

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 5.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.9>

УДК 658.15:658.7:339.137

Ю. О. Головчук,

*д. е. н., в.о. завідувача кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова,
м. Вінниця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

І. М. Лепетан,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова,
м. Вінниця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1135-4755>

Л. В. Дибчук,

*к. і. н., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу та
підприємництва, Вінницький кооперативний інститут,
м. Вінниця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5412-7686>

К. Х. Герасимюк,

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова,
м. Вінниця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5189-8418>

О. А. Сметанюк,

*к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,
Вінницький національний технічний університет,
м. Вінниця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5207-6451>

**УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ МАТЕРІАЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Y. Holovchuk,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

I. Lepetan,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya*

L. Dybchuk,

*PhD in Historical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute,
Vinnytsya*

K. Herasymiuk,

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya*

O. Smetaniuk,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Economics,
Vinnytsia National Technical University,
Vinnytsya*

MANAGEMENT OF A COMPANY'S WORKING CAPITAL IN THE CONTEXT OF ENSURING ITS COMPETITIVENESS

У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти управління оборотними матеріальними ресурсами підприємства в системі забезпечення його конкурентоспроможності. Обґрунтовано зростання значущості ефективного використання матеріальних ресурсів в умовах нестабільного зовнішнього середовища, порушення логістичних ланцюгів постачання та цифрової трансформації економіки. Узагальнено наукові підходи до управління матеріальними ресурсами, зокрема системний, процесний, логістичний і стратегічний, та доведено доцільність їх інтеграції. Розкрито сутність сучасних методів управління оборотними ресурсами, включаючи

логістичні, економічні та цифрові інструменти, а також їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Проведено аналіз структури оборотних активів за видами економічної діяльності та визначено ключові тенденції їх змін. Запропоновано інтегровану модель управління оборотними матеріальними ресурсами, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат та формування конкурентних переваг підприємства.

The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of managing a company's working capital material resources within the system of ensuring its competitiveness. The relevance of the research is driven by increasing uncertainty in the external environment, disruptions in supply chains, rising prices for raw materials and energy resources, and the accelerating digital transformation of business processes. In such conditions, efficient management of working capital resources becomes a critical factor influencing production stability, cost efficiency, and long-term competitive advantages of enterprises.

The study systematizes key scientific approaches to the management of material resources, including the systemic, process, logistics, and strategic approaches. It is substantiated that none of these approaches alone is sufficient to ensure full effectiveness in modern conditions; therefore, their integration forms a more comprehensive and adaptive management framework. Particular attention is paid to modern methods and tools of resource management, including logistical concepts (Just-in-Time, Supply Chain Management, ABC/XYZ analysis), economic methods (economic order quantity model, inventory normalization, turnover analysis), and digital tools (ERP systems, WMS platforms, barcode and RFID technologies, big data analytics, and artificial intelligence solutions).

The paper provides an analysis of the structure and dynamics of current assets across different types of economic activity, revealing both positive trends in business expansion and potential risks associated with excessive accumulation of inventories and

inefficient resource utilization. It is demonstrated that the efficiency of working capital management directly affects material intensity, production costs, liquidity, and financial performance of enterprises.

A significant scientific contribution of the study is the development of an integrated model for managing working capital material resources, which combines logistical, economic, and digital subsystems within a unified framework. The proposed model ensures effective coordination of resource flows, enhances transparency of management processes, and supports timely decision-making based on data-driven analysis. As a result, it contributes to reducing costs, accelerating capital turnover, and strengthening the competitive position of enterprises.

Ключові слова: *оборотні матеріальні ресурси, управління запасами, конкурентоспроможність підприємства, матеріаломісткість, логістика, цифровізація, інтегрована модель.*

Keywords: *working capital, material resources management, competitiveness, inventory optimization, logistics, digital transformation, integrated model.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища, зростання цін на сировину та енергоресурси, а також порушення логістичних ланцюгів постачання, питання ефективного управління матеріальними ресурсами набуває особливої ваги для підприємств різних галузей економіки. Матеріальні ресурси становлять вагомую частку у структурі витрат підприємства, безпосередньо впливають на собівартість продукції, рівень прибутковості, фінансову стійкість та ринкові позиції суб'єкта господарювання.

Раціональне формування запасів, оптимізація обсягів закупівель, мінімізація втрат і нераціонального використання ресурсів, впровадження сучасних

логістичних та цифрових інструментів управління дозволяють підприємству підвищити гнучкість виробничих процесів і швидкість реагування на зміни попиту. Водночас неефективне управління матеріальними ресурсами призводить до надлишкових запасів, дефіциту сировини, зростання витрат на зберігання та транспортування, що знижує конкурентоспроможність підприємства.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах цифровізації бізнес-процесів, розвитку концепцій ощадливого виробництва, логістичного менеджменту та управління ланцюгами постачання, які формують нові підходи до організації ресурсного забезпечення підприємства. Формування ефективної системи управління матеріальними ресурсами розглядається сьогодні не лише як елемент операційної діяльності, а як стратегічний чинник забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів управління матеріальними ресурсами підприємства в системі забезпечення його конкурентоспроможності є своєчасним і необхідним, оскільки спрямоване на пошук інструментів підвищення економічної ефективності діяльності підприємств та зміцнення їх позицій на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливої актуальності набуває аналіз наукових підходів до трактування сутності, принципів і механізмів управління матеріальними ресурсами, що дозволяє систематизувати існуючі теоретичні напрацювання та визначити напрями їх подальшого розвитку.

Микитюк П. П. та Флис В. Р. у своїй праці [1, с. 237–249.] обґрунтовують необхідність формування комплексного механізму управління матеріальними ресурсами підприємства як ключової передумови забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Із позиції авторів, ефективне управління матеріальними ресурсами набуває стратегічного значення в умовах обмеженості сировини, зростання витрат та посилення конкурентного тиску.

