку за 3 роки у 234 504,42 тис. грн. і чистий економічний ефект у 152 304,42 тис. грн. при загальних витратах 82 200 тис. грн. Найефективніший напрям – «Підвищення рівня ефективності використання активів» з економічним ефектом 80348,18 тис. грн., ROI 618% і

терміном окупності CAPEX 2,9 місяці. Найслабший – «Коригування цінової політики»: 5120,37 тис. грн., ROI 37%, термін окупності 21,4 місяці. Напрямки «Оптимізація логістики» (ROI 144%, 10,1 місяці) та «Оптимізація операційних витрат» (ROI 105%, 13,5 місяців) показали стабільні результати. Загальний ROI - 185%, середній термін окупності CAPEX - 8,6 місяців. Доцільно зосередитися на підвищенні рівня ефективності активів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Заммлер Україна» комплексно підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентні позиції на ринку логістичних послуг.

Висновки до розділу 3

Характеристика управлінських рішень в сфері розвитку ресурсного потенціалу бізнес-структури відображає важливість стратегічного, тактичного та оперативного підходів у прийнятті рішень. Ефективне управління ресурсами є важливим для досягнення довгострокових цілей бізнес-структури і її конкурентоспроможності на ринку. Стратегічні рішення включають визначення напрямків розвитку, формування політики залучення та розподілу ресурсів, а також інвестування в модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази. Тактичні рішення спрямовані на оптимізацію структури ресурсного потенціалу, впровадження нових технологій, розвиток мотиваційної системи для персоналу та вдосконалення логістичних процесів.

Операційні рішення стосуються щоденного управління ресурсами, контролю їх якості та оперативного реагування на зміни у потребах. Важливим аспектом прийняття управлінських рішень є врахування взаємозв'язків між різними видами ресурсів, оцінка довгострокових наслідків та постійний моніторинг ефективності їх використання. Також необхідно балансувати між

різними цілями розвитку, такими як зростання ринкової частки, зниження витрат і впровадження інновацій.

Оцінка ефективності управлінських рішень в системі управління ресурсами бізнес-структури базується на кількох ключових критеріях. Економічна ефективність визначається рентабельністю, продуктивністю та фінансовою стабільністю підприємства.

Інноваційна складова відображає здатність бізнес-структури до впровадження нових технологій та розробки інноваційних продуктів. Ризики реалізації включають фінансові, ринкові та технічні ризики, а також ризики, пов'язані з персоналом і законодавством. Для ефективного управління ризиками необхідно розробляти плани мінімізації негативних наслідків та швидкого реагування на непередбачені обставини.

Управлінські рішення щодо розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Заммлер Україна» виявилися ефективними, забезпечивши значний приріст прибутку та позитивний економічний ефект. Найуспішнішим напрямом є «Підвищення рівня ефективності використання активів», яке має максимальну рентабельність і найкоротший термін окупності. Натомість "Коригування цінової політики" показало найслабші результати, що може свідчити про необхідність перегляду підходів у цій сфері. Для подальшого розвитку компанії варто зосередитися на оптимізації активів і логістики, які демонструють стабільну ефективність і швидку окупність вкладень.

ВИСНОВКИ

Ресурсний потенціал є ключовим аспектом для забезпечення ефективного функціонування та розвитку бізнес-структур. Сучасні бізнес-структури мають фінансові, матеріально-технічні, людські, інформаційні та інші ресурси, які використовуються для досягнення цілей функціонування та розвитку. Сутність ресурсного потенціалу проявляється в його динамічності, системності та інтеграції, де всі ресурси взаємодіють для створення синергетичного ефекту. Функціональний, комплексний, системний та інноваційний підходи оцінки підкреслюють важливість кожного виду ресурсів у розвитку бізнес-структури.

Ефективне управління ресурсним потенціалом дозволяє бізнес-структурам адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища та підвищувати рівень конкурентоспроможності. Впровадження інновацій та новітніх технологій у поєднанні з оптимізацією ресурсів дає можливість досягти стабільного зростання та довгострокового успіху. Взаємозв'язок і взаємодоповнення різних видів ресурсів є основою для досягнення максимальних результатів, підвищення продуктивності та покращення фінансових показників. Тому, управління ресурсним потенціалом є важливим елементом стратегічного розвитку бізнес-структур у сучасних умовах.

