

28
04.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



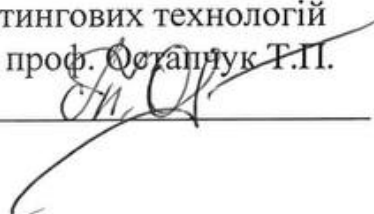
БЄЛОХВОСТИКОВА Тетяна Василівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

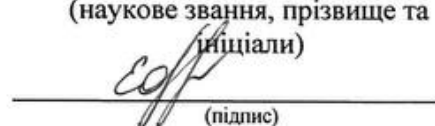
МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

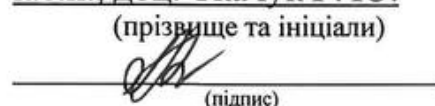


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г. Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Белохвостікова Т.В. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління ресурсним потенціалом підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: ресурси, ресурсний потенціал, виробничий потенціал, трудовий потенціал, фінансовий потенціал, матеріально-технічний потенціал.

Annotation

Belokhvostikova T.V. The resource potential management mechanism of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of managing the resource potential of the enterprise were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Key words: resources, resource potential, production potential, labor potential, financial potential, material and technical potential.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства..</i>	7
1.1. Поняття ресурсного потенціалу підприємства.....	7
1.2. Система управління ресурсним потенціалом підприємства.....	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління ресурсним потенціалом підприємства	29
Висновки до розділу 1.....	38
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня управління ресурсним потенціалом підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».....</i>	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»	47
2.3. Оцінка рівня управління ресурсним потенціалом підприємства	54
Висновки до розділу 2.....	65
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення в сфері управління ресурсним потенціалом ТДВ «Яготинський маслозавод».....</i>	67
3.1. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства..	67
3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	73
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	83
Висновки до розділу 3.....	89
<i>Висновки</i>	90
<i>Список використаних джерел</i>	94
<i>Додатки</i>	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У кризових умовах діяльності, які характеризуються відсутністю стабільності зовнішніх економічних факторів, одним із першочергових завдань адміністрації підприємства є формування та оцінювання поточних перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу; збалансування можливостей підприємства з наявним потенціалом зовнішнього середовища з метою досягнення стратегічних цілей та виживання в умовах конкуренції в перспективі.

Усвідомлення важливості розвитку підприємства як умови його існування дає змогу визначити необхідність дослідження джерел розвитку. Зокрема йдеться про ресурсний потенціал підприємства, тобто перспективу майбутнього стану підприємства, якого можливо досягти лише в результаті розвитку. Ігноруючи той факт, що навіть за допомогою примітивного причинно-наслідкового зв'язку твердження про вплив потенціалу підприємства на його розвиток є безсумнівним, детальне розкриття цього питання вимагає значної уваги та особливої оцінки.

У сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не повною мірою відповідає завданням підвищення ефективності їхньої роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку. Особливої актуальності зазначене питання набуває через обмеженість самих ресурсів, що визначає необхідність систематичного пошуку шляхів повного їх використання.

В економічній теорії та господарській практиці сформувалося досить чітке розуміння щодо складу економічних ресурсів підприємства. Існує низка теоретичних і методичних напрацювань щодо оцінки ресурсного потенціалу, його складників та ефективності використання. Однак визначення загальноприйнятої методики оцінки обґрунтовує появу труднощів, а отже, вимагає подальшого дослідження. Питання оцінки та формування ресурсного потенціалу підприємства висвітлені в працях В. Авдеєнко, Дж. Барней і Д. Кларк, Л. Балабанова і Р. Мажинський, С. Близнюк, І. Гунін, О. Попова, Ж. Ізамбетов, О. Клімахіна,

В. Павлова, Т. Ашимбаєва, І. Отенко, Н. Краснокутська, В. Ременников, Є. Лапіна, С. Сердак, М. Щепакін і В. Цициліна та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових доробок із цієї проблематики, більшість теоретичних концепцій розвитку ресурсного потенціалу, його структури та властивостей, що перебувають в основі його використання, є недостатньо обґрунтованими або суперечливими.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад організації управління ресурсним потенціалом підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути поняття ресурсного потенціалу підприємства;
- дослідити систему управління ресурсним потенціалом підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління ресурсним потенціалом підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити рівень управління ресурсним потенціалом підприємства;
- розглянути напрями удосконалення в сфері управління ресурсним потенціалом підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління ресурсним потенціалом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління ресурсним потенціалом ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління ресурсним потенціалом підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «ресурсний потенціал»; для систематизації ознак видових проявів ресурсного потенціалу підприємства; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності управління активами підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку практичних засад удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– дістали подальшого розвитку теоретико-методичні засади управління ресурсним потенціалом підприємства, що передбачають врахування оптимізаційного, системного та комплексного підходів та надають можливість забезпечити підвищення ефективності використання елементів ресурсного потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Белохвостікова Т.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, значення, оцінювання. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів V Міжнар. наук.-практ. конф.* Житомир: Житомирська політехніка, 2024. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/>.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку» (07–08 листопада 2024 р.).

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 102 сторінках друкованого тексту. Робота містить 35 таблиць та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття ресурсного потенціалу підприємства

Підприємницька діяльність у ринкових умовах передбачає вирішення широкого спектру завдань для забезпечення ефективного функціонування. Процес господарської діяльності включає функції щодо управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами, встановлення партнерських відносин із представниками зовнішнього середовища, планування обсягів виробництва товарів та послуг відповідно до потреб споживачів тощо. Усі ці процеси спрямовані, головним чином, на створення економічного блага, реалізація якого забезпечить фінансову результативність як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Одним із ключових аспектів господарської діяльності виступає потенціал підприємства, який забезпечує не тільки поточні фінансові результати, а й визначає майбутні перспективи розвитку. Потенціал як економічна категорія знайшов своє відображення в економічній думці зарубіжних та вітчизняних авторів і спочатку вивчався як чинник розвитку економіки на державному рівні, а з розвитком економічних відносин став розглядатися на мікрорівні. Така тенденція спричинена переходом до масового виробництва та зростаючим інтересом до нових підходів до забезпечення сталого розвитку підприємництва [1].

Поняття «потенціал підприємства» набуває особливої популярності серед науковців початку ХХ ст. Наприклад, Й. Шумпетер у 1911 р. у роботі «Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу» відзначає, що одним зі складників потенціалу підприємства є креативність та інновативність [86]. Трактуювання поняття «потенціал підприємства» представлено в табл. 1.1.

Усі підходи до визначення сутності поняття зводяться до трьох основних напрямів: ресурсного, цільового та системного. Ресурсний підхід обґрунтовує можливість ефективного функціонування підприємства за умови вірно сформованої системи розподілу всіх наявних ресурсів.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «потенціал підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Р. Алієв [3]	Сума потенціалів трудового, природного і виробничих ресурсів
Б. Сіваєв [62]	Виробничі відносини, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом із приводу повного використання їхніх здібностей зі створення матеріальних благ і послуг
С. Собур [65]	Реальна або ймовірна здатність підприємства виконувати цілеспрямовану роботу
І. Плікус [50]	Сукупна здатність економіки країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, випускати продукцію, товари, послуги, задовольняти запити населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва і споживання
Т. Ружицька [58]	Сукупність наявних ресурсів, можливостей, які будуть використані для задоволення потреб користувачів, за умов оптимального використання наявних ресурсів та сприятливих макроекономічних умов господарювання
Н. Богацька [7]	Сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей
Н. Навроцький [48]	Сукупність наявних видів ресурсів, пов'язаних між собою, використання яких сприяє досягненню стійкого розвитку підприємства
М. Квасницька [30]	Це структура основних складників потенціалу підприємства (фінансовий, інвестиційний, виробничий, трудовий, інноваційний та ринковий потенціали) та другорядних, що знаходяться у постійному взаємозв'язку та формують певний рівень загального потенціалу
Н. Василик [12]	Це сукупність ресурсів, які є у його розпорядженні або можуть бути залучені до його господарської діяльності для створення товарів, виконання робіт чи надання послуг із метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку
І. Ажаман [1]	Є спроможністю, здатністю сприяти задоволенню потреб суспільства, розвиватися у визначеному напрямі, досягати поставлених цілей за умов максимальної ефективності, отримувати заплановані результати, підвищувати конкурентоспроможність за рахунок сформованої у певний момент часу сукупності структурованих ресурсів, які використовуються у мовах дії чинників зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 7; 12; 30; 48; 50; 58; 62; 65]

Цільовий (результативний) підхід передбачає ототожнення потенціалу зі здатністю підприємства досягнути певної мети, тому включає стратегічний та

конкурентний потенціали. Системний підхід передбачає охоплення всіх процесів підприємства та віднесення їх до певного виду потенціалу.

