

**Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет**



РЕСУРСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки до практичних занять
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право
спеціальності D3 Менеджмент
денної та заочної форм навчання

Луцьк 2026

Електронна копія друкованого видання передана для внесення в репозитарій ЛНТУ

Директор бібліотеки _____ Н.П. Поліщук

Рекомендовано до видання вченою радою факультету бізнесу та права ЛНТУ, протокол № ____ від « ____ » _____ 2026 року.

Голова вченої ради факультету бізнесу та права _____ Л.Л. Ковальська

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри менеджменту ЛНТУ, протокол № ____ від « ____ » _____ 2026 року.

Завідувачка кафедри менеджменту _____ Н.С. Вавдіюк

Укладач: _____ О. В. Кошій, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЛНТУ.

Рецензент: _____ Н.С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту ЛНТУ.

Відповідальний

за випуск: _____ Н.С. Вавдіюк, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту ЛНТУ.

Ресурсний менеджмент : методичні вказівки до практичних занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» галузі знань D Бізнес, адміністрування та право спеціальності D3 Менеджмент денної та заочної форм навчання / уклад. О. В. Кошій. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 32 с.

Видання містить методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Ресурсний менеджмент», перелік літератури для підготовки здобувачів до виконання практичних занять. Призначене для здобувачів спеціальності D3 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент».

ЗМІСТ

Передмова	4
1. Тематика завдань	5
Тема 1. Сутність та значення ресурсного менеджменту	5
Тема 2. Класифікація ресурсів організації	5
Тема 3. Планування ресурсного забезпечення організації	5
Тема 4. Цифровізація в управлінні організацією та її ресурсами	6
Тема 5. Управління ресурсами організації у непередбачуваних умовах	6
Тема 6. Етика і соціальна відповідальність в управлінні ресурсами організації	7
Тема 7. Управління людськими ресурсами організації	7
Тема 8. Управління матеріальними ресурсами організації	8
Тема 9. Управління фінансовими ресурсами організації	8
Тема 10. Управління інформаційними ресурсами організації	9
Тема 11. Управління ресурсним потенціалом організації	9
2. Практичні завдання	10
3. Список рекомендованих джерел	27

ПЕРЕДМОВА

В умовах інтенсивної конкуренції на ринку організації приділяють значну увагу питанню забезпечення довгострокової стійкості та підвищення конкурентоспроможності. Визначальну роль у цьому відіграє належна реалізація ресурсного менеджменту. Успішне управління ресурсами в організації здатне забезпечити раціональне їх використання, сприяти суттєвому зниженню витрат та зростанню прибутку.

Зростає роль інтегрованого підходу до управління ресурсами, що передбачає їх узгоджене використання у межах єдиної системи. Для цього необхідно забезпечити комплексне управління всіма видами ресурсів в організації: матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними. Особливу увагу слід приділити ідентифікації та розвитку стратегічних ресурсів.

Належна реалізація ресурсного менеджменту в організації потребує впровадження сучасних управлінських інструментів і технологій, формування ефективної системи контролю та оцінювання результативності ресурсного менеджменту.

Важливу роль відіграє і розвиток компетентностей працівників у сфері управління ресурсами. Це сприятиме підвищенню якості прийняття рішень на всіх рівнях управління. Таким чином, опанування засад ресурсного менеджменту є необхідною передумовою підготовки висококваліфікованих менеджерів, здатних швидко та якісно приймати управлінські рішення та забезпечувати їх належне виконання.

1. ТЕМАТИКА ЗАВДАНЬ

Тема 1. Сутність та значення ресурсного менеджменту

- 1.1. Сутність та роль ресурсного менеджменту
- 1.2. Сутність ресурсної теорії
- 1.3. Еволюція ресурсної концепції

Питання для самоперевірки.

1. Розкрийте сутність поняття «ресурси».
2. Розкрийте сутність ресурсного менеджменту.
3. Поясніть переваги організації від реалізації ресурсного менеджменту.
4. Перерахуйте властивості ресурсів.
5. Поясніть дію на ресурси закону спадної віддачі у часі.

Тема 2. Класифікація ресурсів організації

- 2.1. Класифікація ресурсів
- 2.2. Стратегічні ресурси організації
- 2.3. VRIO-аналіз ресурсів організації

Питання для самоперевірки.

1. Поясніть особливості трактування матеріальних ресурсів у вузькому і широкому значенні.
2. Розкрийте сутність нематеріальних ресурсів.
3. Розкрийте сутність вичерпних та невичерпних ресурсів.
4. Розкрийте сутність стратегічного ресурсу.
5. Розкрийте сутність VRIO-аналізу.

Тема 3. Планування ресурсного забезпечення організації

- 3.1. Сутність та значення планування
- 3.2. Принципи планування
- 3.3. Методи планування
- 3.4. Стратегічне, тактичне та оперативно-календарне планування
- 3.5. Ресурсна стратегія організації

Питання для самоперевірки.

1. Розкрийте сутність плану.
2. Поясніть сутність принципу гнучкості планування.
3. Поясніть сутність принципу оптимальності планування.
4. Розкрийте сутність стратегічної прогалини ресурсного походження.
5. Розкрийте сутність балансового методу планування.

Тема 4. Цифровізація в управлінні організацією та її ресурсами

- 4.1. Цифровізація управління організацією
- 4.2. Система MRP
- 4.3. Система MRP II
- 4.4. Система ERP
- 4.5. Система ERP II
- 4.6. Хмарна ERP-система

Питання для самоперевірки.