Дослідники розглядають механізм управління матеріальними ресурсами як багатокомпонентну систему, що охоплює планування потреб, нормування витрат, організацію постачання, логістичне забезпечення, облік і контроль, аналіз ефективності використання ресурсів, а також систему мотивації їх раціонального споживання. На їхню думку, саме комплексність і взаємозв'язок цих елементів забезпечують цілісність управління матеріальними потоками підприємства.

Автори підкреслюють, що важливою умовою підвищення ефективності використання оборотних матеріальних ресурсів є інтеграція організаційних, економічних і технологічних інструментів управління. Такий підхід передбачає узгодження діяльності різних підрозділів (постачання, виробництва, складування) та синхронізацію матеріальних потоків із фінансовими і виробничими процесами підприємства [1].

Хацер М. В. у своїй праці [3] досліджує теоретичні та прикладні аспекти управління матеріальними ресурсами підприємства, акцентуючи увагу на їх ролі у забезпеченні ефективності господарської діяльності та підвищенні конкурентоспроможності. Із позиції автора, матеріальні ресурси виступають ключовим елементом виробничого потенціалу підприємства, а ефективність їх використання безпосередньо впливає на результати діяльності та ринкові позиції.

Автор розглядає управління матеріальними ресурсами як цілеспрямований процес формування, розподілу та використання ресурсів, що охоплює планування потреб, організацію постачання, зберігання, контроль і аналіз їх використання. При цьому підкреслюється необхідність системного підходу до управління, який забезпечує узгодженість усіх етапів руху матеріальних потоків і мінімізацію втрат.

На думку дослідника, особливого значення набуває оптимізація структури та обсягів оборотних матеріальних ресурсів, оскільки їх надлишок призводить до заморожування оборотного капіталу, а дефіцит — до перебоїв у виробництві. У зв'язку з цим автор обґрунтовує необхідність застосування сучасних методів

управління запасами, що дозволяють підтримувати їх на економічно обґрунтованому рівні [3].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління оборотними матеріальними ресурсами підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити економічну сутність матеріальних ресурсів підприємства та їх роль у формуванні конкурентних переваг;
- узагальнити теоретичні підходи до управління матеріальними ресурсами в системі менеджменту підприємства;
- дослідити сучасні методи та інструменти управління оборотними матеріальними ресурсами;
- проаналізувати стан і ефективність використання матеріальних ресурсів.
- оцінити вплив управління оборотними матеріальними ресурсами на рівень витрат, собівартість продукції та фінансові результати діяльності підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо оптимізації управління оборотними матеріальними ресурсами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобалізації економіки та динамічного ринкового середовища, забезпечення конкурентоспроможності є ключовим завданням для будь-якого підприємства. Ефективне управління оборотними матеріальними ресурсами виступає одним із фундаментальних внутрішніх факторів, що безпосередньо впливає на здатність підприємства створювати продукцію чи послуги, які відповідають або перевершують пропозиції конкурентів за ціною та якістю. Вартість спожитих матеріалів, сировини, палива та енергії, їхня якість, а також ефективність використання, включаючи мінімізацію відходів, прямо формують собівартість

продукції та її кінцеву привабливість для споживача. Українські реалії, де матеріальні витрати часто домінують у собівартості товарів, підкреслюють критичну важливість оптимізації цього аспекту для досягнення стійких конкурентних переваг.

Матеріальні ресурси підприємства є складовою виробничого потенціалу та належать до оборотних активів, які повністю споживаються протягом одного виробничого циклу і переносять свою вартість на готову продукцію. До їх складу входять сировина, основні та допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливо, енергія, запасні частини, тара, малоцінні та швидкозношувані предмети.

З економічної точки зору матеріальні ресурси виступають предметами праці, що формують матеріально-речову основу виробничого процесу та забезпечують створення споживчої вартості продукції. Вони є одним із ключових елементів витрат підприємства, оскільки в більшості галузей матеріальні витрати займають найбільшу питому вагу у структурі собівартості. Саме тому ефективність їх формування, використання та відтворення безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання.

Економічна сутність матеріальних ресурсів проявляється через такі характеристики:

- вартісний аспект – формують значну частину виробничих витрат і визначають рівень матеріаломісткості продукції;
- функціональний аспект – забезпечують безперервність виробничого процесу;
- логістичний аспект – пов'язані з організацією постачання, зберігання та внутрішнього переміщення;
- стратегічний аспект – впливають на здатність підприємства формувати довгострокові конкурентні переваги.

Раціональне управління матеріальними ресурсами створює передумови для зниження собівартості продукції через оптимізацію обсягів закупівель, скорочення

втрат, мінімізацію надлишкових запасів і впровадження ресурсозберігаючих технологій. Зниження матеріаломісткості дозволяє підприємству або зменшити ціну продукції, формуючи цінову конкурентну перевагу, або збільшити маржинальний дохід.

Крім того, ефективне використання матеріальних ресурсів сприяє підвищенню оборотності оборотного капіталу, що позитивно впливає на ліквідність і фінансову стійкість підприємства. Швидка адаптація до змін у постачанні чи коливань цін на сировину підвищує гнучкість підприємства та його здатність реагувати на ринкові виклики.

Важливою складовою формування конкурентних переваг є також якісний аспект матеріальних ресурсів. Використання якісної сировини та сучасних матеріалів забезпечує покращення споживчих характеристик продукції, що формує нецінову конкурентну перевагу.

Управління матеріальними ресурсами підприємства є комплексним процесом, що включає планування, закупівлю, зберігання, використання та контроль за їх ефективним використанням. У науковій та практичній літературі виділяють кілька основних теоретичних підходів, які визначають методологію організації цього процесу.

Системний підхід розглядає управління матеріальними ресурсами як цілісну підсистему загальної системи менеджменту підприємства. Матеріальні ресурси інтегруються з фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами, формуючи єдину виробничо-економічну систему.

