

02
20.12.23

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



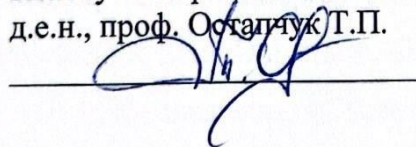
ЯНЧУК Сергій Сергійович
(студент групи ПВМ-8)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

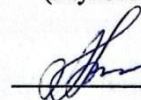
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)

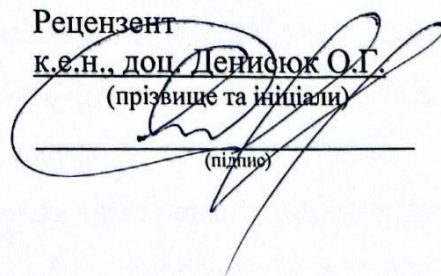


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Янчук С.С. Ефективність формування та використання ресурсного потенціалу підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади формування та використання ресурсного потенціалу підприємства та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення його ефективності використання.

Ключові слова: ресурсний потенціал, складові ресурсного потенціалу, оцінка ресурсного потенціалу, забезпеченість підприємства складовими ресурсного потенціалу, ефективність використання ресурсного потенціалу.

Annotation

Yanchuk S.C. The effectiveness of the formation and use of the enterprise's resource potential. - Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification thesis, the theoretical principles of the formation and use of the enterprise's resource potential were investigated and practical recommendations were offered to improve its efficiency.

Key words: resource potential, components of resource potential, assessment of resource potential, provision of the enterprise with components of resource potential, efficiency of use of resource potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства	7
1.2. Система управління ресурсним потенціалом підприємства	17
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства	29
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління ресурсним потенціалом підприємства.....	36
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ФОРТЕЗА-К».....	47
2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства .	47
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Фортеза-К».....	58
2.3. Оцінка системи ефективного формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.....	67
Висновки до розділу 2	83
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ФОРТЕЗА-К»	86
3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	86
3.2. Резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К».....	95
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	107
Висновки до розділу 3	115
ВИСНОВКИ.....	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	122
ДОДАТКИ.....	132

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Необхідною умовою успішної економічної діяльності будь-якого підприємства є формування оптимального за складом та величиною ресурсного потенціалу та ефективне його використання. Передусім це передбачає необхідність раціонального використання виробничих і людських ресурсів як основи забезпечення більш високого рівня конкурентоспроможності економіки.

Соціально-економічна ситуація в Україні значно погіршилася через значні втрати економічного потенціалу, зумовлені руйнацією промислових підприємств та інфраструктурних об'єктів, розривом налагоджених логістичних ланцюгів, скороченням обсягів промислового виробництва внаслідок військових дій. Відповідно, загострюються ризики погіршення кількісних та якісних характеристик ресурсного потенціалу, пов'язані з впливом кризових явищ у демографічній, соціальній, економічній сферах.

Серйозним викликом розвитку стало зменшення кількості робочих місць через втрату й руйнування значної кількості підприємств промисловості, інфраструктурних об'єктів. Значно скоротилися можливості забезпечення професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, міграція населення та мобілізація працездатного населення. Це об'єктивно призвело до загострення ризиків, пов'язаних із погіршенням якості ресурсного потенціалу забезпечення розвитку як економіки країни загалом, так і підприємств зокрема. Відповідно, це потребує адекватного реагування на загрози економічній і соціальній безпеці країни, пов'язані з наростанням проблем відтворення й розвитку ресурсного потенціалу, обмеженими можливостями покращення ресурсного забезпечення розвитку економіки підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми визначення сутності ресурсного потенціалу досліджувалися в наукових працях Богацької Н. М., Гриньової М. В., Дашко І. М., Краснокутської Н. С., Лапіна Є. В.,

Латишевої О. В., Материнської О. А., Славова В. П., Смолич Д. В., Тимошук І. В., Степаненко С. В., Федоніна О. С. та багатьох інших вчених.

В переважній більшості праць увага приділяється висвітленню сутності ресурсного потенціалу та визначенню його складових елементів. Таким чином питання визначення сутності ресурсного потенціалу та його складових вже досить добре напрацьоване. Однак питання формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу потребує доопрацювання.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є визначення теоретико-методологічних і науково-практичних засад управління ресурсним потенціалом підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо напрямів його ефективного використання.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити економічну сутність ресурсного потенціалу підприємства;
- охарактеризувати систему управління ресурсним потенціалом підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління ресурсним потенціалом підприємства;
- здійснити наліз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства;
- продіагностувати фінансово-економічний стан ТОВ «Фортеза-К»;
- оцінити систему ефективного формування та використання ресурсного потенціалу підприємства;

- охарактеризувати організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;
- оцінити резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління ресурсним потенціалом підприємства, етапи та фактори, що його формують.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних і практичних аспектів управління ресурсним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи є загальнонаукові й специфічні методи, фундаментальні положення класичної політичної економії, економічної теорії, менеджменту, методологічні підходи, що ґрунтуються на класичних та новітніх поглядах впливу управління на ресурсний потенціал підприємств. Для реалізації поставлених у роботі завдань застосовувалися методи наукового узагальнення і причинно-наслідкових зв'язків, монографічний метод, стратегічного аналізу, індукції та дедукції, методика скорингового аналізу, аналіз і синтез застосовані для деталізації об'єкту дослідження, графічне моделювання.

Інформаційною базою є законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України, наукові розробки вчених та практиків, аналітико-логічні узагальнення та безпосередні спостереження автора, матеріали річної фінансової звітності ТОВ «Фортеза-К».

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад формування ресурсного потенціалу підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному: обґрунтувань напрями мінімізації ризиків погіршення якості ресурсного потенціалу, забезпечення соціально-економічного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення доведені до рівня конкретних практичних пропозицій

та рекомендацій, створюють об'єктивну основу для подальшого розвитку теоретичних і прикладних досліджень проблем ресурсного потенціалу підприємств. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Янчук С.С. Вплив війни на ресурсний потенціал підприємств. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир, ДУ «Житомирська політехніка». 09-10 листопада 2023 року. С. 139.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 127 сторінках друкованого тексту. Робота містить 39 таблиць та 28 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства

Сучасне підприємство є складною багатокомпонентною системою, управління якої спрямоване, перш за все, на вирішення проблем оптимального використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів з метою підвищення ефективності виробництва. Для визначення потенціалу підприємства необхідно зупинитись на теоретичних підходах до визначення категорії ресурсного потенціалу у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Сьогодні існує безліч визначень та трактувань понять «потенціал», «ресурси», «ресурсний потенціал».

Згідно з економічним словником «ресурс» – це запас, накопичення, можливості. У ширшому розумінні ресурс – це все, що без особливих витрат може бути використане на благо системи, для її вдосконалення [78].

Термін «ресурсний потенціал» широко використовується в економічній літературі, і найчастіше його зміст тлумачиться неоднозначно. Проводячи дослідження у цій галузі, деякі вчені оперують терміном «економічний потенціал», інші використовують термін «соціально-економічний потенціал», треті – «природно-ресурсний» та «ресурсний» потенціал. Така різноманітність термінів викликає розрізненість знань та наводить до «розмитості» меж даного поняття. До основних складових категорії «потенціал підприємства» відносять такі потенціали: ресурсний; технологічний; виробничий; фінансовий; трудовий; інтелектуальний; кадровий; організаційний; технічний; науково-технічний; інноваційний; комерційний; управлінський; інвестиційний; інформаційний; ринковий; збутовий; маркетинговий; конкурентний; експортний; стратегічний [78].

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела [71].

У контексті функціонування соціально-економічних систем, до яких належить будь-яке підприємство, його потенціал, на нашу думку, є сукупністю ресурсів. Зокрема, успішність функціонування підприємства в значною мірою визначається її наділеністю ресурсами, їхньою структурою, швидкістю оновлення, ефективністю використання, рівнем розвиненості та спеціалізованості ресурсів. У масштабах підприємства всі ці фактори визначаються його ресурсним потенціалом. При цьому сам ресурсний потенціал формується як певна комбінація різних груп наявних у підприємства ресурсів [70].

Ресурсний потенціал підприємства формується при взаємодії природно-кліматичних умов та основних виробничих факторів сільського господарства: кількості та якості земель сільськогосподарського призначення, стану матеріально-технічної бази, наявності трудових ресурсів, зайнятих у сільськогосподарському виробництві [47].

Для досягнення цілей розвитку підприємств ресурсний потенціал має являти собою не просто механічний набір окремих видів ресурсів, а систему взаємопов'язаних оптимальних кількісних та якісних ресурсних пропорцій. У зв'язку з цим зазначимо, що кожен окремий елемент ресурсного потенціалу має індивідуальну спрямованість як фактор забезпечення ефективності функціонування підприємства [49].

Найважливішим принципом формування механізму управління ресурсами є постулат про їх взаємозамінність, що має на увазі наявність двох

ефектів – масштабу від акумулювання ресурсів та взаємопов’язаності накопичувачів ресурсів. Перший пов’язаний з тим, що накопичення певного виду ресурсів зумовлює збільшення швидкості його подальшого акумулювання.

Сутність другого із зазначених ефектів полягає у можливості підприємства збільшувати запас певного ресурсу одночасно із зростанням обсягів інших ресурсів. Оскільки величина ресурсного потенціалу підприємства безпосередньо пов’язана з усіма видами наявних у нього ресурсів, розширення того чи іншого ресурсу у взаємозв’язку з іншими дозволить реалізувати цілі підприємства. Однак найчастіше це неможливо без зменшення споживання інших видів ресурсів.

На цьому ґрунтується постулат про стратегічну залежність становища підприємства в ринковому просторі від його внутрішнього стану, що характеризується, перш за все, параметрами наявних ресурсів. Тому для створення найефективнішої комбінації наявних у підприємства ресурсів необхідно ефективно керувати процесом створення, оновлення, розвитку та використання ресурсного потенціалу

Ресурсний потенціал – це не лише ресурси, а й прихована в них можливість цілеспрямованого розвитку підприємства. Реалізація можливостей ресурсного потенціалу виявляється у результатах діяльності організації. Оскільки кількість ресурсів обмежена, і одні й самі ресурси можна використовувати по-різному, необхідне ефективне управління ними. Всі ресурси підприємства знаходяться у взаємозв’язку та взаємозалежності, і збалансоване оптимальне співвідношення між ними відкриває можливості для створення господарської системи, що відрізняється максимальною продуктивністю [44].

Стійкість і стабільність економіки, її галузей, комплексів та окремих підприємств може бути досягнута лише за комплексного використання факторів виробництва – ресурсів, наявність та поєднання яких грають визначальну роль формуванні рівня економічного розвитку. Таким чином,

ефективність роботи підприємств залежить від обліку впливу головних факторів виробництва: праці, землі та капіталу при прагненні до збалансованості у використанні ресурсного потенціалу [42].

На сьогоднішній день не існує достатньо розробленого методичного інструментарію, а також єдиної системи показників, що враховують рівень наявності та ступінь ефективності використання ресурсного потенціалу, загальноприйнятого методологічного підходу для його оцінки. Вибір методу залежить від цілей та завдань дослідження, рівня, на якому проводиться аналіз та оцінка, підходу до розуміння сутності та змісту формування, розвитку та відтворення ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал як категорія розглядається більшістю дослідників через розкриття особливостей понять ресурси та потенціал і попри широке поширення й досі немає однозначного визначення. Вченими висловлюються вкрай неоднозначні погляди на зміст поняття «ресурсний потенціал». Аналіз визначень категорії «ресурсний потенціал» подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз визначень категорії «ресурсний потенціал»

Автор	Визначення
1	2
Бабина О. Є. [3]	економіко-соціальна категорія, змістом якої є продуктивні сили, що знаходяться в органічній єдності та постійній взаємодії між собою.
Алексєєв С.Б., Жебокритьський Є. І. [1]	забезпечення економічного процвітання підприємства на основі системного використання факторів виробництва та можливостей – виробничих, природних і науково-технічних ресурсів
Богацька Н. М. [5]	представлений матеріальними, нематеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами, включаючи здатності персоналу з забезпечення ефективного використання цих ресурсів задля підтримки життєздатності підприємства і досягнення цільових орієнтирів розвитку
Буняк Н.М., Тимошук О.В. [8]	сукупність природних і промислових засобів виробництва, в тому числі і трудових ресурсів, що забезпечують досягнення ключових показників діяльності підприємства
Гончар М.В. [15]	наявні та приховані ресурси підприємства, які можливо мобілізувати для підтримки ефективності ведення діяльності компанії
Довгаль О. В. [21]	матеріальні, нематеріальні, трудові і фінансові ресурси, що застосовуються задля досягнення стратегічних цілей розвитку компанії

1	2
Калюжна Н. Г. [29]	сукупність запасів та джерел ресурсів; можливості для забезпечення відновлення ресурсів компанії; комплекс природних чинників, можливостей, ресурсів і цінностей, що можуть бути задіяні в процесі виробництва задля реалізації цілей зростання компанії
Коваль Л.В. [32]	система різноманітних ресурсів, якими володіє компанія і може залучити із зовні задля власних виробничих можливостей з метою підтримки конкурентоспроможності
Корінь М. В., Лановий О. А. [33]	сукупність ресурсів, якими володіє підприємство або які можуть бути залучені до його господарської діяльності з метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку
Латишева О. В. [40]	системи наявних і залучених ресурсів, що відповідає потребам підприємства і вимогам зовнішнього оточення щодо здатності компанії швидко їх мобілізувати аби забезпечити власну економічну стабільність в умовах динамічних змін

Прибічниками комплексного підходу до розуміння даної економічної категорії можна вважати П. М. Макаренко, Ю. М. Карась, які отожднюють ресурсний потенціал зі всією сукупністю економічних ресурсів і здатностей підприємства, що відображають реальні можливості останнього реалізувати виробничий потенціал і досягати поставлених цілей розвитку [43].

З позиції результату визначає ресурсний потенціал В. І. Приступа, трактуючи цей термін як можливість застосування нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів задля досягнення економічного розвитку підприємства [58].

Наукові праці Дашко І. М. [18], Смолич Д. В, Тимошук І. В. [65] та інших присвячені визначенню складових елементів ресурсного потенціалу, до яких запропоновано відносити: фінансові ресурси, матеріально-технічні ресурси, трудові ресурси, інноваційні ресурси, нематеріальні ресурси, інформаційні ресурси, підприємницький ресурс. Латишева О. В. виділяє у складі ресурсного потенціалу соціальну та екологічну складові, які дають можливість забезпечити сталий розвиток підприємства [40, с. 127].

Степаненко С. В. розглядає ресурсний потенціал аграрних підприємств, найважливішою складовою ресурсного потенціалу яких вважає

земельні ресурси. Однак, збільшувати земельну площу до великих розмірів немає сенсу, оскільки спрацьовує закон спадної віддачі при використанні не лише землі, а й інших ресурсів. Відповідно, слід знайти оптимальне співвідношення між складовими ресурсного потенціалу для забезпечення максимального прибутку в рамках стратегії підтримання екологічного балансу навколишнього середовища та розбудови механізмів гармонізації соціальних відносин [66].

Робота Лейбович А. В. присвячена визначенню показників оцінки ресурсного потенціалу підприємства та регіону [41].

Ресурсний потенціал підприємств Н. Фертас визначається з позиції сукупності ресурсів, що знаходяться у їх розпорядженні та можуть бути залучені в перспективі, та способів їх поєднання, які сприяють здійсненню виробничих процесів на підприємствах галузі та досягненню конкурентоспроможності на ринку перевезень [71].

Отже, узагальнюючи підходи до трактування категорії «ресурсний потенціал» варто відзначити, що, по- перше, більшість науковців все ж таки асоціюють ресурсний потенціал з наявними і прихованими ресурсами, єдина відмінність полягає в структуруванні тих видів ресурсів, які становлять його основу, а, по-друге, розбіжність поглядів полягає в основному у відображенні функціонального призначення ресурсного потенціалу. Такої ж позиції дотримується й С.В. Степаненко, яка на основі дослідження визначень ресурсного потенціалу, запропонованих різними науковцями, виділяє такі їх функціональні відмінності: стратегічна цільова орієнтація (О.А. Материнська, А.О. Ярова), максимізація прибутку (А.В. Лейбович), ефективна діяльність (В.Ю. Горбоконь), підтримка економічного зростання (Н.С. Краснокутська), досягнення оптимального балансу ресурсів компанії (В.П. Свавов) і досягнення максимальної економічної ефективності (М.В. Гладій) [67].

З'ясування специфіки ресурсного потенціалу підприємств потребує вивчення позицій науковців щодо його структурних складових та видів.

Дослідження наукових джерел дозволило встановити неоднозначність бачення науковцями структурних компонентів ресурсного потенціалу підприємств. Найбільш поширеною серед вчених позицією щодо складових ресурсного потенціалу є підхід, що полягає у його структуруванні на такі елементи, як матеріальні, фінансові, трудові, інноваційні, інформаційні та інші ресурси. Деякі вчені, зокрема Д.В. Смолич та І.В. Тимошук, до складу ресурсного потенціалу включають й підприємницький ресурс, що, на їх думку, представлений підприємницькою інфраструктурою, етикою та культурою [65].

О.В. Латишева серед елементів ресурсного потенціалу сталого зростання підприємств виділяє матеріально-технічну, трудову, фінансово-майнову, нематеріальну, соціальну та екологічну його складові. На думку цієї вченої, матеріально-технічна складова ресурсного потенціалу підприємства має включати виробничий, маркетинговий і науково-технічний потенціал, фінансово-майнова – фінансові ресурси і майновий капітал, трудова – трудові ресурси, кадровий, інтелектуальний та окремі елементи організаційного потенціалу, нематеріальна – інформаційні ресурси та нематеріальні активи, соціальна – можливості щодо задоволення соціальних потреб, а екологічна – здатності дотримуватися принципів раціонального природокористування [40].

Зубков С. О. в структурі ресурсного потенціалу підприємств торгівлі пропонується виділяти матеріально-технічний, трудовий, природний, фінансовий та інформаційний потенціали [26], а В.Ю. Горбоконь – технічні, паливно-сировинні, просторові, кадрові, управлінсько-організаційні, фінансові, інформаційні та ділові ресурси підприємства [17]. Існує точка зору за якої ресурсний потенціал підприємства прийнято розділяти на внутрішню і зовнішню його складові. Зовнішніми елементами ресурсного потенціалу прийнято вважати інституціональний і ринковий потенціали, систему взаємозв'язків з органами влади, інформаційними і страховими компаніями, а внутрішніми – управлінський, організаційно-господарський,

інтелектуальний, інноваційний, інвестиційний, виробничий та фінансово-економічний потенціали.

Різноманітність підходів до визначення змісту та наповнення елементного складу ресурсного потенціалу обумовила існування й досить деталізованої класифікації його видів. Найбільш вживаними ознаками, за якими прийнято класифікувати ресурсний потенціал, є приналежність організації, рівень використання, ступінь реалізації, зовнішня форма, рівень управління, зміст, функціональна спрямованість та залежність. Систематизація підходів до класифікації видів ресурсного потенціалу подана на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Систематизація підходів до класифікації видів ресурсного потенціалу

Викликає науковий інтерес підхід до класифікації видів ресурсного потенціалу, запропонований Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк, які, розкриваючи особливості ресурсного потенціалу банку,

виділяють такі його класифікаційні ознаки, як склад ресурсів, термін формування та управління, склад системи управління, допоміжні ресурси фінансового управління [4]. Специфіка діяльності підприємств накладає свій відбиток і на ресурсний потенціал.

Грунтуючись на визначеному вище та враховуючи існуючі підходи до розуміння змісту ресурсного потенціалу, ресурсний потенціал підприємств доцільно розглядати як сукупність наявних та залучених ззовні всіх видів ресурсів і можливостей, що формують здатність підприємств надавати послуги та підтримувати власну конкурентоспроможність на ринку.

Ключовими елементами ресурсного потенціалу підприємств слід визначити: матеріальну, техніко-технологічну, кадрову, фінансово-інвестиційну, інноваційну, інформаційну, організаційно-управлінську, екологічну та соціальну складову.

Матеріальна складова ресурсного потенціалу підприємств представлена сировиною, матеріалами, паливом, електроенергією, запасними частинами, тобто тими засобами, які мають матеріальну форму і забезпечують виконання процесу виробництва та проведення ремонтних робіт на підприємствах.

Техніко-технологічна складова ресурсного потенціалу представлена технічними засобами і технологіями, які як безпосередньо задіяні в основному виробництві, так і з їх застосуванням виконуються заходи щодо обслуговування основних засобів галузі.

Кадрова складова ресурсного потенціалу представлена працівниками підприємств і виражається через їх освітньо-кваліфікаційний рівень, психофізіологічні і мотиваційні характеристики.

Фінансово-інвестиційна складова охоплює наявні фінансові та інвестиційні ресурси, а також здатності підприємств галузі їх залучити з зовнішніх джерел задля забезпечення власного економічного розвитку.

Інноваційна складова ресурсного потенціалу підприємств охоплює діяльність проектно-конструкторських інститутів, що спеціалізуються на

створення новацій для потреб залізниць, і включає відповідно інноваційну інфраструктуру, інноваційні розробки, патенти, ліцензії, бази знань та інші види нематеріальних активів.

Основу інформаційної складової ресурсного потенціалу становлять інформаційні системи і технології, що задіяні в роботі підприємств, а також бази даних, мережі обробки, зберігання та передачі інформації між всіма учасниками транспортного процесу.

Для формування належного рівня ресурсного забезпечення підприємств та досягнення на цій основі цілей їх економічного зростання вкрай важливе значення має організаційно-управлінська складова ресурсного потенціалу, що представлена організаційною структурою, корпоративною культурою, системами підтримки прийняття рішень та управління ризиками, а також включає методичне забезпечення щодо підтримки ефективності управління процесами економічного розвитку підприємств [12].

Розуміючи значний вплив діяльності підприємств на довкілля, останніми реалізуються активні заходи в напрямку забезпечення охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання ресурсів та екологічної безпеки. Задля дотримання стандартів екологічної безпеки підприємствами впроваджуються ресурсо- та енергозберігаючі технології, зокрема освоюються технології очистки стічних вод, системи повторного та оборотного водопостачання, різного роду засоби зменшення рівня викидів забруднюючих речовин від стаціонарних джерел в атмосферне повітря тощо.

Соціальна ж підтримка працівників підприємств реалізується значною мірою за рахунок наявних в галузі соціальних ресурсів. Такими варто вважати як об'єкти соціальної інфраструктури, на яких забезпечується оздоровлення і культурний відпочинок працівників і членів їх сімей, так і об'єкти житлового фонду, спрямовані на створення сприятливих умов для проживання співробітників підприємств.

Отже, управління ресурсним потенціалом підприємства є складним

процесом, який розглядається як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, наращення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Основними завданнями управління ресурсним потенціалом є його формування, використання та відтворення. Формування ресурсного потенціалу відбувається як процес ідентифікації та створення напрямів підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення. Використання ресурсного потенціалу підприємства відбувається як процес залучення у роботу ресурсів, виявлених під час формування ресурсного потенціалу. Відтворення ресурсного потенціалу підприємства орієнтоване на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю продукції, що є необхідною складовою частиною загальної структури ресурсного потенціалу підприємства.

Отже, узагальнюючи в цілому, варто вказати, що ресурсний потенціал підприємств є основою для підтримки їх життєздатності і виступає стратегічним засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

1.2. Система управління ресурсним потенціалом підприємства

Швидка трансформація умов ведення бізнесу, зміна вподобань споживачів, ускладнена логістика сировини, матеріалів й комплектуючих обумовлюють необхідність пошуку дієвих інструментів пристосування вітчизняних підприємств до нових реалій провадження діяльності. За цих обставин результативність їх діяльності безпосередньо залежить від наявного ресурсного потенціалу, оптимальності поєднання та ефективності

використання його складових елементів з врахуванням тенденцій зміни бізнес-середовища.

Безумовно метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є отримання максимально можливого результату при мінімальних витратах. Заразом обмеженість ресурсів та їх структурна розбалансованість призводять до втрати підприємством конкурентних переваг на ринку, погіршення показників діяльності. У цьому контексті особливої актуальності набуває обґрунтування нових підходів до збалансування ресурсних можливостей підприємства із запитами бізнес-середовища шляхом оперативного реагування на вітчизняні та світові тренди.

Ресурсний потенціал підприємства як сукупність ресурсів та можливостей, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей, є економічною основою його розвитку та нарощення конкурентних переваг. Визначальним фактором досягнення успіху на ринку є не просто кількість та якість наявних ресурсів, але й їх співвідношення та поєднуваність, відповідність потребам вирішуваних завдань [15].

Сьогоднішнє інституційне середовище ведення бізнесу характеризується високою нестабільністю за цих обставин здатність підприємства швидко адаптувати свою діяльність до його вимог безпосередньо залежить від наявного ресурсного потенціалу та ефективності управління ним.

В економічній літературі зустрічаються різні погляди на сутність управління ресурсним потенціалом підприємства.

Так, Слободянюк Н. О., Шокер Р. І. [64, с. 245] пропонують розглядати управління ресурсним потенціалом з позицій системного підходу як систематичну, динамічну, планову і комплексну діяльність щодо забезпечення життєздатності підприємства, а також як сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, яка орієнтована на нарощення конкурентних переваг підприємства, і, як наслідок, нарощення прибутку задля гарантування подальшого розвитку.

Вважаємо, що таке тлумачення скоріше відображає сутність самої системи управління, аніж вказує на специфіку управління ресурсним потенціалом.

Гончар М.В. стверджує, що суть процесу управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства зводиться до активного впливу на керований об'єкт задля підвищення ефективності його функціонування та створення умов для розвитку [15, с. 109]. Знову-таки розглянуте трактування є надто загальним і не враховує специфіку об'єкту управління.

Лаврук О.С. [39, с. 225] визначаючи економічну сутність управління ресурсним потенціалом трактує її як специфічну та складну діяльність, що є чинником раціонального використання ресурсів й забезпечення ефективного функціонування підприємства. Варто погодитись з автором в контексті того, що раціональне використання ресурсів підприємства є важливою передумовою його успішного функціонування на ринку.

Група вітчизняних вчених, зокрема І.О. Борисюк, Т.О. Сімкова та К. С. Шапошников розглядають управління ресурсним потенціалом підприємства з позицій процесного підходу як процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення раціонального використання, нарощення та оптимізації ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення поставлених цілей та гарантування його стійкого функціонування та розвитку [7; 80]. У цьому визначенні враховано низку упущень, які були зроблені в попередніх, оскільки автори зазначають, що управління ресурсним потенціалом охоплює не тільки процеси його раціонального використання, але й нарощення та оптимізації.

Водночас О.М. Чупир, Є.О. Бурлака, О.П. Бутенко розглядають управління ресурсним потенціалом з позицій комплексного підходу як реалізацію функцій управління з метою забезпечення процесу накопичення, удосконалення та трансформації ресурсів і взаємозв'язків між ними у відповідності до змін зовнішнього оточення [79, с. 22].

Узагальнення результатів вивчення підходів до визначення сутності дефініції «управління ресурсним потенціалом підприємства» дозволяє

зробити висновок, що не дивлячись на всю різноманітність підходів усі вони акцентують увагу на раціональному використанні ресурсів задля забезпечення сталого розвитку, тобто забезпеченні максимальної ефективності та оптимальності їхнього використання. Заразом майже всі вони акцентують увагу на трьох основних стадіях цього процесу: формуванні, використанні та відтворенні ресурсного потенціалу.

На нашу думку, управління ресурсним потенціалом підприємства – це цілеспрямований вплив за допомогою управлінських важелів на процес формування, раціонального використання, трансформації та відновлення ресурсів і взаємозв'язків між ними у відповідності до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування.

Формування дієвої системи управління ресурсним потенціалом підприємства відображає його можливості щодо впорядкування процесів формування, раціонального використання та відтворення ресурсів на тому рівні, що забезпечує безперервність його функціонування та досягнення поставлених цілей.

До управління ресурсним потенціалом може бути застосовано, насамперед, системний та процесний підходи. Перший дозволяє представити складові управління (методи, функції, принципи, фактори впливу, суб'єктів та об'єкти управління); другий – представити послідовність процесів управління, які дозволяють ефективно формувати, накопичувати та використовувати ресурсний потенціал підприємств [77].

До функцій управління ресурсним потенціалом підприємств можна віднести:

- загальні: планування, організація, координація, мотивація та контроль;
- забезпечувальні або специфічні (за формою поділу управління на складові частини): кадрова функція, виробнича функція, фінансова функція, функція забезпечення ресурсами і функція розвитку матеріально-технічного

забезпечення, використання технологій та технологічних процесів у виробництві, комунікаційно-інформаційного забезпечення [72].

Охарактеризуємо основні принципи управління ресурсним потенціалом підприємств в табл. 1.2. [68].

Таблиця 1.2

Базові принципи управління ресурсним потенціалом підприємства.