1. Розкрийте сутність цифровізації.
2. Поясніть вплив цифрової економіки на необхідність цифрової трансформації сучасних організацій.
3. Поясніть відмінності між класичною бізнес-моделлю та цифровою.
4. Охарактеризуйте систему ERP II.
5. Охарактеризуйте хмарну ERP-систему.

Тема 5. Управління ресурсами організації у непередбачуваних умовах

- 5.1. Невизначеність, непередбачуваність та ризик
- 5.2. Оцінювання ресурсного ризику організації
- 5.3. Підходи та методи управління ризиком
- 5.4. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику

Питання для самоперевірки.

1. Поясніть сутність невизначеності та її вплив на організацію.
2. Перерахуйте причини виникнення невизначеності.
3. Поясніть взаємозв'язок невизначеності і ризику.

4. Розкрийте сутність об'єкта ризику і суб'єкта ризику.
5. Розкрийте сутність ресурсного ризику організації.

Тема 6. Етика і соціальна відповідальність в управлінні ресурсами організації

- 6.1. Сутність та роль етики у функціонуванні організації
- 6.2. Управлінська етика
- 6.3. Шляхи підвищення етичної поведінки керівників та працівників організації
- 6.4. Сутність та значення соціальної відповідальності бізнесу
- 6.5. Особливості соціальної відповідальності бізнесу в Україні та зарубіжних країнах

Питання для самоперевірки.

1. Розкрийте сутність етики бізнесу.
2. Опишіть моделі поведінки організації в системі «мораль – прибуток».
3. Розкрийте сутність управлінської етики.
4. Поясніть відмінності між обов'язковою і добровільною СВБ.
5. Охарактеризуйте СВБ в Україні.

Тема 7. Управління людськими ресурсами організації

- 7.1. Сутність, особливості та класифікація людських ресурсів організації
- 7.2. Сутність управління людськими ресурсами
- 7.3. Методи та стилі управління персоналом
- 7.4. Делегування повноважень як засіб управління людськими ресурсами
- 7.5. Система управління людськими ресурсами в організації та її складові
- 7.6. Аналіз людських ресурсів організації

Питання для самоперевірки.

1. Розкрийте сутність людських ресурсів.
2. Поясніть взаємозв'язок між поняттями «трудові ресурси» і «людські ресурси».
3. Поясніть специфіку людських ресурсів.

4. Перерахуйте показники за якими можна оцінити ефективність використання людських ресурсів в організації.
5. Поясніть причини низької продуктивності праці в Україні.

Тема 8. Управління матеріальними ресурсами організації

- 8.1. Сутність матеріальних ресурсів та управління ними
- 8.2. Аналіз забезпечення та ефективності використання матеріальних ресурсів
- 8.3. Аналіз забезпеченості, стану та ефективності використання основних засобів
- 8.4. Удосконалення управління матеріальними ресурсами

Питання для самоперевірки.

1. Поясніть відмінності між природними і виробничими матеріальними ресурсами.
2. Поясніть відмінності між первинними і вторинними матеріальними ресурсами.
3. Перерахуйте показники за якими можна оцінити ефективність використання матеріальних ресурсів в організації.
4. Наведіть приклади дефіцитних матеріальних ресурсів.
5. Розкрийте сутність ABC-аналізу матеріальних ресурсів організації.

Тема 9. Управління фінансовими ресурсами організації

- 9.1. Сутність управління фінансовими ресурсами
- 9.2. Класифікація фінансових ресурсів організації
- 9.3. Методи управління фінансовими ресурсами організації
- 9.4. Оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами організації
- 9.5. Удосконалення управління фінансовими ресурсами організації

Питання для самоперевірки.

1. Розкрийте сутність управління фінансовими ресурсами організації.
2. Перерахуйте цілі управління фінансовими ресурсами організації.
3. Перерахуйте елементи фінансових ресурсів організації.
4. Перерахуйте традиційні методи управління фінансовими

ресурсами в організації.

5. Розкрийте сутність фінансової стійкості організації.

Тема 10. Управління інформаційними ресурсами організації

10.1. Сутність інформаційних ресурсів

10.2. Класифікація інформаційних ресурсів

10.3. Особливості управління на різних етапах життєвого циклу інформаційного ресурсу

Питання для самоперевірки.

1. Поясніть особливості інформаційних ресурсів.

2. Розкрийте сутність управління інформаційними ресурсами організації.

3. Перерахуйте ресурси організації, які можна віднести до інформаційних.

4. Розкрийте сутність життєвого циклу інформаційного ресурсу.

5. Охарактеризуйте особливості функцій менеджменту в організації на кожному з етапів життєвого циклу інформаційного ресурсу.

Тема 11. Управління ресурсним потенціалом організації

11.1. Сутність та роль ресурсного потенціалу у забезпеченні ефективного функціонування організації

11.2. Сутність та мета управління ресурсним потенціалом організації

11.3. Принципи ефективного використання ресурсного потенціалу організації

11.4. Формування ресурсного потенціалу організації

11.5. Оцінювання ресурсного потенціалу організації

Питання для самоперевірки.

1. Розкрийте сутність ресурсного потенціалу.

2. Поясніть відмінності між реалізованим та нереалізованим ресурсним потенціалом.

3. Перерахуйте складові ресурсного потенціалу організації.

4. Назвіть суб'єктів управління ресурсним потенціалом організації.