Останній є досить складним для дослідження, адже переплітається із цілою низкою економічних категорій. Відповідно до зазначених підходів, виділяють чотирнадцять видів потенціалу підприємства, рис. 1.1.

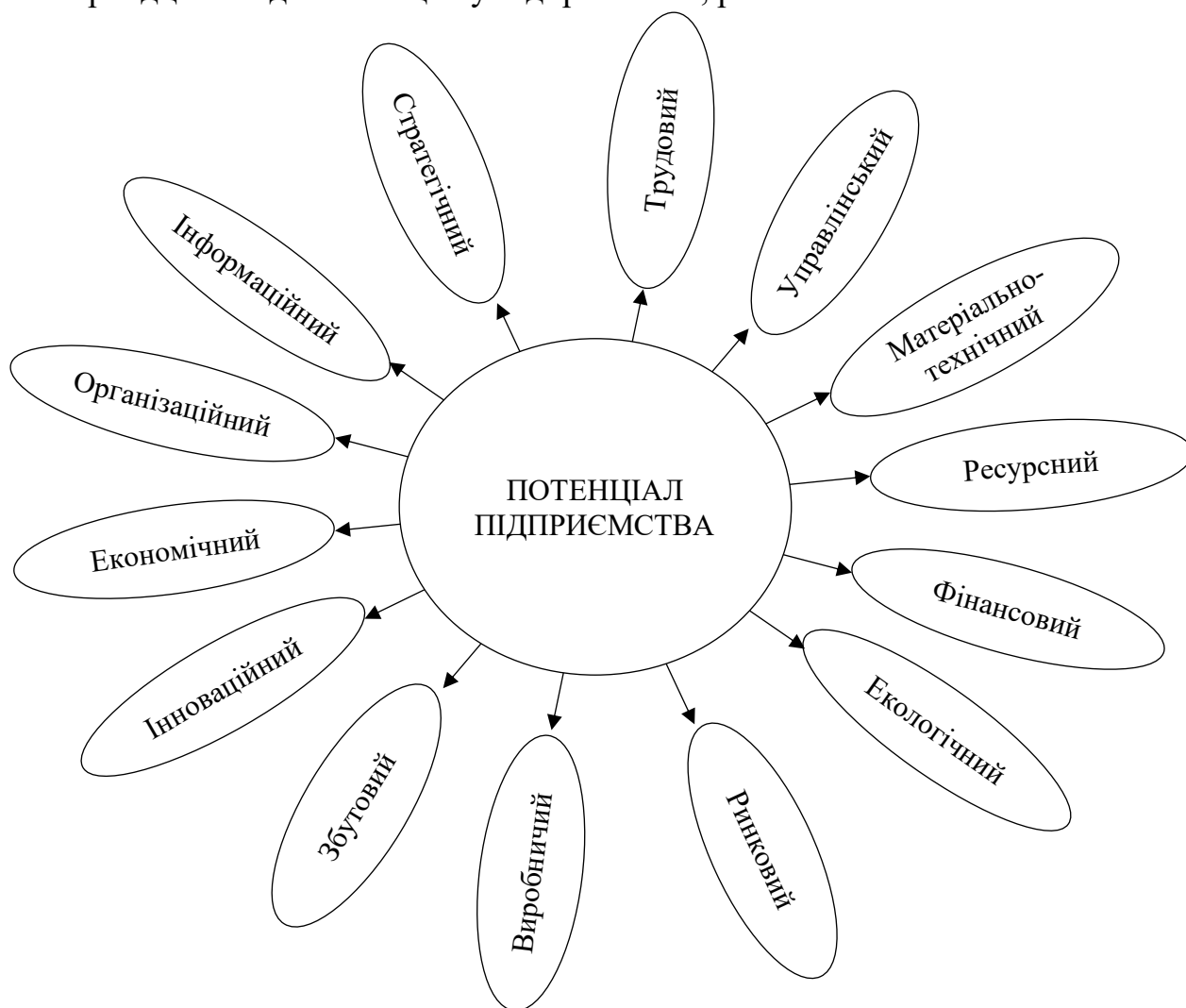


Рис. 1.1. Підходи до трактування сутності потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Слід зазначити, що в межах реального підприємства потенціал не є статичною величиною, він постійно змінюється та проходить три стадії, а саме: зміна кількісного та якісного стану складових елементів, формування та реалізація. При цьому послідовність цих етапів може змінюватися залежно від умов зовнішнього середовища та власних потреб підприємства. Отже, для ідентифікації сутності

потенціалу необхідно розмежувати його наявні види за етапом у процесі функціонування підприємства.

Реалізація потенціалу підприємства є досягненням поставлених цілей, до яких належать забезпечення довгострокового розвитку, розширення ринку збуту (збільшення ринкової частки).

Збутовий потенціал, на думку А. Висоцького, – це «наявне ресурсне забезпечення та компетенції у сфері управління збутовою діяльністю, що дають змогу за наявних виробничих можливостей суб'єкта господарювання та існуючих характеристик його зовнішнього середовища отримати максимально можливу величину прибутку від реалізації продукції» [14]. С. Алексєєв під ринковим потенціалом розуміє «можливість задоволення попиту цільових ринків шляхом реалізації товарів та послуг із метою максимізації товарообороту й оптимізації ринкової позиції підприємства» [2].

З точки зору Н. Богацької, стратегічний потенціал – «це взаємопов'язана сукупність ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінки можливих меж функціонування у майбутньому виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища» [5]. Отже, перелічені види належать до процесу реалізації потенціалу.

Відповідно до економічного підходу до трактування потенціалу підприємства Л. Коваль, під ним слід розуміти «сукупність наявних ресурсів та можливостей їх трансформувати, щоб досягти економічних вигід» [31]. Окрім того, автор зазначає, що економічний потенціал охоплює виробничий, фінансовий, трудовий, інформаційний та інноваційний потенціали підприємства.

Існує чимало підходів до переліку ресурсів, які визначають процес формування потенціалу підприємства. Основні підходи згруповано на рис. 1.2.

Найбільш точна інтерпретація сутності потенціалу підприємства передбачає виявлення основних (первинних) ресурсів. Пропонуємо під складниками потенціалу розуміти людські, матеріальні та фінансові ресурси, адже людські ресурси охоплюють соціальні, комунікативні та організаційні, матеріальні ресурси,

тісно пов'язані з майновими, а фінансові – з екологічними, інформаційними, організаційними та інвестиційними.