Принцип	Сутність принципу
Принцип науковості	Базування управління ресурсним потенціалом підприємства на науковому підґрунті використання світового надбання дослідників із зазначеного питання з тим, щоб врахувати накопичений досвід у сфері управління, формування, розподілом, використанням і відновленням ресурсного потенціалу підприємств
Принцип оптимальності	Припускає вибір найкращого варіанту для вирішення завдань ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства
Принцип комплектності	Передбачає системність і взаємозв'язок процесів планування організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю при реалізації виробничо-господарської діяльності на основі механізмів управління ресурсним потенціалом промислового підприємства
Принцип об'єктивності	Обумовлює необхідність об'єктивного підходу до визначення рівня ресурсного потенціалу промислового підприємства та причин появи проблем в системі управління ресурсним потенціалом промислового підприємства з метою використання найбільш ефективних методів для їх вирішення
Принцип економичності	Забезпечує раціональне використання ресурсів у процесі формування ресурсного потенціалу підприємства, щоб досягнути максимально можливого ефекту за критерієм «витрати-ресурсів»
Принцип гнучкості	Означає можливість удосконалення механізмів управління ресурсним потенціалом виробничого підприємства та налаштування інформаційно-аналітичної системи при зміні факторів зовнішнього середовища або внутрішніх умов функціонування промислового підприємства.
Принцип оперативності	Передбачає постійний моніторинг ресурсного потенціалу промислового підприємства з метою визначення і своєчасного регулювання на виявлені проблеми управління
Принцип адаптивності	Вимагає включення в механізм управління ресурсним потенціалом промислового підприємства засобів для оперативного регулювання на мінливі умови навколишнього середовища
Принцип безперервності	Полягає в безперервності процесу розподілу використання і відтворення ресурсного потенціалу промислового підприємства
Принцип інноваційної	Передбачає необхідність використання новітніх технологій при управлінні розвитком ресурсного потенціалу підприємства і забезпечує конкурентоспроможності підприємства. Визначає потребу постійного пошуку нових більш досконалих методів і форм реалізації механізмів управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: [70]

Системі управління ресурсним потенціалом підприємства, як і будь-якій іншій економічній системі, притаманні певні властивості. Основними з яких є: структурність, динамічність, складність, адаптивність та пропорційність.

Будь-яка система управління передбачає наявність керуючої підсистеми (суб'єкта управління) та керованої підсистеми (об'єкта управління).

Суб'єктом управління є керівництво підприємства, яке визначає стратегію управління ресурсним потенціалом, обґрунтовує мету, завдання, функції, принципи та методи управління.

Об'єктом управління є ресурси підприємства та пов'язані з ними процеси, зокрема джерела їх формування, вартісна оцінка, кількісна та якісна структура, технологія ресурсозбереження, ефективність використання. Усі вони взаємопов'язані між собою та відчувають вплив один одного.

Система управління ресурсним потенціалом підприємства представлена рис. 1.2.

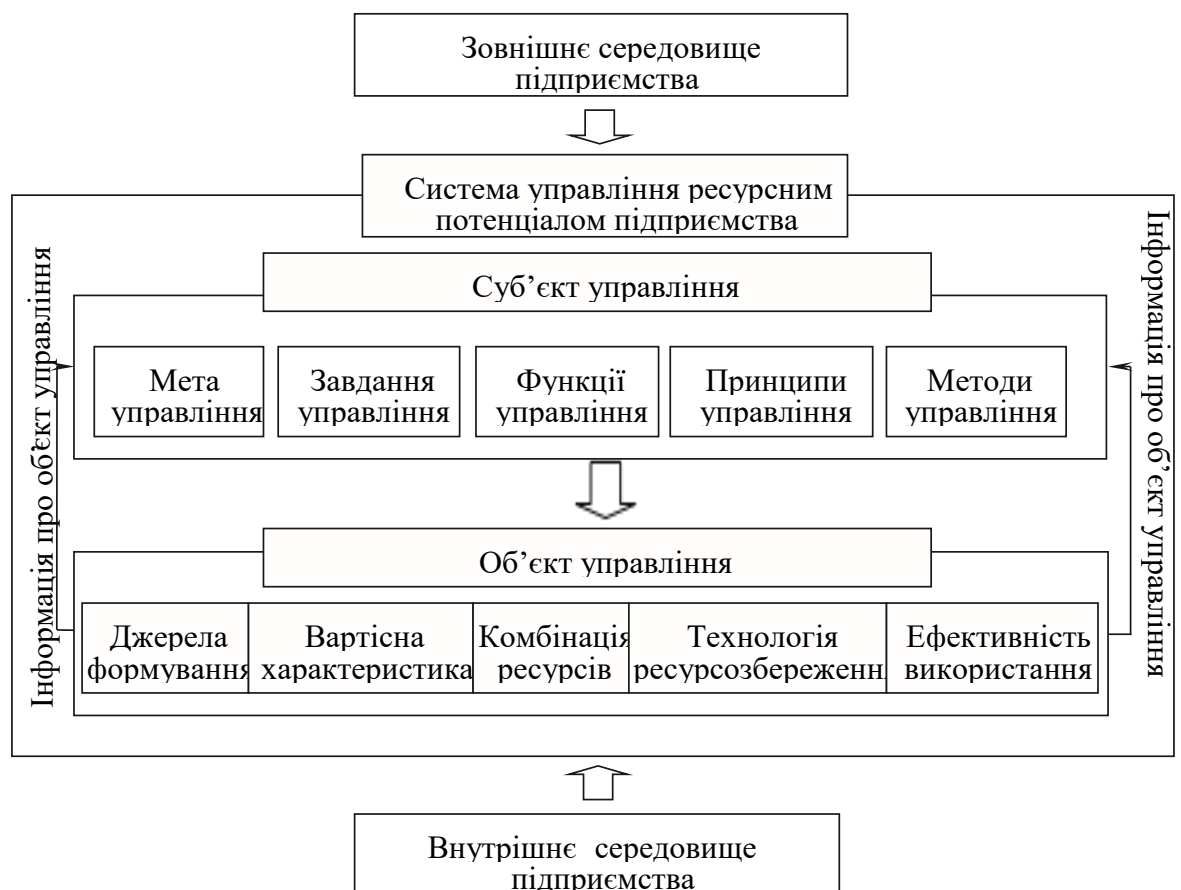


Рис. 1.2. Система управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: [62]

Розглянемо детальніше складові елементи системи управління ресурсним потенціалом підприємства, зокрема ті, що формують основу організаційно-економічного механізму управління, який забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління, а також його перехід з одного стану в інший. Основними з них є: мета, завдання, принципи, функції та методи управління.

Загалом мета управління ресурсним потенціалом повинна бути узгодженою зі стратегічними та тактичними цілями конкретного підприємства.

На нашу думку, вона є комплексною і полягає у формуванні й відтворенні належного рівня ресурсного потенціалу, що відповідає характеристикам продукції чи послуг підприємства, забезпеченні максимальної продуктивності ресурсів, використовуваних в процесі досягнення ним поставлених цілей з урахуванням змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Завдання у сфері управління ресурсним потенціалом підприємства можна об'єднати в три групи: формування, використання та відтворення ресурсів у відповідності до потреб виробничого процесу та запитів споживачів.

Водночас формування ресурсного потенціалу підприємства охоплює:

- розробку стратегії формування ресурсного потенціалу у відповідності до виробничої програми та пріоритетів розвитку підприємства;
- визначення оптимальної структури ресурсного потенціалу;
- обґрунтування джерел формування ресурсного потенціалу та механізмів налагодження партнерських відносин із постачальниками ресурсів;
- нагромадження, комбінування, розподіл та перерозподіл

матеріальних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів.

Використання ресурсного потенціалу підприємства передбачає:

- визначення стратегічних напрямів реалізації ресурсного потенціалу;
- оцінку ефективності використання матеріальних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів;
- аналіз ресурсного потенціалу з точки зору оптимальності його структури;
- виявлення резервів розвитку ресурсного потенціалу та обґрунтування шляхів підвищення ефективності його використання;
- визначення рівня відповідності ресурсного потенціалу пріоритетним напрямам розвитку;
- розробку коригувальних дій, орієнтованих на оптимізацію кількісного, якісного та структурного складу ресурсного потенціалу підприємства [54].

Відтворення ресурсного потенціалу підприємства орієнтоване на:

- пошук джерел відновлення та обґрунтування напрямів нарощення ресурсного потенціалу;
- формування фінансової бази достатньої для відтворення ресурсного потенціалу.

Основними функціями менеджменту, які можна використати й щодо управління ресурсним потенціалом підприємства є: планування, організування, мотивування та контролювання.

Реалізація системного підходу до дослідження проблеми управління ресурсним потенціалом підприємства вимагає наявності сукупності принципів, основними з яких є:

- системність: управління ресурсним потенціалом підприємства є складною, цілісною, відкритою, динамічною системою, яка складається з окремих елементів, які взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем і впливають на реалізацію загальнокорпоративної стратегії підприємства;
- економічність: раціональне використання ресурсів, забезпечення

досягнення максимально можливого ефекту за критерієм «витрати-результат»;

– прогресивність: необхідність дослідження та застосування у практичній діяльності прогресивних методів управління ресурсним потенціалом із врахуванням досвіду провідних підприємств розвинених країн світу;

– безперервність: полягає в безперервності процесів формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства;

Таблиця 1.3

Складові процесу управління ресурсним потенціалом підприємства

ЕТАПИ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Встановлення місії	Визначення основних принципів діяльності підприємства
Визначення цілей	Формування основних напрямків діяльності підприємства, виходячи з його місії
Формування стратегії діяльності підприємства	Планування діяльності підприємства на основі аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища
Організація структури та складу ресурсного потенціалу підприємства	Фінансова, матеріально-технічне, кадрове та інформаційне забезпечення діяльності підприємства
Управління ресурсним потенціалом	Застосування функцій, принципів та методів управління. Формування відносин, повноважень та функцій поміж функціональними елементами
Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом	Встановлення принципів досягнення ефективності управління. Аналіз та оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства
Досягнення ефективності	Базові результативні показники: рівень рентабельності, прибуток, рівень інвестиційної привабливості. Додаткові: можна дати окремі відносні показники по кожній складовій ресурсного потенціалу – бажано відносні
Керування процесу управління за результатами досягнення ефективності	Визначення необхідних дій, що коригують процес управління, їх узгодження та затвердження
Контроль	Аналіз та моніторинг функціонування процесу управління ресурсним потенціалом підприємства.
Планування та визначення умов розвитку ресурсного потенціалу	Планування змін для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства
Впровадження змін	Реалізація необхідних організаційно- управлінських дій.

- цільова спрямованість: формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу має здійснюватися цілеспрямовано, тобто в контексті чітко визначеної мети (пріоритетних напрямів розвитку);
- адаптивність: швидке реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов господарювання (особливо зовнішніх);
- оптимальність: відповідність цілям функціонування та розвитку підприємства [42].

Наведений перелік не є вичерпним, він може бути доповнений іншими. Основна вимога, яка ставиться до них – узгодженість між собою.

У процесі управління ресурсним потенціалом підприємства використовуються економічні, адміністративні, правові та соціально-психологічні методи.

Дієвість системи управління ресурсним потенціалом підприємства безпосереднього залежить від ефективності кожного її структурного елемента, а також від взаємодії між ними. У зв'язку з цим необхідно періодично перевіряти ступінь їх відповідності один одному й за потреби вносити відповідні корективи.

Управління ресурсним потенціалом підприємства – це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який полягає у впливі суб'єкта управління ресурсним потенціалом на об'єкт на основі застосування функцій, принципів, методів і процедур управлінського характеру, з метою досягнення ефективнішого залучення, використання та розвитку ресурсного потенціалу підприємства [41].

Узагальнення результатів дослідження складових елементів системи управління ресурсним потенціалом підприємства дозволило побудувати його модель (рис. 1.3). Підвищення його ефективності повинно забезпечуватись системною роботою щодо постійного моніторингу джерел формування і способів використання ресурсів підприємства, його можливостей, зростанням рівня кваліфікації менеджменту і персоналу, а також використанням усього комплексу організаційно-економічного, нормативно-

правового, техніко-технологічного та програмно-інформаційного забезпечення.

Запропонована модель управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ:

- є завершеною і циклічною;
- включає такі етапи реалізації стратегії розвитку ресурсного потенціалу, як: формування, використання та відновлення ресурсного потенціалу;



Рис. 1.3. Модель управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ

Джерело: [33]

– передбачає оцінку рівня ресурсного потенціалу, на основі якої керівництво підприємства приймає рішення щодо впровадження коригувальних заходів з метою його оптимізації.

Варто зазначити, що з одного боку, ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства згідно системного підходу характеризує ступінь відповідності фактичного чи очікуваного результату бажаному. З другого, задача оцінки ефективності розвитку ресурсного потенціалу підприємства може бути розв'язана за допомогою визначення досягнутих у процесі функціонування системи управління результатів і витрачених на їх досягнення різних видів ресурсів.

Загалом система управління ресурсним потенціалом має бути спрямована на реалізацію стратегічних цілей і сприяти адаптації підприємства до ринкового середовища. Зі свого боку це гарантуватиме більш ефективне використання наявних ресурсів підприємства, зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

Для того, щоб підприємство успішно функціонувало, а його ресурси були максимально введені в обіг, необхідно особливу увагу приділити механізму управління. На думку дослідників, механізм управління ресурсним потенціалом підприємств слід розпочинати з оцінки ресурсів (і задіяних у виробництві та потенційних). Важливим вектором управлінської політики має бути прогнозування короткострокових та довгострокових результатів діяльності підприємства, визначення оптимальних пропорцій задіяних та потенційних ресурсів [29].

З іншого боку, управлінський апарат є одним із структурних компонентів ресурсного потенціалу підприємства. Це ще раз свідчить про взаємозалежність його складових. На наш погляд, управлінський апарат виступає одним із провідних елементів ресурсного потенціалу підприємства: від грамотно продуманих та своєчасно прийнятих управлінських рішень

залежить та економічна рентабельність підприємства, і кадровий потенціал, та наявність чіткого плану розвитку з урахуванням всіх вигід та ризиків.

Отже, узагальнення різних наукових підходів до визначення сутності управління ресурсним потенціалом підприємства дало змогу запропонувати авторське бачення змісту цього поняття, охарактеризувати основні структурні елементи системи управління ресурсним потенціалом підприємства, розробити модель управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. Доведено, що система управління ресурсним потенціалом підприємства повинна забезпечувати максимальну продуктивність ресурсів, які використовуються в процесі досягнення ним поставлених цілей з урахуванням можливих змін, обумовлених нестабільністю зовнішнього середовища.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що в умовах посилення кризових явищ в економіці країни здатність підприємства швидко адаптувати свою діяльність до нових реалій безпосередньо залежить від наявного ресурсного потенціалу та дієвості системи управління ним.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

Ефективність діяльності підприємства та конкурентоспроможність його в ринковому середовищі значною мірою визначається тим, наскільки ефективно воно використовує свій ресурсний потенціал. Проблема пошуку напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та діяльності підприємства загалом посилюються обмеженістю ресурсів та загостренням конкурентної боротьби. Для виявлення резервів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу слід здійснювати детальний аналіз та оцінку рівня його використання, що досягнуто в підприємстві. Всі зазначені питання свідчать про важливість вивчення

проблеми оцінки та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств.

Ресурсний потенціал є основою функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Оптимальність структури ресурсного потенціалу обумовлює досягнення високих показників ефективності діяльності підприємства. Тому для виявлення резервів подальшого розвитку підприємства необхідно знаходити резерви, що можна здійснити на основі оцінки ресурсного потенціалу та аналізу ефективності використання кожного його складового елемента [25].

Оскільки ресурси підприємства є основою для оцінки його ресурсного потенціалу, розглянемо основні характеристики та кількісно вимірювані показники ресурсів підприємства, згруповані кандидатом економічних наук Латишева О. В. (табл. 1.4) [40].

Таблиця 1.4

Перелік характеристик та кількісно вимірюваних показників ресурсів підприємства

Ресурси	Характеристики	Показники
Матеріальні	Фізичні	Вартість основних засобів Вартість спожитих матеріальних ресурсів
Нематеріальні	Технології	Технологічна та інтелектуальна власність. Кількість патентів, авторських прав, секретів виробництва.
	Репутація	Бренди (кількість, вартість) Дилерська мережа і зв'язки з клієнтами Сприятливі контракти
Фінансові	Внутрішні	Обсяг інвестицій Чистий грошовий потік
	Зовнішні	Кредитоспроможність підприємства
Людські	Рівень забезпечення	Чисельність працівників
	Досвід, рівень підготовки	Обсяг витрат на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: [40]

Відмінність між поняттями «ресурси» і «потенціал» полягає в тому, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал окремого підприємства, суспільства в цілому невіддільний від суб'єктів діяльності. Тобто «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів,

включає здатності працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому до ефективного використання засобів або ресурсів що знаходяться у їх розпорядженні [33, с. 39].

Оцінка ресурсного потенціалу – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик ресурсного потенціалу. Оцінка дає можливість встановити, чи достатньо підприємство забезпечене основними ресурсами, чи ефективно використовується складові ресурсного потенціалу. За результатами оцінки можна виявити резерви та сформулювати управлінські рішення, що впливають на повноту та ефективність використання ресурсного потенціалу.

Вважаємо за доцільне для об'єктивності оцінки розділити критерії оцінки на дві групи. В першу групу мають увійти цільові ознаки, що характеризують рівень забезпеченості підприємства складовими ресурсного потенціалу, його надійність, стійкість та гнучкість. У другу групу мають увійти цільові ознаки, що характеризують ефективність використання ресурсного потенціалу, коли та чи інша комбінація ресурсів забезпечує оптимальний варіант досягнення поставлених цілей на певному етапі розвитку підприємства. На рис. 1.4 представлено модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням поділу критеріїв оцінки на дві групи.



Рис. 1.4. Модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: [33]

Як бачимо з рис. 1.4, до першої групи цільових ознак ресурсного потенціалу входять характеристики, що свідчать про адекватність розміру та складу ресурсного потенціалу цілям розвитку підприємства, що виражаються через його достатність та надійність, стійкість та гнучкість. В другу групу цільових ознак ресурсного потенціалу входять характеристики, що свідчать про ефективність функціонування ресурсного потенціалу, як факт, коли та чи інша комбінація ресурсів забезпечує оптимальний варіант досягнення поставлених цілей на певному етапі розвитку підприємства.

Ресурсний потенціал підприємств слід розглядати як економіко-соціальну категорію, змістом якої є продуктивні сили, що знаходяться в органічній єдності та постійній взаємодії між собою.

На рис. 1.5 приведено систематизацію суб'єктів підприємництва по наявності та ступеню ефективності використання ресурсного потенціалу.

Організації з низьким рівнем ресурсного	Організації з середнім рівнем ресурсного	Організації з високим рівнем ресурсного
---	--	---



	потенціалу	потенціалу	потенціалу
Низька ефективність використання ресурсного потенціалу	Низький ресурсний потенціал зі слабкою ефективністю його реалізації	Низький ресурсний потенціал з середньою ефективністю його реалізації	Низький ресурсний потенціал з інтенсивною реалізацією
Середня ефективність використання ресурсного потенціалу	Середній ресурсний потенціал зі слабкою ефективністю його реалізації	Середній ресурсний потенціал із середньою ефективністю його реалізації	Середній ресурсний потенціал з інтенсивною реалізацією
Висока ефективність використання ресурсного потенціалу	Високий ресурсний потенціал зі слабкою ефективністю його реалізації	Високий ресурсний потенціал із середньою ефективністю його реалізації	Високий ресурсний потенціал з інтенсивною реалізацією

Рис. 1.5 Систематизація підприємств за наявністю та ступенем ефективності використання ресурсного потенціалу

Джерело: [35]

На першому етапі формується система кількісних показників з метою оцінки наявності ресурсів суб'єктів бізнесу. При виборі показників необхідно враховувати не лише кількісну складову, а й якісну, що відбиває ефективність використання окремих видів ресурсів, забезпеченість цими видами ресурсів. Вважаємо, що не варто перенасичувати оцінку великою кількістю показників у межах кожної складової ресурсного потенціалу, тому виокремимо по чотири результативні показники ефективності використання.

1. Показники ефективності використання потенціалу основних засобів: рівень зношеності основних засобів, фондомісткість, фондівіддача, рентабельність основних засобів.

2. Показники ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів: коефіцієнт використання матеріалів, матеріаловіддача, матеріаломісткість, прибуток на одиницю матеріальних витрат.

3. Показники ефективності використання потенціалу трудових ресурсів: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт випередження

продуктивності праці над заробітною платою, середньорічна продуктивність праці, прибуток на одного працівника.

4. Показники ефективності використання потенціалу фінансових ресурсів: коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної ліквідності), коефіцієнт автономії, коефіцієнт обіговості активів, рентабельність активів (капіталу).

5. Показники ефективності використання інформаційного потенціалу [39].

На другому етапі розраховуються показники ефективності використання ресурсного потенціалу для всіх факторів виробництва. Для цього також необхідно скористатися груповим індексом ефективності ($I_{гр\text{ еф}}$), що визначається як середньоарифметичне значення одиничних індексів ($i_{од\text{ еф}}$) (формула (1.1)):

$$I_{гр\text{ еф}} = \frac{\sum_{i=0}^n i_{од\text{ еф } п}}{n}, \quad (1.1)$$

де n – число одиничних індексів рівня ресурсного потенціалу.

І при розрахунку групового індексу рівня, i при розрахунку групового індексу ефективності використання ресурсного потенціалу одиничний індекс визначається за формулою (1.2):

$$i_{од\text{ еф}} = i_{од\text{ еф } j} / i_{од\text{ еф } сер}, \quad (1.2)$$

де $i_{од\text{ еф } j}$ – значення показника j -го підприємства;

$i_{од\text{ еф } сер}$ – середнє значення показника за сукупністю підприємств.

На третьому етапі на основі отриманого інтегрального індексу рівня та ефективності використання ресурсного потенціалу виділимо групи. Вони групуються на сегменти виходячи з вертикальної та горизонтальної меж. Значення вертикальної межі (q_k) визначимо за формулою (1.3):

$$q_k = (I_{maxk} + I_{mink}) / 2 \quad (1.3)$$

де I_{maxk} – максимальне значення інтегрального індексу рівня та ефективності використання ресурсного потенціалу;

I_{mink} – мінімальне значення інтегрального індексу.

Схема функціонування суб'єктів бізнесу з високою ефективністю використання ресурсного потенціалу надана на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Схема функціонування підприємств з високою ефективністю використання ресурсного потенціалу

Джерело: [44]

Слід зазначити, що ресурсний потенціал є синтетичним показником. Іншими словами, окремо взяті якісні та кількісні розрахунки ефективності підприємства не інформативні та не дають можливості виробити план його розвитку на довгострокову перспективу. Лише облік усіх елементів ресурсного потенціалу у їх взаємозв'язку дозволить прорахувати всі доходи та ризики у короткостроковому та довгостроковому періодах. Цей підхід можливо застосувати як до регіону, так і до окремо взятого підприємства.

Підвищення ступеня ефективності використання ресурсного потенціалу може здійснюватися у двох напрямках: підвищення рівня

ресурсного потенціалу та підвищення ступеня ефективності використання потенційних можливостей.

Для підприємств із низькою ефективністю використання ресурсного потенціалу – технічне переоснащення, інтенсифікація виробництва, освоєння ресурсозберігаючих технологій, пошук шляхів підвищення рівня ресурсного потенціалу.

Для підприємств із середньою ефективністю використання ресурсного потенціалу – переорієнтація виробництва, пошук ланок в структурі ресурсного потенціалу що мінімізують розвиток, нарощування потенціалу за рахунок ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.

Для підприємств з високою ефективністю використання ресурсного потенціалу – освоєння інноваційних технологій, диверсифікація виробництва, підвищення мотивації працівників шляхом оптимізації структури заробітної платні, оптимізація структури ресурсного потенціалу, можлива переорієнтація виробництва на нові види продукції, цілеспрямована технічне чи технологічне переоснащення.

В даному пункті представлено результати оцінки ресурсного потенціалу з урахуванням поділу характеристик ресурсного потенціалу на дві групи. Модель оцінки ресурсного потенціалу, яка враховує дві групи цільових ознак, дає можливість одночасно оцінити рівень забезпеченості та техніко-економічного рівня використання окремих складових ресурсного потенціалу з одного боку, а також оцінити показники ефективності використання ресурсного потенціалу з іншого боку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління ресурсним потенціалом підприємства

Становлення та розвиток ринкової системи господарювання в Україні вимагає економічного та соціального розвитку країни та суспільства, що є можливим лише за рахунок формування та розвитку підприємницької діяльності. Підприємницька діяльність є невід’ємним атрибутом ринкового

господарства країни, розвиток якої визначається станом та рівнем ринкових відносин, тобто сприятливих та необхідних умов функціонування приватного сектору в економіці, а результатом є стимулювання продуктивності праці, отримання бажаного прибутку та задоволення суспільних потреб. Економічна сутність підприємницької діяльності полягає в залученні грошових коштів в певних об'ємах у різні галузі народного господарства та сприяє розвитку національної економіки країни, що сприяє поповненню бюджету за рахунок платників податків та розвитку соціальної складової в створенні додаткових робочих місць. Таким чином функції держави та підприємницької діяльності є доповненням один одного. Держава визначає загальні умови відтворення та економічне середовище діяльності підприємства, та підприємництво формує ринок задоволення потреб суспільства та розвиток економіки країни в цілому. Саме тому ефективне правове регулювання підприємницької діяльності з боку держави є благополуччям країни в цілому.

Під правовим забезпеченням відносин у сфері управління ресурсним потенціалом підприємства розуміється комплекс юридичних норм, закріплених у Конституції України, законодавчих, нормативно-правових актах і актах індивідуального характеру, які встановлюють правила поведінки суб'єктів підприємництва при здійсненні ними господарської діяльності, а також визначають міру відповідальності за порушення цих правил [45].

Правове забезпечення в свою чергу захищає, з одного боку, суб'єктів підприємницької діяльності у зобов'язанні забезпеченні їх законних прав та інтересів, з іншого боку, мають право застосовування стосовно них заходів адміністративного примусу у разі порушення прав споживачів, антимонопольного, податкового, екологічного законодавства.

Зміст правового забезпечення відносин у сфері управління ресурсним потенціалом підприємства виявляється в чіткому, послідовному й однозначному здійсненні органами державної влади і місцевого

самоврядування повноважень щодо упорядкування правовідносин, які виникають у сфері реалізації конституційного права на підприємництво та утворення дійової системи державних гарантій щодо підтримки і сприяння підприємницької діяльності. Правове забезпечення створює те середовище, в якому діє підприємець, гарантуючи йому державний захист прав власності, рівність прав і свободу підприємницької діяльності, вільну і законну конкуренцію, державну підтримку [45].

Правове забезпечення відносин у сфері управління ресурсним потенціалом підприємства має стати правовою стратегією держави, органів публічної адміністрації і суб'єктів підприємництва, яка включає правила, способи і методи регулювання господарських відносин; закріплення господарського правопорядку в економіці; виконання вказівок держави, умов договорів, національних і регіональних програм соціально-економічного розвитку. Закони та інші нормативно-правові акти забезпечують реалізацію механізму правового регулювання і спрямовані на створення умов для правового господарювання й ефективного управління економікою на основі конструктивних правових засобів. Результативність правового забезпечення залежить від ступеню досконалості та ефективності господарського законодавства [45].

Проаналізувавши роботи вчених, можна виділити наступні негативні чинники законодавства:

- невизначеність пріоритетності законодавчих актів щодо регулювання підприємницької діяльності;
- ускладненість і об'ємність нормативної бази;
- постійні зміни і доповнення до законів;
- нестабільність і внутрішня суперечливість законодавчих актів і окремих їх норм щодо регулювання підприємницьких відносин;
- диспропорція у співвідношенні законів і підзаконних актів, їх декламаційність; відсутність у багатьох законах механізмів їх реалізації;

- недооцінка питань, пов'язаних з реалізацією прав і свобод людини і громадянина, гарантованих міжнародними конвенціями, що були підписані й ратифіковані Україною.

Правове забезпечення опосередковується двома напрямками регулювання підприємницької діяльності:

1) регламентація порядку реалізації права на підприємництво, гарантуючи його непорушність і визначаючи правовий статус суб'єктів господарювання.

2) визначення цілей, організаційно-правових засобів, методів і прийомів впливу держави на упорядкування відносин щодо здійснення підприємницької діяльності [45].

Під ефективністю правового забезпечення відносин у сфері управління ресурсним потенціалом підприємства слід розуміти наявність очікуваного результату від упровадження законодавства у зазначеній сфері економіки для досягнення поставленої мети за рахунок реалізації тих правових засобів, які визначені законом. Виходячи з цього визначення, змістом ефективності законів щодо правового забезпечення підприємницької діяльності є реалізація комплексу професійно розроблених правових засобів для досягнення наступних цілей: підвищення спроможності економіки, насичення внутрішнього ринку споживчими товарами національного виробництва, забезпечення соціального захисту громадян, завоювання зарубіжних ринків, світового економічного впливу, кваліфікованої роботи апарату управління у сфері державного регулювання зазначеної сфери [45].