5. Охарактеризуйте обмеження у формуванні ресурсного потенціалу організації.

2. ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Ознайомтеся з даними таблиці, проаналізуйте еволюцію ключових ресурсів.

Таблиця 1. Тенденції ідентифікації ключових ресурсів

Періоди	Напрями	Ключові ресурси
XVI-XVII ст.	Меркантилізм	Гроші, золото, торгівля
XVIII ст.	Фізіократи	Земля
XVIII-XIX ст.	Класична політична економія	Праця, земля, капітал
XIX ст.	Теорія підприємництва	Підприємницькі здібності
XX ст.	Інституціоналізм	Формальні та неформальні інститути як умова ефективного використання ресурсів
XX ст.	Стратегічний менеджмент	Ресурси та компетенції, що забезпечують конкурентні переваги
XX-XXI ст.	Економіка знань	Знання, інформація, людський капітал

Завдання 2. Ознайомтеся з пірамідою результативності (рис. 1). Поясніть місце та роль ресурсів в ній.

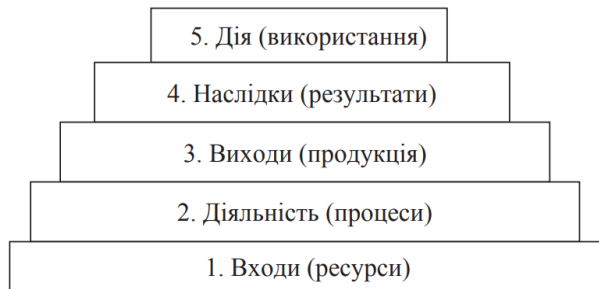


Рис. 1. «Піраміда результативності»

Завдання 3. Охарактеризуйте вичерпні та невичерпні ресурси. Класифікуйте за вичерпністю такі ресурси: пшениця, картопля, людські ресурси, нафта, рідкоземельні метали, мідь, пісок, ґрунт, деревина, інформація. Заповніть таблицю 2.

Таблиця 2. Характеристика та приклади вичерпних та невичерпних ресурсів

	Ресурси	
	вичерпні	невичерпні
Види ресурсів		

Завдання 4. Розгляньте схему VRIO-аналізу (рис. 2). Поясніть логіку його проведення.



Рис. 2. Модель VRIO-аналізу

Завдання 5. Рідкоземельні метали як стратегічно дефіцитні ресурси.

Нині рідкоземельні метали (РЗМ) розглядаються як стратегічно дефіцитні ресурси.

Перелік рідкоземельних металів (15 лантаноїдів (від лантану до лютецію), а також скандій та ітрій): лантан (La), церій (Ce), празеодим (Pr), неодим (Nd), прометій (Pm, радіоактивний, штучний), самарій (Sm), європій (Eu), гадоліній (Gd), тербій (Tb), диспрозій (Dy), гольмій (Ho), ербій (Er), тулій (Tm), ітербій (Yb), лютецій (Lu), ітрій (Y, технічно не лантаноїд, але класифікується як РЗМ), скандій (Sc, часто належить до РЗМ).

Хоча всі рідкоземельні метали важливі, особливо дефіцитними є неодим, диспрозій, празеодим, церій, ітрій, європій. Лідируючі позиції за запасами рідкоземельних металів займають Китай, Бразилія та Австралія (табл. 3).

Таблиця 3. Світові запаси рідкоземельних металів за країнами у 2025 р.

Ранг	Країни	Запаси, тонн	Частка у світових запасах, %
1	2	3	4
1	Китай	44 000 000	47,9
2	Бразилія	21 000 000	22,9
3	Індія	6 900 000	7,5

Продовж. табл. 3

1	2	3	4
4	Австралія	5 700 000	6,2
5	Росія	3 800 000	4,1
6	В'єтнам	3 500 000	3,8
7	США	1 900 000	2,1
8	Гренландія	1 500 000	1,6
9	Танзанія	890 000	1,0
10	Південна Африка	860 000	0,9
11	Канада	830 000	0,9
12	Таїланд	4 500	<0,1
	Інші країни	1 015 500	1,1
	Світові запаси	91 900 000	100

За обсягами виробництва рідкоземельних металів провідні позиції займають Китай, США та М'янма (табл. 4).

Таблиця 4. Виробництво рідкоземельних металів за країнами

Ранг	Країни	Виробництво, тонн		Відхилення 2024/2023, %
		2023 р.	2024 р.	
1	Китай	255 000	270 000	+5,9
2	США	41 600	45 000	+8,2
3	М'янма	43 000	31 000	-27,9
4	Австралія	16 000	13 000	-18,8
5	Нігерія	7 200	13 000	+80,6
6	Таїланд	3 600	13 000	+261,1
7	Індія	2 900	2 900	-
8	Росія	2 500	2 500	-
9	Мадагаскар	2 100	2 000	-4,8
10	В'єтнам	300	300	-
	Світове виробництво	~374 200	390 000	+4,2

Провідні позиції за відношенням запасів до обсягів виробництва займають В'єтнам та Індія (табл. 5).

Таблиця 5. Порівняння запасів та видобутку рідкоземельних металів в розрізі основних країн у 2024 р.