Основними принципами системного підходу є: комплексне управління ресурсами; взаємозв'язок між витратами, запасами та результатами діяльності; зворотний зв'язок для коригування управлінських рішень; орієнтація на стратегічні цілі підприємства (рис. 1).

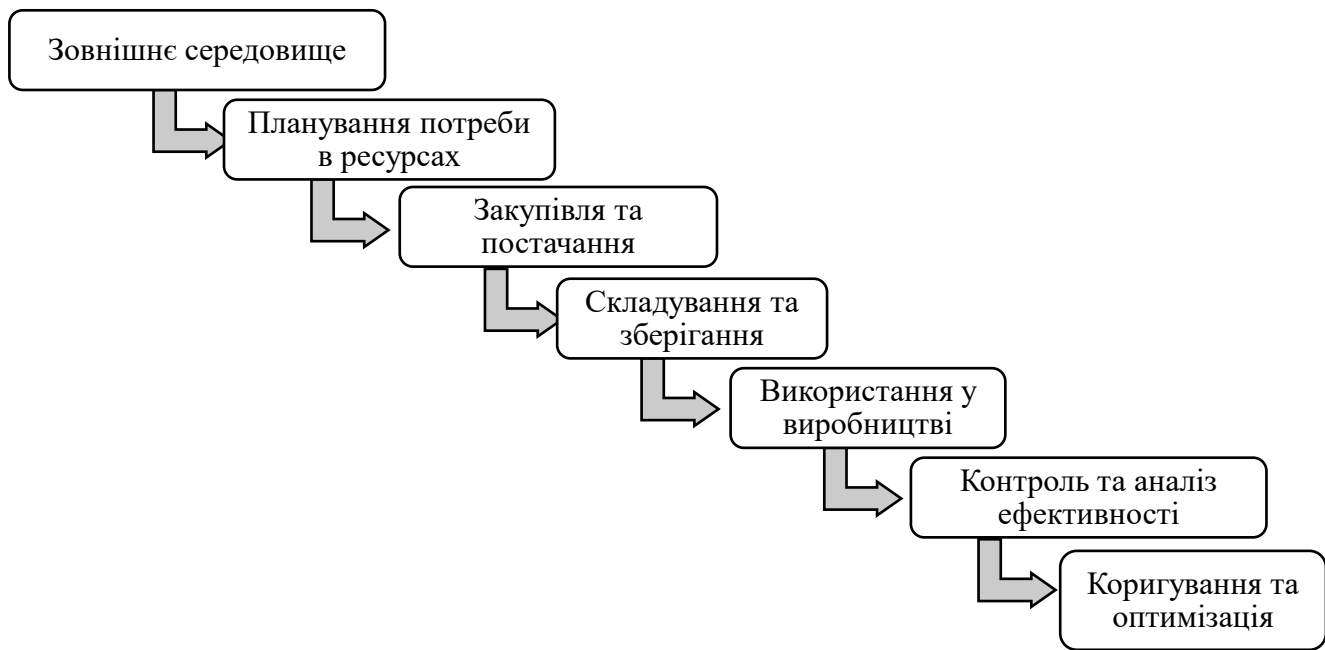


Рис. 1. Системний підхід в управлінні матеріальним ресурсами

Джерело: сформовано авторами

Системність дозволяє уникнути локальної оптимізації, коли окремі рішення щодо запасів або закупівель приймаються без урахування загальної стратегії підприємства.

Процесний підхід акцентує увагу на управлінні матеріальними ресурсами через послідовність бізнес-процесів. Він забезпечує безперервність матеріальних потоків та оптимізацію операцій (табл. 1).

Таблиця 1. Процесний підхід в управлінні матеріальним ресурсами

| Етап процесу | Зміст управлінських дій | Очікуваний результат |
|--------------------|---|--|
| Планування потреби | Визначення обсягів і структури ресурсів | Узгодження ресурсів з виробничою програмою |
| Закупівля | Формування замовлень, укладання договорів | Ритмічне постачання, мінімізація дефіциту |
| Зберігання | Організація складів, контроль запасів | Зниження втрат і псування ресурсів |
| Використання | Раціональне споживання ресурсів | Зменшення матеріаломісткості продукції |
| Контроль | Аналіз відхилень і коригування | Підвищення ефективності управління ресурсами |

Джерело: сформовано авторами

Процесний підхід дозволяє стандартизувати процедури, зменшити витрати та забезпечити узгодженість дій у різних підрозділах підприємства.

Логістичний підхід спрямований на оптимізацію руху матеріальних ресурсів від постачальника до виробничих підрозділів і кінцевого споживача. Його мета – забезпечення необхідного рівня запасів при мінімальних витратах на транспортування та зберігання (рис. 2).

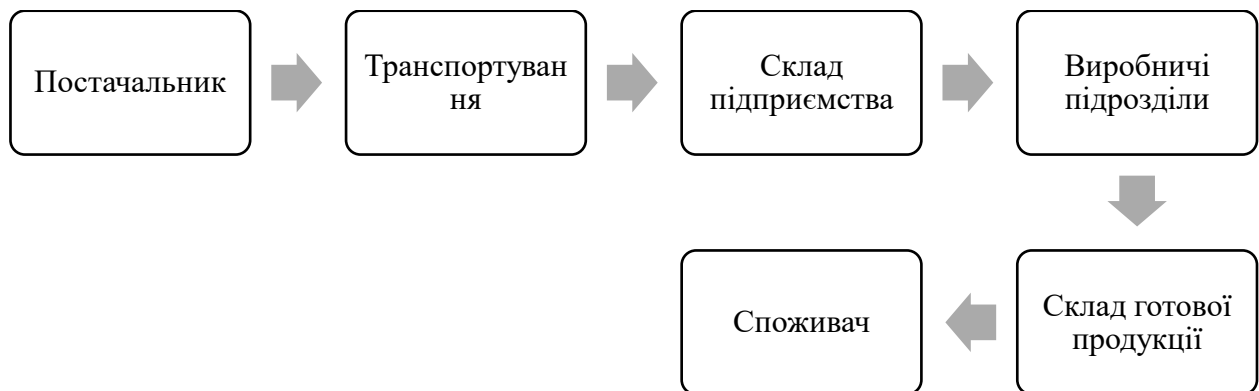


Рис. 2. Логістичний ланцюг руху матеріальних ресурсів

Джерело: сформовано авторами

Принципами логістичного підходу є: мінімізація витрат на постачання і зберігання; скорочення часу логістичного циклу; інтеграція інформаційних потоків; управління ланцюгами постачання (SCM).