Для успішного розвитку підприємництва України необхідно розробити ефективну законодавчу базу регулювання діяльності суб'єктів господарювання. Держава повинна розробити гнучку систему оподаткування підприємців з метою створення сприятливих умов для отримання ними стабільного прибутку. Державна підтримка підприємців повинна включати їх правовий захист, створення відповідної інформативної й консультаційної бази, сприяння залученню інвестицій у розвиток вітчизняного

підприємництва [52]. Підприємницьке законодавство України складають регулюючі підприємство закони України та постанови Кабінету Міністрів, нормативні акти міністерств і відомств, органів місцевого самоврядування, у тому числі тих державних органів, що здійснюють державне регулювання підприємництва, контроль і нагляд за ним.

У підприємницькому законодавстві України можна виділити три блоки нормативно-правових актів:

1. Конституція України, відповідно до ст. 42 якої кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Це право базується на свободі підприємницької діяльності, яка полягає в здійсненні на власний розсуд і ризик особою господарської діяльності, не забороненої законом, з метою одержання прибутку.

2. Блок спеціальних нормативних актів, що регулюють виключно підприємницьку діяльність: Закони України «Про господарські товариства», «Про акціонерні товариства», «Про фермерське господарство», «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» та інші.

3. Нормативно-правові акти, що містять окремі норми або їх сукупність, які регулюють підприємництво: Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Податковий Кодекс України, закони України «Про власність», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про захист прав споживачів», «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» та інші [52].

Основними недоліками правового забезпечення підприємництва в Україні є:

1. неоднозначність, нестабільність і суперечливість чинної нормативно-правової бази підприємництва;

2. практично не функціонуючий характер багатьох правових актів, дуже низька виконавча дисципліна щодо нормативно-правових документів;

3. наявність у законодавстві багатьох нечітких норм, які при бажанні можна піддати будь-якому трактуванню; необґрунтованість законодавчих обмежень та вимог, які містяться в окремих нормативно-правових актах.

Розвиток підприємництва визнається в Україні одним із головних напрямів ринкових реформ і є важливим завданням державної регуляторної політики. Значення підприємництва та його вплив на соціально-економічні перетворення досить великий. Перш за все, це додаткові надходження до державного бюджету, нові робочі місця, розширення виробництва товарів і послуг як промислового, так і побутового призначення, запровадження нових та інших досягнень науково-технічного прогресу, підвищення добробуту населення тощо [52].

Розвиток та ефективне функціонування підприємницької діяльності є досить тривалим процесом, який повинен здійснюватися з урахуванням економічного та правового становища країни, існуючих проблем, що перешкоджають діяльності підприємств. Аналізуючи вітчизняну законодавчу базу підприємництва можна сказати, що вплив держави на нього з одного боку доволі значний, а з іншого – недостатньо ефективний. З огляду на це, умови сьогодення вимагають розробки та впровадження дієвих механізмів державного регулювання, які б стимулювали підприємницьку діяльність.

Шляхами удосконалення державного регулювання розвитку підприємництва в Україні мають бути:

- удосконалення чинних правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність з метою усунення внутрішньо-правових суперечностей та скасування положень, які гальмують розвиток підприємництва;

- подальше провадження державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності з метою створення сприятливого підприємницького середовища;

- активізація фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки підприємництва;
- сприяння створенню інфраструктури розвитку підприємництва;
- удосконалення податкової системи, що забезпечувала б достатній обсяг надходжень платежів до бюджетів усіх рівнів, ефективне функціонування економіки країни, справедливий підхід до оподаткування всіх категорій платників податків;
- формування належного правового середовища для розвитку інноваційної та науково-технічної діяльності, підвищення мотивації підприємця до високопродуктивної і високоякісної діяльності через вдосконалення системи економічного стимулювання шляхом внесення змін до податкового, митного законодавства.

Головне завдання держави – всебічне стимулювання активності у сфері виробництва, створення сприятливих умов для підприємництва, а також забезпечення зайнятості населення, соціальна опіка найбільш вразливих верств суспільства, тобто забезпечити своїм громадянам гідний рівень життя. Тому роль держави в економічному житті суспільства сьогодні значно посилюється. Це виявляється у розробленні системи нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання ринку, підприємницької діяльності, митних правил, банківської діяльності, цін і заробітної плати, соціального захисту населення. Таким чином, значна роль у регулюванні підприємницької діяльності належить саме правовому регулюванню, оскільки підприємництво є сферою взаємодії держави з ринком.

Досліджуючи ефективність правового забезпечення підприємницької діяльності, можна запропонувати наступні конкретні заходи:

- 1) активізація залучення підприємницької спільноти до конструктивного діалогу з органами публічної адміністрації щодо прийняття владних рішень на державному та місцевому рівнях. Державні службовці і службовці органів місцевого самоврядування повинні публічно обґрунтовувати необхідність прийняття владних рішень. Закони повинні

мати конструктивний і творчий характер, бути дієвим механізмом державного захисту, легко доступними для розуміння широкого кола підприємців.

2) розроблення будь-яких законодавчих проєктів на компетентній і кваліфікаційній основі з урахуванням їхньої економічної обґрунтованості та фінансової забезпеченості, тому ініціювання законопроєктів повинно здійснюватися фахівцями, які мають відповідні знання і досвід у правовому регулюванні конкретних сфер господарської діяльності. Професіоналізм парламенту визначається якістю змісту, корисністю та порядком реалізації. Обов'язковою умовою має бути обґрунтування очікуваного впливу кожного проєкту нормативно-правового акту на інтереси підприємців, населення (тобто споживачів) і держави.

3) очищення господарського законодавства від зайвих шкідливих нормативно-правових і підзаконних актів, в яких іноді, як у кривому дзеркалі, перекручується сутність закону, тому що органи виконавчої влади, видаючи постанову чи наказ, корегують і тлумачать сутність закону, замінюють основні його положення корпоративним змістом, трансформуючи державний інтерес у відмочу користь. Підзаконні акти стають перешкодою на шляху реформування будь якої галузі господарювання, проникаючи до глибин суті закону, перекручуючи та підмінюючи його зміст. Підзаконні акти необхідні як засіб управління, в якому відзначені шляхи впровадження в дію самого закону. Неприпустимо, щоб постанова уряду або наказ міністерства чи іншого центрального органу виконавчої влади визначали умови розвитку певної галузі господарювання. Такий акт управління повинен бути економічно обґрунтованим, фінансово забезпеченим і корисним. Готуючи його проєкт, необхідно уникати протиріч, неузгодженостей і дублювання з уже діючими нормами закону, збалансовувати державні та галузеві інтереси, а на стадії виконання актів здійснювати контроль за його впровадженням.

4) встановлення ефективного парламентського розгляду за безумовним дотриманням посадовими особами органів державної влади і місцевого самоврядування вимог законодавства щодо регуляторної

діяльності (зادля недопущення прийняття економічно-недоцільних і неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави в діяльність суб'єктів підприємництва та усунення перешкод для розвитку підприємницької діяльності). Внести відповідні зміни і доповнення до Кодексу України про адміністративні правопорушення та до Закону України «Про основні засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» щодо конкретизації адміністративної відповідальності посадових осіб у сфері здійснення державної регуляторної політики [52].

Отже, нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств у сфері управління ресурсним потенціалом, полягає в тому, що необхідно на законодавчому рівні забезпечувати свободу конкуренції між підприємствами та організаціями, захищати споживачів від недобросовісної конкуренції та монополізму, сприяти посиленню конкурентоспроможності підприємств.

Висновки до розділу 1

У першому розділі висвітлено теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства, а саме: розкрито економічну сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності, виявлено методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства, досліджено основні показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

1. В ході дослідження, з'ясовано, що: ресурсний потенціал підприємства - це складна економічна категорія яка включає оцінку використання таких основних видів ресурсів як: трудові, природні, матеріальні, фінансові та інформаційні. Він є об'єктивною умовою здійснення виробництва і відображає витратну сторону виробничого процесу. Ресурсний потенціал характеризується кількістю, якістю та структурою ресурсів, незбалансованість кількісних і якісних характеристик яких викликає

зниження виробничого та економічного потенціалу всього народного господарства.

2. У результаті проведеного вивчення і систематизації різних наукових поглядів, можна прийти до висновку, що під ресурсним потенціалом підприємства варто розуміти сукупність наявних видів ресурсів, сполучених між собою, використання яких дозволяє досягти економічного ефекту. Ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність таких основних складових як матеріальний, нематеріальний, кадровий, інноваційний, фінансовий та управлінський потенціали.

3. Узагальнено, що з одного боку, ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства згідно системного підходу характеризує ступінь відповідності фактичного чи очікуваного результату бажаному. З другого, задача оцінки ефективності розвитку ресурсного потенціалу підприємства може бути розв'язана за допомогою визначення досягнутих у процесі функціонування системи управління результатів і витрачених на їх досягнення різних видів ресурсів. Загалом система управління ресурсним потенціалом має бути спрямована на реалізацію стратегічних цілей і сприяти адаптації підприємства до ринкового середовища. Зі свого боку це гарантуватиме більш ефективне використання наявних ресурсів підприємства, зміцнення його конкурентних переваг на ринку.

4. Досліджено правове забезпечення управління ресурсним потенціалом суб'єктів господарської діяльності має у своїй основі законодавчі акти, що визначають базу правового забезпечення ресурсами суб'єктів господарської діяльності, законодавчі акти, що регулюють різні галузі діяльності суб'єктів господарської діяльності, законодавчі акти, що закріплюють стратегію розвитку підприємств як на мікро-, та і на макрорівнях, законодавчі акти, що визначають напрями стійкого зростання і розвитку вітчизняної економіки і суспільства з метою забезпечення економічної безпеки. Отже, до джерел правового забезпечення управління ресурсним потенціалом господарської діяльності в Україні належать

Конституція України, Кодекси, кодифіковане законодавство, закони України з питань діяльності суб'єктів господарювання, накази та інші акти міністерств, відомств, об'єднань, що регулюють окремі питання господарської діяльності, локальні нормативні акти тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ФОРТЕЗА-К»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства

Український ринок дверей для приміщень увійшов в ХХІ століття в стані, більш характерному для минулого, а то й позаминулого, століття. Не дивлячись на спад економіки ринок дверей показує цікаву динаміку розвитку. Доказом розвитку є дизайнерські рішення дверей прихованого монтажу. Український ринок активно розвивається, і українські виробники переймають досвід європейських, світових брендів та намагаються «йти у ногу з часом». Технології, процеси виробництва, використання новітніх матеріалів у дверях і стінових панелях стають гідною частиною комфорту впродовж багатьох років для споживачів.

Двері, що ми звикли бачити в наших помешканнях, згідно з діючим стандартом ДСТУ Б В.2.6-11-97, називають «Двері металеві протиударні вхідні в квартири» і класифікують за такими основними ознаками: опір до зламу; призначення; конструкція; кількість полотен; напрямки і способи відчинення. Додатково сюди можна віднести і здатність протидіяти впливу негативних кліматичних факторів і відповідність нормам шумоізоляції. А також мати естетичний зовнішній вигляд і бути зручними в користуванні.

Вхідні двері мають витримувати 50 000 циклів відчинення-зачинення. Конструкція завісів має забезпечувати регулювання полотна дверей. Протиударні двері в квартири повинні бути оснащені замками, що дають можливість замикати полотно дверей не менше ніж у трьох точках. Засув ригелів має проникнути в дверну коробку або елемент замикання на 12-20 мм. У конструкції дверей мають використовуватись замки, механізм секрету

яких має бути стійким до свердління або бути захищеним додатковими твердосплавними накладками.

З січня 2006 року в Україні діє також стандарт ДСТУ ENV 1627:2004 «Вікна, двері та жалюзі. Тривкість щодо зламування. Класифікація та технічні умови», який було розроблено на базі євростандарту ENV 1627:1999. Зазначимо, що проведення сертифікаційних випробувань за цим стандартом на сьогодні є справою добровільною, але дає змогу показати кінцевому споживачу, наскільки надійно двері, які він має намір придбати, захистять його майно, здоров'я та життя. Саме від конструктиву дверей залежить їх надійність і довговічність. Оптимальна конструкція дверей має складатись з двох листів холодної сталі (не тоншими за 1,25 мм), усередині якої розміщені ребра жорсткості, які надають міцності дверному полотну, щоб протистояти зусиллям зламу. Окрім цього, наявність ребер жорсткості сприяє тому, щоб полотно дверей зберігало площинність і однакове прилягання до рами протягом тривалого терміну експлуатації.

Об'єм ринку в Україні в кількісному вираженні – це виробництво 220 тисяч дверей на місяць у 2021 році. Середня ціна на двері 3400 грн. Експорт міжкімнатних дверей становив приблизно 600 000 дверей на рік (50 000 шт./місяць). Середня ціна дверей на експорт близько 90,0 євро. Хоча є виробники, які працюють виключно з натуральною деревиною і продають свої вироби за ціною 500,0 євро. Також дані підтверджуються Державною статистикою України.

На рис. 2.1 показана динаміка обсягів виробництва дверей в Україні.

Структура дверей на ринку України в вартісному вираженні представлена на рис. 2.2.

Умовно, ринок міжкімнатних дверей ділиться на наступні цінові сегменти:

- Високий - продукція від \$ 350. В категорії представлені, в основному, двері з масиву або комбіновані вироби (масив + шпон, масив + скло і т.д.) вітчизняних і європейських виробників;

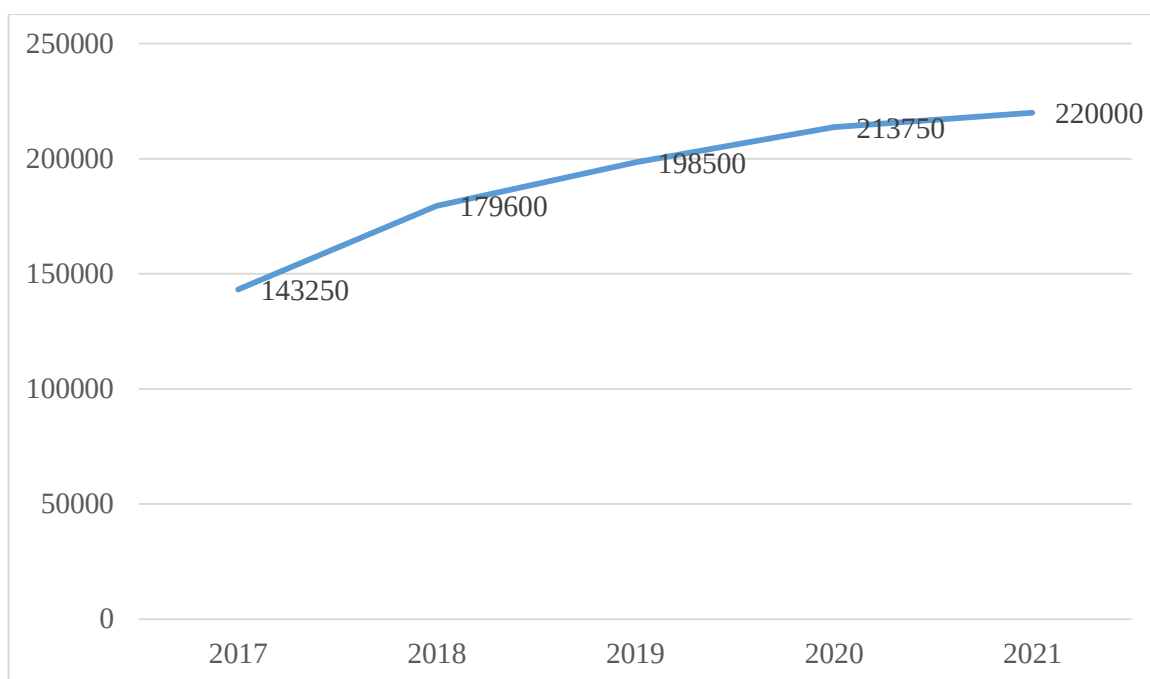


Рис. 2.1. Динаміка загальних обсягів виробництва дверей в Україні в 2017-2021 роках

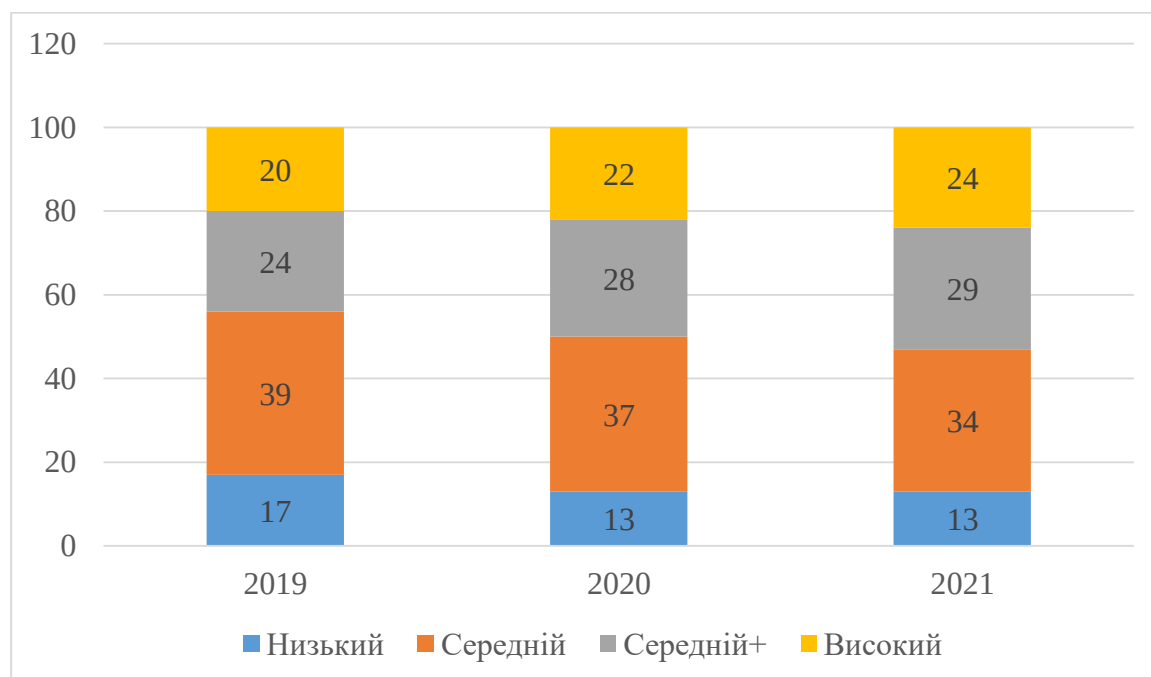


Рис. 2.2. Структура ринку дверей за ціновими сегментами у 2019-2021 роках

– Середній-високий - \$ 250-350. Сюди відносять двері від російських виробників (і інших країн СНД) з масиву м'яких порід з обробкою з шпону, фан-лайн, а також - європейські бренди з основою і каркасом з клеєного бруса, наповненням з МДФ і покриттями різного типу.

– Середній (\$ 150-250). У цю категорію увійшли двері шпоновані двері з МДФ / ДСП з декоративною обробкою з різних матеріалів. Виробники - Україна, Білорусь, Китай.

– Низький (до \$ 150) - двері з пластику, ДСП зі стільниковим наповненням і пустотілі, обробкою з ламінату, плівки-ПВХ, переважно, вітчизняного і китайського виробництва.

Двері з хвойних порід у 2021 році експортували на суму 13 710,22 тис дол. США, імпортували на суму 4 079,23 тис дол. США (рис. 2.3).

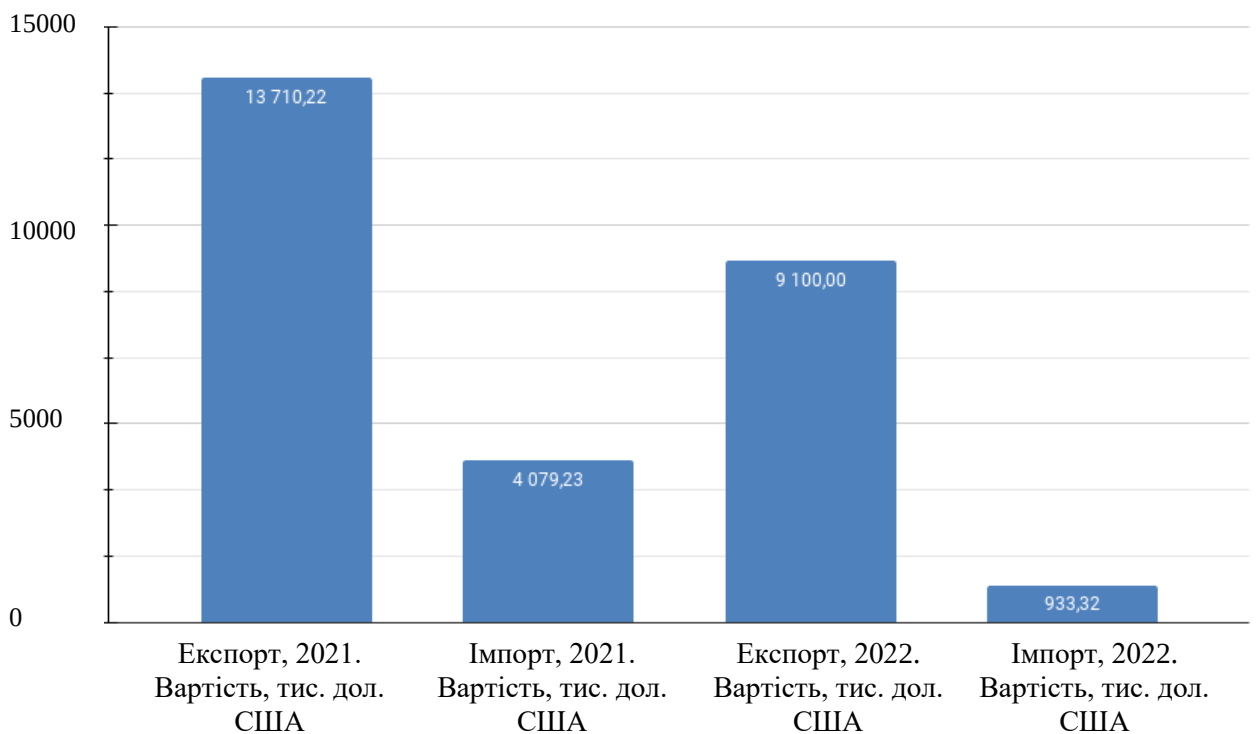


Рис. 2.3. Імпорт-Експорт дверей з хвойних порід у 2021-2022 роках

У 2022 році експортували на суму 9 100,00 тис дол. США, а імпортували на 933,32 тис дол. США. Відповідно, в умовах повномасштабної війни, експорт знизився на 34%, у порівнянні зі значним зменшенням імпорту на 78%.

Найбільше товари цієї групи у 2022 році було експортовано до:

- Румунії 2 740,44 тис дол. США.
- США 1 901,83 тис дол. США.
- Саудівської Аравії 1 215,14 тис дол. США.
- Молдови 1 125,76 тис дол. США.

– Німеччини 489,92 тис дол. США.

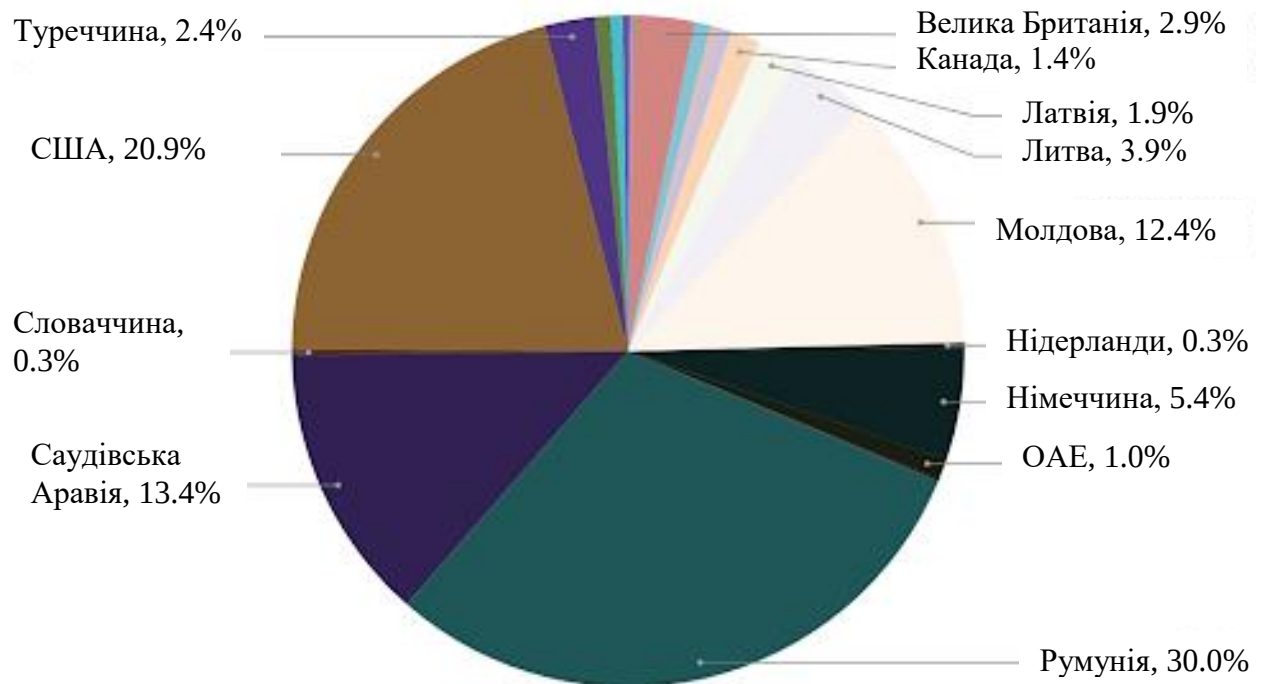


Рис. 2.4. Експорт дверей з хвойних порід в розрізі країн у 2022 році

Щодо імпорту товарів групи варто відмітити значне зменшення імпорту з росії та білорусі у 2022 році в порівнянні до 2021 року. Так, імпорт з білорусі впав на 80%, а з рф на 83%.

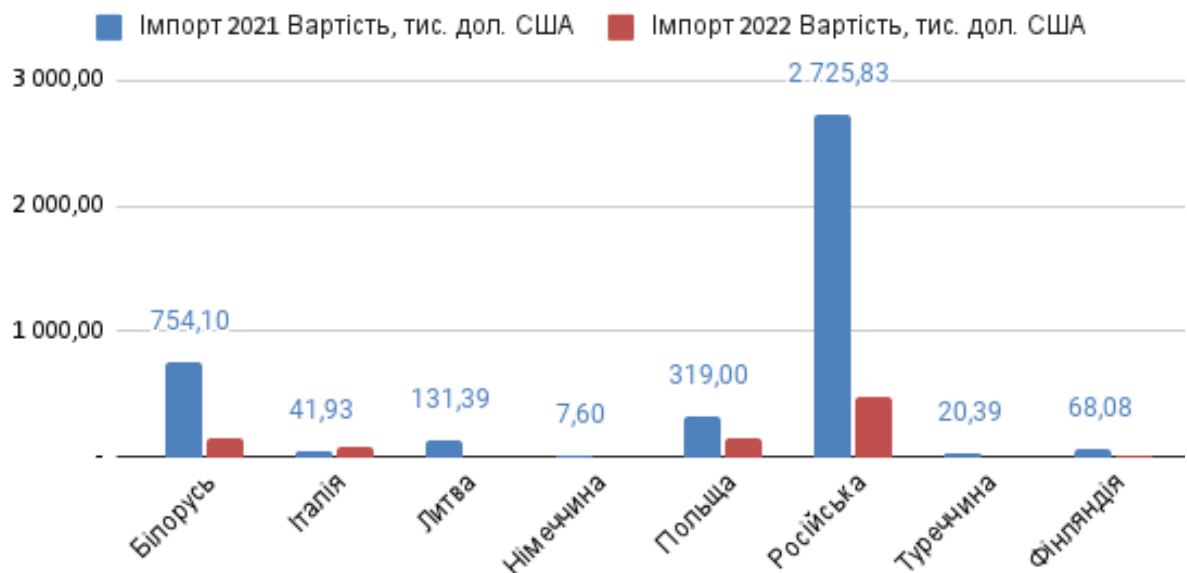


Рис. 2.5. Імпорт дверей з хвойних порід в розрізі країн у 2022 році

Двері з інших порід деревини у 2021 році експортували на суму 34434 тис дол. США, імпортували на суму 3301 тис дол. США. У 2022 році експортували на суму 15188 тис дол. США, а імпортували на 1738 тис дол. США. Відповідно, в умовах повномасштабної війни, експорт, на жаль, знизився на 66%, у порівнянні зі зменшенням імпорту на 48%.