Країни	Запаси, тонн	Виробництво, тонн	Співвідношення запасів до виробництва	Ранг запасів	Ранг видобутку
1	2	3	4	5	6
Китай	44 000 000	270 000	163	1	1
Бразилія	21 000 000	-	-	2	-

Продовж. табл. 5

1	2	3	4	5	6
Індія	6 900 000	2 900	2 379	3	7
Австралія	5 700 000	13 000	438	4	4
Росія	3 800 000	2 500	1 520	5	8
В'єтнам	3 500 000	300	11 667	6	10
США	1 900 000	45 000	42	7	2

Фахівці прогнозують стабільне зростання світового ринку рідкоземельних металів (табл. 6).

Таблиця 6. Розмір та прогноз світового ринку рідкоземельних металів

Роки	Розмір ринку, млрд доларів США	Зростання порівняно з попереднім роком, %
2023	3,39	-
2024	3,74	10,3
2026 (прогноз)	4,54	10,2
2027 (прогноз)	5,01	10,2
2028 (прогноз)	5,52	10,2
2029 (прогноз)	6,08	10,2
2030 (прогноз)	6,70	10,2
2031 (прогноз)	7,38	10,2
2032 (прогноз)	8,14	10,2

Основними споживачами рідкоземельних металів є підприємства таких галузей: електронна та електротехнічна промисловість; автомобілебудування; вітроенергетика; оборонно-промисловий та аерокосмічний комплекс; виробництво медичної техніки; машинобудування; сфера інформаційно-комунікаційних технологій тощо (табл. 7).

Таблиця 7. Основні рідкоземельні метали та їх застосування

Метали	Використання	Тенденції ринку
1	2	3
Неодим	Електродвигуни, вітрові турбіни, постійні магніти	Найвище зростання попиту
Диспрозій	Високотемпературні магніти, двигуни електромобілів	Критично важливо для електромобілів
Празеодим	Постійні магніти, авіаційні двигуни	Зростання попиту в аерокосмічному секторі
Лантан	Батарейки, каталізатори, оптичне скло	Зростання попиту на акумулятори

Продовж. табл. 7

1	2	3
Церій	Каталітичні нейтралізатори, полірування, скло	Попит на автомобільну продукцію
Європій	Світлодіодні люмінофори, дисплеї	Зростання електроніки
Тербій	Дисплеї, магніти, люмінофори	Спеціалізовані програми
Ітрій	Люмінофори, лазери, кераміка	Стабільний попит
Самарій	Постійні магніти, гібридні транспортні засоби	Вузькоспеціалізоване застосування

Основні причини дефіцитності рідкоземельних металів:

1. Обмежені обсяги видобутку. Ряд родовищ багаті на усі рідкоземельні метали, але лише деякі мають належну виробничу інфраструктуру.

2. Складність переробки. Виділення чистих елементів вимагає дорогих і екологічно складних процесів.

3. Геополітична концентрація. Видобуток і переробка концентруються в кількох країнах.

4. Швидке зростання попиту з боку високотехнологічних галузей (електромобілі, відновлювана енергетика, електроніка).

Запитання:

1. Як класифікують рідкоземельні метали за основними ознаками: компонентами, походженням, відчутністю, характером використання, вичерпністю та дефіцитністю?

2. Які рідкоземельні метали вважаються стратегічно дефіцитними і чому?

3. Які галузі промисловості є основними споживачами рідкоземельних металів і чому?

4. Як зростання попиту на електромобілі та відновлювану енергетику впливає на дефіцитність рідкоземельних металів?

5. Які заходи можуть застосовувати підприємства для забезпечення себе рідкоземельними металами?

Завдання 6. Оберіть організацію і визначте її стратегічні ресурси. Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 7. Ознайомтеся з чинниками ризику ресурсного

забезпечення молокопереробного підприємства (табл. 8), проаналізуйте їх.

Таблиця 8. Основні чинники ризику ресурсного забезпечення молокопереробного підприємства

Чинники ризику	
Біологічні ризики	Здоров'я тварин
	Вік тварин
	Годівля
	Якість води
Технологічні ризики	Система доїння
	Первинна обробка молока
	Охолодження молока
Логістичні ризики	Транспортування
	Зберігання
	Перебої енергопостачання
Контрагентські ризики	Недобросовісність постачальників
	Низька контрактна дисципліна
	Концентрація закупівель у 1-2 постачальників
Ринкові ризики	Сезонність
	Цінова волатильність
	Скорочення поголів'я великої рогатої худоби

Запитання:

1. Які з наведених чинників ризику належать до зовнішнього середовища, а які – до внутрішнього?
2. На які ризики молокопереробне підприємство може впливати прямо, а на які – лише опосередковано?
3. Як система довгострокових партнерських відносин із фермерськими господарствами впливає на стабільність ресурсного забезпечення?
4. Як впливають регуляторні вимоги (ветеринарні, санітарні) на систему ресурсного менеджменту молокопереробного підприємства?
5. Розробіть комплексну програму зниження ризиків ресурсного забезпечення: які заходи повинні бути короткостроковими, а які – стратегічними?

Завдання 8. Дефіцит людських ресурсів в Україні.

У 2025 році більшість українських організацій працювала в умовах дефіциту людських ресурсів, що було однією з основних їх проблем. 52,0 % мікропідприємств та представників середнього бізнесу

скаржилися на нестачу працівників. 55,6 % організацій відчували труднощі з пошуком кваліфікованих спеціалістів, а 34,0 % – з підбором некваліфікованих працівників. Найбільший дефіцит працівників спостерігається у таких професіях: електрик, електромонтер, швачка, сантехнік, автослюсар, зварник.

У майбутньому 40 % українських роботодавців очікують погіршення ситуації з кадрами. За оцінками фахівців, у найближчі 10 років дефіцит робочої сили в Україні може сягати 4,5 млн осіб.