Стратегія ефективного формування та використання ресурсів є важливим елементом управління бізнесом, орієнтуючись на оптимізацію залучення та розподілу всіх видів ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Основними аспектами є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, планування потреб, диверсифікація джерел ресурсів та забезпечення якості. Впровадження сучасних технологій, автоматизація та інновації допомагають підвищити ефективність і знизити витрати. Ключові напрямки включають оптимізацію виробничих процесів, управління запасами та розвиток персоналу, що сприяє покращенню продуктивності і конкурентоспроможності. Стратегія потребує постійного моніторингу та адаптації до змін зовнішнього середовища, зокрема

через впровадження цифрових технологій для автоматизації та аналізу ефективності.

Управління ресурсним потенціалом бізнес-структури в умовах сучасних технологічних і ринкових змін стає критично важливим для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Інновації в науці і техніці, зокрема автоматизація, модернізація обладнання та впровадження цифрових технологій, дозволяють оптимізувати використання ресурсів, підвищуючи продуктивність і знижуючи витрати. Важливими інструментами є штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей та хмарні технології, які покращують прийняття управлінських рішень і дозволяють прогнозувати потреби в ресурсах. Водночас, екологічний аспект управління ресурсами стає все більш значущим, зокрема через розвиток циркулярної економіки та використання відновлюваних джерел енергії. Ці технології не лише підвищують ефективність, але й сприяють сталому розвитку та підтримці екологічної відповідальності.

Ефективність управління ресурсним потенціалом було оцінено на прикладі ТОВ «Заммлер Україна», що входить до складу міжнародної Zammeler Group, відіграє визначальну роль у забезпеченні її позицій на ринку логістичних послуг. Проведений аналіз підкреслює здатність компанії ефективно управляти ресурсами в умовах значних викликів, таких як пандемія та війна, а також адаптуватися до зростання потреб у сфері електронної комерції. Ресурсна база включає людські, матеріальні, фінансові, інформаційні та технологічні складові, які гармонійно поєднуються для досягнення стратегічних цілей і підтримки конкурентоспроможності.

Загалом діяльність ТОВ «Заммлер Україна» ілюструє ефективне управління ресурсами в умовах нестабільності. Початкові труднощі, пов'язані з кризами, змінилися поступовим відновленням і значним прогресом, який проявився у зростанні доходів, оновленні інфраструктури, підвищенні продуктивності праці та зміцненні фінансових позицій. Однак сучасні умови потребують реалізації комплексного підходу до удосконалення процесу

прийняття та реалізації управлінських рішень з розвитку ресурсного потенціалу бізнес-структури.

Управлінські рішення щодо розвитку ресурсного потенціалу бізнес-структури відіграють ключову роль у підвищенні ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності. Систематичний підхід до управління матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами сприяє оптимізації витрат, підвищенню продуктивності та створенню умов для інновацій. Для ТОВ «Заммлер Україна» система заходів розроблена для відповіді на зростаючий попит на швидку та точну доставку, спираючись на інновації, цифровізацію та сталий розвиток. Вона включає оптимізацію операційних витрат завдяки smart-програмам, IoT-сенсорам, III-аналітиці, енергоефективним рішенням, big data та цифровізації управління персоналом, підвищення ефективності активів через III-прогнозування попиту, ABC-XYZ аналіз, блокчейн для дебіторів, оновлення автопарку і роботизовані склади для швидшої оборотності. Передбачено коригування цінової політики для підвищення рентабельності за допомогою III-сегментації клієнтів, персоналізованих тарифів, високомаржинальних послуг та динамічного ціноутворення через III-платформу оптимізацію логістики зі зменшенням логістичних витрат і підвищенням пропускної здатності завдяки TMS, роботизованому крос-докінгу, machine learning для прогнозування та smart-платформі для консолідації вантажів. Заходи інтегрують передові технології для підвищення ефективності ресурсів, зниження витрат і зміцнення ринкових позицій бізнес-структури.