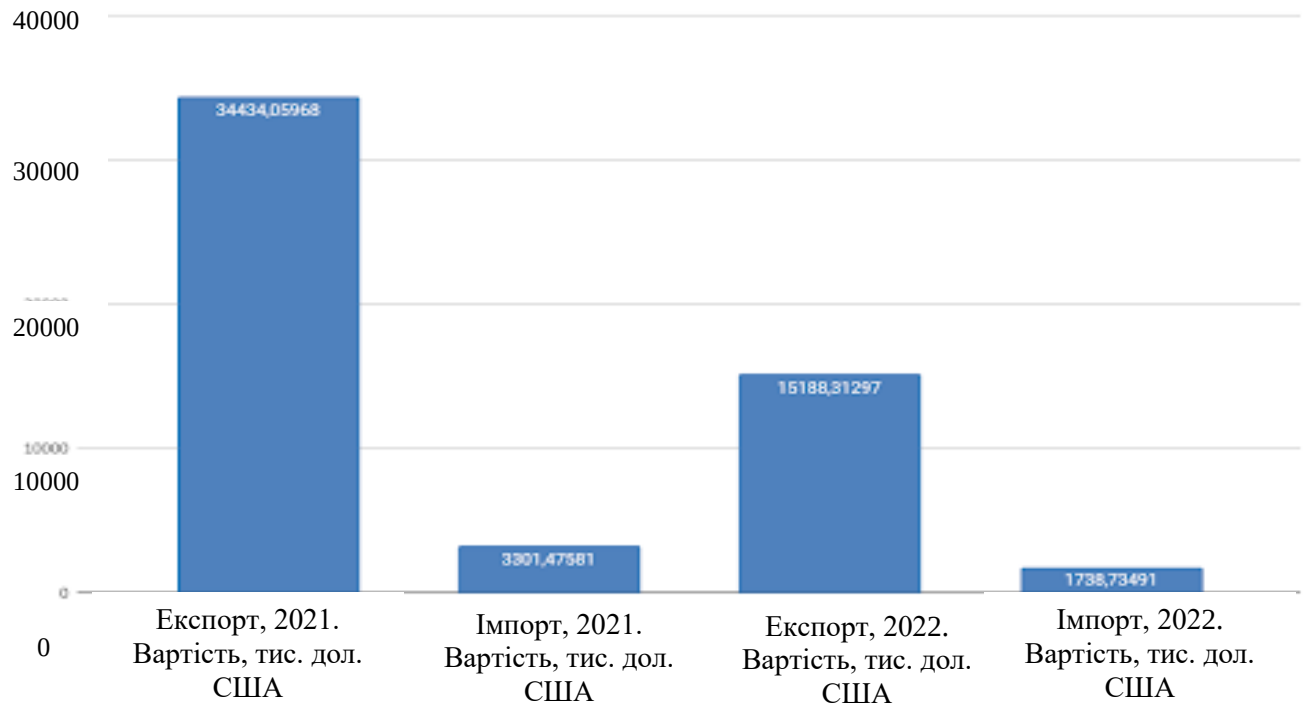


Рис. 2.6. Імпорт-Експорт дверей з інших порід деревини у 2021-2022 роках

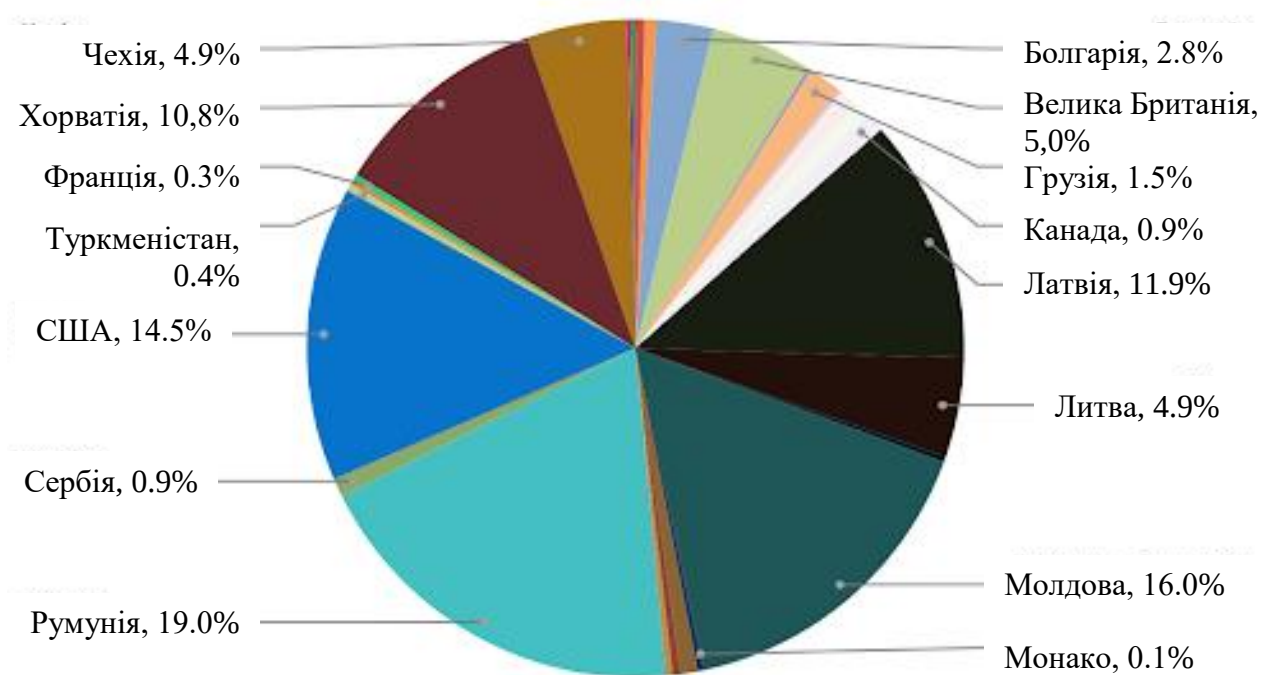


Рис. 2.7. Експорт дверей з інших порід деревини в розрізі країн у 2022 році

Найбільше товари цієї групи у 2022 році було експортовано до:

- Румунії 2 890,49 тис дол. США
- Молдови 2 435,21 тис дол. США
- США 2 198,03 тис дол. США
- Латвії 1 813,68 тис дол. США
- Хорватії 1 640,86 тис дол. США

Щодо імпорту товарів групи, так само варто відмітити значне зменшення імпорту з росії та білорусі у 2022 році в порівнянні до 2021 року. Так, імпорт з білорусі впав на 67%, а з рф на 88%.

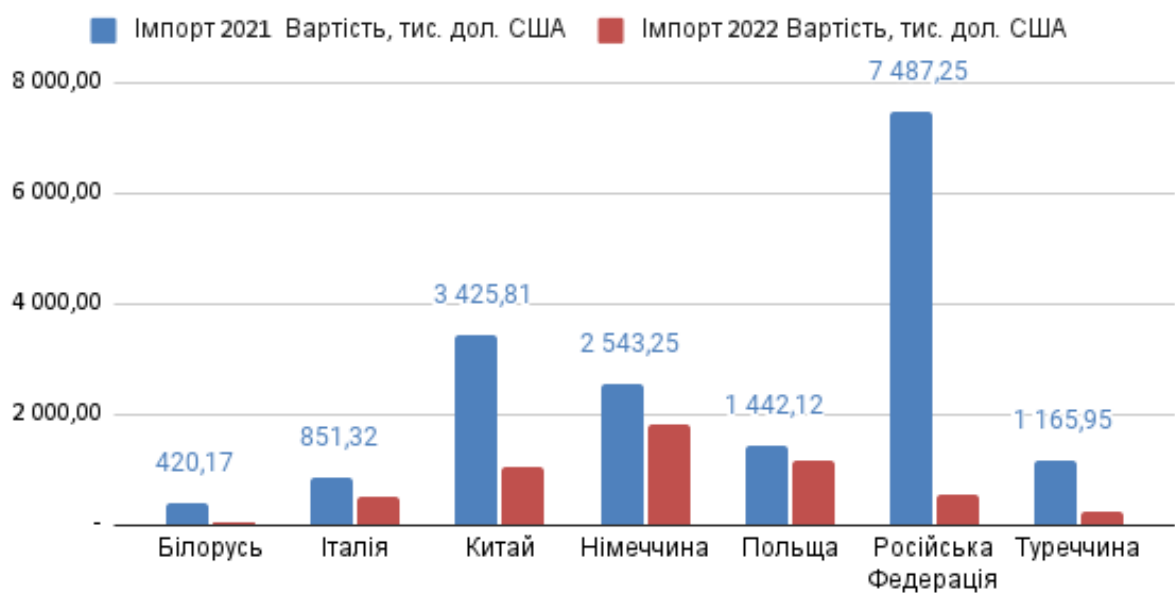


Рис. 2.8. Імпорт дверей з інших порід деревини в розрізі країн у 2021-2022 роках

Двері вхідної групи металеві у 2021 році експортували на суму 14 738,76 тис дол. США, імпортували на суму 18 800,43 тис дол. США. У 2022 році експортували на суму 15 613,55 тис дол. США, а імпортували на 6 119,22 тис дол. США. Відповідно, в умовах повномасштабної війни, експорт, попри всі складнощі, виріс на 6%, у порівнянні зі значним зменшенням імпорту на 68%.

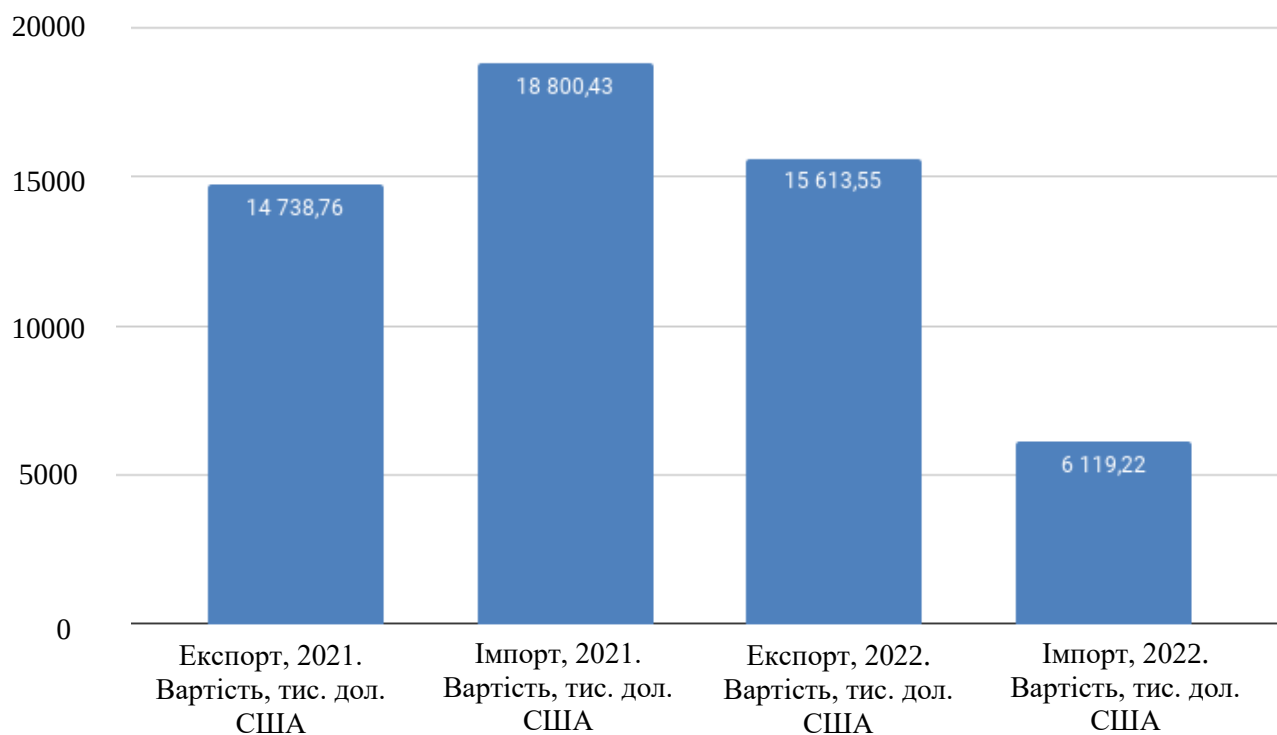


Рис. 2.9. Імпорт-експорт дверей вхідної групи металевих у 2021-2022 роках

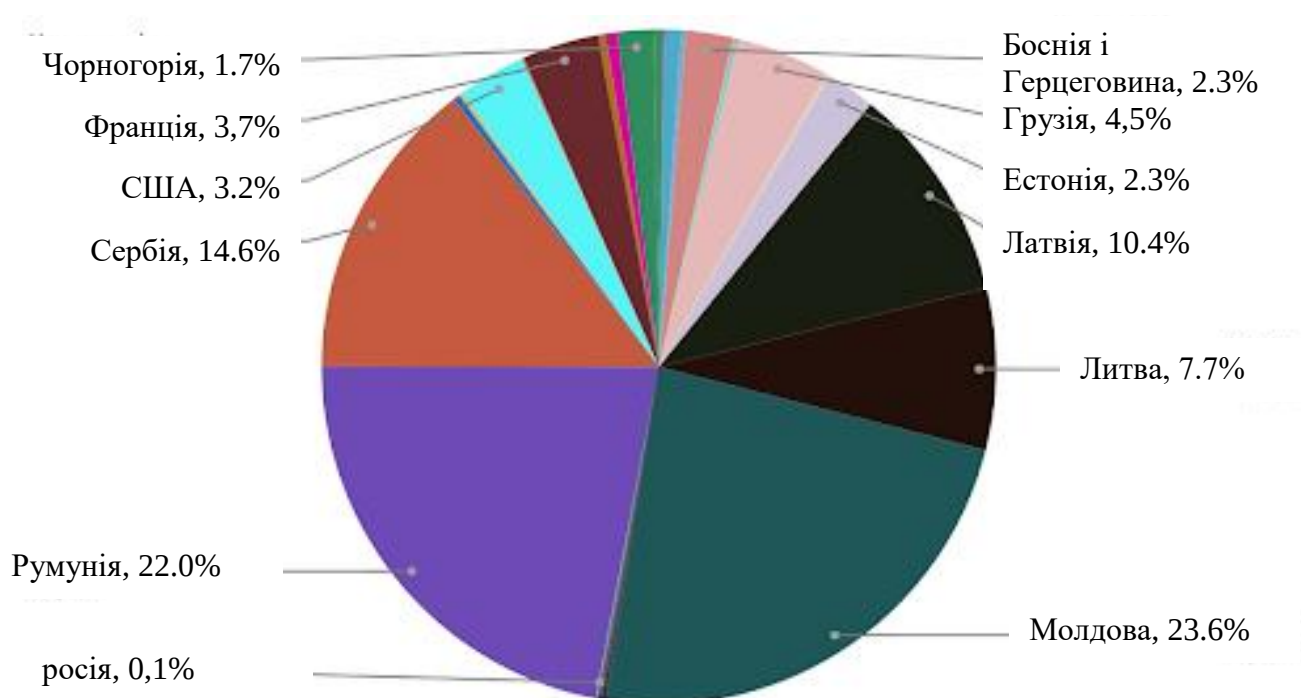


Рис. 2.10. Експорт дверей вхідної групи металевих в розрізі країн у 2022 році

Найбільше товари цієї групи у 2022 році було експортовано до:

- Молдови 3 678,73 тис дол. США;
- Румунії 3 441,02 тис дол. США;

- Сербії 2 272,81 тис дол. США;
- Латвії 1 630,50 тис дол. США;
- Литви 1 206,36 тис дол. США.

Щодо імпорту товарів групи, так само варто відмітити значне зменшення імпорту з росії та білорусі у 2022 році в порівнянні до 2021 року. Так, імпорт з білорусі впав на 90%, а з рф на 93% (рис. 2.11).

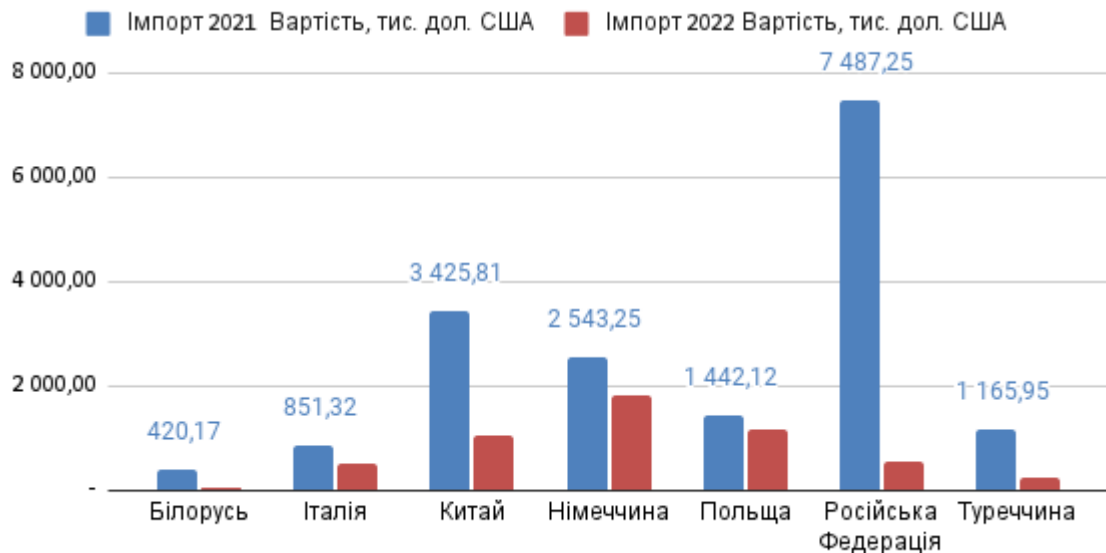


Рис. 2.11 Імпорт дверей вхідної групи металевих в розрізі країн у 2022 році

За даними Market Research Future, розмір світового ринку зовнішніх дверей у 2022 році оцінювався майже в 101 мільярд доларів США. Цього року ця сума має сягнути 107 млрд доларів, а за прогнозами, до 2032 року – понад 170,5 млрд доларів. Темп зростання очікується на рівні 6%. р/р.

Одним із ключових факторів розвитку є стрімке зростання попиту на нестандартні двері. Аналітики також очікують зростання попиту через зростання тенденції до ремонту. У свою чергу, на прибуток підприємств впливатимуть, серед іншого, підвищені витрати на ремонтні матеріали.

Сегмент зовнішніх дверей для житлового будівництва займає значну частку світового ринку, і очікується, що така ситуація залишиться. Він домінував на ринку завдяки підвищеному попиту на заміну, реконструкцію

та, що не менш важливо, реалізацію нових проектів. У 2022 році вартість цього ринку становила 76,6 млрд доларів США.

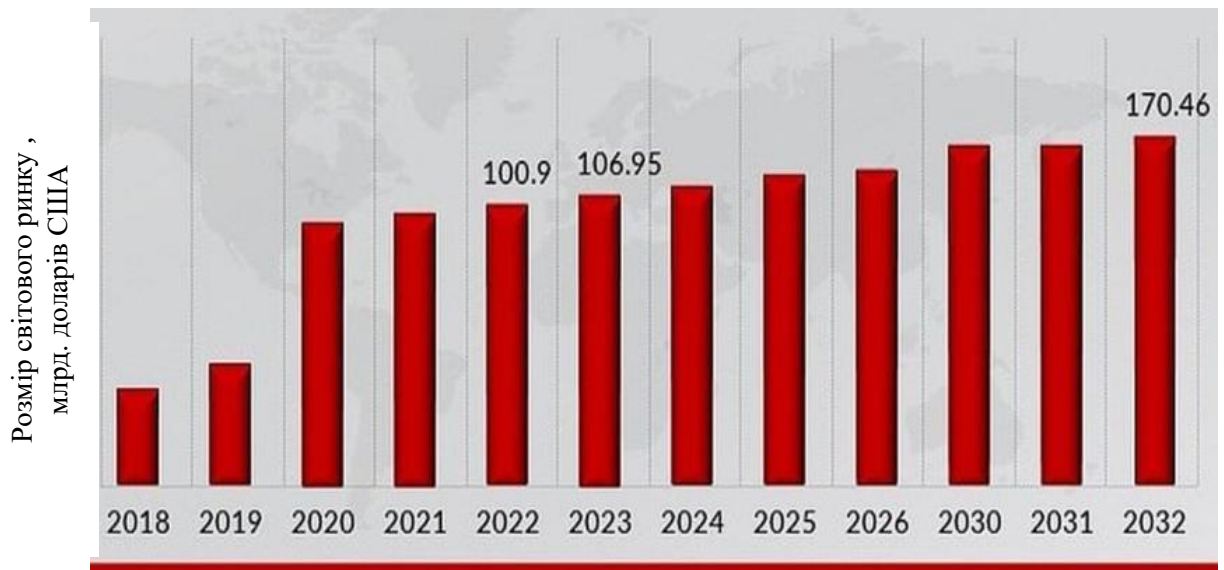


Рис. 2.12. Розмір світового ринку зовнішніх дверей у 2022 році, млрд. доларів США

У світовому масштабі найбільшу частку займає Азіатсько-Тихоокеанський регіон. За розміром ринку домінував Китай, а найшвидше розвивалася Індія. Європейський ринок зовнішніх дверей займає друге місце. У цьому регіоні домінує німецький ринок, а найшвидше розвивається британський. Що стосується Північної Америки, то Сполучені Штати мають найбільшу частку, а Канада розвивається найшвидше. Аналітики перераховують найбільш важливі компанії: компанії: Assa Abloy (Швеція), Anderson Corporation (США), Jeld-Wen (США), Hörmann (Німеччина), Masonite (США).

Характерною особливістю ринку дверей України, є сезонність продажу. Сезонність продажу обумовлюється сезоном будівельних робіт. Розпочинається з квітня, і закінчується приблизно на початку жовтня. Дельта продажів порівняння місяців червня та січня може складати 400%.

Щодо ринку виробництва дверей в Україні, то на ньому досить високі бар'єри входу, оскільки необхідна ліцензія для виготовлення товару, необхідне обладнання та енергоносії, виробничі потужності, кваліфіковані кадри. Але великою проблемою, щодо цього є велика кількість кустарних

виробників. Зазначимо всі вищеназвані фактори у зведеній таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Таблиця факторів мезосередовища виробництва дверей в Україні

№	Фактор	Можливість	Загроза
1	Розвиток ринку міжкімнатних дверей	Збільшення попиту, розширення як промислової, так і споживчої клієнтської	
2	Популярність дверей інших цінових сегментів		Перетік клієнтів у нижчі цінові сегменти
3	Високі входні бар'єри	Захищеність від нових конкурентів	
4	Частка неофіційних виробників на ринку		Підвищення рівня конкуренції, перетік клієнтів на неофіційних виробників

Аналітики ринку зовнішніх дверей у своїх звітах констатують, що ринок столярних виробів, у тому числі зовнішніх дверей, буде розвиватися. Серед регіонів світу найбільшу динаміку демонструє Азія, включаючи Індію та Китай.

Зарубіжні технології в українському виробництві дверей – гідна альтернатива імпорту дорогої продукції. Багато підприємств використовують італійську технологію і забезпечені найсучаснішою виробничою базою.

Сучасний, а головне інформований і «просунутий» покупець дверей хоче не просто купити двері, а поставити собі високотехнологічний продукт. Ось чому користуються попитом імпортні двері з Європи. Вони поєднують в собі технологічні новинки виробництва і найсучасніші і екологічні матеріали. Дизайн і зовнішній вигляд таких дверей приголомшує і вражає. Після таких дверей на інші варіанти навіть не хочеться дивитися.

В даний час український ринок дверей перенасичений компаніями, які реалізують дані вироби в найширшому ціновому діапазоні і стильовому

рішенні. Особливе місце в цьому сегменті займають інтернет-магазини, де придбати двері можна за кілька хвилин, не виходячи з дому. Досить зручно, проте, не всі інтернет-компанії стежать за якістю наданого товару і часом віддають перевагу не заводам з потужним автоматизованим обладнанням, а приватним підприємцям, чие виробництво дверей здійснюється практично в «гаражних умовах».

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Фортеза-К»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Фортеза-К» знаходиться за юридичною адресою: місто Житомир, вулиця Київська, будинок 73, кв. 23. Організація ТОВ «ФОРТЕЗА-К» зареєстрована 21.04.2016 року. Код ЄДРПОУ: 40440580.

Керівником та власником ТОВ «Фортеза-К» є Цимбалюк Ігор Павлович.

Розмір статутного капіталу складає 2 825 000,00 грн.

Види діяльності:

Основний: 25.12 Виробництво металевих дверей і вікон.

Інші:

- 28.99 Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у.;
- 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі;
- 32.30 Виробництво спортивних товарів.

Основним видом діяльності ТОВ «Фортеза-К» є: виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та ін. За недовгий час компанія стала одним з лідерів по виготовленню вхідних металевих дверей і пластикових конструкцій.

Вхідні двері ТОВ «Фортеза-К» виготовляються на спеціалізованому, сучасному, високоточному обладнанні, починаючи від розкрою та згинання металу, закінчуючи фарбуванням та виготовленням МДФ панелей.

Підприємство здійснює повний цикл виробництва металевих дверей, що підвищує контроль якості на всіх етапах виробництва. Запас виробничих потужностей дозволяє виробляти великі обсяги продукції у стислий термін.

Розкрій металу відбувається на координатно-пробивних пресах, таких всесвітньо відомих компаній як Amada та LVD та лазерному верстаті, а згинання - на високоточному європейському обладнанні.

У виробництві використовується порошкова фарба лише від найкращих виробників. Для досягнення високої якості кінцевого результату порошкового покриття дуже важлива підготовка поверхні, тому фабрика використовує передові технології та рішення як щодо правильно вентильованої зони для ручного знежирення, так і щодо комплексного процесу підготовки поверхні.

Швидку зміну кольору, хорошу адгезію та міцність забезпечує наявність високого рівня автоматизації. До того ж, наші фарбувальні лінії відповідають останнім вимогам охорони навколишнього середовища та безпеки праці.

Сучасне сертифіковане підприємство, налічує 10 робочих місць і відповідає всім Європейським стандартам з виробничими потужностями понад 10 000 конструкцій.

На рисунку 2.13 представлена організаційна структура ТОВ «Фортеза-К»

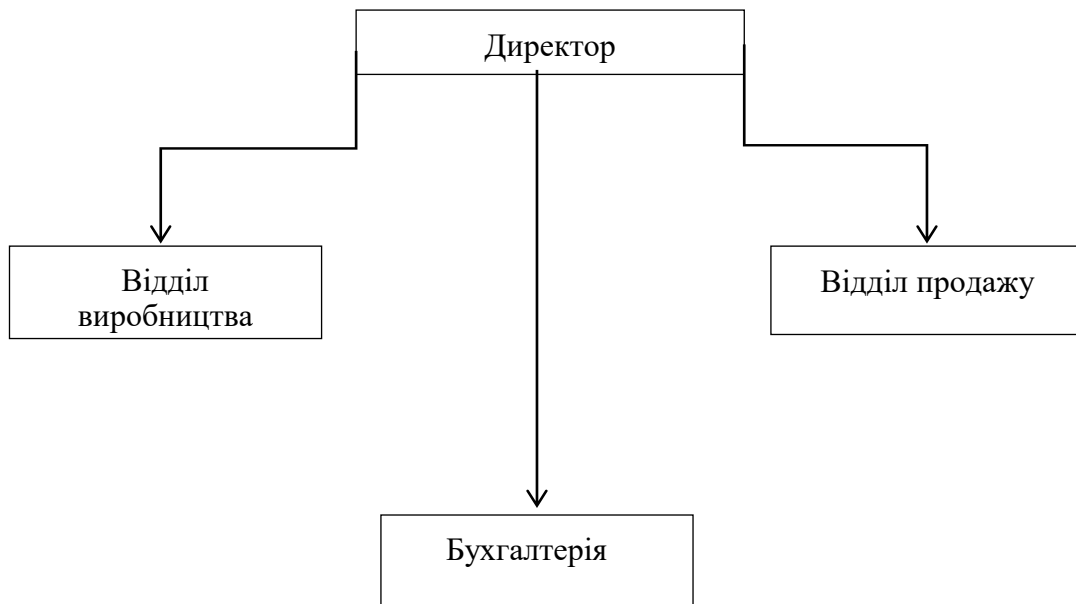


Рис. 2.13. Організаційна структура ТОВ «Фортеза-К»

У 2022 році внаслідок зниження обсягів виробництва було скорочено чисельність працівників підприємства, що призвело до того, що в відділі продажу залишився 1 чоловік, функції відділу кадрів були перенесені на директора. Відділ виробництва включає у 2022 році 4 чоловіки.

Основна мета аналізу обсягів виробництва і продажу продукції - збільшення обсягів реалізації рентабельної продукції в порівнянні з конкурентами, шляхом розширення частки ринку і отримання максимального прибутку. Проаналізуємо дані щодо обсягів виробництва і реалізації продукції в ТОВ «Фортеза-К» (таблиці 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка виробництва і реалізації продукції ТОВ «Фортеза-К», грн.