Дефіцит людських ресурсів в Україні безпосередньо пов'язаний з демографічною ситуацією. Війна негативно вплинула на демографічну ситуацію в країні, спричинивши виїзд значної частки населення за кордон, зменшення народжуваності та зростання смертності.

Унаслідок цього в Україні спостерігається негативна тенденція до скорочення чисельності населення (табл. 9).

Таблиця 9. Динаміка чисельності населення України, млн осіб

	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2030 прогноз
Чисельність населення	41,0	34,5	34,0	33,3	33,9

Протягом 2022-2025 рр. суттєве зменшення чисельності населення України було зумовлене війною та великою кількістю біженців за кордон. За оцінками Центру економічної стратегії, станом на кінець листопада 2024 року за кордоном перебувало 5,2 млн українських біженців. Найчисельнішою групою серед українських біженців є жінки 35-44 років, більше половини з яких виїхали за кордон разом із дітьми.

Існує високий ризик, що після завершення війни значна частка біженців не повернеться в Україну. З часом біженці дедалі більше адаптуються до життя в інших країнах і виявляють меншу готовність до повернення (табл. 10).

Таблиця 10. Зміна структури біженців за намірами повернення до України, %

Періоди	Плани щодо повернення в Україну				
	точно планують повернутися	скоріше планують повернутися	важко сказати	скоріше не планують повернутися	точно не планують повернутися
1	2	3	4	5	6
Листопад 2022 р.	50	24	16	8	2

Продовж. табл. 10

1	2	3	4	5	6
Травень 2023 р.	41	22	23	11	3
Грудень 2024 р.	20	23	24	20	14

На чисельність населення країни негативно вплинули зменшення народжуваності та висока смертність (табл. 11).

Таблиця 11. Народжуваність та смертність в Україні, осіб

Роки	Народжуваність	Смертність	Природне скорочення населення
2022	206 000	550 000	-344 000
2023	187 000	496 000	-309 000
2024	177 000	495 000	-318 000

В Україні відбувається не лише кількісне скорочення населення, а й його якісні зміни. Спостерігається тенденція до старіння населення. Частка людей віком понад 65 років сягнула 22 %, а дітей до 18 років – лише 15 %. У результаті зазначених негативних тенденцій чисельність працездатного населення в Україні зменшилася орієнтовно на 40 % порівняно з довоєнним рівнем. У таких умовах вітчизняні організації відчують нестачу робочої сили та докладають значні зусилля для втримання наявних працівників та залучення нових. Для цього вони використовують широкий спектр методів (табл. 12).

Таблиця 12. Методи подолання вітчизняними організаціями нестачі працівників

Методи	%
Підвищення заробітної плати	20,3
Скорочення або закриття бізнес-діяльності	16,0
Найм осіб пенсійного віку	15,5
Найм молоді до 25 років з умовою подальшого навчання	13,7
Збільшення мотиваційного пакета	12,9
Найм жінок	12,1
Навчання та перекваліфікація персоналу	11,7
Аутсорсинг певних процесів	10,6
Найм людей з інвалідністю	9,2
Релокація бізнесу за кордон	4,6
Звернення до рекрутингових агенцій	2,6

Запитання:

1. Проаналізуйте ключові тенденції на ринку людських ресурсів в Україні. Які з них є найбільш критичними для підприємств?
2. Які ризики для підприємств створює старіння персоналу?
3. Оцініть економічні наслідки дефіциту кадрів для господарської діяльності вітчизняних підприємств.
4. Чи є підвищення заробітної плати достатнім інструментом вирішення проблеми дефіциту кадрів?
5. Чи доцільно підприємству інвестувати у перекваліфікацію персоналу? Обґрунтуйте з позиції ресурсного менеджменту.
6. Чи може автоматизація частково компенсувати дефіцит людських ресурсів?
7. Які галузі є найбільш вразливими до дефіциту людських ресурсів і чому?
8. Сформуйте стратегічні рекомендації для вітчизняних підприємств на 5-7 років з урахуванням демографічних і міграційних прогнозів.

Завдання 9. Використання людських ресурсів в організаціях.

Людські ресурси – одні з найцінніших активів сучасних організацій, тому вони постійно шукають способи підвищити ефективність їх використання.

Одним з показників використання людських ресурсів є тривалість робочого тижня. У різних країнах та організаціях цей показник може відрізнятися. Найбільша тривалість робочого тижня спостерігається у країнах, наведених у таблиці 13.

Таблиця 13. Країни з найбільшою тривалістю робочого тижня, год

Країни	Тривалість робочого тижня	Країни	Тривалість робочого тижня
Конго	48,7	Ліван	46,4
ОАЕ	48,4	Камбоджа	45,9
Сан-Томе і Прінсіпі	48,2	Мальдіви	45,9
Йорданія	47,8	Бангладеш	45,8
Ліберія	47,5	Індія	45,8
Пакистан	47,5	Монголія	45,7
Катар	46,8	Єгипет	45,6

Найменша тривалість робочого тижня спостерігається у країнах, наведених у таблиці 14.

Таблиця 14. Країни з найменшою тривалістю робочого тижня, год

Країни	Тривалість робочого тижня	Країни	Тривалість робочого тижня
Данія	28,8	Нідерланди	26,8
Австрія	28,4	Ємен	25,9
Норвегія	27,1		

Україна посідає середні позиції у рейтингу країн за тривалістю робочого тижня (39,3 години).