Взаємозв'язок ресурсів вимагає комплексного підходу: інвестиції в обладнання впливають на персонал, а скорочення витрат може позначитися на майбутній продуктивності. Постійний моніторинг і методи, як III-аналітика та прогнозування, забезпечують адаптивність рішень. Рекомендується зосередитися на інноваціях, цифровізації та ефективності активів для сталого розвитку бізнес-структури в умовах сучасного ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баклан Я. Операційна ефективність: як правильно оптимізувати бізнес-процеси компанії. *Економічна правда: електронне видання*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695184>.
2. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1 (59). С. 137-144.
3. Борисенко В., Борисенко Д. Оптимізація виробництва та моделювання виробничих витрат у фермерських господарствах. *Економіка АПК*. 2024. № 31(1). С. 10-18.
4. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/41.pdf.
5. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 33–38.
6. Ваганова Л. В., Юричина І. А., Карпанасюк О. С. Управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції державного управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 94–98.
7. Варіс І., Кравчук О., Паращук Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRМсистем. *Галицький економічний вісник*. 2022, Т. 74(1). С. 90–102.
8. Войтик О.Є. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. Вип. 1 (31), 2023. С. 63-74.

9. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 35, 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>
10. Дашко І.М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Т. 1. С. 38-41.
11. Денисюк О. Г. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=611>.
12. Дж. Равіц. Майбутнє циркулярної економіки в Україні: завдання та рамки. Робочий документ (звіт 1). Манчестерський урбаністичний інститут. URL: http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/01/EU4E-Agenda-CE-foresight-Executive-report-1-Scoping-04-12-23_Ukr.pdf.
13. Іщенко М.І., Адамовська В.С., Краснова Г.М. Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1447>.
14. Кібік О.М., Мельник В.І., Хаймінова Ю.В. Вплив інфраструктури ринку на реалізацію стратегії розвитку причорноморського регіону. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. № 4 (73), 2020. С. 55-66.
15. Крамарчук С., Баб'як Г., Дяків О. Аспекти застосування бенчмаркінгу як інструменту антикризового управління підприємствами України на етапі сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024, (68). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-14>.
16. Кузьменко О.К. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/12385/1/75%20%D0%A2.1-375-376.pdf>.

17. Лебедева В.К., Савчук Л.М., Ковальчук Г.К., Савчук Р.В. Економіко-математичне моделювання процесів сталого економічного розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020, № 3(71). С. 126-133.

18. Макєєв О. О. Формування механізму управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 393–401. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-47>.

19. Малік М., Кравченко С., Шпикуляк О., Гудзь Г. Розвиток малого бізнесу з виробництва зернових, зернобобових культур, насіння соняшнику в умовах воєнного часу. *Економіка АПК*. 2024. № 31(1). С. 41–53. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202401041>.

20. Методи ухвалення управлінських рішень. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/metodi-uhvalennya-upravlinskih-rishen>.

21. Міценко Н.Г., Шарова А.Р. Особливості формування ресурсного потенціалу торговельних підприємств споживчої кооперації. URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/17_2014/13.pdf.

22. Онешко С. Іванова В. Таран Ю. Шипілова Л., Суліма Н. Стратегії та інновації в управлінні економічними системами: український досвід, відповіді на виклики сучасності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. №4(45). С. 425–436. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3835>.

23. Перспективи та можливості технології віртуальної та доповненої реальності. URL: <https://lemon.school/blog/perspektyvy-ta-mozhlyvosti-tehnologij-virtualnoyi-ta-dopovnenoyi-realnosti>.

24. Полінкевич О. М. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб.. Луцьк: ВежаДрук, 2023. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-12/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C_%D0%BE%D)

[12/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C_%D0%BE%D](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-12/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D0%92%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C_%D0%BE%D)

0%BD%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BD%20%D0%B7%20%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D1%8E%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf.

25. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

26. Потенціал. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnkyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB>.