Найменування показників	Роки			Відхилення, у %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2020
1. Натуральні показники, шт.	2509	4343	1271	73,10	-70,73
2. Вартісні показники, тис. грн.:	5929,7	14035,1	5437,7	136,69	-61,26

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз таблиці 2.2 свідчить про негативну динаміку виробництва і реалізації продукції підприємства ТОВ «Фортеза-К». Особливо помітно зміни, які відбулися у 2022 р. Так, випуск продукції в натуральних показниках у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 70,73%, тоді

як у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. зросли на 73,10%. Аналогічна тенденція характерна і для вартісних показників щодо обсягів виробництва та реалізації продукції. В порівнянні з 2020 роком вартість реалізації зменшилась на 61,26%.

Причиною зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції є зменшення об'єму виробництва, що пов'язано з війною, зупинкою виробництва та мобілізацією працівників.

Далі проведемо аналіз основних аналітичних показників ТОВ «Фортеза-К» у табл. 2.3. Через війну в Україні підприємство значно погіршило свою діяльність. Саме тому, чистий дохід ТОВ «Фортеза-К» у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 492 тис. грн., або на 8,3% і склав у 2022 році 5437,7 тис. грн. Порівнюючи з найбільш ефективним 2021 роком, обсяг чистого доходу зменшився на 61, 26%

Таблиця 2.3

Основні економічні показники ТОВ «Фортеза-К» у 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	5929,7	14035,1	5437,7	-492	-8,30
2. Валовий прибуток, тис. грн.	897,5	2308,8	878,4	-19,1	-2,13
3. Операційний прибуток, тис. грн.	897,6	1897,4	796,2	-101,4	-11,30
4. Чистий прибуток, тис. грн.	809,1	1735,8	442,9	-366,2	-45,26
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	10	18	10	0	0,00
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	610,3	609,9	656,35	46,05	7,55
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	610,3	510,55	557	-53,3	-8,73
- оборотних активів, тис. грн.	1839	5022,61	6765,3	4926,3	267,88
7. Фондовіддача	9,72	27,49	9,76	0,04	0,48
8. Фондомісткість	0,10	0,04	0,10	0,00	-0,48
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	61,03	28,36	55,70	-5,33	-8,73
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,22	2,79	0,80	-2,42	-75,07
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	592,97	779,73	543,77	-49,20	-8,30
12. Рентабельність господарської діяльності, %	13,64	12,37	8,14	-5,50	-40,31

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Валовий прибуток ТОВ «Фортеза-К» у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 19,1 тис. грн., або на 2,13% і склав у 2022 році 878,4 тис. грн., що вплинуло на отримання операційного прибутку. Його сума зменшилася на 101,4 тис. грн., або на 11,3% і склала 796,2 тис. грн. у 2022 році. Всі ці чинники призвели до зменшення суми отриманого чистого прибутку ТОВ «Фортеза-К» в 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 366,2 тис. грн., або на 45,26%. Чистий прибуток у 2022 році склав всього 442,9 тис. грн., що майже на 75% менше за показник 2021 року.

Середньорічна вартість основних засобів у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 53,3 тис. грн. і у 2022 році склала 557 тис. грн. Продуктивність праці на 49,2 тис. грн. / ос., або на 8,3% менше ніж у 2020 році. Продуктивність праці середньооблікового працівника ТОВ «Фортеза-К» у 2020 р. становила 592,97 тис. грн. / на ос., у 2021 р. – 779,73 тис. грн. / ос., у 2022 р. – склала 543,77 тис. грн. / на ос.

Фондовіддача у 2022 році збільшилась на 0,04 грн. і становила 9,76 грн., це означає, що 9,76 грн. чистого доходу припадає на 1 грн., вкладену у основні засоби. Це відбулося за рахунок зменшення вартості основних засобів в 2022 р. Як висновок зазначимо, що на ТОВ «Фортеза-К» ефективно використовує основні засоби. Показник фондомісткості в 2022 р. лишився на рівні 2020 р. і становив 0,1 грн., тобто в 1 грн. чистого доходу міститься 10 коп. вартості основних засобів. Фондоозброєність на ТОВ «Фортеза-К» в 2022 р. зменшилася на 5,33 тис. грн. на 1 особу, тобто на одного працівника величина основних засобів збільшилася і становить 55,7 тис. грн., що є негативною тенденцією.

У 2022 році коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 2,32 обороти. За 2022 рік ТОВ «Фортеза-К» зробило 0,8 обороти за рік проти 3,22 оборотів у 2020 році.

Активи та зобов'язання ТОВ «Фортеза-К» проаналізуємо в табл. 2.4-2.5.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура активів ТОВ «Фортеза-К» у 2020-2022 роках

Показники	31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення (2022 р. до 2020 р.)		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пункти в стр- ри
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Необоротні активи, в т.ч.:	536,9	16,88	682,9	8,45	629,8	9,32	92,9	17,30	-7,56
Основні засоби	536,9	16,88	484,2	5,99	629,8	9,32	92,9	17,30	-7,56
Оборотні активи, в т.ч.:	2644	83,12	7401,2	91,55	6129,4	90,68	3485,4	в 1,3 р.б.	7,56
Запаси	2405,3	75,62	6661,3	82,40	5654,4	83,65	3249,1	в 1,3 р.б.	8,04
Дебіторська заборгованість за товари,	39,3	1,24	39,3	0,49	39,3	0,58	0	0,00	-0,65

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
роботи, послуги									
Інша поточна дебіторська заборгованість	87,3	2,74	73,9	0,91	34,3	0,51	-53	-60,71	-2,24
Грошові кошти та їх еквіваленти	0,5	0,02	66,1	0,82	202,8	3,00	202,3	В 404,6 р.б.	2,98
Разом	3180,9	100,0	8084,1	100,0	6759,2	100,0	3578,3	112,49	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Активи ТОВ «Фортеза-К» за 2020-2022 років збільшились на 3578,3 тис. грн., або в 1,1 рази. Необоротні активи зросли всього на 92,9 тис. грн., або на 17,3% і склали 629,8 тис. грн. у 2022 р., при цьому вартість основних засобів за період 2020-2022 роки збільшилась на аналогічну суму.

Слід зазначити, що за 2020-2022 роки значно збільшилась питома вага оборотних активів на 7,65 відсоткових пунктів і склала 32,69% від вартості майна ТОВ «Фортеза-К» у 2022 році.

Вартість оборотних активів зросла на 3485,4 тис. грн., або в 1,3 рази і

склала 5654,4 тис. грн. В структурі активів найбільшу питому вагу займають запаси— 83,65% у 2022 році. Сума грошових коштів у 2022 р. зросла на 202,3 тис. грн., або в 404 рази і склала 202,8 тис. грн., що становить 3% від вартості активів.

Джерела формування активів ТОВ «Фортеза-К» наведені в табл. 2.5.

Приріст активів ТОВ «Фортеза-К» здійснювався за рахунок зростання нерозподіленого прибутку на 2178,8 тис. грн., або в 1,7 рази. Сума власного капіталу зросла на 4058,8 тис. грн., або в 3 рази і склала 5401,5 тис. грн. у 2022 р. В структурі пасивів частка власного капіталу ТОВ «Фортеза-К» зросла на 37,7 відсоткових пункти. У 2022 р. сума нерозподіленого прибутку склала 3471,5 тис. грн., або 77,80%.

У структурі пасивів ТОВ «Фортеза-К» прослідковується зростання питомої ваги власного капіталу з 42,21% у 2020 р. до 79,91% у 2022 р., що говорить про тенденцію до покращення фінансової стійкості ТОВ «Фортеза-К».

Таблиця 2.5

Динаміка та структура пасивів ТОВ «Фортеза-К» у 2020-2022 рр.

Показники	31.12.2020		31.12.2021		31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пункти в стр- ри
Власний капітал, в т.ч.:	1342,7	42,21	3078,6	38,08	5401,5	79,91	4058,8	В 3 р.б.	37,70
Зареєстрований капітал	50	1,57	50	0,62	1000	14,79	950	в 19 р.б.	13,22
Нерозподілений прибуток	1292,7	40,64	3028,6	37,46	3471,5	51,36	2178,8	В 1,7 р.б.	10,72
Поточні зобов'язання в т.ч.:	1838,2	57,79	5005,5	61,92	1357,7	20,09	-480,5	-26,14	-37,70
Кредиторська заборгованість за товари, роботи,	184,3	5,79	712,7	8,82	402,4	5,95	218,1	В 1,2 р.б.	0,16

послуги									
Інші поточні зобов'язання	1610,7	50,64	4232,5	52,36	884,9	13,09	-725,8	-45,06	-37,54
Разом	3180,9	100	8084,1	100	6759,2	100	3578,3	112,49	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Поточні зобов'язання ТОВ «Фортеза-К» у 2022 році в основному це інші поточні зобов'язання – 884,9 тис. грн. у 2022 році, що на 725,8 тис. грн. менше, ніж у 2020 році.

Отже, вартість пасивів у 2022 році склала 6759,2 тис. грн., що на 3578,3 тис. грн. більше, ніж у 2020 році.

Фінансові результати ТОВ «Фортеза-К» за 2020-2022 рр. розглянемо в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Фортеза-К» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5929,7	14035,1	5437,7	-492	-8,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 032	11 726	4 559	-473	-9,40
Валовий прибуток (збиток)	898	2 309	878	-19	-2,13
Інші операційні доходи	0	609,2	5529,2	5 529	100
Інші операційні витрати	310,6	1020,6	5611,4	5 301	в 17 р.б.
Фінансові результати до оподаткування	897,6	1897,4	796,2	-101	-11,30
Чистий прибуток (збиток)	809	1 736	443	-366	-45,26

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Обсяг реалізованої продукції ТОВ «Фортеза-К» зріс у 2021 році в порівнянні з 2020 роком більше ніж у 2,5 рази, але в 2022 році в порівнянні з 2020 роком чистий дохід зменшився на 492 тис. грн., або на 8,3%.

У 2022 році собівартість продукції ТОВ «Фортеза-К» зменшилась на 473 тис. грн. відносно показника 2020 року. Чистий прибуток у 2022 році склав 443 тис. грн., що на 366 тис. грн., або на 45,26% менше, ніж у 2020

році. У 2022 році відбулося збільшення інших операційних доходів на 5529 тис. грн. В той же час інші операційні витрати склали 5611,4 тис. грн. ТОВ «Фортеза-К» у 2020-2022 роках є прибутковим підприємством.

Показники оцінки фінансового стану ТОВ «Фортеза-К» наведено у табл. 2.7.

Дані таблиці 2.7 свідчать, що у 2022 році ТОВ «Фортеза-К» значно покращило показники ліквідності. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році значно перевищує нормативне значення, що означає можливість ТОВ «Фортеза-К» погасити поточні зобов'язання за рахунок своїх оборотних активів. Відносно 2020-2021 років показник загальної ліквідності збільшився на 3,08 та 3,04 пункти відповідно. На кожен гривню поточних зобов'язань ТОВ «Фортеза-К» мало в 2020 році – 1,44 грн. оборотних активів, в 2021 році – 1,48 грн., в 2022 році – 4,51 грн.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Фортеза-К» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			Відхилення 2022р., +,-	
	2020	2021	2022	до 2020 р.	до 2021 р.
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,44	1,48	4,51	3,08	3,04
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	0,15	0,15	0,14
3. Чистий оборотний капітал	805,80	2395,7	4771,7	3965,90	2376,00
4. Коефіцієнт автономії	0,42	0,38	0,80	0,38	0,42
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,42	0,38	0,80	0,38	0,42
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,60	0,78	0,88	0,28	0,11
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,42	2,49	0,73	-1,69	-1,76
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,42	4,56	1,01	-3,41	-3,55
9. Рентабельність господарської діяльності, %	13,64	12,37	8,14	-5,50	-4,22
10. Рентабельність власного капіталу, %	60,26	56,38	8,20	-52,06	-48,18
11. Рентабельність продукції, %	15,14	16,45	16,15	1,02	-0,30

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Фортеза-К» у 2022 році склав 0,15, що є в межах норми. У 2020-2021 роках даний показник був нижче

нормативного значення. Значення абсолютної ліквідності в 2020 році становило 0%, в 2021 році – 1%, в 2022 році – 15%. Чистий оборотний капітал збільшився у 2022 році на 3965,9 тис. грн. і склав 4771,7 тис. грн. Показники ліквідності ТОВ «Фортеза-К» свідчать про достатній рівень ліквідності та платоспроможності у 2022 році.

Фінансова стабільність ТОВ «Фортеза-К» у 2022 році також покращилась. У 2020 році активи ТОВ «Фортеза-К» були сформовані на 42% за рахунок власного капіталу, а у 2022 році вже на 80%. Це є свідченням автономності ТОВ «Фортеза-К» від зовнішніх джерел фінансування.

Рентабельність господарської діяльності у 2022 р. зменшилась на 5,5 відсоткових пункти і склала 8,14%. Рентабельність власного капіталу зменшилась на 352,06 відсоткових пункти і склала 8,2%. В цілому підприємство отримало практично такий самий прибуток як і в 2021 році. Всі показники рентабельності свідчать про прибуткову діяльність.

Взагалі діяльність ТОВ «Фортеза-К» є прибутковим підприємством. Хоча у 2022 році значно зменшились обсяги виробництва, показники діяльності лишаються стабільними і значення багатьох фінансових показників має тенденцію до покращення.

2.3. Оцінка системи ефективного формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

Управління ресурсним потенціалом підприємства є складним процесом, який розглядається як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Формування ресурсного потенціалу підприємства – це процес нагромадження, комбінування, розподілу і перерозподілу матеріальних, трудових, фінансових та інтелектуальних ресурсів підприємства, визначення накопичених ресурсів, їхнього складу і структури, джерел формування, а також розроблення стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства. Ресурсний потенціал підприємства починає формуватися з моменту створення самого підприємства. Під час формування ресурсного потенціалу слід врахувати, що ресурсний потенціал є системою взаємозалежних елементів, які мають функціонувати одночасно і в сукупності, що потребує їхньої оптимальної структури; ресурсний потенціал не можна сформувати лише механічним додаванням елементів; у процесі формування ресурсного потенціалу діє закон синергії; складові елементи ресурсного потенціалу мають відповідати характеристикам продукції чи послуг підприємства.

Далі проаналізуємо складові ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К».

Основні засоби є невід'ємною частиною будь-якого підприємства та від підвищення ефективності їх використання залежать важливі показники діяльності підприємства, такі як фінансове положення, конкурентоздатність на ринку. Дані про склад основних засобів підприємства наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка складу основних засобів за залишковою вартістю ТОВ «Фортеза-К» у 2020-2022 роках

Перелік складу основних засобів	Вартісна оцінка, тис. грн.			Відхилення у %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2020
1 Основні виробничі засоби, усього, в т. ч. .:	537	484	629,8	-9,82	17,30
1.1 Будівлі					
1.2 Споруди					
1.3 Передавальні пристрої					
1.4 Машини та обладнання	295	219	384	-25,67	30,15
1.5 Транспортні засоби	121	121	121	0,00	0,00

1.6 Виробничий і господарський інвентар	121	144	125	19,01	3,31
---	-----	-----	-----	-------	------

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Дані таблиці 2.8 свідчать, що ТОВ «Фортеза-К» в основному орендує основні засоби. Виробництво знаходиться в орендованому приміщенні.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. вартість машин і устаткування зменшилася на 25,67%, вартість виробничого і господарського інвентарю збільшилася на 19,0%. Загальна вартість основних виробничих засобів зменшилася на 9,82%.

За період 2020-2022 рр. вартість машин і устаткування ТОВ «Фортеза-К» зросла на 30,15% або на 89 тис. грн. Вартість транспортних засобів не змінювалася протягом усього розглянутого періоду, вартість виробничого і господарського інвентарю збільшилася на 4 тис. грн. або 3,31%. Загалом вартість основних засобів зросла всього на 92,8 тис. грн. або 17,3%. Отже, ТОВ «Фортеза-К» не вкладає кошти в оновлення та розширення основних засобів.

Динаміка зміни вартості основних виробничих засобів представлена на рисунку 2.14.

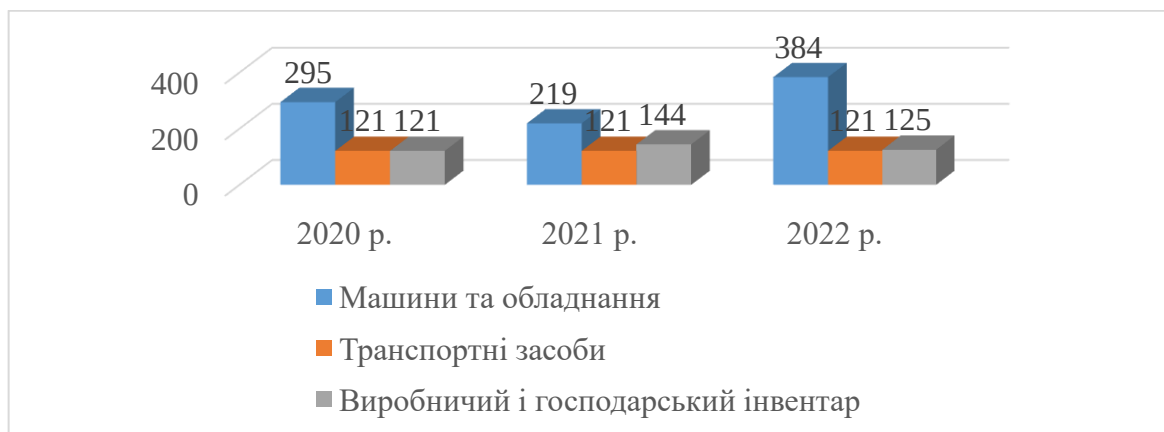


Рис. 2.14. Динаміка вартості основних виробничих засобів за залишковою вартістю ТОВ «Фортеза-К», тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Всього за 2020-2022 роки можна відзначити вибуття основних виробничих засобів. В першу чергу це пов'язано з тим, що ТОВ «Фортеза-К»

зменшило обсяги виробництва і працює на орендованому обладнанні. Всього за три роки загальна вартість основних виробничих засобів знизилася на 56%.

Дані про структуру основних засобів ТОВ «Фортеза-К» наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка структури основних засобів за залишковою вартістю ТОВ
«Фортеза-К» у 2020-2022 роках

Перелік складу основних засобів	Показники по роках						Відхилення, пунктів в структурі
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1 Основні виробничі засоби, усього, в т. ч. .:	537	100	484	100	629,8	100	0
1.1 Будівлі	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
1.2 Споруди	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
1.3 Передавальні пристрої	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0
1.4 Машини та обладнання	295	54,93	219	45,27	384	60,94	6,01
1.5 Транспортні засоби	121	22,54	121	24,99	121	19,21	-3,32
1.6 Виробничий і господарський інвентар	121	22,54	144	29,74	125	19,85	-2,69

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

У 2021 році порівняно з 2020 р. питома вага машин і устаткування в структурі основних засобів збільшилася на 6,01%, питома вага транспортних засобів знизилася на 3,32%, питома вага виробничого і господарського інвентарю знизилася на 2,69%.

У 2022 році у порівнянні з 2021 роком питома вага машин і устаткування зросла на 15,67%, питома вага транспортних засобів зменшилася на 5,78%, питома вага виробничого і господарського інвентарю зменшилася на 9,89%.

Всього за 2020-2022 роки питома вага машин і устаткування ТОВ «Фортеза-К» знизилася на 14,09%, питома вага транспортних засобів збільшилася на 6,84%, питома вага виробничого і господарського інвентарю збільшилася на 7,25%. Можна прийти до висновку, що структура основних засобів змінюється несуттєво.

Розрахунок коефіцієнтів руху основних виробничих засобів наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники руху основних засобів ТОВ «Фортеза-К» у 2020-2022 роках

Показник	Значення показника, частка од.		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення	0,5738	0,3777	0,0545
Коефіцієнт вибуття	0,4257	0,2311	0,6633
Коефіцієнт приросту	0,001	0,139	1,411
Коефіцієнт зносу	0,268	0,421	0,466
Коефіцієнт придатності	0,732	0,579	0,534

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

У 2020-2021 роках основні виробничі засоби активно закуповувалися, коефіцієнт оновлення становив 0,5738 і 0,3777 од. відповідно. У 2022 році коефіцієнт оновлення знизився на 0,3232 од. унаслідок зменшення надходження основних виробничих засобів.

У 2022 році в порівнянні з 2020 роком коефіцієнт вибуття збільшився на 0,2376 од., при цьому в 2021 році коефіцієнт вибуття знизився на 0,1946 од., в 2022 році внаслідок збільшення вибуття основних виробничих засобів збільшився на 0,4322 од.

Коефіцієнт приросту в 2021 році збільшився на 0,138 од., в 2022 році збільшився на 1,41 в порівнянні з 2020 роком.

Коефіцієнт зносу ТОВ «Фортеза-К» щороку зростає. В 2021 році зріс на 0,153 од., в 2022 році зріс ще на 0,045 од. Причиною зростання коефіцієнта зносу є вибуття основних виробничих засобів з тривалим терміном експлуатації.

Проаналізуємо показники ефективності використання основних виробничих засобів підприємства (таблиці 2.11)

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання основних виробничих засобів ТОВ «Фортеза-К»

Показник	Значення показника	Відхилення 2022 р.
----------	--------------------	--------------------

				до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	5929,7	14035,1	5437,7	-492	-8,30
Валовий прибуток, тис. грн.	897,5	2308,8	878,4	-19,1	-2,13
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	610,3	510,55	557	-53,3	-8,73
Чисельність працюючих, осіб	10	18	10	0	0,00
Фондовіддача, грн./грн.	9,72	27,49	9,76	0,05	0,48
Фондомісткість, грн./грн.	0,10	0,04	0,10	0,00	-0,48
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	61,03	28,36	55,70	-5,33	-8,73
Рентабельність основних засобів, %	132,57	339,99	79,52	-53,06	x

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

У 2021 році фондовіддача зросла на 17,77 грн. через зростання обсягів виробництва і зменшення середньорічної вартості основних виробничих засобів. У 2022 році фондовіддача знизилася і склала 9,76 грн. Через зменшення обсягів виробництва десь в 2,5 рази в порівнянні з 2021 роком.

Фондоозброєність зменшилася за 2020-2022 рр. на 5,33 тис. грн. / ос.

Рентабельність основних засобів у 2021 році зросла в 2,6 рази через зростання прибутку. Зниження рентабельності основних засобів говорить про зменшення чистого прибутку, що припадає на 1 гривню основних засобів.

Трудові ресурси відіграють важливу роль у забезпеченні ресурсного потенціалу підприємства. Проаналізуємо, як змінилася чисельність промислово-виробничого персоналу ТОВ «Фортеза-К» у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Фортеза-К» у 2020-2022 роках

Показники	Значення показника чисельності, ос.			Відхилення, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
Чисельність промислово-виробничого персоналу, всього, в т. ч.:	10	18	10	80	-44,44
Основні робітники	7	10	8	42,86	-20
Допоміжні робітники	0	4	0	0	0
Керівники	1	1	1	0	0
Фахівці	1	2	0	100	-100
Службовці	1	1	1	0	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Фортеза-К» представлена на рисунку 2.15.

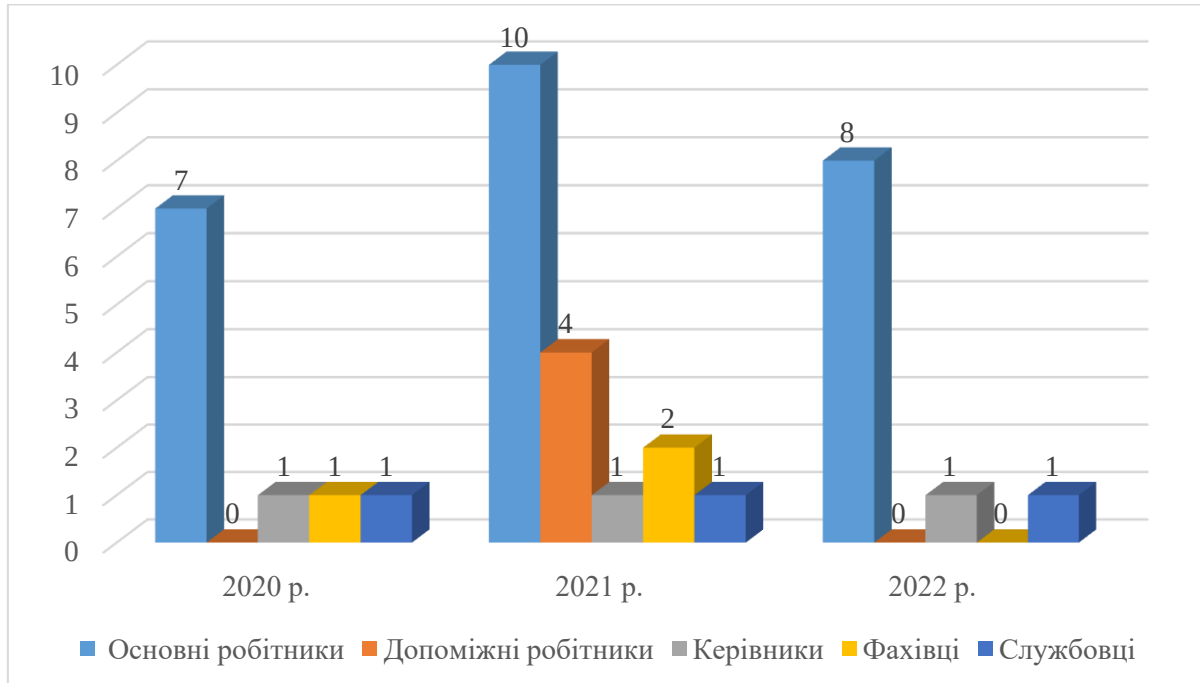


Рис. 2.15. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Фортеза-К»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

У 2021 році чисельність промислово-виробничого персоналу ТОВ «Фортеза-К» зросла на 80% (або 8 осіб), при цьому чисельність основних робітників зросла на 42,86% (або 3 особи), чисельність фахівців зросла на 1 особу, або на 100%, чисельність службовців не змінилася.

У 2022 році чисельність промислово-виробничого персоналу ТОВ «Фортеза-К» знизилася на 44,44% (або 8 осіб), при цьому чисельність основних робітників знизилася на 20,00% (або 2 особи) та допоміжних робітників на 4 особи, чисельність фахівців знизилася на 2 особи або 100,00%, чисельність службовців не змінилася.

Чисельність працівників ТОВ «Фортеза-К» знизилася істотно, що говорить про зниження трудового потенціалу. Головним чином це викликано

тим, що на ТОВ «Фортеза-К» у 2022 році значно знизилися обсяги виробництва.

Аналіз руху трудових ресурсів відображена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Рух робочої сили ТОВ «Фортеза-К» у 2020-2022 роках

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.
Чисельність персоналу на початок року, осіб	10	10	18	0
Прийнято за рік, осіб	2	10	0	-2
Вибуло за рік, осіб	2	2	8	6
в т.ч. звільнені за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	2	2	8	6
Чисельність персоналу на кінець року, осіб	10	18	10	0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10	18	10	0
Коефіцієнт обороту з прийняття (2р./5р.)	0,20	0,56	0,00	-0,20
Коефіцієнт обороту зі звільнення (3р./5р.)	0,20	0,11	0,80	0,60
Коефіцієнт плинності кадрів (3р./1р.)	0,20	0,20	0,44	0,24
Коефіцієнт сталості кадрів (4р./1р.)	1,00	1,80	0,56	-0,44

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Показники руху робочої сили свідчать про негативні тенденції ТОВ «Фортеза-К» у 2022 році. В 2022 р. коефіцієнт обороту з прийняття зменшився на 0,2 в порівнянні з 2020 роком. У 2022 р. коефіцієнт обороту зі звільнення збільшився на 0,6. Коефіцієнт сталості кадрів за даний період зменшився на 0,44.

Проаналізуємо динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Фортеза-К»

Показники	Значення показника			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
	2020р.	2021р.	2022р.	
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб.	10	18	10	0
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./ ос.	592,97	779,73	543,77	-49,2
Середня заробітна плата одного працівника за рік, тис. грн.	145,32	158,52	117,6	-277,2

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Зниження продуктивності праці у 2022 р. проти 2020 р. склало 49,2 тис. грн. на особу. Середньорічна заробітна плата за даний період знизилася до 117,60 тис. грн. у 2022 році. Обсяги виробництва продукції знизилися, економічні результати так само знизилися, продуктивність праці знизилася, - все це свідчить про те, що трудові ресурси використовуються неефективно.

Представимо результати оцінки ресурсного потенціалу з урахуванням поділу характеристик ресурсного потенціалу на дві вище згадані групи. Для здійснення оцінки ресурсного потенціалу нами використано метод «Квадрат потенціалу», запропонований І. М. Рєпіною.

До першої групи цільових ознак ресурсного потенціалу для даного підприємства ми віднесли групу показників, що характеризують забезпеченість підприємства ресурсами, а також групу показників, що характеризують техніко-економічний рівень складових ресурсного потенціалу та групу показників рівня організації виробництва (табл. 2.15-2.17).

З таблиці 2.15 бачимо, що для визначення рівня техніко-економічної забезпеченості ресурсними потенціалом обрано п'ять основних, на нашу думку, критеріїв. Як видно по роках їх рівень суттєво відрізняється. В найвигоднішій ситуації 2020 рік.