Нині популярності набула тенденція переходу на 4-денний робочий тиждень. Для оцінювання доцільності цього було проведено експеримент. Протягом півроку дослідники спостерігали за 2896 працівниками у 141 організації в Австралії, Великій Британії, Ірландії, Канаді, Новій Зеландії та США. Після завершення експерименту 52 % працівників, які приймали в ньому участь, відмітили зростання продуктивності, незважаючи на меншу кількість робочих годин, 67 % – зниження рівня вигорання, 41 % – покращення психічного здоров'я, 38 % – зменшення проблем зі сном.

Основним показником ефективності використання людських ресурсів є продуктивність праці (табл. 15).

Таблиця 15. Продуктивність праці в країнах (ВВП на годину роботи, дол. США)

Країни	ВВП	Країни	ВВП
Німеччина	93,72	Словаччина	60,13
Словенія	65,54	Угорщина	54,74
Литва	60,39	Польща	54,16
Чехія	60,18	Україна	≈15-16

Проаналізуйте інформацію та порівняйте відповідні показники в Україні та інших країнах.

Запитання:

1. Опишіть інтенсивний та екстенсивний підходи до використання людських ресурсів. Який з них, на вашу думку, переважає в Україні?

2. Як скорочення тривалості робочого тижня може вплинути на продуктивність працівників?

3. Яким чином скорочення робочого часу може вплинути на психологічне здоров'я працівників?

4. Які рекомендації ви б дали керівнику організації щодо впровадження 4-денного робочого тижня на основі цих даних?

5. Які причини невисокої продуктивності праці в Україні?
6. Які шляхи підвищення продуктивності праці у вітчизняних організаціях?

Завдання 10. Розрахуйте продуктивність праці на підприємстві. Заповніть таблицю 16.

Таблиця 16. Аналіз рівня продуктивності праці на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення			
				2-й р./1-й р.		3-й р. 2-й р.	
	1-й	2-й	3-й	+/-	%	+/-	%
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	8 000	10 000	12 000				
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	10	11	11				
Продуктивність праці, тис. грн/чол							

Завдання 11. Розрахуйте продуктивність праці на підприємстві. Заповніть таблицю 17.

Таблиця 17. Аналіз рівня продуктивності праці на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення			
				2-й р./1-й р.		3-й р. 2-й р.	
	1-й	2-й	3-й	+/-	%	+/-	%
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	10 000	14 000	18 000				
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	15	16	17				
Продуктивність праці, тис. грн/чол							

Завдання 12. Повернення відходів виробництва на підприємство.

ТзОВ «Трипільський пакувальний комбінат» (<https://www.tuk.org.ua/>) спеціалізується на виготовленні гофрованого картону та картонної тари. Для виробництва підприємство закуповує картон та папір на паперових комбінатах. Під час виготовлення гофрованого картону та картонної тари утворюється приблизно 20 % відходів, які збирають, пакують і повертають на паперовий комбінат

для повторного використання. У результаті виникає вигідний симбіоз між ТзОВ «Трипільський пакувальний комбінат» та паперовим комбінатом:

– паперовий комбінат отримує сировину для виробництва нової продукції (паперу та картону);

– ТзОВ «Трипільський пакувальний комбінат» взамін отримує нову продукцію (папір та картон), зменшує витрати на сировину, не накопичує додаткових відходів, що потребують утилізації.

За рік ТзОВ «Трипільський пакувальний комбінат» передавало на паперовий комбінат до 8 000 тонн паперових відходів і отримувало взамін до 1 000 тонн готової продукції для власного виробництва.

Ефекти для ТзОВ «Трипільський пакувальний комбінат»:

1. Рациональне використання ресурсів: майже всі відходи переробляються або повертаються у виробничий цикл.

2. Зменшуються витрати на виробничі матеріали та утилізацію.

3. Впровадження принципів кругової економіки, що підвищує екологічну та економічну ефективність.

Запитання:

1. Оцініть ефективність моделі симбіотичної співпраці з паперовим комбінатом для обох підприємств.

2. Розрахуйте, який відсоток відходів повертається у виробництво у вигляді готової продукції (8 000 тонн відходів → 1 000 тонн продукції).

3. Обговоріть, які економічні переваги отримує комбінат від зменшення накопичення відходів.

4. Які додаткові способи повторного використання або переробки паперових відходів можна застосувати?

Завдання 13. Проаналізуйте ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві. Заповніть таблицю 18. Зробіть висновки.

Таблиця 18. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення			
	1-й	2-й	3-й	2-й р./ 1-й р.		3-й р./ 2-й р.	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг випуску продукції, тис грн	5 500	6 600	6 650				

Продовж. табл. 18

1	2	3	4	5	6	7	8
Повна собівартість виготовленої продукції, тис грн	4 120	5 270	5 310				
Матеріальні витрати, тис грн	2 459	2 540	2 900				
Матеріаломісткість товарної продукції, грн							
Матеріаловіддача, грн							
Частка матеріальних витрат у собівартості продукції, %							

Завдання 14. Проаналізуйте ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві. Заповніть таблицю 19. Зробіть висновки.

Таблиця 19. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення			
	1-й	2-й	3-й	2-й р./1-й р.		3-й р./2-й р.	
				+/-	%	+/-	%
Обсяг випуску продукції, тис грн	5 100	5 200	6 450				
Повна собівартість виготовленої продукції, тис грн	4 750	4 800	4 940				
Матеріальні витрати, тис грн	2 650	2 710	2 920				
Матеріаломісткість товарної продукції, грн							
Матеріаловіддача, грн							
Частка матеріальних витрат у собівартості продукції, %							

Завдання 15. Проведіть АВС-аналіз матеріальних ресурсів, що закуповує підприємство емпіричним методом та методом сум (табл. 20).