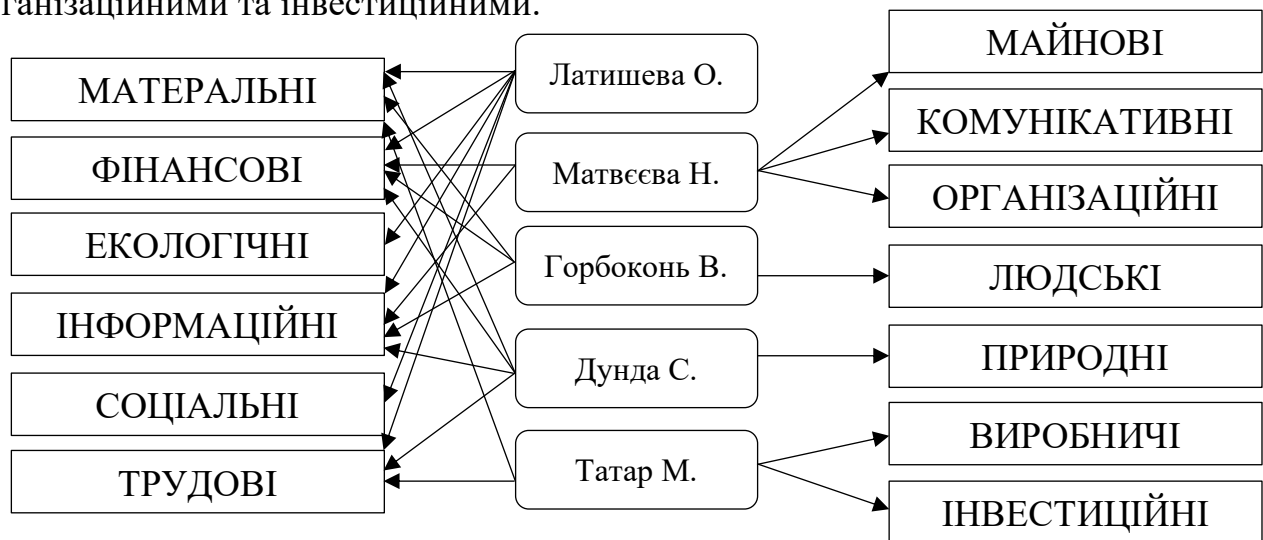


Рис. 1.2. Підходи до ресурсних складників потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [17; 23; 39; 43; 68]

Зважаючи на те, що складовим елементом потенціалу підприємства виступають ресурси підприємства, які складають його ресурсний потенціал, то варто розглянути більш детально дану економічну категорію, табл. 1.2. Виходячи з трактувань ресурсного потенціалу, що наведені в табл. 1.2, можемо згрупувати їх у такі два підходи, як ресурсний і результативний.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «ресурсний потенціал підприємства»

Автор	Трактування поняття «ресурсний потенціал»	Ресурси
1	2	3
Я.О. Бабиріна	Характеристика наявності фінансових, виробничих та інноваційних ресурсів, які в подальшому можуть бути активовані для ефективного функціонування, а також резервів та можливостей мобілізації цих ресурсів, які можна буде використати для забезпечення безперебійної роботи в майбутньому [4].	Фінансові, виробничі, інноваційні.
О.А. Материнська, А.О. Ярова	Сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для досягнення поточних стратегічних цілей та виконання місії підприємства [44].	Матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові.
М.С. Татар	Сукупність накопичених ресурсів господарюючого суб'єкта, що характеризують систему його можливостей у реалізації цілеспрямованої діяльності з урахуванням впливу постійно змінних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ [68].	Матеріальні, нематеріальні.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
С.П. Дунда	Сукупність можливостей факторів (ресурсів), що реалізуються в процесі виробництва матеріальних благ, а також невикористаних можливостей, задля ефективного використання виробничих, природних і науково-технічних ресурсів, необхідних для забезпечення економічного зростання підприємства та більш повного задоволення суспільних потреб [23].	Виробничі, природні, науково-технічні.
М.В. Гладій	Сукупна інтегральна продуктивність промислових і природних засобів виробництва, а також трудових ресурсів, які відображаються показниками виходу валової та товарної продукції на одиницю земельної площі [16].	Промислові, природні, трудові.
В.П. Славов	Комплексна категорія, що є основою матеріального відтворення в гармонійному поєднанні з продуктивними силами й виробничими відносинами, що збалансовує кількісні та якісні співвідношення ресурсів [63].	Виробничі, природні, науково-технічні.
Б. Сіваєв	Складна система, яка включає досвід та знання підприємства, інтелектуальний капітал, конкурентні можливості, унікальні навички працівників, стратегічні активи, ринкові досягнення, необхідні для успішної конкурентної боротьби на ринку [62].	Капітальні, інтелектуальні, науково-технічні.
Є.В. Лапін	Сукупність ресурсів, якими володіє підприємство, що забезпечують можливість отримання максимального економічного ефекту в заданий момент часу [38].	Матеріальні, нематеріальні

Джерело: розроблено автором на основі [4; 16; 23; 38; 44; 62; 63; 68]

У роботах більшості авторів ресурсний потенціал представлений усіма ресурсами, використовуваними в суспільному виробництві на тій чи іншій стадії розвитку продуктивних сил. Це є однією з основних особливостей категорії «ресурсний потенціал».

Так, аналізуючи ці підходи, можемо спостерігати, що погляди на поняття «ресурс» і «ресурсний потенціал» та його складові частини змінювалися з часом, основною причиною чого стала постійна зміна турбулентного зовнішнього середовища. Якщо спочатку ресурсний потенціал розглядався лише як сукупність ресурсів, то за результативного підходу він розглядається крізь призму можливості цих ресурсів ефективно мобілізуватись у майбутньому. Розглядаючи ресурсний потенціал як змінну категорію, маємо відзначити, що з часом, зокрема з розвитком науково-технічного прогресу, разом з фінансовими, трудовими, матеріальними та

нематеріальними ресурсами стали виділяти нові, такі як інноваційні та підприємництво.

Таким чином, враховуючи наведені підходи та думки науковців, під ресурсним потенціалом підприємства ми розуміємо систему наявних ресурсів підприємства, а також тих, які можна залучити, з урахуванням вимог зовнішнього середовища в майбутньому та спроможності підприємства мобілізувати їх у потрібний момент для забезпечення його економічного зростання, зокрема у складних економічних умовах.

Варто відзначити, що принциповою відмінністю між термінами «ресурси» та «ресурсний потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал є невіддільним від суб'єктів. Ресурсний потенціал, крім матеріальних і нематеріальних засобів, включає здібності працівника, колективу, підприємства загалом до ефективного використання наявних ресурсів [12].

Розглядаючи ресурсний потенціал як складну систему, можемо виділити такі його взаємопов'язані складові частини (рис. 1.3).

Розглянемо детальніше складові частини ресурсного потенціалу.

Фінансові ресурси підприємства – це грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства й призначені для здійснення поточних витрат, виконання фінансових зобов'язань та економічного стимулювання працюючих, тобто сукупність грошових коштів цільового призначення [58].

Власні кошти підприємства постійно перебувають в обігу, кінцевий строк використання яких не встановлений. Такі кошти формуються за рахунок власного капіталу, тобто тієї частини активів підприємства, що залишається після виконання його зобов'язань.

Позиченими коштами є ті, що підприємство одержує на визначений термін, за певну плату й на умовах повернення. Переважно вони формуються за рахунок коротко- й довгострокових кредитів банків. Залучені кошти – це кошти, які не належать підприємству, проте постійно перебувають у їх обігу внаслідок діючої

системи розрахунків. Формуються вони за рахунок усіх видів кредиторської заборгованості підприємства [75].

Під інноваційними ресурсами розуміються ресурси, здатні забезпечити можливість інноваційної діяльності. В широкому розумінні до цих ресурсів можна включити матеріально-технічні, трудові, фінансові, інтелектуальні, інформаційні ресурси [21].