Таблиця 2.15

Розрахунок показників техніко-економічної забезпеченості ТОВ «Фортеза-К»

Показник	Фактично досягнутий рівень			Максимальне значення	Показники рівня фактору		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Фондозабезпеченість	537	484	629,8	629,8	0,79	0,46	1,00
Фондоозброєність	61,03	28,36	55,70	61,03	1,00	0,45	0,68
Припадає основних фондів на 1 грн. оборотних фондів	0,28	0,18	0,14	0,28	1,00	0,44	0,50
Енергозабезпеченість	68,7	65,9	75,0	75,0	0,92	0,87	1,00

Разом	х	х	х	х	3,71	2,22	3,18
-------	---	---	---	---	------	------	------

Джерело: власні розрахунки автора

У 2022 році максимальне значення мають два критерії із п'яти. Максимальне значення отримали такі показники, як фондозабезпеченість та енергозабезпеченість.

З таблиці 2.16 бачимо, що до показників техніко-економічного рівня ми віднесли дані за трьома критеріями, за всіма позитивно виділяється лише 2020 рік.

Таблиця 2.16

Розрахунок показників техніко-економічного рівня виробничих ресурсів ТОВ «Фортеза-К»

Показник	Фактично досягнутий рівень			Максимальне значення	Показники рівня фактору		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,57	0,38	0,05	0,57	1	0,67	0,09
Питома вага активної частини	85,6	56,6	55,4	85,6	1	0,66	0,65
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,732	0,579	0,534	0,732	1	0,79	0,73
Разом	х	х	х	х	3	2,12	1,46

Джерело: власні розрахунки автора

В 2020 році максимальні значення отримали всі критерії. В 2021 та 2022 роках жоден показник не отримав максимального значення. Це свідчить про погіршення технічного стану основних засобів ТОВ «Фортеза-К»

Основними показниками, що характеризують якість організації виробництва є рівень спеціалізації, тривалість виробничого і фінансового циклів, термін кредиту покупцям і загальний коефіцієнт абсолютної ліквідності. Оскільки ми обмежилися лише виробничими ресурсами (без фінансових), тому в дану групу показників додали один показник – коефіцієнт абсолютної ліквідності. Цей показник характеризує з одного боку структуру операційних активів, а з іншого організаційно-управлінську діяльність в платіжно-розрахунковій політиці підприємства.

Таблиця 2.17

Розрахунок показників ефективності рівня організації виробництва ТОВ
«Фортеза-К»

Показник	Фактично досягнутий рівень			Максимальне значення	Показники рівня фактору		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Рівень спеціалізації	0,38	0,56	0,70	0,70	0,54	0,80	1,00
Тривалість виробничого циклу	212,2	202,8	147,8	147,8	0,37	0,43	1,00
Тривалість операційного циклу	440,3	277,3	236,8	236,8	0,15	0,83	1,00
Тривалість фінансового циклу	410,9	257,7	212,5	212,5	0,08	0,79	1,00
Термін кредиту покупцям	228,1	74,5	89,0	74,5	1,06	1,00	0,81
Загальний коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	0,15	0,15	0,00	0,06	1,00
Разом	х	х	х	х	2,2	3,91	5,81

Джерело: власні розрахунки автора

З таблиці 2.17 бачимо, що по групі показників, що характеризують рівень організації виробництва, з шести показників п'ять отримали максимальні значення у 2022 році. Це свідчить, що 2022 рік за рівнем організації виробництва був найкращим, а саме рівень спеціалізації набув оптимального значення, тривалість виробничого, операційного та фінансового циклів була найменшою за аналізований період.

Таким чином, можна вважати, що у 2022 році рівень організації виробництва ТОВ «Фортеза-К» набув найоптимальнішого значення, що свідчить про те, що на ТОВ «Фортеза-К» приділяють достатньо уваги процесам організації праці та управлінню.

До другої групи цільових ознак ресурсного потенціалу для даного підприємства ми віднесли групу показників, що характеризують ефективність використання ресурсного потенціалу (табл. 2.18- табл. 2.20).

Таблиця 2.18

Розрахунок показників економічної ефективності ресурсів ТОВ «Фортеза-К»

Показник	Фактично досягнутий рівень	Максимальне значення	Показники рівня фактору
----------	----------------------------	----------------------	-------------------------

	2020 р.	2021 р.	2022 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Продуктивність праці	667,2	583,2	528,9	779,73	0,76	1,00	0,70
Рентабельність виробництва	81,7	75,1	57,2	19,27	0,93	1,02	1,00
Рентабельність продажу	48,8	46,8	30,2	16,45	0,92	1,00	0,98
Разом	х	х	х	х	2,61	3,02	2,68

Джерело: власні розрахунки автора

З таблиці 2.18 бачимо, що за всіма показниками ефективності використання ресурсів максимальні значення було досягнуто у 2021 році.

Таблиця 2.19

Розрахунок показників економічної ефективності використання виробничих засобів ТОВ «Фортеза-К»

Показник	Фактично досягнутий рівень			Максимальне значення	Показники рівня фактору		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Фондовіддача	9,72	27,49	9,76	27,49	0,35	1,00	0,36
Інтегральний показник ефективності використання основних засобів	0,87	0,65	0,77	0,87	1,00	0,75	0,89
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,22	2,79	0,80	3,22	1,00	0,87	0,25
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	6,51	8,45	11,40	11,4	0,57	0,74	1,00
Матеріаловіддача	0,73	0,62	0,58	0,73	1,00	0,85	0,79
Рентабельність сукупної вартості виробничих засобів	132,57	339,99	79,52	339,99	0,39	1,00	0,23
Разом	х	х	х	х	4,31	5,21	3,52

З таблиці 2.19 бачимо, що найвищий показник, що характеризує ефективність використання виробничих засобів, було отримано у 2021 році. Це свідчить, що у 2021 році виробничі засоби використовувалися найкраще.

Окрім економічної складової стратегія розвитку кожного підприємства передбачає розвиток соціальної складової, яка орієнтована на людину і спрямована на збереження соціальних систем, коли людина є не об'єктом, а

суб'єктом розвитку. Розрахунок показників соціального розвитку ТОВ «Фортеза-К» представлено в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Розрахунок показників соціального розвитку ТОВ «Фортеза-К»

Показник	Фактично досягнутий рівень			Максимальне значення	Показники рівня фактору		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,26	1,29	1,25	1,26	1	0,87	0,59
Коефіцієнт плинності кадрів	0,20	0,20	0,44	0,2	1	1	0,45
Рівень освіти працівників підприємства	87,8	86,3	85,1	87,8	1	0,98	0,97
Питома вага управлінського персоналу	20,0	16,9	19,3	16,9	0,82	1	0,86
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,75	0,90	0,80	0,9	0,83	1	0,89
Разом	х	х	х	х	4,65	4,85	3,76

Джерело: власні розрахунки автора

За даними таблиці 2.20 бачимо, що найкраща ситуація по соціальному розвитку підприємства була досягнута у 2021 році, в якому отримано максимальне значення за трьома показниками з п'яти. Рівень освіти працівників, хоч і був дещо меншим, ніж у 2020 році, однак незначно. При чому у всіх трьох роках рівень освіти був приблизно однаковим.

Таким чином, визначивши співвідношення фактичних показників факторів розвитку до максимального значення, наступним етапом є визначення інтегрального показника рівня ефективності розвитку і використання ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К». Для його розрахунку нами використано коефіцієнти вагомості, що визначено за результатами експертного опитування фахівців підприємства.

Розрахунок інтегрального показника використання ресурсного потенціалу в підприємстві за 2020–2022 роки представлено в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

Розрахунок інтегрального показника рівня ресурсного потенціалу ТОВ
«Фортеза-К»

Показник	Фактично досягнутий рівень			Коефіцієнт вагомості	Показники рівня фактору		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Техніко-економічна забезпеченість виробництва	3,71	2,22	3,18	0,12	0,4452	0,2664	0,3816
Техніко-економічний рівень використання ресурсів	3	2,12	1,46	0,20	0,6	0,424	0,292
Показники рівня організації виробництва	2,2	3,91	5,81	0,15	0,33	0,5865	0,8715
Рівень економічної ефективності ресурсів	2,61	3,02	2,68	0,30	0,783	0,906	0,804
Економічна ефективність використання виробничих засобів	4,31	5,21	3,52	0,25	1,0775	1,3025	0,88
Показники соціального розвитку колективу	4,65	4,85	3,76	0,25	1,1625	1,2125	0,94
Інтегральний показник рівня ресурсного потенціалу	х	х	х	1,00	4,3982	4,6979	4,1691
Порівняльний рівень	х			х	2	1	3

Джерело: власні розрахунки автора

За даними таблиці 2.21, представимо графічне зображення значення інтегрального показника ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» в динаміці за три роки (рис. 2.16).

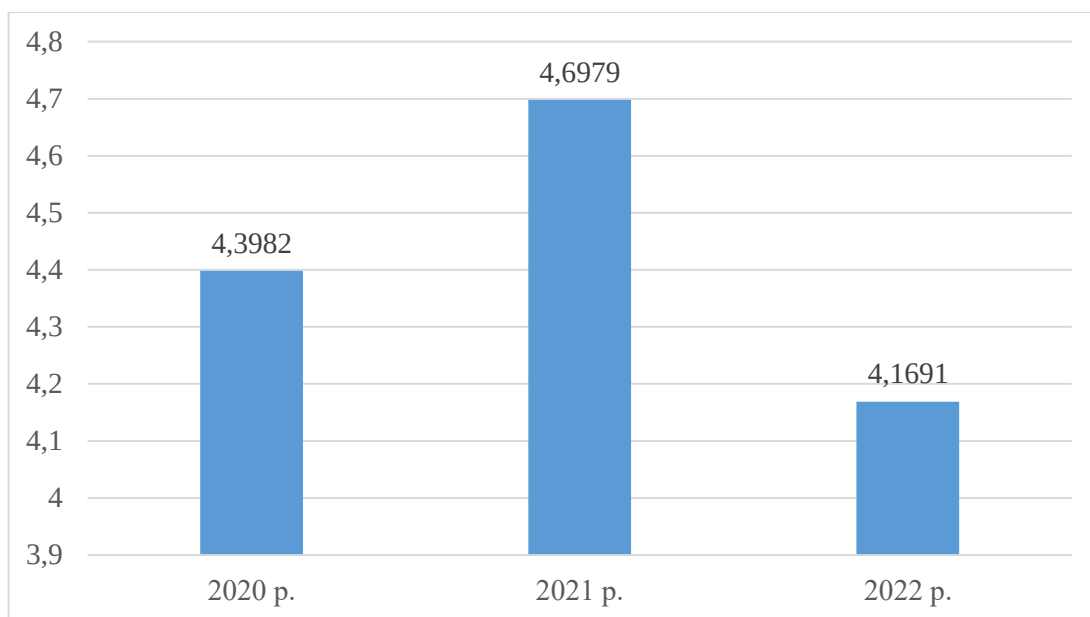


Рис. 2.16. Динаміка інтегрального показника ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» у 2020-2022 роках

Як бачимо з рис. 2.16, найвищий рівень ресурсного потенціалу підприємство мало в 2021 році. В 2022 році значення інтегрального показника зменшилося. Для наочного зображення рівня розвитку складових ресурсного потенціалу зобразимо модель ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства за допомогою метода «Квадрат потенціалу» (рис. 2.17).

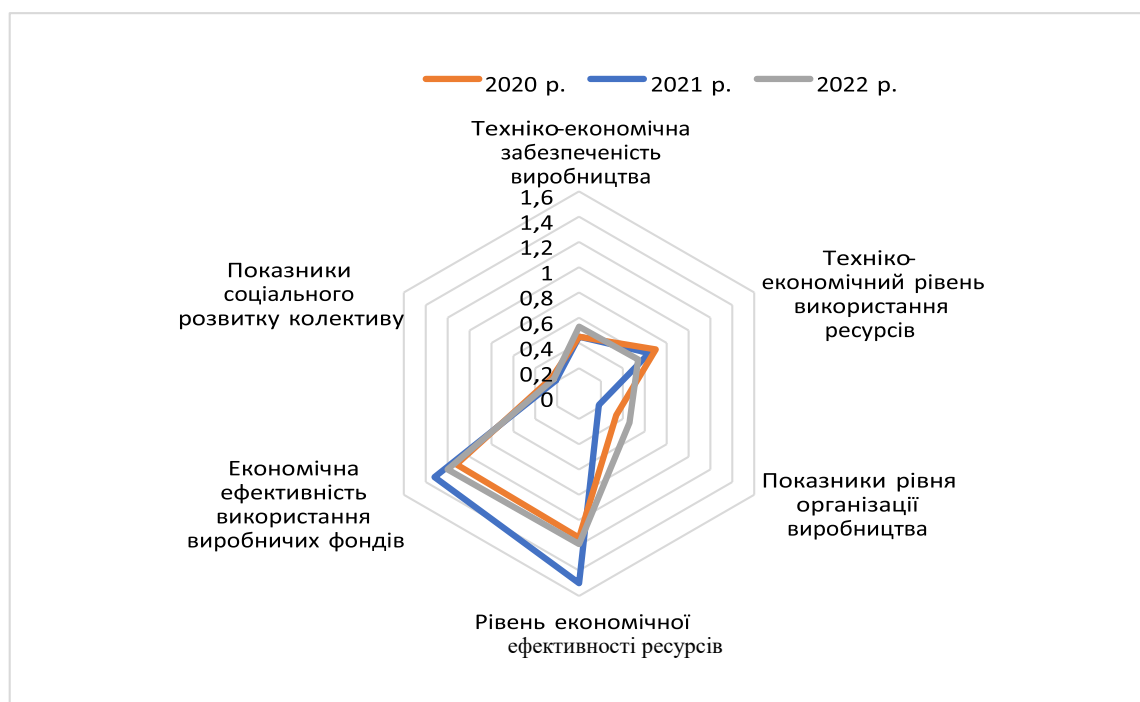


Рис. 2.17. Модель ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «Фортеза-К» у

2020-2022 роках

На рис. 2.17 представлено характеристика одночасно по двох групах цільових ознак: по забезпеченості ресурсами, а також по ефективності їх використання. Рис.2.17 свідчить, що ресурсний потенціал був найпотужнішим у 2021 році. Причому, в цьому році було отримано найвище значення техніко-економічного рівня використання ресурсів.

У 2022 році рівень організації виробництва був найвищим, а показники ефективності найменшими. Отже, для ТОВ «Фортеза-К» найважливішими складовими ресурсного потенціалу є техніко-економічна забезпеченість підприємства, а також високий техніко-економічний рівень їх використання.

Оцінка рівня ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» дозволила визначити зміни його складових, вплив кожного фактору на рівень потенціалу і його спроможність до віддачі в підприємницьку діяльність, а також виявити причини і намітити заходи щодо подальшого підвищення ефективності його використання.

На основі поведеної оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» можна сформулювати наступні напрями підвищення ефективності його використання:

- збільшити забезпеченість основними засобами;
- підвищити коефіцієнти оновлення та придатності основних засобів шляхом придбання нових засобів виробництва;
- збільшити частку активних основних засобів;
- підвищити ефективність використання ресурсів шляхом використання досягнень науково-технічного прогресу та при здійсненні організаційно-управлінської діяльності;
- зменшити плинність персоналу шляхом удосконалення умов праці, впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання праці та інших заходів соціального розвитку.

Модель оцінки ресурсного потенціалу, яка враховує дві групи цільових ознак, дає можливість одночасно оцінити рівень забезпеченості та техніко-

економічного рівня використання окремих складових ресурсного потенціалу з одного боку, а також оцінити показники ефективності використання ресурсного потенціалу з іншого боку. Проведена оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» за двома групами цільових ознак показала, що найвищий рівень розвитку ресурсного потенціалу був у 2021 році, чому сприяли найвищий рівень забезпеченості та техніко-економічний рівень використання ресурсів. При цьому показники рівня організації виробництва не відіграють вирішальної ролі в діяльності підприємства.

Проведена оцінка ресурсного потенціалу дозволила виявити напрями для подальшого підвищення ефективності його використання в ТОВ «Фортеза-К», зокрема, підвищення рівня забезпеченості виробничими ресурсами, впровадження досягнень науково-технічного прогресу та при здійсненні організаційно-управлінської діяльності, удосконалення організації праці та її мотивації на підприємстві.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеної аналітичної оцінки фінансово-економічної діяльності та стану управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фортеза-К» можна зробити наступні висновки.

1. Об'єм ринку дверей в Україні в кількісному вираженні показав, що це виробництво 220 тисяч дверей на місяць у 2021 році. Середня ціна на двері 5400 грн. Експорт міжкімнатних дверей становив приблизно 600 000 дверей на рік. Середня ціна дверей на експорт близько 90,0 євро. Хоча є виробники, які працюють виключно з натуральною деревиною і продають свої вироби за ціною 500,0 євро. За даними Market Research Future, розмір світового ринку зовнішніх дверей у 2022 році оцінювався майже в 101 мільярд доларів США. Одним із ключових факторів розвитку є стрімке зростання попиту на нестандартні двері.

2. ТОВ «Фортеза-К» здійснює повний цикл виробництва металевих дверей, що підвищує контроль якості на всіх етапах виробництва. Сучасне сертифіковане підприємство, налічує 10 робочих місць і відповідає всім Європейським стандартам з виробничими потужностями понад 10 000 конструкцій. Аналіз свідчить про негативну динаміку виробництва і реалізації продукції підприємства ТОВ «Фортеза-К». Особливо помітно зміни, які відбулися у 2022 р. Так, випуск продукції в натуральних показниках у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 70,73%, тоді як у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. зросли на 73,10%. Аналогічна тенденція характерна і для вартісних показників щодо обсягів виробництва та реалізації продукції. В порівнянні з 2020 роком вартість реалізації зменшилась на 61,26%. У 2022 році внаслідок зниження обсягів виробництва було скорочено чисельність працівників підприємства. Причиною зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції є зменшення об'єму виробництва, що пов'язано з війною, зупинкою виробництва та мобілізацією працівників. Всі ці чинники призвели до зменшення суми отриманого чистого прибутку ТОВ «Фортеза-К» в 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 366,2 тис. грн., або на 45,26%. Чистий прибуток у 2022 році склав всього 442,9 тис. грн., що майже на 75% менше за показник 2021 року.

3. Проведена оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» за двома групами цільових ознак показала, що найвищий рівень розвитку ресурсного потенціалу був у 2021 році, чому сприяли найвищий рівень забезпеченості та техніко-економічний рівень використання ресурсів. В 2022 році значення інтегрального показника зменшилося. У 2022 році рівень організації виробництва був найвищим, а показники ефективності найменшими. Отже, для ТОВ «Фортеза-К» найважливішими складовими ресурсного потенціалу є техніко-економічна забезпеченість підприємства, а також високий техніко-економічний рівень їх використання. Оцінка рівня ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» дозволила визначити зміни його складових, вплив кожного фактору на рівень потенціалу і його спроможність до віддачі в

підприємницьку діяльність, а також виявити причини і намітити заходи щодо подальшого підвищення ефективності його використання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ФОРТЕЗА-К»

3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Досягнення стратегічних цілей підприємства в майбутньому вже сьогодні потребують рішень щодо залучення необхідних ресурсів. Вагоме значення при цьому має оцінка фінансового потенціалу підприємства, що виступає необхідним етапом стратегічного управління. Вона дає змогу забезпечити системний підхід до оцінки підприємства та його потенціалу, виявити сильні та слабкі сторони, а також створити на цій основі комплексний план перспективного розвитку [8, с. 51].

Формування ресурсного потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, ресурсний потенціал організації кожної галузі характеризується структурою необхідних і доступних ресурсів залежно від галузевої належності, характеру виробництва, місцезнаходження; системою прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій, залежних від форм власності та рівня управління підприємством; оптимальним співвідношенням ресурсів для досягнення певних цілей розвитку.

Наприклад, впровадження інновацій в організації супроводжується додатковим залученням фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів, інформаційних ресурсів тощо. Майбутнє завжди невизначене, тому витрачання ресурсів завжди супроводжується тим чи іншим рівнем ризику. Розробляючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, який бере на себе керівництво за використання

ресурсів із максимально можливою віддачею.

Основними видами ресурсів, що використовуються підприємством та мають стратегічне значення, є такі.

1) Технічні ресурси – це, насамперед, основні фонди, а саме обладнання, устаткування, будівлі, споруди, виробничі площі, інвентар. Для потенціалу підприємства, окрім кількості технічних ресурсів, велике значення мають їхній стан, структура, особливості використання та утримання.

2) Технологічні ресурси – використовувані технології та особливості організації виробничого процесу, динамічність технологічних змін, інновацій, наявність конкурентоспроможних ідей та наукових розроблень.

3) Матеріальні ресурси – сировина, матеріали, особливості їхнього використання, обробки, збагачення, утилізації. У матеріалоємних галузях питома частка матеріальних ресурсів у собівартості продукції є значною. Тому їх раціональне використання є одним із резервів виробництва, а отже, і ресурсного потенціалу підприємства.

4) Людські ресурси – здатність до фізичних дій, розумова діяльність, знання, вміння, кваліфікація, демографічний та віковий склад працівників, їхнє ставлення до праці, трудова дисципліна, спроможність реалізовувати цілі та завдання підприємства.

5) Фінансові ресурси – грошові кошти, які є у розпорядженні підприємства, призначені для здійснення поточних платежів, для затрат на розширене відтворення виробництва, для платежів за усіма зобов'язаннями, для стимулювання працівників. Складовими фінансових ресурсів є цінні папери держави та інших підприємств, інвестиційні вкладення. Велике значення для потенціалу підприємства мають стан фінансових активів, їхня ліквідність, можливості та обсяги отримання позик і кредитів.

6) Нематеріальні ресурси забезпечують економічну користь протягом тривалого періоду, але не мають матеріальної основи для отримання доходів. Нематеріальні ресурси включають у себе:

- об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, фірмові найменування);
- об'єкти, що охороняються авторськими і суміжними правами (твори науки, літератури, комп'ютерні програми, бази даних, мікросхеми);
- нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності (раціоналізаторські пропозиції, «ноу-хау», комерційна таємниця).

7) Просторові ресурси – характер виробничих приміщень й території підприємства, наявність і стан комунікацій, можливість їх розширення, місцезнаходження і розташування підприємства, відстань від постачальників та споживачів, наближеність до транспортних шляхів.

8) Інформаційні ресурси – інформація про внутрішнє та зовнішнє становище, її характер, доступ до неї, можливість розширення інформації і підвищення її ймовірності тощо.

9) Часові ресурси – невідновлюваний ресурс, від використання якого залежить ефективність використання потенціалу.

10) Ресурси організаційної структури управління – характер та гнучкість керівної системи, способи підпорядкування, обсяги повноважень та відповідальності, швидкість проходження керівних впливів.

Важливими для ефективної діяльності підприємства є його репутація, досвід ділових зв'язків, престиж торгових марок, маркетингові позиції на ринку, стала клієнтура, зв'язки з постачальниками і партнерами. Останнім часом до складу ресурсів відносять також здатність до підприємницької діяльності, заповзятливість господарюючих суб'єктів. Хоча цей чинник не є уречевленим та кількісно визначеним, саме він відіграє вирішальну роль в успіху підприємства й обумовлює ефективність використання його матеріальних і фінансових ресурсів.

Стратегічний набір є унікальним для кожного підприємства, оскільки він формується на основі індивідуальних умов функціонування, особливостей адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення [7, с. 84].

Використання сучасних досягнень в галузі комп'ютерних технологій у сфері управління ресурсним потенціалом забезпечує підвищення якості економічної інформації, її точності, об'єктивності, оперативності і, як наслідок, можливості ухвалення вчасних управлінських рішень на основі моделювання, аналізу і прогнозування. Таким чином, одна з головних переваг використання сучасних комп'ютерних технологій – можливість оперативно й оптимально управляти ресурсами підприємства.

В процесі своєї діяльності багато підприємств стикається з такими тенденціями:

- різке збільшення номенклатури й модифікації продукції, яка виробляється;
- збільшення кількості споживачів продукції та постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих;
- необхідність різкого підвищення якості продукції, зниження її собівартості для збереження конкурентоздатності, зокрема на зарубіжних ринках;
- необхідність оптимального управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в синергетичному взаємозв'язку.

Зазначені тенденції призводять до кризи управління та вже не дають змогу ефективно управляти частково автоматизованими методами. Ефективне управління підприємством загалом та ресурсними потоками зокрема вимагають застосування сучасних концепцій управління, швидкого реагування на зміну ситуації, що неможливе без точної, вичерпної інформації про стан виробничих, фінансових й інших ресурсів підприємства. Однією з основних можливостей підвищення ефективності технологічного процесу залишається його автоматизація.

Досягнення вказаних цілей можливе за рахунок виконання системою таких завдань:

- забезпечення комплексного автоматизованого обліку в усіх сферах діяльності підприємства в межах єдиної інформаційної бази;

- прогнозування та моделювання діяльності;
- створення єдиного інформаційного простору;
- підвищення оперативності збору, передачі й обробки інформації;
- поліпшення продуктивності праці персоналу за рахунок звільнення його від ручних робіт;
- отримання доступу керівництва підприємства до всіх інформаційних ресурсів системи;
- поліпшення якості фінансових розрахунків.

Ефективність управління ресурсним потенціалом безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю ТОВ «Фортеза-К», яку можна визначити як комплексну характеристику, що відображатиме порівняльну ефективність використання ресурсного потенціалу, що переважно створюється раціональним залученням і використанням, як самих ресурсів, так і ефектів їх взаємодії в певний часовий проміжок.

Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фортеза-К» повинна будуватись на використанні сучасних методик і принципів:

- формування спрямованості управлінських імпульсів на зміну стану ресурсного потенціалу в бік підвищення ефективності його використання;
- формування систем управління, розрахованих на облік факторів зовнішнього впливу;
- формування методів управління потенціалом попиту, ринкового ресурсу;
- впровадження в управлінську практику інноваційних методів впливу на ресурсний потенціал.

Процес нарощування ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» є одним із напрямів загальної стратегії і повинен передбачати управління ресурсами так, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності підприємства. Відповідно до ресурсного підходу в основі стійких конкурентних переваг

лежить унікальне поєднання здібностей та ресурсів, які формують ключову компетенцію підприємства, створюють споживчу цінність товарів та послуг і визначають його унікальність у конкурентному середовищі. Ідентифікація та використання підприємством таких унікальних активів, ресурсів та можливостей дозволяє йому створювати стійкі конкурентні переваги.

Визначення потреби в стратегічних ресурсах при формуванні ресурсного потенціалу обов'язково повинно також враховувати зміст і характер цілей, що ставить перед собою підприємство, а також ті властивості ресурсів, які сприяють формування конкурентних переваг. Мова йде про особливості так званих VRIN-ресурсів або стратегічно важливих для підприємства ресурсів.

Цінним для стратегічного ресурсного потенціалу якістю ресурсу є його неповторність конкурентами. Таким чином, необхідно визначити умови, що забезпечують складовим ресурсного потенціалу такі якості як унікальність, специфічний спосіб їх накопичення, невизначеність для конкурентів причинно-наслідкових зв'язків (конкуренти часто не можуть розібратися, що саме є цінним ресурсом і як, за допомогою яких зв'язків і залежностей, деяка послідовність подій породжує і підтримує існування цього цінного ресурсу), економічне перешкоджання копіювання (наприклад, наявність патентів, програм). Загальна характеристика унікальності складових ресурсного потенціалу може бути представлена у вигляді наступної матриці (табл. 3.1).

Оскільки у світі практично всі матеріальні ресурси є еквівіціальними (їх можна імітувати, купувати), то матеріальні ресурси для промислового підприємства можуть не мати унікальності, неповторності та не є незамінними для збереження/нарощування конкурентної переваги. Таким чином, складання такої матриці для аналізу ресурсного потенціалу дозволяє ідентифікувати складові, які спроможні забезпечити закладу безумовні конкурентні переваги. Отже, при формуванні стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємства необхідно враховувати в якості цільових орієнтирів відповідні конкурентні переваги. Очевидно, що йдеться про необхідність

гармонійної взаємообумовленості та взаємозв'язку ресурсного потенціалу підприємства та його конкурентних переваг.

Таблиця 3.1

Матриця оцінки унікальності ресурсів підприємства для формування його конкурентних переваг

Складові ресурсного потенціалу	Легкість копіювання (не унікальні)	Може бути скопійовано (низький рівень унікальності)	Труднощі копіювання (середній рівень унікальності)	Неможливість копіювання (Високий рівень унікальності)
1.Трудовий потенціал:				
- управлінський;				
- робітничий				
- обслуговуючий				
2. Матеріально-технічне оснащення:				
- технологічне обладнання 1				
- технологічне обладнання 2				
-				
- матеріал 1				
- матеріал 2				
-				
3. Фінансовий потенціал				
4. Інноваційний потенціал				

Широкого вжитку набувають так звані CRM системи (Customer Relationship Management System). Це система управління взаємодією з клієнтами – корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації CRM стратегії компанії, зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів (контрагентів) та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів. Рішення класу CRM-систем об'єднують маркетинг, продажі й обслуговування в одне ціле. Таким чином, співробітники компанії

звільняються від зайвих витрат часу на взаємодію між відділами, пошук інформації, спадкоємність, складання звітності, а також можуть спрямувати всі зусилля на задоволення клієнта.