Ефективна логістика дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність.

Стратегічний підхід розглядає управління матеріальними ресурсами як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг підприємства (табл. 2).

До основних завдань стратегічного підходу можна віднести: оптимізацію матеріальних витрат і оборотності запасів; диверсифікацію постачальників для

зменшення ризиків; інтеграцію управління матеріальними ресурсами у стратегічне планування; підвищення якості продукції через використання сучасних матеріалів.

Таблиця 2. Вплив стратегічного управління матеріальними ресурсами на конкурентні переваги

| Напрямок управління | Економічний ефект | Вплив на конкурентоспроможність |
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Зниження матеріаломісткості | Скорочення витрат | Цінова перевага на ринку |
| Оптимізація запасів | Прискорення оборотності капіталу | Фінансова стійкість підприємства |
| Диверсифікація постачальників | Зменшення ризиків | Стабільність виробництва |
| Впровадження ERP-систем | Підвищення прозорості даних | Швидкість прийняття рішень |

Сучасна практика свідчить, що найбільш ефективним є поєднання всіх підходів. Інтегрований підхід забезпечує координацію стратегічних і операційних рішень; мінімізацію витрат на всіх етапах руху ресурсів; підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища (рис. 3).

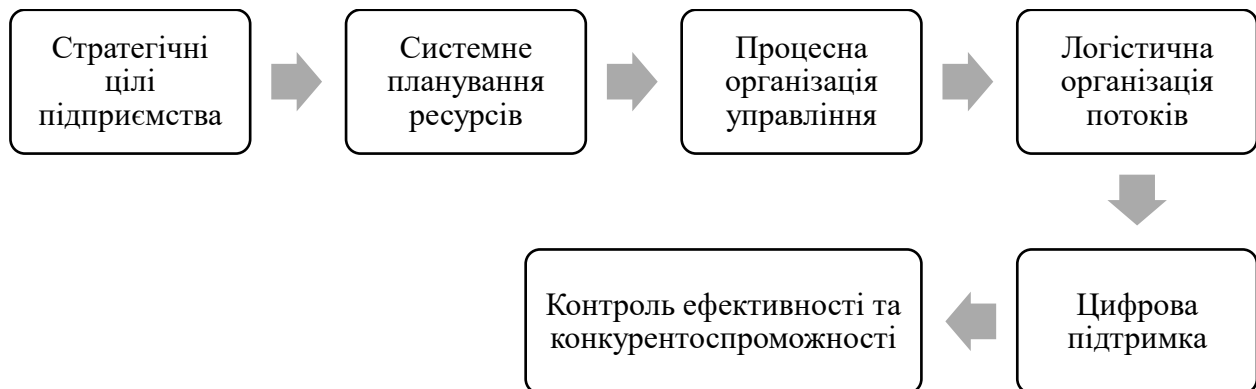


Рис. 3. Інтегрована модель управління матеріальними ресурсами

Джерело: сформовано авторами

Степаненко Т. О. у свої працях [2, с. 136] також обґрунтовує доцільність застосування інтегрованого підходу до управління матеріальними ресурсами підприємства. Із позиції авторки цей підхід передбачає узгоджену взаємодію всіх структурних підрозділів і функціональних напрямів діяльності з метою досягнення цілісності управлінських процесів. На думку дослідниці, інтегрований підхід є важливою передумовою більш гнучкого та стабільного розвитку

підприємства. Вона визначає його як раціональне поєднання методичних, техніко-технологічних та економічних елементів матеріалопровідного ланцюга, спрямоване на забезпечення безперервності та ритмічності виробництва, а також на досягнення максимального економічного ефекту за умов оптимізації витрат [2, с. 134].

Сучасні методи управління оборотними матеріальними ресурсами доцільно класифікувати на логістичні, економічні та цифрові (рис. 4).



Рис. 4. Сучасні методи управління оборотними матеріальними активами

Джерело: розроблено авторами

Логістичні методи управління орієнтовані на оптимізацію потоків матеріальних ресурсів у межах підприємства та по всьому ланцюгу постачання. Одним із найбільш поширених є метод Just-in-Time, який передбачає постачання ресурсів у необхідній кількості та в потрібний час, що дозволяє мінімізувати складські запаси та зменшити витрати на їх утримання. Важливе значення має також концепція Supply Chain Management, яка забезпечує інтегроване управління всіма учасниками ланцюга постачання – від постачальників до кінцевих споживачів. Крім того, застосовуються такі інструменти, як ABC- та XYZ-аналіз,

що дозволяють класифікувати запаси за ступенем важливості та передбачуваності попиту, а також оптимізувати їх структуру.

Економічні методи управління базуються на використанні фінансово-аналітичних інструментів для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів. Серед них важливе місце займає модель економічного розміру замовлення (EOQ), яка дозволяє визначити оптимальний обсяг закупівель з урахуванням витрат на зберігання та оформлення замовлень. Значну роль відіграє також нормування запасів, бюджетування матеріальних витрат та аналіз показників оборотності запасів, зокрема коефіцієнта обіговості та тривалості одного обороту. Використання цих інструментів сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та зниженню ризиків дефіциту або надлишку ресурсів.