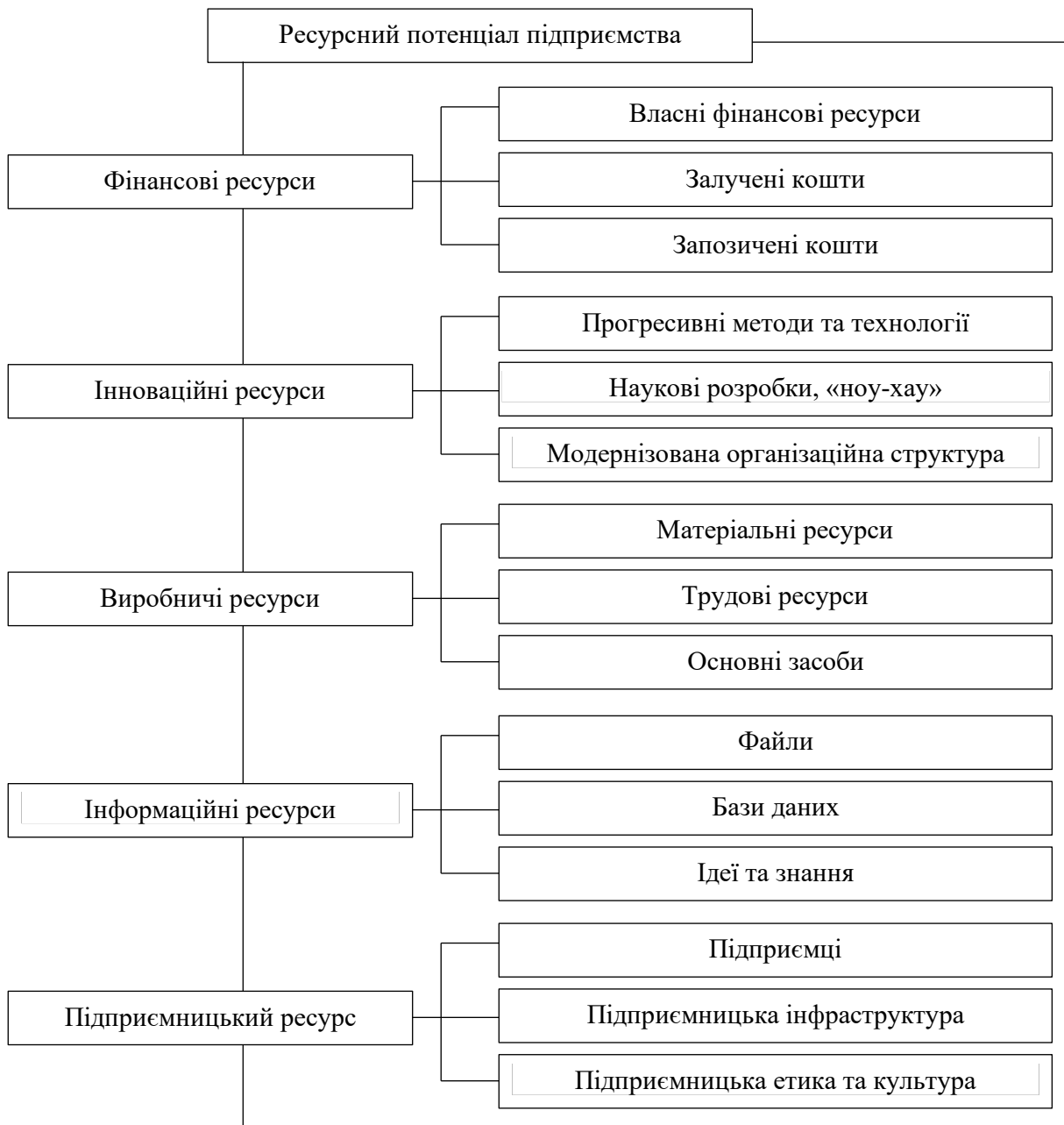


Рис. 1.3. Структура ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [39; 64]

Виробничі ресурси підприємства – це всі природні, людські та вироблені людиною ресурси, які використовуються для виробництва товарів і послуг. Сюди належать [71]:

- матеріальні ресурси, що є базою ресурсного забезпечення та включають різні види сировини, матеріалів, палива, енергії, комплектуючих і напівфабрикатів, які господарюючий суб'єкт закуповує для використання в господарській діяльності задля випуску продукції, надання послуг і виконання робіт [81];

- основні засоби, що є сукупністю виробничих, матеріально-речових цінностей, які багато разів беруть участь у виробничих циклах, зберігаючи свою натуральну форму, та поступово переносять свою вартість на створені продукти або послуги за ступенем зношування у вигляді амортизаційних відрахувань [26];

- трудові ресурси, що є головною продуктивною силою суспільства, що включає працездатну частину населення, яка володіє фізичними та інтелектуальними можливостями для виробництва благ і послуг [37].

Інформаційні ресурси мають певні особливості. Так, на відміну від інших (матеріальних) ресурсів, вони є практично невичерпними. Зі зростанням обсягу використовуваних знань обсяг інформації не зменшується, а зростає. Застосування нових інформаційних ресурсів замість застарілих потенційно може спровокувати дії радикального характеру, значно підвищити продуктивність праці, а також покращити використання інших ресурсів підприємства тощо [24].

Підприємницький ресурс (підприємницький потенціал, підприємницькі здібності, підприємництво) – це особливий механізм організації підприємницьких здібностей людей, спроможних до ефективної організації взаємодії основних економічних ресурсів для здійснення господарської діяльності. Цей ресурс реалізується у сфері менеджменту, тобто під час управління діяльністю підприємств та організацій. Унікальність значення підприємницького потенціалу полягає в тому, що саме завдяки йому спроможні до взаємодії інші ресурси підприємства, а саме фінансові, інформаційні, виробничі, інноваційні. До складу підприємницького ресурсу входять його носії, а саме підприємці, підприємницька інфраструктура (ринкові інститути) та підприємницька етика й культура [40].

Підсумовуючи вищесказане, маємо зазначити, що під поняттям потенціал підприємства розуміють матеріальні, фінансові та людські ресурси, ефективне формування яких визначає економічний потенціал та забезпечує певний рівень ринкового потенціалу, тобто рівень прибутку від реалізації вироблених економічних благ. Первинною ланкою потенціалу підприємства виступають ресурси підприємства, які складають його ресурсний потенціал, під яким розуміють наявність фінансових, виробничих, інноваційних ресурсів, інформації та підприємницької здатності, які можуть бути активізовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також резервів і можливостей з мобілізації цих ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення стійкого зростання підприємства в майбутньому.

1.2. Система управління ресурсним потенціалом підприємства

Будь-який ресурс не може розкритись повністю окремо від інших ресурсів, тому потрібне ефективне управління ними.

Управління ресурсним потенціалом підприємства – це складний, динамічний процес, який передбачає систему прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення визначених цілей, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства [82].

Завданнями менеджменту підприємств у сучасних умовах господарювання є щоденний аналіз та вдосконалення методів оцінювання наявних ресурсів та їх ефективного перерозподілу згідно зі стратегією розвитку підприємства. В табл. 1.3 розглянемо основні напрями управління ресурсним потенціалом за складовими частинами.

Суб'єктом управління є керівництво підприємства, яке визначає стратегію управління ресурсним потенціалом та формує основні цілі й завдання.

Об'єктами управління загалом є всі ресурси підприємства та їх потенціал. Проте об'єктом може бути також окремий ресурс. Об'єкт управління кожне

підприємство вибирає самостійно, і це залежить від установлених цілей у сфері управління ресурсним потенціалом [27].

Таблиця 1.3

Складові частини та напрями управління ресурсним потенціалом
підприємства

Складові частини	Напрями управління
1	2
Фінансові ресурси	– ефективний фінансовий контроль ресурсного забезпечення та фінансове планування ресурсного потенціалу; – оптимізація структури фінансування; – координація фінансових підрозділів підприємства.
Інформаційні ресурси	– створення системи збирання, оброблення та аналізування інформації щодо ресурсного забезпечення; – автоматизація системи збирання інформації; – моніторинг інформаційних ризиків.
Виробничі ресурси	Матеріальні: – забезпечення ефективної безперебійної системи поставок матеріальних ресурсів; – забезпечення системи якісного постачання різних видів сировини, матеріалів, палива, енергії, комплектуючих і напівфабрикатів. Трудові: – забезпеченість трудовими ресурсами відповідно до потреб виробництва; – аналіз кадрової політики та її постійне вдосконалення; – ефективна система стимулювання праці. Основні засоби: – забезпечення своєчасного відновлення та підвищення ефективності використання основних засобів; – зменшення простоїв основних засобів; – підвищення якості ремонтів та обслуговування обладнання.
Інноваційні ресурси	– забезпечення збалансованості ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів; – створення сприятливого інноваційного клімату, а також умов для адаптації підприємства до нововведень; – прийняття рішень, спрямованих на стимулювання інноваційної активності організації; – навчання й самоосвіта персоналу підприємства задля отримання нового рівня професійної підготовки.
Підприємницька здатність	– ефективна організація взаємодії основних економічних ресурсів для здійснення господарської діяльності; – реалізація на свій страх і ризик нових винаходів, ідей шляхом здійснення самим нововведення (інновації)

Джерело: розроблено автором на основі [39; 64; 74]

Управління ресурсним потенціалом підприємства – це складний процес, який передбачає сукупність впорядкованих дій, рис. 1.4.