Вочевидь виникає необхідність обґрунтування напрямів підвищення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. До головних напрямів вирішення проблеми належать: по-перше, ресурсо-технологічне оновлення підприємства, яке передбачає створення і застосування нових технологій і ресурсів, що сприяють здешевленню одержуваної продукції; розробка та запровадження в практику технологій і ресурсів, що дають можливість значно підвищити якість; створення та широкомасштабне використання технологій засобів виробництва, що забезпечують випуск екологічно чистого продовольства й екологічнобезпечну діяльність підприємства, продукування на ринок нових продуктів, виготовлення яких не зв'язане з основним виробництвом (рис. 3.1).

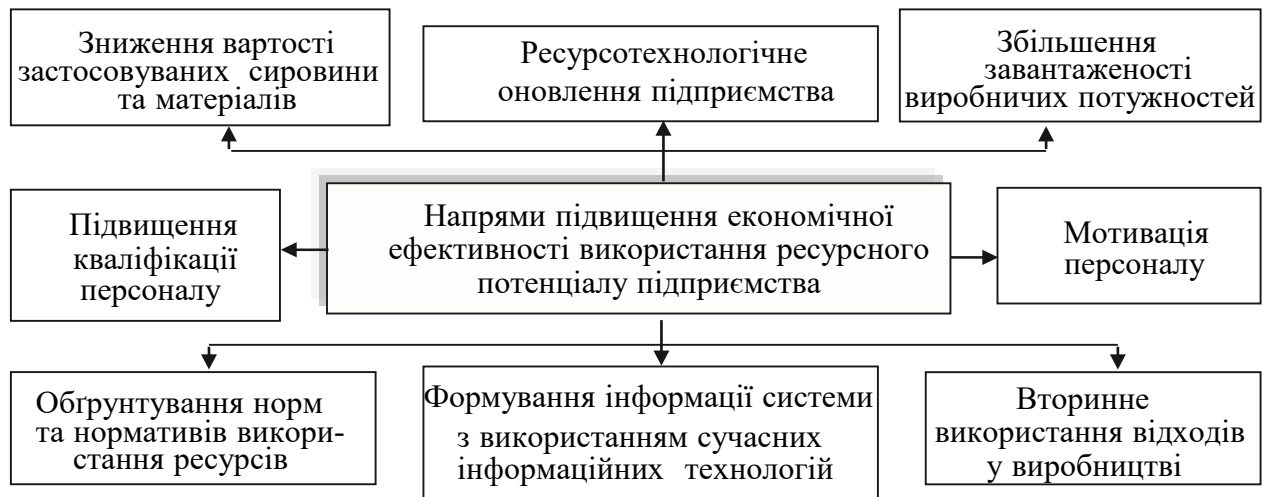


Рис. 3.1. Напрями підвищення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Практичними напрямками підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» є: застосування обґрунтованих норм і нормативів використання ресурсів; зниження вартості застосовуваних у виробництві сировини та матеріалів на основі придбання їх за гуртовими

цінами чи заміни маловартісними аналогами; вторинне використання відходів у виробництві; збільшення завантаженості виробничих потужностей підприємства. Вирішальною передумовою підвищення продуктивності праці персоналу підприємства є створення ефективної системи мотивації працівників, яка передбачає застосування спонукальних прийомів, які стимулюватимуть персонал до вдосконалення професійної майстерності, підвищення якості його робочої сили.

В умовах прискореного розвитку інформативного простору підвищення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу неможливе без збирання та обробки величезних обсягів інформації. Наявність на ТОВ «Фортеза-К» автоматизованої інформаційної системи значно спрощує процес управління ресурсним потенціалом і дозволить вчасно зібрати, відсортувати та обробити необхідну інформацію та прийняти раціональні управлінські рішення.

Питання контролю за виробництвом продукції й управління набувають першорядного значення. В основі базової ідеології сучасної системи управління підприємством на Заході лежить система планування ресурсів підприємства – ERP-система (Enterprise Resource Planning System – система планування ресурсів підприємства). Це інтегрована система на базі ІТ для управління внутрішніми і зовнішніми ресурсами підприємства (значущі фізичні активи, фінансові, матеріально-технічні та людські ресурси). Мета системи полягає у сприянні потокам інформації між усіма господарськими підрозділами (бізнес-функціями) всередині підприємства, а також інформаційній підтримці зв'язків з іншими підприємствами. Побудована, як правило, на централізованій базі даних ERP-система формує стандартизований єдиний інформаційний простір підприємства.

Концепція ERP (Enterprise Resource Planning) дає змогу відслідковувати не тільки виробничі, але й всі інші ресурси підприємства (фінансові, збутові тощо), а також складається з багатьох пов'язаних між собою функцій: планування продажів та операцій, планування виробництва, формування

головного календарного плану виробництва, планування потреби в матеріалах, системи підтримки й виконання плану для виробничих потужностей та матеріалів. Вихідні дані від цих систем інтегруються з фінансовими звітами та документами, такими як бізнес-план, звіт про виконання закупівель, план відвантаження, прогноз запасів у вартісному виразі.

Визначено, що до головних напрямів вирішення проблеми належать: ресурсо-технологічне оновлення підприємства, мотивація персоналу, вторинне використання відходів, зниження вартості застосовуваних сировини та матеріалів, збільшення завантаженості виробничих потужностей, обґрунтування норм та нормативів використання ресурсів, формування інформації системи з використанням сучасних інформаційних технологій тощо. Критеріями підвищення ефективності використання ресурсів у перспективі має стати оптимальне співвідношення щодо забезпеченості ними підприємства та мірою продуктивного використання. Виявлення резервів підвищення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства дозволяє вирішити задачу з оптимізації його раціонального використання, що і стане перспективами подальших досліджень. Реалізація політики управління ресурсним потенціалом ТОВ «ФОРТЕЗА-К» передбачає модернізацію технологічного виробництва, підвищення його ефективності, а також освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість.

3.2. Резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К»

У цілому оцінка стратегічного потенціалу ТОВ “Фортеза-К” являється складовою частиною визначення резервів підвищення його конкурентоспроможності, віднині ми вважаємо за потрібне оцінити стратегічні ресурси обраного нами підприємства з метою визначення конкурентного потенціалу даного товариства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця стратегічних ресурсів ТОВ “Фортеза-К”

Елементи стратегічного потенціалу підприємства		Ресурси підприємства						
		Технічні ресурси	Технологічні ресурси	Кадрові ресурси	Просторові ресурси	Ресурси організаційної структури	Інформаційні ресурси	Фінансові ресурси
1	Спроможність макроекономічного аналізу у країні та за її безпосередніми межами	-	+	+	-	+	-	-
2	Спроможність підприємства до своєчасного виявлення потреб, а також запитів усіх потенційних споживачів	-	-	+	+	+	+	+
3	Спроможність підприємства до забезпечення у цілому незалежності від змін кон’юнктури більшості товарних фінансових й ринків факторів виробництва	+	+	-	+	+	+	-
4	Спроможність підприємства до генерації й реалізації конкурентоспроможних ідей у сфері конструювання та технології	-	+	+	-	+	+	-
5	Спроможність підприємства підтримки сильного конкурентного статусу через управління стратегічними наборами зон господарювання	+	+	+	+	-	+	+
6	Спроможність підприємства забезпечити ендегенну гнучкість на основі адаптивного обладнання та технології, а також адекватного кадрового потенціалу	+	+	+	+	+	+	+
7	Спроможність підприємства забезпечити значну ефективність функціонування фірми за рахунок його інвестиційних можливостей	-	-	+	+	-	+	-
8	Спроможність підприємства забезпечити достатній рівень конкурентоздатності товарів й послуг, що необхідний задля захоплення лідерства	+	+	+	+	-	+	+
9	Спроможність підприємства здійснювати усі зміни архітектурно-планових рішень відповідним змінам цілей	+	-	+	-	+	+	+

10	Спроможність підприємства забезпечити регулярний випуск товарів у обсягах, що саме відповідає попиту на них	+	-	-	+	+	+	+
11	Спроможність підприємства до глибинного аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг й ринків ключових факторів виробництва	+	+	+	+	-	+	+
12	Спроможність підприємства забезпечити ефективну розробку та реалізацію стратегічної програми соціального розвитку	-	+	+	+	-	+	+

В підсумку проведеного аналізу стратегічних ресурсів підприємства та основних ресурсів, що на даний момент, а також у майбутньому зможуть забезпечувати результативно для ТОВ “Фортеза-К” конкурентні переваги такі як: кадрові та просторові, інформаційні й фінансові ресурси, а також власне ресурси організаційної структури.

В загальному ресурси створюють потенціал будь-якого сучасного підприємства, роль останнього є принципово важливою при формуванні та подальшому втіленні стратегії й досліджуваного підприємства. Із поданої матриці можна помітити, що найбільш яскравими елементами наявного стратегічного потенціалу підприємства є:

- здатність до макроекономічного аналізу;
- спроможність своєчасного виявлення потреб й запитів покупців, які можуть стати потенційними клієнтами;
- здатність до формування конкурентного статусу фірми, яка досліджується, що буде здійснювати завдяки управлінню стратегічними наборами зон господарювання підприємства;
- наявність можливості якісного аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг;
- здатність до формування внутрішньої гнучкості фірми, що проводитиметься за рахунок адаптивного управління та певної технології продажу, а також виправданого кадрового потенціалу;
- здатність забезпечити належний рівень здатності до конкуренції послуг та необхідний для збереження позицій лідера;

–спроможність забезпечувати наявність товарів й надання послуг у обсягах, які відповідатимуть попиту на них;

–здатність забезпечити робочу розробку та реалізацію стратегічної програми технічного та соціального розвитку.

Також, необхідною для розвитку та однією з найслабших складових стратегічного потенціалу товариства сьогодні виступає спроможність забезпечити високу ефективність функціонування даної фірми, беручи за основу інвестиційні можливості. А найбільш ефективним стратегічним ресурсом ТОВ “Фортеза-К” являється саме його організаційна структура, а найменш ефективним, на нашу думку, є технологічні ресурси даної фірми.

Віднині кожен окремо узятий із стратегічних видів ресурсів ТОВ “Фортеза-К” представляється стратегічним ресурсом тільки за тих умов, коли він являє собою здатність досягнення стратегічних цілей обслуговуючої системи, що у свою чергу сприяє задоволенню динамічних потреб й запитів потенційних покупців. А сутність стратегічних ресурсів полягає саме у тому, що вони задають основи ряду конкурентних переваг підприємства та формують потенціал підприємства. Тому на основі проведеного аналізу внутрішнього середовища можемо скласти узагальнену таблицю сильних та слабких сторін ТОВ “Фортеза-К”.

Таблиця 3.3

Характеристика сильних й слабких сторін ТОВ “Фортеза-К”

Потенційні сильні сторони підприємства	Потенційні слабкі сторони підприємства
1. Вдале місце розташування	1. Висока плінність кадрів
2. Ефективна організаційна структура	2. Відсутність фінансових засобів задля реалізації стратегічних планів
3. Оперативна система прийому й виконання замовлень	3. Наявність значної кількості дрібних конкурентів
4. Значна номенклатура продукції	4. Відсутність менеджера із розвитку персоналу
5. Наявність іміджу на ринку й логотипу, що легко пізнається споживачем	5. Недостатній рівень кваліфікації персоналу
6. Висока якість продукції	6. Відсутність окремого відділу

	мерчандайзингу на
7. Наявність значного досвіду роботи	7. Низький рівень мотивації та ініціативи менеджерів середньої ланки
8. Добре вивчений ринок й потреби покупців	8. Відсутність відділу логістики й посади менеджера із логістики
9. Діюча система знижок та акцій	9. Недостатньо розвинена система контролю ефективності здійснення процесу продажу
10. Висока культура й якість обслуговування	10. Малоефективні маркетингові дослідження, проведені

Роблячи підсумок усього сказаного, на наш погляд, сильними сторонами ТОВ “Фортеза-К” являється найбільш оптимальний асортимент товарів і система певних знижок, акцій, а також програма внутрішнього аудиту якості продукції та використання на ринку прогресивних методів продажу товарів й користування високою якістю обслуговування своїх клієнтів.

Однак досить слабкою стороною виявляється сфера фінансів й інформації, а саме тенденція спрямована до погіршення рівня ліквідності, контроль за ефективністю використання засобів, а також збереження та розподіл інформації. Відтак найбільшій уваги потребує саме сфера організації управління, яка стосується тенденції до централізації управління й недостатньо високого рівня мотивації та ініціативи менеджерів підприємства.

Аналіз середовища непрямого впливу на досліджуване ТОВ “Фортеза-К”, на наш погляд, варто здійснити шляхом оцінки й дослідженням економічних та технологічних, соціальних та політичних, ринкових й міжнародних факторів. Середовище непрямого впливу зазвичай є складніше, аніж середовище прямого впливу.

А керівництво підприємства найчастіше змушене опиратися саме на припущення про таке середовище, та спиратися на недостатню кількість інформації, у спробах здійснити прогноз можливих наслідків для даної організації. У цілому загальний стан віддаленого середовища ТОВ “Фортеза-

К” проаналізуємо, проводячи процес виявлення зовнішніх можливостей та зовнішніх загроз (табл. 3.4). Від кількості впливу вищезгаданих факторів буде залежати й успішність виконання соціальної функції даним підприємством, а також й широта та глибина запропонованого асортименту товарів й різноманітність послуг, зручність, а також комфорт при їх придбанні.

Дані таблиць 3.2 й 3.3 дають можливість скласти досить розгорнуту матрицю SWOT, яка допоможе налагодити характерні зв’язки між можливими комбінаціями сильних й не дуже сторін даного підприємства з можливостями, а також і можливими загрозами (табл. 3.4).

І вже після створення розширеної матриці SWOT, потрібно перейти до сполучення кількісної оцінки сильних й слабких сторін та всіх можливостей, а також загроз у зовнішньому оточенні підприємства.

Таблиця 3.4

Зовнішні можливості й загрози для досліджуваного підприємства

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
---------------------	------------------

– зміцнення економіки України – посилення економічних умов міста Житомир задля розвитку ділової активності підприємства – зростання рівня ВВП – зміцнення курсу національної валюти країни – диверсифікація споживчого ринку – збільшення сегменту ринку на якому функціонує ТОВ “Фортеза-К” – покращення соціально-політичного становища – удосконалення законодавства країни – спрощення системи оподаткування й обліку та звітності економічна підтримка галузі країною – забезпечення якості діючих правил торгівлі обслуговування усіх додаткових груп споживачів – ріст кількості послуг задля задоволення потреб споживачів – розширення асортименту продукції із урахуванням зміни смаків й уподобань потенційних покупців позитивний ріст кола маркетингових посередників задля вдосконалення рекламної діяльності та стимулювання збуту – можливість руху у бік значно привабливіших стратегічних груп утримання лідерської позиції у сегменті ріст потреб у магазинах такого формату в районах новобудов міста й у регіоні – (можливість росту мережі) нейтралізація сильних конкурентів – поява ефективних торговельних технологій на вітчизняному ринку – значний ріст чисельності потенційних покупців	– високий рівень інфляції та безробіття в країні в цілому та області зокрема – падіння курсу національної валюти – недосконале вітчизняне законодавство складність системи оподаткування та обліку й звітності – фінансово-економічна криза і загострення нестабільності політичної ситуації у країні – доволі незначні обсяги кредитування банками роздрібних підприємств й збільшення процентних ставок по кредитах – низький рівень та якість життя населення – низька залученість робочої сили потрібних спеціальностей й кваліфікації на ринку праці задля зовнішнього залучення – зростання вимог щодо кваліфікації кадрів на підприємстві – значна ймовірність виникнення нових конкурентів у діючому сегменті – висока чутливість ринку до реклами – посилення існуючих позицій конкурентів – проблеми із пошуком нових торговельних площ й розширенням існуючих площ – негативні тенденції в умовах постачання, а саме: зростання ціни поставок та зменшення знижок, ненадійність партнерів та погіршення дисципліни поставок – наявне зростання орендних ставок торговельних площ – неналежні темпи формування середнього класу та доволі високий рівень диференціації – зміни у потребах та смаках споживачів – зменшення чутливості до цін основної маси населення країни
---	---

Наступний етап представлений виявленням важливих стратегічних проблем підприємства. Відтак перелік усіх стратегічних проблем підприємства та виявлених їх за використання методу профіля середовища було проранжовано задля визначення можливих стратегічних заходів на даному підприємстві, тобто для альтернативних стратегій розвитку

досліджуваного підприємства. Ранжування стратегічних проблем підприємства нами було проведено способом групування виявлених стратегічних проблем на дуже найбільш важливі, значимі і зовсім незначні. Результати нашого поділу стратегічних проблем слід подати у табличній формі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Стратегічні проблеми формування та розвитку потенціалу ТОВ “Фортеза-К”

Визначення стратегічних проблем	Оцінка важливості проблеми, у балах	Альтернативні варіанти рішення
1. Максимально значимі проблеми:		
1.1. Відсутність фінансових засобів задля здійснення стратегічних планів.	6	Задіяння додаткових грошових коштів від інвесторів чи від кредитних установ.
1.2. Мінливість потреб й смаків споживачів.	5	Реалізація маркетингових дослідження.
Важливі проблеми:		
2.1. Вихід на ринок сильних конкурентів.	5	Підписання на вигідних умовах контрактів із постачальниками.
2.2. Збільшення ціни на продукцію в зв’язку із ростом цін на енергоносії.	4	Рациональне використання енергоресурсів.
Незначні проблеми:		
3.1. Потреба у розширенні кола рекламних заходів	3	Підписання на вигідних умовах контрактів із рекламними агентствами.
3.2. Значна плінність кадрів й нестача висококваліфікованого персоналу.	3	Забезпечення сприятливого клімату роботи й надання можливостей задля покращення кваліфікації працівників.

Відтак, здійснене нами ранжування тільки основних стратегічних проблем розвитку досліджуваного ТОВ “Фортеза-К”, було знайдено, що в зв’язку із доволі нестійким зовнішнім середовищем, а також впливом низки економічних й політичних факторів, що посідали чільне місце останні роки, саме таких як: нестабільний курс валют та фінансова незахищеність населення, а також падіння купівельної спроможності споживачів та самі фактори впливу зовнішнього середовища все більшою мірою здійснюють вплив на потенційних споживачів й на їх рішення стосовно власне купівлі продукції підприємства.

Як підсумок зауважимо, що існує реальна можливість швидкого розвитку підприємства у зв'язку позитивною діловою репутацією. Ефективний веб-сайт, високий рівень диференціації товарів й можливість продажу через Інтернет сприяють появі нових постачальників і покупців. Дії конкурентів можуть призвести до розширення мережі клієнтів ТОВ “Фортеза-К” за рахунок високої якості обслуговування й компетентності персоналу.

Отже, для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ “ФОРТЕЗА-К” було прийнято рішення щодо освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість, такими видами продукції є елітні входні двері. Пояснюється це тим, що італійські виробники дверей, як ніхто інший, зуміли гармонійно поєднати практичний мінімалізм і витончену класику і внесли в моду на двері якийсь витончений шарм, лаконічні форми і вітражне оформлення скла при використанні новітнього висококласного обладнання, якісної сировини і міцної витонченої фурнітури. Але при цьому ціна на італійські двері для більшості покупців, з урахування зростання курсу євро по відношенню до гривні – позамежна сума.

Зарубіжні технології в українському виробництві дверей – гідна альтернатива імпорту дорогої продукції. Багато підприємств використовують італійську технологію і забезпечені найсучаснішою виробничою базою.

Сучасний, а головне інформований і «просунутий» покупець дверей хоче не просто купити міжкімнатні двері, а поставити собі високотехнологічний продукт. Ось чому користуються попитом імпортні двері з Європи. Вони поєднують в собі технологічні новинки виробництва і найсучасніші і екологічні матеріали. Дизайн і зовнішній вигляд таких дверей приголомшує і вражає. Після таких дверей на інші варіанти навіть не хочеться дивитися.

В даний час український ринок дверей перенасичений компаніями, які реалізують дані вироби в найширшому ціновому діапазоні і стильовому рішенні. Особливе місце в цьому сегменті займають інтернет-магазини, де

придбати двері можна за кілька хвилин, не виходячи з дому. Досить зручно, проте, не всі інтернет-компанії стежать за якістю наданого товару і часом віддають перевагу не заводам з потужним автоматизованим обладнанням, а приватним підприємцям, чиє виробництво дверей здійснюється практично в «гаражних умовах».

Дане управлінське рішення стосується правильного надійного варіанту впровадження власного виробництва для ТОВ «ФОРТЕЗА-К» у форматі стратегії управління ресурсним потенціалом.

Цілями стратегії управління ресурсним потенціалом ТОВ «ФОРТЕЗА-К» є відновлення і прискорення технічного та технологічного потенціалу підприємства; підвищення конкурентоспроможності за рахунок зниження собівартості дверей; подолання залежності від імпорту; насичення ринку високоякісними продуктами власного виробництва.

Проблема економічної доцільності заміщення імпортних італійських дверей власним виробництвом аналогічної продукції ТОВ «ФОРТЕЗА-К» складна для вирішення і багатоаспектна, так як вона торкається питань підвищення інноваційного рівня, конкурентоспроможності, розширення нових ринків збуту та інші питання. В даний час велика частина вітчизняної продукції є неконкурентоспроможною або за ціною, або за якістю, або і за ціною, і за якістю. Причини різні:

- по-перше, не дивлячись на те, що зростає популярність закупівель іноземного обладнання серед вітчизняних виробників через відсутність вітчизняної технології виробництва або її неповноцінності, продуктивність праці залишається досить низькою, що позначається на як і раніше високих операційних витратах виробництва;

- по-друге, відсутні фахівці, які здатні не просто керувати виробничим процесом, але і дійсно розбиратися в технологічних процесах, тому виникає необхідність у залученні іноземних колег, або консультації, що також відбивається на вартості вироблених товарів.

Дане управлінське рішення щодо управління ресурсним потенціалом

передбачає розвиток в контексті стратегії наздоганяючого розвитку, яка повинна не просто привести до налагодження виробничого процесу ТОВ “ФОРТЕЗА-К”, а впровадження виробництва на більш високому, ніж у конкурентів, рівні.

Під час економічних спадів середній покупець воліє заощаджувати і вибирає бюджетні варіанти дверей. До того, як часто буває, двері встановлюються в останню чергу, тому на них просто не вистачає коштів і споживач робить вибір на користь дверей простіше. Але завжди і в будь-який час є замовники, які мають грошові кошти і купують те, що вони хочуть. Тому можна констатувати, що в період спаду, виростає кількість продажів бюджетних ламінованих і шпонованих дверей, продажі дверей середнього класу падають, а кількість продажів дверей преміум-класу опускається, але незначно. Отже, ТОВ “ФОРТЕЗА-К” при запровадженні власного виробництва працюватиме в сегментах бюджетних ламінованих і шпонованих дверей, та за рахунок власного виробництва, може запропонувати покупцеві цікаві популярні моделі дверей за цінами нижчими за конкурентів.

Ефективність запропонованого управлінського рішення визначається тим, що відкриття цеху ТОВ “ФОРТЕЗА-К” дозволяє урізноманітнити товарний асортимент і знизити ціни на дверну продукцію за рахунок зниження собівартості. На основі ієрархії стратегій ТОВ “ФОРТЕЗА-К” розроблений алгоритм розробки стратегії управління ресурсним потенціалом (рис. 3.2).

Ринковий стан ТОВ “ФОРТЕЗА-К” крім зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентоспроможності залежить від ряду «якісних» факторів (складових конкуренції). Серед якісних складових конкурентної боротьби можна виділити: відкритість зовнішньому світу, мобільність його робочої сили, готовність працювати у сфері обслуговування.



Рис. 3.2. Алгоритм розробки стратегії управління ресурсним потенціалом ТОВ “ФОРТЕЗА-К”

При впровадженні управлінського рішення стратегії управління ресурсним потенціалом ТОВ “ФОРТЕЗА-К” важливою є структура управління система мотивації та виробниче обладнання.

Управлінську структуру планованого виробничого цеху ТОВ “ФОРТЕЗА-К” формують: менеджер з постачання, технолог, дизайнер, начальник виробництва, йому прямо підпорядковуються майстер цеху, оператори верстатів, ремонтник, різноробочий. Начальник цеху підпорядковується безпосередньо директору ТОВ “ФОРТЕЗА-К” (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Організаційна структура планованого виробничого цеху ТОВ “ФОРТЕЗА-К”

Організаційна структура планованого виробничого цеху ТОВ “ФОРТЕЗА-К” представляє собою лінійно-функціональну структуру, кожне з підрозділів якої орієнтоване на виконання певної функції. Така структура задовольняє виконенню цілей та завдань, які стоять перед підприємством. Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами.

Таким чином, дане управлінське рішення щодо управління ресурсним потенціалом дозволить ТОВ “ФОРТЕЗА-К” збільшити обсяги продукції завдяки створенню власних виробничих потужностей. Загальний зміст зводиться до процесу, який сприяє збільшенню виробництва власної продукції при зниженні споживання імпортованих товарів (тільки для товарів, за якими таке заміщення можливо і економічно доцільно).

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність запропонованого управлінського рішення визначається тим, що дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від

якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу. Спеціалісти усіх підрозділів діють у відповідності із положеннями про підрозділи та посадовими обов'язками.

Для оцінки ефективності формування та реалізація стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства розглянемо плановані показники розвитку напрямку виробництва. З 06.06.2024 р. планується запуск виробництва. З початку виготовляються зразки для вітрин та презентацій а також пробні партії. Загальний обсяг початкових інвестиційних потреб наведені у таблиці 3.6:

Таблиця 3.6

Обсяг початкових інвестицій в проект виробничого цеху ТОВ «ФОРТЕЗА-К», тис. грн.

Показники	2024 р
Придбання та встановлення устаткування	1620
Вкладення в оборотні активи, в тому числі:	884
придбання запасів сировини для виробництва пробної партії продукції по 20	
одиниць кожного виду	785,6
кошти на виплату заробітної плати персоналу в перший місяць	32,5
придбання інвентарю	65,9
Супутні витрати (витрати на пошук персоналу, та представницькі витрати)	89,3
Загальний обсяг початкових інвестицій	2593,3

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, початковий обсяг інвестицій складає 2593,3 тис. грн. тривалість впровадження виробництва від початку робіт до безпосередньо запуску виробництва складає 38 днів. Після проведеного аналізу умов банків, було прийнято рішення про оформлення заявки у «Приватбанку», за умовами кредитування «Вигідні інвестиції» для бізнесу за ставкою 7%, строком на 2 роки.

Для визначенні цін на продукцію здійснюємо обґрунтування по кожному виду нової продукції. Розрахунок сировини та матеріалів для елітних входних дверей наведений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок сировини та матеріалів для елітних входних дверей

Найменування сировини та матеріалів	Норма витрат	Од. вим	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
Листова сталь 2мм	0,098	т	18600	10823
Масив	0,25	м ³	6500	1625
Утеплювач (базальтовий утеплювач)	2,2	м ²	106,5	234
Електроди	4	кг	202	808
Замок врізний	1	шт.	3050	3050
Петлі, ручка, вічко	1	комп	3000	3000
Кола відрізнi, шліфувальні	1	комп	50	50
Грунтовка	4	кг	80	320
Розчинник	2	л	70	140
Фарба	2,087	кг	450	939
Лак	2	л	250	500
Вартість сировини і матеріалів на одні двері				21489

Джерело: розроблено автором

Таким чином, вартість сировини та матеріалів для елітних входних дверей складає 21489 грн. Розрахунок сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей наведений у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок сировини та матеріалів для протипожежних дверей

Найменування сировини та матеріалів	Норма витрат	Од. вим	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
Листова сталь 2мм	0,98	т	18600	18230
Утеплювач (базальтовий утеплювач)	2,2	м ²	106,5	234
Електроди	4	кг	202	808
Замок врізний	1	шт.	2035	2035
Петлі, ручка, вічко	1	комп	2050	2050
Кола відрізнi, шліфувальні	1	комп	50	50
Грунтовка	4	кг	63	252
Розчинник	2	л	60	120
Фарба	2,087	кг	350	730
Вартість сировини і матеріалів на одні двері				24509

Джерело: розроблено автором

Таким чином, вартість сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей складає 24509 грн.

Розрахунок сировини та матеріалів для дерев'яних міжкімнатних дверей наведений у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок сировини та матеріалів для дерев'яних міжкімнатних дверей

Найменування сировини та матеріалів	Норма витрат	Од. вим	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
Масив	0,2	м ³	13000	1200
Алюмінієвий профіль для коробки	1,8	м.	1260	1260
Замок врізний	1	шт.	1200	1200
Петлі, ручка, вічко	1	комп.	850	850
Грунтовка	4	кг	63	252
Розчинник	2	л	60	120
Фарба	2,05	кг	600	1230
Вартість сировини і матеріалів на одні двері				6112

Джерело: розроблено автором

Таким чином, вартість сировини та матеріалів для дерев'яних міжкімнатних дверей складає 9912 грн.