Цифрові методи та інструменти є найбільш динамічним напрямом розвитку систем управління оборотними ресурсами. Впровадження інформаційних систем класу ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяє інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства, забезпечуючи прозорість руху матеріальних ресурсів у режимі реального часу. Системи управління складом (WMS) автоматизують операції з приймання, зберігання та відвантаження товарів, що значно підвищує точність обліку та ефективність логістичних процесів. Також активно застосовуються технології штрихкодування, які забезпечують оперативний контроль за переміщенням ресурсів. Використання аналітики великих даних та штучного інтелекту дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати рівень запасів та приймати управлінські рішення на основі даних.

Особливу увагу слід приділити інтеграції зазначених методів. Поєднання логістичних підходів із економічними розрахунками та цифровими технологіями формує комплексну систему управління оборотними матеріальними ресурсами. Така система забезпечує не лише зниження витрат, але й підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, що є важливою передумовою його конкурентоспроможності.

Ефективність управління оборотними матеріальними ресурсами значною мірою визначається якістю їх аналізу, який дозволяє виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Комплексна оцінка стану матеріальних ресурсів передбачає дослідження їх обсягу, структури, динаміки та ефективності використання.

Першим етапом аналізу є оцінка складу та структури матеріальних ресурсів, що включає визначення частки сировини, матеріалів, комплектуючих, незавершеного виробництва та готової продукції. Важливим є виявлення надлишкових або дефіцитних запасів, що негативно впливають на фінансовий стан підприємства.

Другим етапом є аналіз динаміки матеріальних ресурсів, який передбачає оцінку змін їх обсягів у часі. Зростання запасів може свідчити як про розширення діяльності підприємства, так і про неефективне управління, зокрема накопичення неліквідних запасів.

Ключовим напрямом дослідження є оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів, що здійснюється за допомогою системи показників. Для кількісної оцінки ефективності управління оборотними матеріальними ресурсами доцільно використовувати систему показників.

Ключовим індикатором є коефіцієнт оборотності запасів:

$$Kob = \frac{C}{Z_{avg}}$$

де C – собівартість реалізованої продукції; Z_{avg} – середній залишок запасів.

Збільшення значення коефіцієнта свідчить про прискорення оборотності ресурсів і більш ефективне їх використання.

Тривалість одного обороту визначається як:

$$T = \frac{D}{Kob}$$

де D – кількість днів у періоді.

Зменшення цього показника означає скорочення часу обігу ресурсів і підвищення ліквідності підприємства.

Важливим показником є також матеріаломісткість продукції:

$$Mm = \frac{M}{Q}$$

де M – матеріальні витрати; Q – обсяг виробленої продукції.

Зниження матеріаломісткості свідчить про більш раціональне використання ресурсів і безпосередньо впливає на зменшення собівартості продукції.

Для оптимізації обсягів закупівель використовується модель економічного розміру замовлення (EOQ):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

де D – річна потреба в ресурсах; S – витрати на оформлення замовлення; H – витрати на зберігання одиниці запасів.

Використання цієї моделі дозволяє мінімізувати сукупні витрати на управління запасами.

Застосування наведених показників у системі управління дозволяє не лише оцінити ефективність використання матеріальних ресурсів, але й виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію запасів, скорочення витрат і прискорення оборотності капіталу.

Для подальшого дослідження важливо розглянути структуру оборотних активів за видами економічної діяльності. Таблиця 3 відображає динаміку оборотних активів, величину балансу та питому вагу оборотних активів у валюті балансу за 2022-2024 рр.

Такий підхід дозволяє оцінити не лише абсолютний обсяг коштів, які підприємства вкладають у поточні ресурси, але й співвідношення оборотних активів до загального капіталу, що є ключовим показником ліквідності та фінансової гнучкості. Крім того, аналіз по окремих секторах економіки допомагає

виявити галузі з найбільшою інтенсивністю використання оборотних активів та ті, де спостерігаються тенденції до їх оптимізації або нарощування. Це створює підґрунтя для більш детального розгляду ефективності управління оборотними ресурсами та їх впливу на конкурентоспроможність регіональних підприємств.

Таблиця 3. Оборотні активи підприємств Вінницької області за видами економічної діяльності

| Вид економічної діяльності | 2022 рік | | | 2023 рік | | | 2024 рік | | |
|--|---------------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------------|
| | Оборотні активи, тис. грн | Баланс, тис. грн | Питома вага у валюті балансу, % | Оборотні активи, тис. грн | Баланс, тис. грн | Питома вага у валюті балансу, % | Оборотні активи, тис. грн | Баланс, тис. грн | Питома вага у валюті балансу, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Усього | 1877422 26,4 | 302256283 | 62,1 | 2309835 11,8 | 358754197 | 64,4 | 247728 422 | 402853100 | 61,5 |
| сільське, лісове та рибне господарство | 6887057 4,9 | 101684082 | 67,7 | 7263125 2,9 | 107236246 ,5 | 67,7 | 806086 98,7 | 120915776 | 66,7 |
| промисловість | 6384671 8,2 | 115380900 | 55,3 | 8578641 4,2 | 142503515 ,4 | 60,2 | 856527 35 | 150381546 | 57,0 |
| будівництво | 8598354 ,2 | 11800172, 1 | 72,9 | 1217941 4,8 | 15923670, 9 | 76,5 | 119210 65,1 | 15942614 | 74,8 |
| оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 3285458 5,1 | 36035094 | 91,2 | 4124628 1,3 | 44980690, 3 | 91,7 | 504373 54,2 | 57915586, 9 | 87,1 |
| транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 5460622 ,4 | 11896227, 1 | 45,9 | 7402407 ,9 | 15064797, 2 | 49,1 | 707956 8,8 | 14806036, 3 | 47,8 |
| тимчасове розміщування й організація харчування | 62279,8 | 192681,4 | 32,3 | 106378, 2 | 216800,9 | 49,1 | 141216, 9 | 298884 | 47,2 |
| інформація та телекомунікації | 1212352 ,5 | 2138927,1 | 56,7 | 1422992 ,6 | 2415890 | 58,9 | 180098 2,1 | 2708180,2 | 66,5 |
| фінансова та страхова діяльність | 319389, 2 | 529254,6 | 60,3 | 368562, 8 | 577776,8 | 63,8 | 757127, 8 | 5711589,5 | 13,3 |