Рис. 1.4. Модель управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [37; 46; 67]

Управління ресурсним потенціалом здійснюється через функції управління, які забезпечують формування способів управлінського впливу й відображають сутність та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління, табл. 1.4.

Досягнення найвищого рівня організації управління ресурсним потенціалом підприємства є можливим лише за умови, що кожна функція управління буде виконуватись безперебійно та якісно. Тільки тоді, коли існують взаємодія та органічна єдність усіх управлінських функцій, можна досягти цілеспрямованого та ефективного впливу на об'єкти управління в системі управління ресурсним потенціалом підприємства [71].

Таблиця 1.4

Управління ресурсним потенціалом крізь призму загальних функцій
менеджменту

Функція управління	Характеристика функції
Планування	Управління через встановлення цілей і розроблення стратегії, необхідної для досягнення зазначених цілей, а також збирання й аналізування необхідної інформації щодо ресурсного потенціалу підприємства. Ця функція має посідати центральне місце в управлінні, адже регламентує поведінку об'єкта управління в процесі реалізації поставлених перед ним цілей, вимагає врахування всіх наявних ресурсів підприємства, вартості їх придбання, постачання, розподілу та раціонального використання.
Організація	Включає визначення необхідних дій та ресурсів, які знадобляться для реалізації розробленого плану, а також прийняття рішень щодо розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності на різних рівнях управління. Сюди входить сукупність прийомів та методів найраціональнішого поєднання елементів і ланок керуючої системи у її взаємозв'язку з керованим об'єктом та іншими керуваними системами.
Мотивація	Впровадження прогресивних форм організації праці та ефективної системи її мотивації (моральної та матеріальної), тобто встановлення чіткого переліку форм матеріального та морального стимулювання; доступної для всіх працюючих сукупності умов отримання того чи іншого заохочення.
Реалізація	Здійснюється задля забезпечення погодженої, безперебійної роботи в процесі виконання поставлених завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства.
Контроль	Реалізується на основі зібраної інформації про хід виконання поставлених завдань (оперативних, статистичних, бухгалтерських даних) та характеризується виявленням відхилень від встановлених показників роботи, аналізом причин цих відхилень, а також їх усуненням.

Джерело: сформовано на основі джерел [67; 71]

Управління ресурсним потенціалом підприємства має здійснюватися у відповідності зі попередньо сформованим стратегічним планом, а точніше – стратегією. Обґрунтування та подальша реалізація стратегії включає в себе визначення генеральної мети управління ресурсним потенціалом, ідентифікацію стратегічних орієнтирів (у т. ч. за групами ресурсного забезпечення підприємства та ключовими ресурсами), проведення стратегічного аналізу, обрання типу стратегії та розробку її положень, формування механізму реалізації стратегічного плану (він же механізм управління ресурсним потенціалом підприємства), безпосередню реалізацію положень стратегії та контроль досягнення визначених завдань.

Доцільно додати, що стратегія формування та використання ресурсного потенціалу підприємства має розроблятися в руслі та із урахуванням положень загальної стратегії розвитку підприємства. У такому випадку значно зростає ефективність цілісної системи стратегічного планування розширення виробництва; політика та заходи, які реалізуються відносно нарощування та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства, мають стратегічно орієнтований характер, а відтак соціально-економічну віддачу та ефект.

Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства, формування та впровадження передбачає послідовне проходження трьох етапів [64]:

1) впровадження управлінського блоку – здійснення низки організаційних заходів, пов'язаних зі формуванням системи управління, визначенням мети, цілей та завдань, функцій, принципів і стратегічних положень відносно управління ресурсним забезпеченням, ідентифікацією суб'єктів та об'єктів управління, підготовкою до запуску підсистеми управління ресурсним потенціалом підприємства;

2) запуск процесного блоку – планування, підготовка та реалізація низки пов'язаних між собою заходів у відповідній послідовності в межах інституційно-організаційного, економічного, технологічного та інформативного інструментів;

3) налагодження ефективної взаємодії з елементами інтерфейсного блоку – використання можливостей суб'єктів зовнішнього середовища підприємства для більш якісного формування, відтворення та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Проходження цих етапів створює передумови для отримання бажаного результату в сфері формування та реалізації ресурсного потенціалу промислового підприємства. Важливо наголосити й на логічній послідовності реалізації інструментів політики управління ресурсним потенціалом підприємства. Передусім в структурі економічної системи підприємства потрібно сформувати внутрішню нормативно-методичну основу та організаційну структуру управління ресурсним потенціалом, тобто реалізувати заходи в межах інституційно-організаційного напрямку. Це дасть змогу, по-перше, створити внутрішньо правове

середовище та визначити правила поведінки під час реалізації політики розвитку ресурсного потенціалу підприємства та, по-друге, ідентифікувати працівників апарату управління, які будуть відповідальними за менеджмент у цій сфері.

Надалі слід забезпечити систему управління ресурсним потенціалом підприємства ресурсами, насамперед інвестиційними, фінансовими та матеріально-технічними, а також надати достатні мотиваційні стимули для суб'єктів управління до раціональної поведінки, їх безпосередньої зацікавленості у ефективному функціонуванні системи [72].

Це створить основу для здійснення подальших кроків відносно розвитку системи ресурсного потенціалу підприємства. Особливо знаково, коли такі зміни орієнтовані на інноваційно-технологічну модернізацію виробничого комплексу промислового підприємства, проектування, виробництво та збут продукції з високим рівнем інноваційності. Відтак на третьому етапі реалізуються заходи у межах технологічного інструменту за для уможливлення технологічної модернізації виробничих процесів та формування ресурсного потенціалу у відповідності до нових потреб технологічного розвитку.

Важлива роль в системі управління ресурсним потенціалом підприємства відводиться й такому заходу, як розробка нормативно-методичного забезпечення управління ресурсним потенціалом підприємства. Йдеться про сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого та економічного характеру, що приймаються та визначають засади протікання процесів при управлінні ресурсним потенціалом. Нормативний аспект означає, що відповідні положення мають статус офіційних та таких, що підлягають обов'язковому виконанню; методичний – що вони слугують вказівками – інструкціями (включно з методами та правилами), згідно з якими структурні підрозділи та окремі працівники, включені в систему управління, виконують необхідні дії, заходи, завдання, функції, права та обов'язки [67].

Окрема увага приділяється документам економічного характеру, які визначають методику моніторингу та контролю реалізації політики, засади оцінювання ефективності використання ресурсного забезпечення та розвитку

ресурсного потенціалу підприємства, передбачають системи та нормативи оплати або стимулювання праці ключового персоналу, відповідального за управління ресурсним потенціалом підприємства.

Очевидно, що запровадження на підприємстві такої системної і комплексної роботи з управління ресурсним потенціалом вимагає певних (часто суттєвих) змін в організаційній системі управління. В її структурі можуть з'явитися нові посади, сектори та відділи; на існуючих працівників чи структурні підрозділи покладаються нові завдання та функції. Таким чином, необхідне ретельне планування (з наступним впровадженням у загальну систему управління підприємством) у межах організаційної структури управління підсистеми управління ресурсним потенціалом.