Фінансування проекту виробничого цеху ТОВ “ФОРТЕЗА-К” направляється у прямі інвестиції (інвестиції в основні засоби, інвестиції в оборотні кошти). Загальний обсяг інвестиційних потреб наведені у таблиці 3.10:

Таблиця 3.10

Обсяг інвестицій проекту виробничого цеху ТОВ “ФОРТЕЗА-К”, тис. грн.

Інвестиційна потреба	2024	Всього
Придбання та встановлення устаткування	1620	1620
Вкладення в оборотні активи	884	884
Супутні витрати	89,3	89,3
Загальний обсяг інвестицій	2593,3	2593,3
Джерела фінансування		0
Кредити банку, тис. грн.	1296	1296
Власні інвестовані кошти в устаткування, тис. грн.	324	324
Власні кошти інвестовані в оборотні активи, тис. грн.	973,3	973,3
Загальний обсяг джерел фінансування інвестицій	2593,3	2593,3

Джерело: розроблено автором

З урахуванням даних фактичних обсягів продаж складаємо план реалізації проектного виробництва ТОВ “ФОРТЕЗА-К” (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

План реалізації проектного виробництва ТОВ “ФОРТЕЗА-К”

Показники	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2029 рік
Коефіцієнт завантаження на рік	50%	65%	80%	95%	100%	100%
Обсяг виробництва, шт, в тому числі:	675	1053	1296	1539	1620	1620
Елітні входні двері	300	468	576	684	720	720
Протипожежні металеві двері	225	351	432	513	540	540
Міжкімнатні двері	150	234	288	342	360	360
Ціна продажу, грн., в тому числі:						
Елітні входні двері	22000	22220	22442	22666	22893	23122
Протипожежні металеві двері	12000	12120	12241	12363	12487	12612
Міжкімнатні двері	10000	10080	10161	10243	10325	10408
Обсяг реалізації, тис. грн., в т.ч.:	13800	21691,8	26901,1	32188,9	34142,9	34405,2
Елітні входні двері	9600	15078,96	18686,6	22343,5	2368,3	23847,8
Протипожежні металеві двері	2700	4254,12	5288,1	6342,2	6743,0	6810,5
Міжкімнатні двері	1500	2358,72	2926,4	3503,1	3717,0	3746,9

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 3.11 обсяг реалізації має динаміку до зростання, зростання відбуватиметься за рахунок зростання цін на продукцію та зростання обсягів виробництва та реалізації. Обсяг реалізації у 2024 р. складе 13800 тис. грн. Графічно динаміка виручки наведена на рис. 3.5.

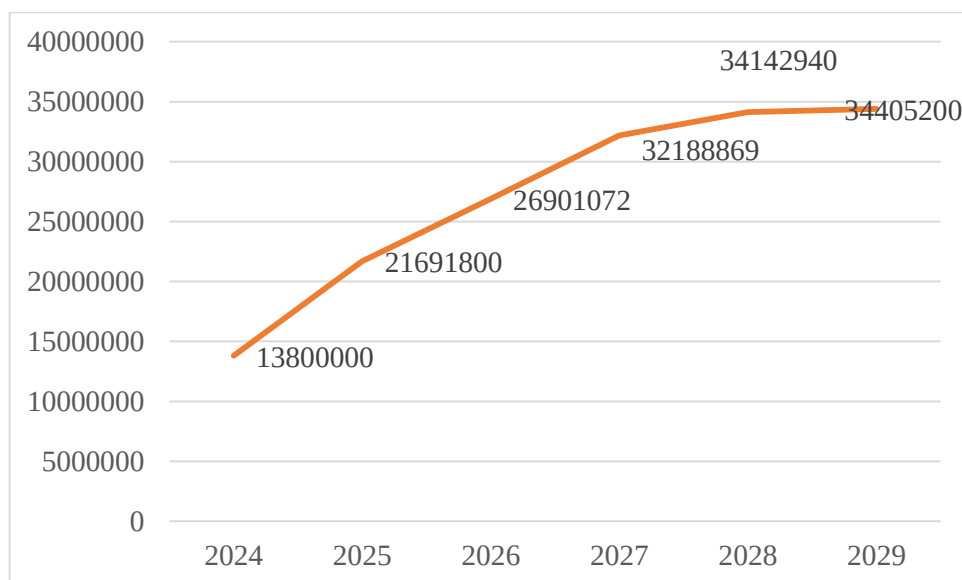


Рис. 3.5. Динаміка обсягів реалізації продукції проектного виробництва ТОВ “ФОРТЕЗА-К”

Джерело: розроблено автором

Процент завантаження виробництва на 2024 рік запланований 50%, на 2025 рік - 65%, та у подальшому буде зростати. Прогноз ціни продажу розрахований з урахування 1% зростання на рік. Оскільки майже вся продукція виробляється під замовлення, обсяг продажу фактично рівний обсягам виробництва. Проектом заплановано зростання оплати праці – 4,0%.

Отже, з використанням попередніх даних формуємо план доходів та витрат і фінансових результатів проектного підприємства на наступні 6 років. При розробці плану доходів та витрат враховано наступне:

Фінансування проекту здійснюється за рахунок банківського кредиту за ставкою – 7% річних. Податок на прибуток враховано за ставкою 18 %.

План зведених витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «ФОРТЕЗА-К» наведений у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

План зведених витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «ФОРТЕЗА-К»

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Операційні витрати - всього, в т.ч.	7851,49	12619,82	15389,69	18174,68	19153,04	19224,76
Витрати на оплату праці адміністративного персоналу, тис. грн.	387	402,5	418,6	435,3	452,7	470,8
Витрати на оплату праці працівників виробництва, тис. грн.	337,5	547,6	700,9	865,5	947,5	985,4
Нарахування на заробітну (22% від фонду оплати праці) плату, тис.грн.	159,39	209,02	246,29	286,18	308,04	320,36
Вартість сировини, в тому числі:, тис. грн.	6409,3	10598,2	13044,1	15489,7	16305	16305
Електроенергія, тис. грн.	131,3	204,8	252	299,3	315	315
Водопостачання та водовідведення для виробничих потреб, тис. грн.	13,5	21,5	27	32,7	35,1	35,8
Інші витрати, тис. грн.	67,5	105,3	129,6	153,9	162	162
Оренда, тис. грн.	160,0	203,5	203,5	203,5	203,5	203,5
Витрати на рекламу	105	165,4	205,7	246,6	262,2	264,9
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	81	162	162	162	162	162

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 3.12 обсяг витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «ФОРТЕЗА-К» має динаміку до зростання, що відбудеться за рахунок зростання цін на сировину та обсягів виробництва. Значна частка

операційних витрат це витрати на сировину та оплату праці персоналу підприємства.

План доходів, витрат і фінансових результатів проектного підприємства наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

План доходів, витрат і фінансових результатів проекту виробничого цеху
ТОВ «ФОРТЕЗА-К»

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	13800	21691,8	26901,07	32188,87	34142,94	34405,2
Операційні витрати, тис. грн.	7851,49	12619,82	15389,69	18174,68	19153,04	19224,76
Операційний прибуток, тис. грн.	5948,51	9071,98	11511,38	14014,19	14989,9	15180,44
Сплата відсотків за користування інвестиційним ресурсом, тис. грн.	123,1	221,6	172,4	123,1	73,9	24,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	5825,41	8850,38	11338,98	13891,09	14916,00	15155,84
Сума податку на прибуток, тис. грн.	1048,57	1593,07	2041,02	2500,40	2684,88	2728,05
Чистий прибуток, тис. грн.	4776,84	7257,31	9297,97	11390,69	12231,12	12427,79

Джерело: розроблено автором

Таким чином, за даними табл. 3.13 прибуток від провадження управлінських рішень щодо управління ресурсним потенціалом вже у 2024 р. складе 4776,84 тис. грн, та у подальшому буде зростати, переважно за рахунок зростання обсягів виробництва та зменшення фінансових витрат за проектом.

Далі розраховуємо прогнозовані економічні показники ефективності по проекту виробничого цеху ТОВ «ФОРТЕЗА-К». При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники: сума інвестицій, грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, термін окупності інвестицій, термін окупності проекту, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості (ІП).

Розрахунок ефективності проекту виробничого цеху ТОВ «ФОРТЕЗА-К» наведений у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок ефективності проекту виробничого цеху ТОВ “ФОРТЕЗА-К”

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	За весь період
Сума інвестицій, тис. грн.	2593,3	-	-	-	-	-	-
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	13800	21691,8	26901,07	32188,87	34142,94	34405,2	163129,88
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	7851,49	12619,82	15389,69	18174,68	19153,04	19224,76	92413,48
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	81	162	162	162	162	162	891,00
Загальний грошовий потік, тис. грн.	13881	21853,8	27063,072	32350,869	34304,94	34567,2	164020,88
Ставка дисконту, %	7	7	7	7	7	7	
Коефіцієнт дисконтування	0,84	0,71	0,59	0,50	0,42	0,35	
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	11664,76	15432,28	16059,77	16132,41	14375,49	12172,49	85837,19
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.(з наростаючим підсумком)	11664,76	27097,04	43156,81	59289,21	73664,70	85837,19	

Джерело: розроблено автором

За показниками проекту ТОВ “ФОРТЕЗА-К” за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 163129,88 тис. грн. За даними плану грошових потоків надходження коштів з урахуванням амортизації обладнання буде достатньо для погашення інвестицій.

Таким чином, проект впровадження власного виробництва у форматі стратегії управління ресурсним потенціалом є для ТОВ “ФОРТЕЗА-К” ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фортеза-К» можна зробити наступні висновки.

1. Процес нарощування ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» є одним із напрямів загальної стратегії і повинен передбачати управління ресурсами так, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності підприємства. Відповідно до ресурсного підходу в основі стійких конкурентних переваг лежить унікальне поєднання здібностей та ресурсів, які формують ключову компетенцію підприємства, створюють споживчу цінність товарів та послуг і визначають його унікальність у конкурентному середовищі. Ідентифікація та використання підприємством таких унікальних активів, ресурсів та можливостей дозволяє йому створювати стійкі конкурентні переваги.

2. Для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «ФОРТЕЗА-К» було прийнято рішення щодо освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість, такими видами продукції є елітні входні двері. Пояснюється це тим, що італійські виробники дверей, як ніхто інший, зуміли гармонійно поєднати практичний мінімалізм і витончену класику і внесли в моду на двері якийсь витончений шарм, лаконічні форми і вітражне оформлення скла при використанні новітнього висококласного обладнання, якісної сировини і міцної витонченої фурнітури. Але при цьому ціна на італійські двері для більшості покупців, з урахування зростання курсу євро по відношенню до гривні – позамежна сума.

3. При розробці стратегії управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фортеза-К» важливою є виробничо-операційна стратегія, тобто ринок збуту підприємство має, а виробництво для нього є новим видом діяльності.

Планове виробництво буде спеціалізуватися на міжкімнатних, вхідних металевих дверях, дверних виробках, виконаних з масиву дерева, меблевих плит, МДФ, з використанням шпону, а також протипожежних та металевих дверях, гаражних воротах. Мета створюваного бізнесу: створення рентабельного виробництва з виготовлення дверей; завоювання частки ринку і вихід через рік на повнівиробничі потужності.

Фінансування проекту виробничого цеху ТОВ “Фортеза-К” – прямі інвестиції. Прибуток проектного підприємства вже у 2024 р. складе 4776,84 тис. грн, та у подальшому буде зростати, переважно за рахунок зростання обсягів виробництва та зменшення фінансових витрат за проектом. За показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 163129,88 тис. грн. За даними плану грошових потоків надходження коштів з урахуванням амортизації обладнання буде достатньо для погашення інвестицій. Проект впровадження власного виробництва у форматі стратегії управління ресурсним потенціалом є для ТОВ “ФОРТЕЗА-К” ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей формування та використання ресурсного потенціалу підприємства надало можливість зробити наступні висновки

1. Ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства досягається за умов раціонального його використання для отримання повного кінцевого результату у вигляді виробництва продукції високої якості. Управління ресурсним потенціалом відносять до складних явищ. При цьому зрозуміти сутність складних явищ і одержати про них достовірні відомості можна тільки завдяки багаторазовому спостереженню за поведінкою досліджуваного об'єкта. Важливо не просто одержати достовірні матеріали про управлінський процес, а й оцінити його якість і виробити напрями з удосконалення досліджуваного процесу. Визначальною передумовою забезпечення розвитку організації є підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, забезпечення його раціонального використання значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів і з підвищенням ефективності в їх управлінні.

2. На сучасному етапі розвитку глобалізованої економіки ресурсний потенціал організації – не тільки сукупність ресурсів, що є в розпорядженні певної компанії, а також й спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела. Ресурсний потенціал з точки зору організації як господарюючого суб'єкта є важливим чинником, який впливає на

ефективність фінансово-господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Управління ресурсним потенціалом – це уміння використовувати всі наявні ресурси організації шляхом використання та поєднання різних методів, принципів і функцій управління діяльністю з метою нарощення та відтворення ресурсного потенціалу організації. Поєднання ресурсів і потенціалу організації при компетентному управлінні дає в подальшому синергетичний ефект в посиленні конкурентних переваг і вдосконаленні менеджменту організацій. Управління ресурсним потенціалом здійснюється через функції управління, які забезпечують формування способів управлінського впливу і відображають суть та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління ресурсами.

4. Управління ефективністю ресурсного потенціалу підприємства необхідно розглядати, як допоміжний етап, що повинен містити такі напрямки, як якість управління та управління результатами. Якість управління передбачає, в першу чергу культуру та інструменти управління, в межах яких організація прагне досягнути поставлених цілей. Управління результатами діяльністю повинно містити сукупність систематичних процедур і підходів, що використовуються для оцінювання результатів діяльності організації та зворотного впливу з метою їх покращення. Забезпечення внутрішньої рухливості та гнучкості підприємства є основою ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства та досягнення його загального економічного розвитку.

5. ТОВ «Фортеза-К» здійснює повний цикл виробництва металевих дверей, що підвищує контроль якості на всіх етапах виробництва. Сучасне сертифіковане підприємство, налічує 10 робочих місць і відповідає всім Європейським стандартам з виробничими потужностями понад 10 000 конструкцій. Аналіз свідчить про негативну динаміку виробництва і реалізації продукції підприємства ТОВ «Фортеза-К». Становище її на ринку є відносно стійким, оскільки з боку постачальників та споживачів існує

невеликий ризик впливу, вагомий вплив на компанію здійснює конкуренція на ринку.

6. Особливо помітно зміни, які відбулися у 2022 р. Так, випуск продукції в натуральних показниках у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 70,73%, тоді як у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. зросли на 73,10%. Аналогічна тенденція характерна і для вартісних показників щодо обсягів виробництва та реалізації продукції. В порівнянні з 2020 роком вартість реалізації зменшилась на 61,26%. У 2022 році внаслідок зниження обсягів виробництва було скорочено чисельність працівників підприємства. Причиною зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції є зменшення об'єму виробництва, що пов'язано з війною, зупинкою виробництва та мобілізацією працівників. Всі ці чинники призвели до зменшення суми отриманого чистого прибутку ТОВ «Фортеза-К» в 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 366,2 тис. грн., або на 45,26%. Чистий прибуток у 2022 році склав всього 442,9 тис. грн., що майже на 75% менше за показник 2021 року.

7. Проведена оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» за двома групами цільових ознак показала, що найвищий рівень розвитку ресурсного потенціалу був у 2021 році, чому сприяли найвищий рівень забезпеченості та техніко-економічний рівень використання ресурсів. В 2022 році значення інтегрального показника зменшилося. У 2022 році рівень організації виробництва був найвищим, а показники ефективності найменшими. Отже, для ТОВ «Фортеза-К» найважливішими складовими ресурсного потенціалу є техніко-економічна забезпеченість підприємства, а також високий техніко-економічний рівень їх використання. Оцінка рівня ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» дозволила визначити зміни його складових, вплив кожного фактору на рівень потенціалу і його спроможність до віддачі в підприємницьку діяльність, а також виявити причини і намітити заходи щодо подальшого підвищення ефективності його використання.

8. Процес нарощування ресурсного потенціалу ТОВ «Фортеза-К» є

одним із напрямів загальної стратегії і повинен передбачати управління ресурсами так, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності підприємства. Відповідно до ресурсного підходу в основі стійких конкурентних переваг лежить унікальне поєднання здібностей та ресурсів, які формують ключову компетенцію підприємства, створюють споживчу цінність товарів та послуг і визначають його унікальність у конкурентному середовищі. Ідентифікація та використання підприємством таких унікальних активів, ресурсів та можливостей дозволяє йому створювати стійкі конкурентні переваги.

9. Для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ “ФОРТЕЗА-К” було прийнято рішення щодо освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість, такими видами продукції є елітні входні двері. Пояснюється це тим, що італійські виробники дверей, як ніхто інший, зуміли гармонійно поєднати практичний мінімалізм і витончену класику і внесли в моду на двері якийсь витончений шарм, лаконічні форми і вітражне оформлення скла при використанні новітнього висококласного обладнання, якісної сировини і міцної витонченої фурнітури. Але при цьому ціна на італійські двері для більшості покупців, з урахування зростання курсу євро по відношенню до гривні – позамежна сума.

10. При розробці стратегії управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фортеза-К» важливою є виробничо-операційна стратегія, тобто ринок збуту підприємство має, а виробництво для нього є новим видом діяльності. Планове виробництво буде спеціалізуватися на міжкімнатних, входних металевих дверях, дверних виробках, виконаних з масиву дерева, меблевих плит, МДФ, з використанням шпону, а також протипожежних та металевих дверях, гаражних воротах. Мета створюваного бізнесу: створення рентабельного виробництва з виготовлення дверей; завоювання частки ринку і вихід через рік на повнівиробничі потужності.

11. Фінансування проекту виробничого цеху ТОВ “Фортеза-К” – прямі інвестиції. Прибуток проектного підприємства вже у 2024 р. складе

4776,84 тис. грн, та у подальшому буде зростати, переважно за рахунок зростання обсягів виробництва та зменшення фінансових витрат за проектом. За показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 163129,88 тис. грн. За даними плану грошових потоків надходження коштів з урахуванням амортизації обладнання буде достатньо для погашення інвестицій. Проект впровадження власного виробництва у форматі стратегії управління ресурсним потенціалом є для ТОВ “Фортеза-К” ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексєєв С.Б., Жебокритський Є. І. Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства». Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 2. С. 53-56.
2. Артьомова А. В., Артьомов І. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. Системи обробки інформації. 2016. Вип. 7 (144). С. 165–170.
3. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 23–26.
4. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 400 с.
5. Богацька Н. М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 134–139. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/24.pdf
6. Богацька Н. М. Управління персоналом як елементом ресурсного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_14
7. Борисюк І. О., Сімкова Т. О. Формування системи управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 114-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_23
8. Буняк Н.М., Тимощук О.В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. Науковий погляд: економіка та управління. № 2 (82). 2023. С. 28-33. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5560/1/7.pdf>
9. Бурдяк О.М., Черданцева І.Г. Адаптація маркетингової комунікаційної політики торговельних підприємств до умов пандемії COVID-19. Науковий вісник Чернівецького університету. Серія Економіка. № 829 (2020). С. 59-68. URL: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020->

829-5

10. Бурлака Є. О. Управління розвитком ресурсного потенціалу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту України. 74-а науково-практична конференція Харківського національного університету будівництва та архітектури: тези доповідей. Харків: ХНУБА. 2019. С.205-206.

11. Бурлака Є. О. Формування моделі ефективного управління розвитком ресурсного потенціалу залізничного транспорту України. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. №6 (68). С.41-46.

12. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 28, № 3. С. 154-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(3\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(3)_22)

13. Васюренко Л. В., Наголюк О. Є., Бережна Ю. Г. Управлінські та облікові аспекти формування ресурсного потенціалу підприємства. Інтелект XXI. 2022. № 2. С. 57-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_2_13

14. Вигівська І. М., Іваненко В. О., Шевченко Л. Я. Комплексний аналіз ресурсного потенціалу корпорації. Вісник ЖДТУ. 2013. № 4 (66). С. 10–29.

15. Гончар М.В. Обґрунтування структуризації ресурсного потенціалу підприємства. Науковий вісник Полісся. 2016. № 2 (6). С. 108–113.

16. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/господарський_кодекс_україни

17. Горбоконь В. Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 182-191.

18. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. Том 1. С. 38–41. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-13.pdf>

19. Денисюк О. Г. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_2_29

20. Добикіна О.К., Рижигов В.С., Касьянюк С.В., Кокотько М.Є, Костенко Т.Д., Герасимов А.А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.

21. Довгаль О. В. Сутність дефініції ресурсного потенціалу регіону як економічної категорії. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 120-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_26

22. Дорожко О. Удосконалення інструментів управління ресурсним потенціалом підприємства. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф., 30 трав. 2022 р. / М-во освіти і науки України, М-во фінансів України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.] ; [оргком.: Рєпіна І. М. (голова) та ін.]. Електрон. текст. дата. Київ : КНЕУ, 2022. С. 236–238.

23. Жебко О., Шебаніна О. Порівняння структури виробничого та ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Матеріали конференцій МЦНД. 10.02.2023. Житомир, Україна. С. 17–21. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/396>

24. Жигалкевич Ж. М., Єфімова Л. І. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 12(2). С. 71-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_12\(2\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_12(2)__11)

25. Залуцька Х. Я. Інтеграційна адаптивність як основа оцінки потенційної можливості ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 3. С. 126-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_3_16

26. Зубков С. О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. Інноваційна економіка. 2020. № 3-4. С. 59-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_3-4_9

27. Іванів С. І. Економічна сутність та архітектоніка ресурсного

потенціалу сільськогосподарських підприємств: теоретичний аспект. Вісник аграрної науки. 2021. № 5. С. 80-84.

28. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.

29. Калюжна Н. Г. Ресурсна концепція трактування потенціалу в економіці: сутність та обмеження у застосуванні. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 108-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_16

30. Карачарова К. А., Машошина Т. В., & Яковенко С. В. Особливості застосування кореляційно-регресійного аналізу в дослідженні ефективності управління витратами промислового підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-04>

31. Ковальська Л. Л., Аухімік О. В. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства. Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. 2018. Вип. 15. С. 106-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2018_15_14

32. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісник національного університету „Львівська політехніка”. „Логістика”. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2015. № 690. С. 59-65.

33. Корінь М. В., Лановий О. А. Ресурсний потенціал підприємств: сутність та ключові складові. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 80. С. 39-49. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2022_80_6

34. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків : Фактор, 2008 336 с.

35. Кочетков О. В., Афанасова Ю. О. Порівняльний аналіз оптимального плану управління ресурсним потенціалом. Економіка. Фінанси.

Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 1. С. 97-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2021_1_9

36. Крамчанинова М. Д., Вахлакова В. В. Пандемії як загрози нового типу для економічної безпеки в умовах глобалізації. *Бизнес Інформ.* 2020. №11. С. 18–23. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-18-23>.

37. Крамчанинова М. Д., Вахлакова В. В. Проблеми забезпечення економічної безпеки малих та середніх підприємств в умовах Covid-19. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers / European institute of further education. Podhájska, 2021. Chapter I. P. 152-154.*

38. Кустріч Л. О. Моделювання оцінки ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава.* 2017. № 12. С. 52–55.

39. Лаврук О.С. Управління ресурсним потенціалом підприємств. *Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції : збірник наукових праць міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. 30 жовтня 2015 р. ПДАТУ, м. Кам'янецьПодільський. Тернопіль : Крок, 2015. С. 225–227.*

40. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу.* 2018. № 3. С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2018_3_23

41. Лейбович А. В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 10. С. 60–67. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/14.pdf

42. Макаренко П. М., Карась Ю. М. Ресурси конкурентних переваг у виробничому потенціалі підприємств. *Агросвіт.* 2023. № 9-10. С. 58-64.

43. Макєєв О. О. Структурні параметри забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні*

проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 31-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2020_4_7

44. Макєєв О. О. Формування механізму управління ресурсним потенціалом суб'єктів аграрного бізнесу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 2. С. 393-401. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_2_49

45. Маматова Л.Ш. Державне регулювання підприємницької діяльності в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: 36. наук. праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2017. Вип. 33.. С. 153-160.

46. Маршук Л. М. Методичний інструментарій побудови організаційно-економічного механізму ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13(2). С. 22-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_13(2)__7)

47. Матвєєв П. М. Сутність механізму економічного відтворення ресурсного потенціалу аграрного сектора. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 353-363. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_42

48. Матвєєв П. М. Планування, імплементація та оцінка стратегій управління ресурсним потенціалом підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 2. С. 73-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2020_2_15

49. Молнар О. С., Лук'янчук О. В., Попович В. І. Методичні підходи до оцінки відтворення та ефективності використання ресурсного потенціалу. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 5. С. 69-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_5_12

50. Назарова К. О., Ус А. О. Аналіз та оцінка впливу наслідків коронавірус SARS-COV-2 на розвиток торговельних мереж. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8038>

(дата звернення: 05.12.2021). URL: 10.32702/2307-2105-2020.7.5

51. Нижник О. В. Інноваційний ресурсний потенціал підприємства: формування ефективних моделей. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 144-148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(1\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(1)__28)

52. Облік та нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності: Навчальний посібник. Н. Я. Зарудна, О. М. Кундеус, Т. А. Яковець. Тернопіль : ТАЙП, 2016. 283 с.

53. Парасій-Вергуненко І., Юрчишин Я., Безверхий К., Грищенко Н., Назарова К., Приймак Н. Компаративний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу торговельних підприємств: методичні аспекти. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 4. С. 245-260. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2023_4_19

54. Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. №1 (67). 2020. С. 99-104. http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/1_67_2020/18.pdf

55. Піняга Н. Підвищення ефективності використання потенціалу ресурсів підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. 2013. № 20(1). С. 485-488. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2013_20\(1\)__84](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2013_20(1)__84)

56. Полінкевич О. М. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. European scientific journal of Economic and Financial innovation. №2(6) (2020). С. 173-182. URL: <http://doi.org/10.32750/2020-0216>

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

58. Приступа В. І. Теоретико-методичні основи структурної

декомпозиції ресурсного потенціалу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. С. 156-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_30

59. Проскурович О. В., Алексійчук А. С. Моделювання впливу ресурсного потенціалу на результати виробничої діяльності швейного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 153-159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(1)_30)

60. Ревуцька Н. В. Використання портфельного аналізу для побудови проектної бізнес-моделі компанії. Маркетинг в Україні. 2015. № 5(27). С. 52 – 55.

61. Ревуцька Н. В. Теоретичні аспекти формування бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. К.: КНЕУ, 2012. Випуск 6 (13). С. 232 – 235.

62. Сєвідова, І. О. Питання ефективності стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Інноваційні освітні технології: європейський досвід та його застосування в підготовці фахівців з економіки та менеджменту: Науково-педагогічне стажування (Рига, Латвія, 10 жовтня – 20 листопада 2022 р.). Рига, 2022. С. 140-143.

63. Слободянюк Н. О., Шокер Р. І. Методика оцінювання рівня ефективності використання ресурсного потенціалу в процесі забезпечення фінансової безпеки підприємства. Торгівля і ринок України. 2020. № 1. С. 47-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2020_1_7

64. Слободянюк Н. О., Шокер Р. І. Управління ресурсним потенціалом у контексті механізму фінансової безпеки підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 245-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_42

65. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. 2020. № 153. С. 75-82. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_153_16

66. Степаненко С. В. Методичні аспекти оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. № 3 (79). 2022. С. 83-89. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5073/1/14.pdf>

67. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039>. DOI: <https://doi.org/10.32702/23072105-2022.2.96>

68. Строченко Н.І., Ковальова О.М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. Приазовський економічний вісник. Випуск 2(34) 2023. С. 42-49. <https://repo.snau.edu.ua/bitstream/9C..pdf>

69. Україна після коронакризи – шлях одужання : наук. доп. / Я.А. Жаліло, (кер. авт.кол.). К.: НІСД 2020. 304 с.

70. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 316 с.

71. Фертас Н. Визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Підприємництво та інновації. 2019. Вип. 10. С. 57-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2019_10_10

72. Філіпішин І.В., Овечкіна О.А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом будівельних підприємств: монографія. Сєвєродонецьк: видавництво СНУ ім. В. Даля, 2017. 148 с.

73. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

74. Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки.

Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3 (57). С. 181-188. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-181-188](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-181-188).

75. Харчук Т. В. Ресурсний підхід в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(3). С. 88-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22\(3\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22(3)_24)

76. Хаустова К. М., Кобаль А. Р. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 93-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_25_17

77. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська, І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. №1. С. 86-92. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>

78. Чупир О. М., Бурлака Є. О. Дослідження сутності поняття «управління розвитком ресурсного потенціалу залізничного транспорту». Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. № 15(1291). С. 26-30.

79. 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.

80. Шапошников К. С. Обґрунтування соціально-економічної сутності поняття «ресурсний потенціал». Економічні інновації. 2013. Вип. 52. С. 206-210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2013_52_22

ДОДАТКИ