Продовження таблиці 3.

| Вид економічної діяльності | 2022 рік | | | 2023 рік | | | 2024 рік | | |
|--|---------------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------|---------------------------------|
| | Оборотні активи, тис. грн | Баланс, тис. грн | Питома вага у валюті балансу, % | Оборотні активи, тис. грн | Баланс, тис. грн | Питома вага у валюті балансу, % | Оборотні активи, тис. грн | Баланс, тис. грн | Питома вага у валюті балансу, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| операції з нерухомим майном | 277970,9 | 9171193,7 | 30,3 | 3928641,2 | 10133997,9 | 38,8 | 3875610,2 | 10957280,5 | 35,4 |
| професійна, наукова та технічна діяльність | 1198382,7 | 4135633 | 29,0 | 2422809 | 5555970,9 | 43,6 | 1636535,4 | 6914294,1 | 23,7 |
| діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 878037,9 | 2030700,7 | 43,2 | 1562213,2 | 4148214,8 | 37,7 | 1535102 | 4357676,1 | 35,2 |
| освіта | 19432,8 | 26146,1 | 74,3 | 24482 | 35131,1 | 69,7 | 44734,7 | 55000,2 | 81,3 |
| охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 1617881,9 | 6843639,7 | 23,6 | 1869278,5 | 8527636,4 | 21,9 | 2193793,9 | 10379309,1 | 21,1 |
| мистецтво, спорт, розваги та відпочинок | 10519,5 | 200098,7 | 5,3 | 12785,8 | 1229429,2 | 1,0 | 20649,9 | 1302947,7 | 1,6 |
| надання інших видів послуг | 13394,4 | 191533,3 | 7,0 | 19597,4 | 204428,7 | 9,6 | 23247,4 | 206379,9 | 11,3 |

Джерело: сформовано авторами за [7]

Виявлене зростання обсягу оборотних активів підприємств у 2022-2024 рр. має неоднозначний економічний зміст і потребує комплексної інтерпретації. З одного боку, така динаміка може свідчити про розширення масштабів господарської діяльності, збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, що є позитивною тенденцією та формує передумови для зміцнення ринкових позицій підприємств. У цьому випадку зростання оборотних активів супроводжується підвищенням ділової активності та ефективним використанням ресурсів.

З іншого боку, збільшення обсягу оборотних активів може бути наслідком накопичення надлишкових або неліквідних запасів, що свідчить про недосконалість системи управління матеріальними ресурсами. Така ситуація призводить до іммобілізації фінансових ресурсів, зниження оборотності капіталу та зростання витрат на зберігання, що негативно впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Стабільність питомої ваги оборотних активів у структурі балансу (на рівні 61–64%) вказує на відносну збалансованість структури активів, проте не дає підстав однозначно оцінити ефективність їх використання без урахування показників оборотності та ліквідності. Висока частка оборотних активів у торгівлі та будівництві зумовлена специфікою цих галузей, де швидкість обігу ресурсів є критичним фактором ефективності. Водночас надмірно високі значення можуть сигналізувати про ризик перевантаження запасами та неефективне управління ними.

У сільському господарстві стабільно високий рівень оборотних активів пояснюється сезонністю виробництва та необхідністю формування значних запасів. Проте за відсутності ефективного прогнозування попиту це створює ризик втрат від псування продукції та коливань цін. У промисловості середній рівень оборотних активів свідчить про відносно збалансовану структуру, однак потребує оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів через показники матеріаломісткості та оборотності.

Низька частка оборотних активів у фінансовій діяльності, сфері мистецтва та охороні здоров'я зумовлена переважанням необоротних активів, однак може свідчити про обмеженість ресурсної гнучкості та потенційні ризики забезпечення безперервності діяльності.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що зміна обсягу та структури оборотних активів має як позитивні, так і негативні економічні наслідки, які залежать від ефективності управління матеріальними ресурсами. У

цьому випадку ключового значення набуває забезпечення оптимального рівня запасів, прискорення їх оборотності та впровадження сучасних інструментів управління, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств доцільним є впровадження сучасних методів оптимізації структури активів, удосконалення системи управління запасами та активне використання цифрових інструментів моніторингу і планування матеріальних ресурсів.

Ефективність управління оборотними матеріальними ресурсами є одним із ключових факторів формування витрат підприємства, рівня собівартості продукції та кінцевих фінансових результатів. Раціональна організація процесів закупівлі, зберігання та використання матеріальних ресурсів безпосередньо впливає на економічну результативність діяльності підприємства.

Передусім, управління оборотними матеріальними ресурсами визначає рівень матеріальних витрат, які в більшості галузей займають значну частку у структурі собівартості продукції. Неefективне управління запасами, зокрема їх надлишок або дефіцит, призводить до зростання витрат на зберігання, втрат від псування, морального старіння або простоїв у виробництві. Водночас оптимізація запасів дозволяє знизити витрати на логістику та забезпечити безперервність виробничого процесу.

Важливим аспектом є вплив на собівартість продукції. Застосування сучасних методів управління, таких як нормування запасів, ABC-аналіз, модель економічного розміру замовлення, сприяє раціоналізації використання матеріальних ресурсів і, відповідно, зниженню матеріаломісткості продукції. Це дозволяє підприємству підвищити цінову конкурентоспроможність та забезпечити стабільність виробничих процесів.

Крім того, управління оборотними ресурсами має безпосередній вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Зниження витрат і собівартості

сприяє зростанню прибутку та рентабельності. Підвищення оборотності запасів забезпечує більш ефективне використання оборотного капіталу, зменшує потребу у зовнішньому фінансуванні та підвищує ліквідність підприємства. Водночас нерациональне управління може призводити до заморожування значних фінансових ресурсів у запасах, що негативно впливає на фінансову стійкість.