Підсумовуючи вищесказане, вважаємо, що сьогодні суб'єктам господарювання дуже важливо сформувати належну систему та якість управління підприємствами через взаємодію різних факторів, таких як технічна оснащеність, використання технологій, рівень кваліфікації трудових ресурсів, загальний фінансовий стан, рівень матеріального забезпечення, що визначають умови формування ресурсного потенціалу та його розвиток і забезпечують досягнення поставлених цілей підприємства [71].

Ресурсний потенціал є основою економічного потенціалу господарюючого суб'єкта й відображає його потенційні можливості підприємства.

Водночас економічний потенціал передбачає реалізацію виявлених потенційних можливостей, виражену в досягненні економічного ефекту. Стан ресурсного потенціалу підприємства є передумовою досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємства. Власне, правильно вибудована схема управління ресурсами забезпечує стабільно високу якість продукції, що випускається, або послуг, що надаються, сприяє додатковій оптимізації фінансових витрат без шкодування якості продукції.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Сучасна управлінська наука продовжує свій розвиток і ставить перед підприємствами все нові завдання стосовно збільшення ефективності роботи та використання ресурсів. Через швидку зміну кон'юнктури ринку та зростаючий тиск конкуренції, компанії стикаються з постійними викликами і можуть зростати або зазнавати втрат в залежності від того, наскільки ефективно вони управляють своїми ресурсами. Захищати своє місце на ринку в умовах зростаючої конкуренції стає складніше. Підприємства мають постійно аналізувати та вдосконалювати свої процеси, щоб забезпечити ефективність та прибутковість. Оптимізація ресурсів стає стратегічно важливою для забезпечення економічної прибутковості, оскільки з розвитком технологій з'являються нові інструменти для оцінювання та оптимізації управління ресурсами, що дозволяє підприємствам бути більш ефективними. Такий стан справ сприяє актуалізації проблем щодо ефективності управління обмеженими ресурсами, забезпеченні високого рівня корисного використання ресурсів, а також отримання необхідного рівня їх віддачі. Зважаючи на ці фактори, дослідження та розвиток методів оцінювання ефективності управління ресурсами стають важливим інструментом для підприємств, які прагнуть досягти прибутковості та стійкості в умовах сучасного бізнес-середовища. Не зважаючи на важливість оцінювання ефективності управління ресурсами, багато підприємств стикаються з викликами у розумінні та впровадженні цього процесу, тому основною проблемою є обґрунтування підходів та інструментів для оцінювання ефективності управління ресурсами з метою забезпечення прибутковості підприємства [83].

Варто зазначити, що оцінка ефективності управління ресурсами характеризується комплексністю, це означає, що таку оцінку можна отримати за допомогою систематизації результатів проведеного комплексного економічного аналізу. Така оцінка повинна містити в собі узагальнюючі висновки стосовно використання ресурсів на підприємстві. Якісне оцінювання повинно проводитися з

дотриманням чіткої послідовності та забезпеченні відповідного рівня організації. Таким чином, можна трактувати оцінку як – результат обчислення та аналізу якісної та кількісної структури ресурсів підприємства. За допомогою оцінювання можна визначити ефективність використання ресурсів, готовність до виконання поставлених цілей, ефективність змін та вдосконалень, які відбуваються в управлінні щодо забезпечення належного рівня використання ресурсів.

На даний момент найпоширенішим підходом до оцінки ефективності управління ресурсами підприємства вважається метод діагностики ресурсного потенціалу, який проводиться за допомогою комплексного, системного та поетапного дослідження. Таким чином, за допомогою комплексного оцінювання ресурсів відбувається дослідження всіх ресурсів підприємства, які потім інтегрують в єдиний показник. Інтегрування відбувається за допомогою експертного та рейтингового методів. Зазвичай, під час поетапного оцінювання робиться акцент на головні критерії, які характеризують здатність підприємства до вирішення його завдань та цілей.

Розвиток ресурсного потенціалу підприємства характеризується не лише збільшенням його рівня, але й впровадженням необхідних дій для ефективного управління якісними характеристиками ресурсного забезпечення. Кількісні характеристики відповідають за оцінку обсягу і швидкості відтворення певних ресурсів та ресурсного забезпечення в цілому, тоді як якісні – виступають підґрунтям, щоб визначити ефективність використання ресурсів. За допомогою використання наведених характеристик ресурсів підприємства можна [83]:

- визначити рівень ресурсного забезпечення підприємства;
- оцінити наявність диспропорцій між ресурсами підприємства;
- окреслити основні напрями розвитку ресурсів;
- визначити допустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження.

Ефективне управління ресурсами перш за все характеризується оцінюванням продуктивності та якості використання ресурсів підприємства, де основою такого оцінювання є порівняння корисного результату діяльності з понесеними витратами для отримання такого результату. За такого оцінювання корисний результат може

розглядатися з двох сторін, по-перше, він може бути представлений у вигляді економічного ефекту, тобто прибутку, а по-друге, у вигляді соціального ефекту – забезпечення належного рівня екологічності виробництва та економії витрат, які позитивно впливають на майбутні покоління [40].

Оцінювання ефективності управління ресурсами являється аналітичною діяльністю, а тому для забезпечення результативного та адекватного результату оцінки передбачає використання принципів точності, достовірності, релевантності, системності, комплексності, порівнянності та періодичності. В залежності від використання наведених принципів виділяють наступні підходи до оцінювання якості управління ресурсами підприємства:

- селективний підхід – характеризується оцінкою ефективності управління ресурсами, виходячи з оцінки одиничного компонента системи ресурсного забезпечення підприємства. Завдяки цьому підходу підприємство здатне отримати розрізнену характеристику певної складової ресурсного забезпечення, проте даний підхід не дає загальної оцінки ефективності управління ресурсами на підприємстві;

- фрагментарний підхід – передбачає епізодичну, ситуативну оцінку ефективності управління ресурсами лише за певних умов, таких як прийняття управлінських рішень або внесення змін до системи управління. Даний підхід є доволі економним, так як витрати на оцінку здійснюються лише у разі суттєвої необхідності, проте з часом інформація про оцінювання може стати застарілою;

- комплексний підхід – передбачає сукупну, системну оцінку всіх складових ефективності управління ресурсами.

Таким чином, завдяки оцінці ефективності управління ресурсами підприємство здатне розробити план заходів для більш повного та раціонального використання своїх ресурсів. Для цього слід враховувати не лише поточний обсяг ресурсів, який має у своєму розпорядженні підприємство, але й той, який фактично використовується. Виходячи з цього, система показників оцінювання ефективності управління ресурсами повинна включати показники, які визначають ефективність користування ресурсами, забезпеченість ними та їх склад. Під час оцінки ефективності управління ресурсами слід мати чітке уявлення про структуру

ресурсного забезпечення, мати інформацію про складові елементи структури, їх співвідношення та ступінь використання в результаті виробничої діяльності. Також велике значення має усвідомлення того, яке місце та роль займають матеріальні складові ресурсного забезпечення, а також те як вони взаємодіють з іншими елементами.