Таблиця 20. Вихідні дані

Показники	Матеріали					
	1	2	3	4	5	6
Річна потреба, кг	1 000	500	4 000	2 000	3 000	800
Ціна, грн/кг	18	22	200	50	8	80

Обґрунтуйте які підходи до управління кожним видом матеріального ресурсу підприємству варто обрати.

Завдання 16. Проведіть ABC-аналіз матеріальних ресурсів, які використовує підприємство емпіричним методом та методом сум (табл. 21). Обґрунтуйте які підходи до управління кожним видом матеріального ресурсу підприємству варто обрати.

Таблиця 21. Вихідні дані

Показники	Матеріали						
	1	2	3	4	5	6	7
Річна потреба, од	5 000	3 000	8 000	3 000	10 000	1 000	2 000
Ціна, грн	300	250	500	10	900	20	17

Завдання 17. Проведіть XYZ-аналіз матеріальних ресурсів, що закуповує підприємство (табл. 22). Обґрунтуйте особливості прогнозування потреби у кожному виді матеріального ресурсу.

Таблиця 22. Вихідні дані

Показники	Матеріали						
	1	2	3	4	5	6	7
Середньомісячний обсяг споживання, од.	531	5 401	3 418	565	9 215	7 534	94 407
Варіація споживання, %	50,1	27,7	21,1	1,1	17,9	0,87	5,3

Завдання 18. Проведіть XYZ-аналіз матеріальних ресурсів, що закуповує підприємство (табл. 23).

Таблиця 23. Вихідні дані

Місяці	Матеріали				
	M1	M2	M3	M4	M5
Січень	100	958	250	600	7
Лютий	110	960	240	204	40
Березень	115	980	221	457	2
Квітень	112	1 400	201	98	50
Травень	118	1 541	178	97	80
Червень	115	940	165	305	50
Липень	100	900	164	420	54
Серпень	102	850	161	508	52
Вересень	108	901	152	570	50
Жовтень	101	987	154	200	9
Листопад	98	1 200	148	140	50
Грудень	102	1 400	140	589	48

Обґрунтуйте особливості прогнозування потреби у кожному виді матеріального ресурсу.

Завдання 19. Проаналізуйте знос основних засобів підприємства. Заповніть таблицю 24. Зробіть висновки.

Таблиця 24. Аналіз зносу основних засобів підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	1-й	2-й	3-й	2-й р./1-й р.		3-й р./2-й р.	
				+/-	%	+/-	%
Вартість основних засобів, тис. грн	2 850	2 900	2 910				
Сума зносу основних засобів, тис. грн	1 238	1 750	2 064				
Коефіцієнт зносу основних засобів, %							
Коефіцієнт придатності основних засобів, %							

Завдання 20. Проаналізуйте фондоозброєність та фондovіддачу основних засобів підприємства. Заповніть таблицю 25. Зробіть висновки.

Таблиця 25. Аналіз фондоозброєності та фондovіддачі основних засобів підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	1-й	2-й	3-й	2-й р./1-й р.		3-й р./2-й р.	
				+/-	%	+/-	%
Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	10 000	11 400	12 600				
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3 500	3 800	4 510				
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	12	14	13				
Фондоозброєність, тис. грн/особу							
Фондовіддача, грн/грн							

Завдання 21. Підприємство планує вкласти кошти у сумі 20 000 тис грн терміном на 3 роки. Для цього воно розглядає три

альтернативних варіанти вкладень коштів на депозит у банку:

- із щорічним нарахуванням складних відсотків за ставкою 21 %;
- із щорічним нарахуванням 25 % за простим відсотком;
- із щомісячним нарахування складних відсотків за ставкою 18 % річних.

Не враховуючи рівень ризику, визначте для підприємства найкращий варіант вкладення коштів.

Завдання 22. Важливу роль у господарській діяльності сучасних організацій відіграють нематеріальні активи.

У 2025 році міжнародна дослідницька компанія Kantar опублікувала щорічний глобальний рейтинг BrandZ, у якому наведено оцінку вартості 100 найдорожчих брендів світу (табл. 26).

Таблиця 26. 100 найдорожчих брендів світу у 2025 році,

млн дол. США

Рейтинг	Бренди	Вартість	Рейтинг	Бренди	Вартість
1	Apple	1 299 655	21	Costco	100 809
2	Google	944 137	22	Aramco	93 554
3	Microsoft	884 816	23	SAP	92 347
4	Amazon	866 118	24	Verizon	90 490
5	Nvidia	509 442	25	The Home Depot	89 230
6	Facebook	300 662	26	YouTube	89 110
7	Instagram	228 947	27	AT&T	86 878
8	McDonald's	221 079	28	Tesla	86 043
9	Oracle	215 354	29	Alibaba	81 208
10	Visa	213 348	30	Adobe	80 759
11	Tencent	174 005	31	LinkedIn	76 636
12	Mastercard	167 882	32	TikTok	75 669
13	IBM	125 973	33	Moutai	74 446
14	Coca-Cola	119 979	34	Starbucks	69 732
15	Walmart	119 580	35	Salesforce	69 503
16	Netflix	115 271	36	Cisco	68 268
17	Louis Vuitton	111 938	37	American Express	65 886
18	Hermès	109 421	38	Snapdragon	65 632
19	Telekom/T-Mobile	105 717	39	Huawei	64 657
20	Accenture	103 810	40	Marlboro	64 101

Водночас у щорічному звіті Brand Finance зазначається, що у 2025 році сукупна вартість нематеріальних активів провідних світових корпорацій досягла історичного максимуму (табл. 27).