Суттєвого значення набуває вплив цифровізації управління матеріальними ресурсами. Використання ERP- та WMS-систем, аналітики даних і прогнозування попиту дозволяє зменшити рівень невизначеності, оптимізувати обсяги закупівель та підвищити точність планування витрат. Це сприяє підвищенню прозорості витрат і покращенню фінансових результатів.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а й ефективністю їх використання. Особливу роль у цьому процесі відіграє система управління оборотними матеріальними ресурсами, яка формує передумови для підвищення фінансово-економічних результатів діяльності.

Вплив управління оборотними матеріальними ресурсами на конкурентоспроможність має опосередкований характер і реалізується через систему взаємопов'язаних економічних ефектів. Зокрема, оптимізація обсягів і структури запасів сприяє зниженню витрат на їх утримання, прискоренню оборотності капіталу та вивільненню фінансових ресурсів. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості підприємства.

Причинно-наслідковий механізм такого впливу доцільно представити у вигляді логічного ланцюга: управління матеріальними ресурсами → оптимізація запасів → зниження витрат та прискорення оборотності → покращення фінансових показників → формування конкурентних переваг → зростання конкурентоспроможності підприємства.

Для більш глибокого обґрунтування доцільно розглянути трансформацію результатів управління ресурсами у конкурентні переваги (табл. 4).

Таблиця 4. Вплив управління оборотними матеріальними ресурсами на формування конкурентних переваг підприємства

| Напрямок управління | Економічні показники | Результат впливу | Конкурентна перевага |
|-----------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------|
| Оптимізація запасів | Зменшення середнього залишку запасів | Вивільнення оборотного капіталу | Фінансова гнучкість |
| Прискорення оборотності | Зростання коефіцієнта оборотності | Скорочення тривалості операційного циклу | Підвищення ліквідності |
| Зниження матеріаломісткості | Скорочення матеріальних витрат | Зменшення собівартості продукції | Цінова конкурентоспроможність |
| Удосконалення логістики | Скорочення часу постачання | Безперервність виробничого процесу | Надійність постачання |
| Цифровізація управління | Підвищення точності планування | Зниження надлишкових запасів | Операційна ефективність |

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, ефективне управління оборотними матеріальними ресурсами виступає важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємства. Його вплив проявляється через підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат, прискорення оборотності капіталу та покращення фінансових результатів.

Водночас неефективне управління матеріальними ресурсами може призводити до накопичення надлишкових або неліквідних запасів, уповільнення оборотності, зростання витрат і погіршення фінансового стану підприємства, що негативно впливає на його конкурентні позиції на ринку.

Отже, система управління оборотними матеріальними ресурсами є одним із ключових елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а її вдосконалення має розглядатися як стратегічний напрям підвищення ефективності діяльності.

Узагальнення існуючих теоретичних підходів до управління оборотними матеріальними ресурсами свідчить про їх фрагментарність та обмеженість у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, системний підхід забезпечує цілісність управління, процесний – безперервність операцій, логістичний – оптимізацію матеріальних потоків, а стратегічний – орієнтацію на довгострокові результати. Водночас застосування кожного з них окремо не дозволяє повною мірою врахувати комплексність сучасного бізнес-середовища, що характеризується високою динамічністю, невизначеністю та цифровою трансформацією.

Крім того, проведений аналіз сучасних методів управління матеріальними ресурсами показав, що ефективність їх використання значною мірою залежить від рівня інтеграції управлінських рішень, узгодженості бізнес-процесів та використання цифрових інструментів. Відсутність системної взаємодії між цими елементами призводить до зростання витрат, зниження оборотності ресурсів та втрати потенційних конкурентних переваг.

За таких умов виникає об'єктивна необхідність формування інтегрованого підходу до управління оборотними матеріальними ресурсами, який би забезпечував поєднання логістичних, економічних та цифрових інструментів у межах єдиної системи управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.

З метою усунення зазначених недоліків та підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами у дослідженні запропоновано інтегровану модель управління оборотними матеріальними ресурсами в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 5), яка відображає взаємозв'язок між ресурсною базою, управлінськими підсистемами, бізнес-процесами, показниками ефективності та кінцевими економічними результатами діяльності підприємства.



Рис. 5 Інтегрована модель управління оборотними матеріальними ресурсами в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено авторами

Запропонована інтегрована модель управління оборотними матеріальними ресурсами базується на поєднанні логістичних, економічних та цифрових підсистем управління, що функціонують у межах єдиного бізнес-процесного циклу. Особливістю моделі є орієнтація на трансформацію ресурсних потоків у конкретні економічні результати через систему показників ефективності, які, у свою чергу, формують конкурентні переваги підприємства.

На відміну від традиційних підходів, модель враховує не лише оптимізацію витрат і запасів, але й інтегрує цифрові технології управління, що забезпечують підвищення прозорості, швидкості прийняття рішень та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Важливим елементом моделі є наявність зворотного зв'язку, який дозволяє здійснювати постійний моніторинг ефективності управління та своєчасне коригування управлінських рішень.

Таким чином, ефективне управління оборотними матеріальними ресурсами є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для цього слід приділити увагу кільком ключовим напрямкам.

По-перше, облік і контроль запасів мають бути максимально точними та сучасними. Використання автоматизованих систем управління дозволяє відстежувати рух матеріалів у реальному часі, швидко реагувати на дефіцит чи надлишки, а також мінімізувати втрати через списання чи псування. Регулярні інвентаризації та класифікація матеріалів за їхньою значимістю допомагають визначити, на чому варто зосередити увагу в першу чергу.

По-друге, важливо оптимізувати обсяги запасів. Надлишкові матеріали «заморожують» кошти підприємства, а нестача може призвести до зриву виробничих процесів. Прогнозування потреб на основі минулого досвіду та поточного попиту дозволяє підтримувати оптимальний рівень запасів і забезпечує безперебійність роботи.