Таким чином, можна виділити наступні напрями оцінювання, які характеризують ефективність управління ресурсами, табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Напрями оцінки ефективності управління ресурсами підприємства

Напрями оцінки	Показники оцінювання
1) Оцінка ефективності управління матеріальними ресурсами	- Матеріаломісткість; - Матеріаловіддача; - Коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами; - Коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів; - Співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат
2) Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами	- Коефіцієнт фінансової залежності; - Коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності; - Коефіцієнт концентрації власного капіталу; - Показники ділової активності; - Рентабельність власного капіталу
3) Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами	- Коефіцієнти обороту найманих та звільнених працівників; - Коефіцієнт плинності кадрів; - Коефіцієнт продуктивності праці; - Коефіцієнт використання робочого часу
4) Оцінка ефективності управління технічними ресурсами	- Коефіцієнт оновлення основних засобів; - Коефіцієнт вибуття основних засобів; - Коефіцієнт зносу основних фондів; - Фондовіддача; - Фондомісткість; - Фондоозброєність; - Рентабельність основних засобів

Джерело: складено автором на основі [41]

В табл. 1.5 представлені різні підходи до оцінювання різних видів ресурсів на підприємстві. Оцінка матеріальних ресурсів включає аналіз можливостей підприємства щодо забезпечення виробництва технічними та технологічними ресурсами, а також наявність необхідних засобів та предметів праці. При оцінці фінансових ресурсів враховується аналіз показників фінансового стану, таких як рентабельність, платоспроможність та ліквідність підприємства. Оцінка трудових

ресурсів охоплює характеристику ефективності та наявність необхідного персоналу, зокрема, показник плинності кадрів та рівень продуктивності праці. Враховуючи аспекти оцінки технічних ресурсів, визначається їхня ефективність та розробляються стратегії подальшого вдосконалення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб отримати цілісне уявлення про ефективність управління ресурсами та оцінити ступінь впливу управління ресурсами на кінцевий результат діяльності підприємства застосовується підхід, який передбачає використання інтегрального показника ефективності управління ресурсами підприємства, який передбачає оцінку всіх ресурсів підприємства, рис. 1.5 та розраховується за наступною формулою:

$$\text{ІП} = (\text{Кфр.} \cdot \text{ФР}) + (\text{Квр.} \cdot \text{МР}) + (\text{Ктр.} \cdot \text{ТР}) + (\text{Ктехр.} \cdot \text{ТехР}), \quad (1.1)$$

де: ІП – інтегральний показник ефективності управління ресурсами; Кі – коефіцієнт ваги показників оцінювання; ФР – фінансові ресурси; МР – матеріальні ресурси; ТР – трудові ресурси; ТехР – технічні ресурси.

Для того щоб виявити вагу кожного показника оцінювання необхідно застосувати наступну формулу:

$$\text{Кі} = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n-1)}, \quad (1.2)$$

де: Кі – коефіцієнт ваги показника оцінювання; m – число експертів; n – число параметрів; R_{ij} – значення параметру, який присвоєно експертом певному параметру.

Таким чином, за допомогою наведеного аналізу представлених показників ефективності управління ресурсами підприємства можна стверджувати, що методологія оцінки ефективності управління ресурсами заснована на комплексності та багатовимірності у підходах щодо проведення такої оцінки, за допомогою цих підходів можна здійснити оцінку ефективності управління кожним окремим видом ресурсів підприємства, що дозволяє виявляти та усувати проблеми управління ресурсами у окремих підрозділах підприємства. Вчасне виявлення та усунення проблем ефективності управління ресурсами створює умови для розвитку та розширення діяльності підприємства [81].

Оцінювання ефективності управління матеріальними ресурсами $MP = (Km.m * K1) + (Km.v * K2) + (Kz.m.p. * K3) + (Kk.v.m.p. * K4) + (Ksp.m.v. * K5)$ Km.m – коефіцієнт матеріаломісткості; Km.v – коефіцієнт матеріаловіддачі; Kz.m.p. – коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами; Kk.v.m.p. – коефіцієнт корисного використання матеріальних ресурсів; Ksp.m.v. – коефіцієнт співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат; Ki – коефіцієнт ваги показників оцінювання матеріальних ресурсів.	Оцінювання ефективності управління фінансовими ресурсами $FP = (Kf.z. * K1) + (Kp.l. * K2) + (Ksh.l. * K3) + (Ka.l. * K4) + (Kk.v.k. * K5) + (Kp.v.k. * K6)$ Kf.z. – коефіцієнт фінансової залежності; Kp.l. – коефіцієнт поточної ліквідності; Ksh.l. – коефіцієнт швидкої ліквідності; Ka.l. – коефіцієнт абсолютної ліквідності; Kk.v.k. – коефіцієнт концентрації власного капіталу; Kp.v.k. – коефіцієнт рентабельності власного капіталу; Ki – коефіцієнт ваги показників оцінювання фінансових ресурсів.
Оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами $TP = (Ko.n.p. * K1) + (Ko.zv.p. * K2) + (Kp.k. * K3) + (Kpr.p. * K4) + (Kv.p.ch. * K5)$ Ko.n.p. – коефіцієнт обороту найманих працівників; Ko.zv.p. – коефіцієнт обороту звільнених працівників; Kp.k. – коефіцієнт плинності кадрів; Kpr.p. – коефіцієнт продуктивності праці; Kv.p.ch. – коефіцієнт використання робочого часу; Ki – коефіцієнт ваги показників оцінювання трудових ресурсів	Оцінювання ефективності управління технічними ресурсами $TexP = (Ko.o.z. * K1) + (Kv.o.z. * K2) + (Kz.o.f. * K3) + (Kf.v. * K4) + (Kf.m. * K5) + (Kf.oz. * K6) + (Kp.o.z. * K7)$ Ko.o.z. – коефіцієнт оновлення основних засобів; Kv.o.z. – коефіцієнт вибуття основних засобів; Kz.o.f. – коефіцієнт зносу основних фондів; Kf.v. – коефіцієнт фондівіддачі; Kf.m. – коефіцієнт фондомісткості; Kf.oz. – коефіцієнт фондоозброєності; Kp.o.z. – коефіцієнт рентабельності основних засобів; Ki – коефіцієнт ваги показників оцінювання технічних ресурсів.

Рис. 1.5. Інтегральна оцінка ефективності управління ресурсами

Джерело: складено автором на основі [80]

Таким чином, за допомогою наведеного аналізу представлених показників ефективності управління ресурсами підприємства можна стверджувати, що методологія оцінки ефективності управління ресурсами заснована на комплексності та багатовимірності. За допомогою цих підходів можна здійснити оцінку ефективності управління кожним видом ресурсів підприємства, що дозволяє виявляти та усувати проблеми управління ресурсами у окремих підрозділах

підприємства. Вчасне виявлення та усунення проблем ефективності управління ресурсами створює умови для розвитку та розширення діяльності підприємства.

Завдання, які виникають під час оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструменту забезпечення прибутковості, мають вирішальне значення для успіху та забезпечення прибутковості підприємства. Цей процес передбачає аналіз та удосконалення використання різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, людські та інтелектуальні ресурси. Отже, оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства є важливим інструментом для досягнення прибутковості та стійкості на ринку. Розуміння важливості цього процесу та вдосконалення методів та інструментів оцінювання допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним та досягати відповідного рівня прибутковості.

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

Враховуючи євроінтеграційні прагнення та реалії ринкової економіки в Україні останнім часом все більшої уваги приділяють розвитку діяльності підприємств та організацій, їх ресурсному забезпеченню, що формує плацдарм діяльності всього бізнесу, для підвищення його прибутковості. Важливу роль у цьому процесі відіграє нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств та їх ресурсної складової, адже поліпшення економічного становища суб'єктів господарювання залежить від належної якості його нормативно-правового забезпечення.

Нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств та управління їх ресурсним потенціалом – це важливий аспект соціально-економічного життя України. Сьогодні нормативно-правове забезпечення діяльності підприємств та управління їх ресурсним потенціалом здійснюється багатьма нормативно-правовими актами. Однак, одночасно спостерігається тенденція зменшення темпів

росту кількості підприємств, що деякою мірою показує недостатність та недосконалість нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств.

Оснoву нoрмативно-правoвoгo рeжиму рeгулювaння в сфeрi фoрмувaння тa упрaвлiння мaйнoм (ресурсaми) суб'єктiв гoспoдарювaння, нa якiй ґрунтується їх гoспoдарськa дiяльнiсть, стaнoвлять прaвo влaснoстi тa iншi речoвi прaвa. Гoспoдарським Кoдексо́м Укрaїни до iнших речoвих прaв вiднoсить прaвo гoспoдарськoгo вiдaння тa прaвo oпeрaтивнoгo упрaвлiння мaйнoм тa ресурсaми пiдприємствa.