Таблиця 27. Вартість нематеріальних активів провідних компаній світу у 2025 р.

Рейтинг	Компанії	Вартість нематеріальних активів, трлн дол. США	Зростання порівняно з 2024 р., %
1	Nvidia	4,30	50
2	Microsoft	3,78	27
3	Apple	3,08	-6
4	Amazon	2,10	31
5	Alphabet	2,00	22
6	Meta	1,80	51
7	Broadcom	1,50	97
8	Saudi Aramco	1,20	-16
9	Tesla	0,94	66
10	TSMC	0,79	27

Проаналізуйте дані двох таблиць та розрахуйте частку вартості бренду у структурі нематеріальних активів компаній Apple, Microsoft і Nvidia.

Запитання:

1. Як співвідносяться поняття «нематеріальні ресурси» та «бренд»?
2. Які можливі напрями підвищення вартості нематеріальних ресурсів організації?
3. Чи можна управляти брендом як стратегічним ресурсом організації?

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов Т. Огляд сучасних підходів до управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Т. 2. С. 30-35.
2. Бердар М. М. Управління ресурсним забезпеченням підприємства в сучасних умовах. Інтелект XXI. 2020. № 1. С. 31-36.
3. Власова Н. О., П'ятак Т. В., Кочетова Т. І. Фінанси підприємств : навч. посіб. Харків : Світ книг, 2020. 312 с.
4. Гайбура Ю. А. Концептуальні засади формування фінансових ресурсів підприємств за сучасних умов. Агросвіт. 2020. № 6. С. 14-21.
5. Гірченко Т. Д., Шейко О. П., Семенюк І. М. Елементи цифровізації роботи підприємства. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2020. Т. 25. Вип. 2 (81). С. 70-75.
6. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Л. Ковальської, І. В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
7. Журавльова Т. О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 42-45.
8. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. Проблеми економіки. 2021. № 1 (47). С. 78-84.
9. Копитко М. І. Сучасні концепції управління та економічного розвитку : курс лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 232 с.
10. Кощій О. В. Проблеми та перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. Економічний форум. 2020. № 1. С. 140-147.
11. Кощій О. В. Управління людськими ресурсами у бірюзових організаціях. Економічний форум. 2022. № 3. С. 63-69.
12. Кощій О. В., Стрижеус Л. В. Забезпеченість природними ресурсами та ефективність їх використання в Україні. Економічні науки : зб. наук. праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2020. Вип. 17 (67). С. 114-124.
13. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. Вип. 47. С. 16-26.
14. Мельник О. М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку. Науковий вісник

Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 17-22.

15. Мороз В. М. Інформаційний ресурс як об'єкт державного управління: зміст, принципи та характеристика системи. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1547>

16. Писаренко С. В., Решетник В. Г., Ільченко А. І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 1 (67). С. 99-104.

17. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. Економіка та держава. 2021. № 1. С. 159-163.

18. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 3 (77). С. 149-154.

19. Ромашко О. М., Бариляк В. О. Теоретичні засади формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 180-184.

20. Соломіна Г. В. Економіка підприємства : практикум. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 142 с.

21. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 5-11.

22. Чернишова Л. І., Бескубська А. С., Прокоф'єва В. К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 23. С. 432-438.

23. Agile Metrics: 4 Balanced KPIs to Measure Success. URL: <https://appliedframeworks.com/agilemetrics-4-balanced-kpis-to-measure-success/>.

24. Gartner top 3 priorities for HR leaders in 2021. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-3-priorities-for-hr-leaders-in-2021>

25. Levytska I., Klymchuk A. Monitoring of assessment, motivation and stimulation processes of personnel in the system of effective management of the machine-building enterprise. Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences. 2020. № 3 (47). P. 25-32.

26. Resource Governance Index 2021. URL: <https://resourcegovernance.org/publications/2021-resourcegovernance-index>

27. Vavdiuk N., Stryzheus L., Koretska N., Tendyuk A., Galushchak V., Abramova I., Vasilik N., Koshchii O. Management of current assets of the enterprises. Journal of Interdisciplinary Research «Ad Alta». 2021. Vol. 11. Issue 2. Special Issue XX. P. 30-34.

Для нотаток

Ресурсний менеджмент : методичні вказівки до практичних занять для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент» галузі знань Д Бізнес, адміністрування та право спеціальності Д3 Менеджмент денної та заочної форм навчання / уклад. О. В. Коцій. Луцьк: ЛНТУ, 2026. 32 с.

Видання містить методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Ресурсний менеджмент», перелік літератури для підготовки здобувачів до виконання практичних занять. Призначене для здобувачів спеціальності Д3 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент».

Комп'ютерний набір
Редактор

О.В. Коцій
О.В. Коцій

Підп. до друку _____ 2026 р.
Формат 60х84/16. Папір офс. Гарнітура Таймс.
Ум. друк. арк. ____ Тираж ____ прим.

Відділ іміджу та промоцій
Луцького національного технічного університету
43018 м. Луцьк, вул. Львівська, 75