27. Приступа В. І. Теоретико-методичні основи структурної декомпозиції ресурсного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 156–160. URL: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-28>.

28. Процюк Ю. Ресурсний потенціал сталого розвитку підприємств: структура формування. № 21 (2022): XXI Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки». Секція 2. Сучасні проблеми економіки. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/284090>.

29. Регеда Ю.О., Регеда В.О. Ключові проблеми використання великих даних в інформаційних системах на сучасному етапі розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. Т. 35 (74) № 4 2024. С. 182–187.

30. Роєва О., Онешко С., Суліма Н., Саєнко В., Макурін А., Суліма Н. Ідентифікація дигіталізації як напряму інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №1(48). С. 312–325. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3968>.

31. Руденко К.С. Розвиток системи управління персоналом в ІТ-компаніях. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. Одеса, 2022. С. 179-181.

32. Румик, І., Бойко, А., & Шилько, І. (2024). Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(76), 11–21. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-11-21>.

33. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки і управління: зб. наук. праць. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. №. 14., 2020. URL: <http://ape.fimm.kpi.ua/article/view/193078>.

34. Сірик З.О., Панухник О.В., Білик Р.Р. Внутрішньо-ресурсний потенціал місцевого самоврядування: особливості використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 3. С. 26-41. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33070>.

35. Смоляк Ю.Ю., Холодницька А.В., Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 11, 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-04-12/2024-11-04-12/1061>.

36. Статистика ІІІ за 2024 рік: зростання, використання та впровадження URL: <https://mspoweruser.com/uk/ai-statistics/>.

37. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління : практикум [Електронне видання] / О. Кібік, В. Котлубай, О. Корнілова, В. Добровольська, Н. Калмикова ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 106 с.

38. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, проф. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.

39. ТОВ «Заммлер Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/35007717>
40. Товт Т.І., Рашкевич О.А. Сучасні підходи до визначення ресурсного потенціалу територіального розвитку. *Академічні візії*. № 28/2024. С. 1-8. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1259/1137>.
41. Трещов М.М., Мунько А.Ю. Сучасні інструменти розвитку громад: навч. посібник. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2023. 328 с.
42. Усата О. Ю., Іванов Д. Є. Великі дані та основи роботи з ними. *Актуальні питання сучасної інформатики*. 2024. №11. С. 57-59.
43. Хаханова Г. Векторний метод пошуку послідовностей у великих даних. *Advanced Information Systems*. 2022. №6(3). С. 13-22.
44. Циркулярна економіка. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B8%D1%80%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8F%D1%80%D0%BD%D0%B0_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0
45. Цюпак В., Бондар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій в управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024 рік. Том 34. № 2. С. 465-479.
46. Чукіна І. В. Напрями і пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35(2). С. 80–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_35%282%29__17.
47. Чупир О.М. , Бурлака Є.О., Бутенко О. П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту): монографія. Харків: ХНУБА, 2022. 178 с.
48. Шевцова А.В. Вплив технологій блокчейн на фінансовий сектор глобальної економіки. *БізнесІнформ*. Економіка. Фінанси, грошовий обіг і кредит. №5, 2024. С. 258-264.
49. Doe Jane. Effective Resource Management Techniques. *Journal of Resource Management*, vol. 15, no. 2, 2024, Pp. 123-145.

50. Nekrasova M. Using methods of probability theory and mathematical statistics in project management. *Bulletin of the National Technical University «KhPI» Series: Dynamics and Strength of Machines*. 2023. № 2. P. 41–47. URL: <https://doi.org/10.20998/2078-9130.2023.2.293040>

51. Popular Big Data Technologies in 2025: Strategies & Solutions for Business Success. URL: <https://www.fynd.academy/blog/big-data-technologies>

52. Sazonova T., Oliinyk A., Oliinyk Y. Staff development as an element of company's social security. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina. Prague. Nemoros s.r.o. 2020. P. 441-446

53. Top Trends in Big Data for 2025 and Beyond. URL: <https://intelliarts.com/blog/big-data-trends-and-predictions/>

54. Zammler Group / URL: <https://www.zammler.com.ua/>