По-третє, слід звернути увагу на постачальницьку політику. Надійні та перевірені постачальники, довгострокові домовленості та диверсифікація джерел поставок зменшують ризики перебоїв і дозволяють планувати закупівлі більш ефективно. Крім того, моніторинг ринку допомагає відстежувати ціни та знаходити можливості для заміни матеріалів на більш економні альтернативи без втрати якості.

Четвертий напрям – організація зберігання та внутрішньої логістики. Раціонально організований склад, контроль строків зберігання та сучасні системи розміщення матеріалів скорочують час пошуку і транспортування, а також зменшують втрати. Це дозволяє заощаджувати кошти і підвищує ефективність роботи.

Не менш важливо підвищувати ефективність використання ресурсів. Аналіз витрат матеріалів на одиницю продукції допомагає виявити непотрібні витрати та впроваджувати заходи для їх зменшення. Використання принципів організації виробництва, таких як Lean та 5S, сприяє усуненню втрат та покращує дисципліну на виробництві. Навчання персоналу формує культуру відповідального використання матеріалів, що теж підвищує загальну ефективність.

Нарешті, важливо впроваджувати системи моніторингу та аналітики. Регулярна звітність, показники ефективності запасів та аналіз закупівель дозволяють керівництву своєчасно приймати рішення та коригувати процеси управління. Використання сучасних технологій, таких як штрих-коди чи RFID, полегшує контроль і робить його більш точним.

В цілому, застосування цих рекомендацій дозволяє зменшити витрати на зберігання і закупівлі, підвищити оборотність матеріалів і стабільність виробничого процесу. Це безпосередньо сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління оборотними матеріальними ресурсами є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростання ресурсних обмежень. Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити, що найбільш ефективним є інтегрований підхід, який поєднує системні, процесні, логістичні та стратегічні аспекти управління.

Проведений аналіз стану оборотних активів за видами економічної діяльності показав наявність як позитивних тенденцій (зростання обсягів діяльності, відносна збалансованість структури активів), так і потенційних ризиків, пов'язаних із накопиченням надлишкових запасів, зниженням оборотності та іммобілізацією фінансових ресурсів. Доведено, що ефективність використання матеріальних ресурсів значною мірою визначається галузевою специфікою, рівнем організації логістичних процесів та якістю управлінських рішень.

Обґрунтовано, що оптимізація управління оборотними матеріальними ресурсами безпосередньо впливає на зниження матеріаломісткості продукції, прискорення оборотності капіталу, підвищення ліквідності та зростання фінансових результатів підприємства, що в сукупності формує його конкурентні

переваги. Запропонована інтегрована модель управління оборотними матеріальними ресурсами забезпечує взаємозв'язок між ресурсною базою, управлінськими підсистемами, бізнес-процесами та результатами діяльності підприємства. Використання запропонованих підходів і рекомендацій надасть можливість підвищити ефективності управління матеріальними ресурсами та зміцнити конкурентні позиції підприємств.

Література

1. Микитюк П. П., Флис В. Р. Механізм управління використанням матеріальних ресурсів підприємства. *Вісник економіки*. 2025. Вип. 3. С. 237–249. DOI: 10.35774/visnyk2025.03.237

2. Степаненко Т. О. Інтегроване управління матеріальними ресурсами промислового підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 35. С. 132-140.

3. Хацер М. В. Фінансово-аналітична діяльність як базис управління фінансовими та матеріальними ресурсами підприємств. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Вип. 4. С. 119-127. DOI: 10.26661/2522-1566/2024-4/30-10

4. Pashkovskiy S.M., Holovchuk Y.O., Kalnysh V.V., Shvets A.V., Honcharov O.L., Koval N.V., Saichuk O.V. Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact. *Ukrainian journal of military medicine*. 2026. № 7. P. 5-18. DOI: [https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1\(7\)-005](https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005)

5. Головчук Ю.О., Лепетан І.М. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів закладу охорони здоров'я. Матеріали XIV міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» 2025. Т. 12. С. 323-324. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/10326>

6. Сергета І.В., Головчук Ю.О., Назарчук Г.Г., Трет'яков М.С. Державно-приватне партнерство у системі фінансового забезпечення соціальної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 3. С. 45-54. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.45>

7. Офіційний сайт Головного управління статистики у Вінницькій області: URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php>

References

1. Mykytiuk, P.P. and Flys, V.R. (2025), “Mechanism of management of the use of material resources of the enterprise”, *Visnyk ekonomiky*, vol. 3, pp. 237–249, <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.03.237>

2. Stepanenko, T.O. (2014), “Integrated management of material resources of an industrial enterprise”, *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 35, pp. 132–140.

3. Khatser, M.V. (2024), “Financial and analytical activity as a basis for managing financial and material resources of enterprises”, *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku*, vol. 4, pp. 119–127, <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-10>

4. Pashkovskiy, S.M., Holovchuk, Y.O., Kalnysh, V.V., Shvets, A.V., Honcharov, O.L., Koval, N.V. and Saichuk, O.V. (2026), “Occupational burnout and stress among medical staff: empirical analysis and strategies for minimizing their negative impact”, *Ukrainian Journal of Military Medicine*, vol. 7, pp. 5–18, [https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1\(7\)-005](https://doi.org/10.46847/ujmm.2026.1(7)-005)

5. Holovchuk, Y.O. and Lepetan, I.M. (2025), “Evaluation of the efficiency of the use of financial resources of a healthcare institution”, *Zbirka materialiv XIV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii “Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky”* [Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference “Economics of Enterprise: Modern Problems of Theory and

Practice”], vol. 12, pp. 323–324, available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/handle/123456789/10326> (Accessed 22 April 2026).

6. Serheta, I.V., Holovchuk, Y.O., Nazarchuk, H.H. and Tretiakov, M.S. (2026), “Public-private partnership in the system of financial support of social policy”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 45–54, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.45>

7. State Statistics Service of Ukraine (2026), “Official website of the Main Department of Statistics in Vinnytsia region”, available at: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php> (Accessed 22 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 24.04.26

Прорецензовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26