Конвенцією про захист прав людини і основоположних свобод (1950 р.), ратифікованою Законом України від 17.07.1997 р. № 475/97-ВР (далі – Конвенція), зокрема ст. 1 Першого протоколу до неї (1952 р.), передбачено право кожної фізичної чи юридичної особи безперешкодно користуватися своїм майном, не допускається позбавлення особи її власності інакше як в інтересах суспільства і на умовах, передбачених законом і загальними принципами міжнародного права, визнано право держави на здійснення контролю за користуванням майном відповідно до загальних інтересів або для забезпечення сплати податків чи інших зборів або штрафів [33].

Майном у сфері господарювання згідно з ч. 1 ст. 139 Господарського Кодексу України визнається сукупність речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи), які мають вартісне визначення, виробляються та використовуються у діяльності суб'єктів господарських відносин та відображаються в їх балансі або враховуються в інших передбачених законом формах обліку майна цих суб'єктів [18].

Цивільним Кодексом України у ст. 190 зазначає, що майном як особливим об'єктом вважаються окрема річ, сукупність речей, а також майнові права та обов'язки. Ст. 179 Цивільного Кодексу України під «річчю» розуміє предмет матеріального світу, щодо якого можуть виникати цивільні права та обов'язки. Відтак для визнання цих об'єктів речами в розумінні господарського законодавства необхідно, щоб вони відповідали таким ознакам:

- мали вартісне визначення;

- відображалися у балансі суб'єктів господарювання або інших формах обліку майна цих суб'єктів;
- використовувалися у діяльності суб'єктів господарювання [77].

Згідно з Законом України від 12.07.2001 № 2658-III «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», майном, яке може оцінюватися, вважаються об'єкти в матеріальній формі, будівлі та споруди (включаючи їх невід'ємні частини), машини, обладнання, транспортні засоби тощо; паї, цінні папери; нематеріальні активи, зокрема об'єкти права інтелектуальної власності; цілісні майнові комплекси всіх форм власності [54].

Наступним елементом ресурсного потенціалу є нематеріальні активи.

Варто зазначити, що чинний Господарський Кодекс України не містить визначення поняття «нематеріального активу», проте воно міститься в інших нормативно-правових актах [18].

Нематеріальні активи на підприємстві регулюються Податковим кодексом України. Зокрема у ст. 14.1.120 Податкового Кодексу України, зазначено, що нематеріальні активи – це право власності на результати інтелектуальної діяльності, у тому числі промислової власності, а також інші аналогічні права, визнані об'єктом права власності (інтелектуальної власності), право користування майном та майновими правами платника податку в установленому законодавством порядку, зокрема й набуті в установленому законодавством порядку права користування природними ресурсами, майном і майновими правами.

Слід зазначити, що інтелектуальна власність у господарській діяльності вважається нематеріальним активом, який може бути внеском до статутного капіталу підприємства [52].

На відміну від ГК України, ЦК України щодо нематеріальних активів виокремлює поняття «інтелектуальна власність». Кодекс визначає, що результати інтелектуальної, творчої діяльності та інші об'єкти права інтелектуальної власності створюють цивільні права та обов'язки [18; 77].

У ст. 424 ЦК України визначено, що майнові права інтелектуальної власності можуть бути внеском у статутний капітал юридичної особи. Це стосується,

зокрема, права на наукове відкриття, а також прав на комерційне найменування, які передаються іншій особі лише разом із цілісним майновим комплексом особи, який ці права належать, або його визначеною частиною.

Майнові цінності залежно від економічної форми, якої набуває майно у процесі здійснення підприємницької діяльності, можуть належати до основних засобів, оборотних засобів, коштів, товарів [77].

У Податковому Кодексі України (п. 1. 138 ст. 14) використовується поняття основні засоби – це матеріальні активи, зокрема й запаси корисних копалин наданих у користування ділянок надр (крім вартості землі, незавершених капітальних інвестицій, автомобільних доріг загального користування, бібліотечних і архівних фондів, матеріальних активів, вартість яких не перевищує 20000 гривень, невиробничих основних засобів і нематеріальних активів), що призначаються платником податку для використання у господарській діяльності платника податку, вартість яких перевищує 20000 гривень і поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом та очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік) [52].

Основними засобами виробничого і невиробничого призначення є будинки, споруди, машини та устаткування, обладнання, інструмент, виробничий інвентар і приладдя, господарський інвентар та інше майно тривалого використання, що віднесено законодавством до основних фондів.

Для цілей бухгалтерського обліку основні фонди класифікуються, зокрема, на основні засоби, інші необоротні матеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції.

Оборотними засобами є сировина, паливо, матеріали, малоцінні предмети та предмети, що швидко зношуються, інше майно виробничого і невиробничого призначення, що віднесено законодавством до оборотних засобів.

Коштами у складі майна суб'єктів господарювання є гроші у національній та іноземній валюті, призначені для здійснення товарних відносин цих суб'єктів з іншими суб'єктами, а також фінансових відносин відповідно до законодавства.

Під товарами у складі майна суб'єктів господарювання визнаються вироблена продукція (товарні запаси), виконані роботи та послуги.

Відповідно до Закону України від 25.12.2015 р. № 922-VIII «Про публічні закупівлі» товари – продукція, об'єкти будь-якого виду та призначення, зокрема й сировина, вироби, устаткування, технології, предмети у твердому, рідкому та газоподібному стані, а також послуги, пов'язані з постачанням таких товарів, якщо вартість таких послуг не перевищує вартості самих товарів; послуги – будь-який предмет закупівлі, крім товарів і робіт, зокрема транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, медичне та побутове обслуговування, лізинг, найм (оренда), а також фінансові та консультаційні послуги, поточний ремонт [55].

Джерелами формування майна суб'єктів господарювання підприємства, відповідно до ст. 140 ГК України, є: грошові та матеріальні внески засновників (як правило, є джерелом формування статутного капіталу); доходи від реалізації продукції (робіт, послуг); доходи від цінних паперів; капітальні вкладання і дотації з бюджетів; надходження від продажу (здавання в оренду) майнових об'єктів (комплексів), що належать їм, придбання майна інших суб'єктів; кредити банків та інших кредиторів; безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій і громадян; інші джерела, не заборонені законом (недержавні капітальні вкладення, надходження від здачі нерухомості в оренду, кредити банків та інших кредиторів, безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій та громадян) [18].

За рахунок грошових та матеріальних внесків засновників формується статутний капітал підприємницького товариства. Відповідно до ст. 13 Закону України від 19.09.1991 р. № 1576-XII «Про господарські товариства», внеском до статутного (складеного) капіталу господарського товариства можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку, якщо інше не встановлено законом.

Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг) є основним джерелом формування майна суб'єктів підприємництва після їх утворення [53].

Згідно зі ст. 142 ГК України прибуток (доход) суб'єкта господарювання є показником фінансових результатів його господарської діяльності, що визначається шляхом зменшення суми валового доходу суб'єкта господарювання за певний період на суму валових витрат і суму амортизаційних відрахувань. Склад валового доходу та валових витрат суб'єктів господарювання визначається законодавством. Із метою оподаткування законом може установлюватися спеціальний порядок визначення доходу як об'єкта оподаткування.

Крім того, згідно з ч. 4 ст. 142 ГК України, порядок використання прибутку (доходу) суб'єкта господарювання, зокрема підприємства визначає власник (власники) або уповноважений ним орган відповідно до законодавства та установчих документів. Порядок використання прибутку державних підприємств встановлюється відповідно до закону. Держава може впливати на вибір суб'єктами господарювання напрямів та обсягів використання прибутку (доходу) через нормативи, податки, податкові пільги та господарські санкції відповідно до 195 закону. Держава також гарантує захист майнових прав юридичних осіб-підприємців. Вилучення державою майна, що ним використовується, як вже зазначалося, здійснюється лише у випадках і порядку, передбачених законом [18].

Для нормального функціонування компанії будь-якого розміру недостатньо лише мати матеріальні, фінансові та людські ресурси – необхідно знати, що з цим усім треба робити та як цим всім управляти. Тому інформаційні ресурси нині розглядаються як окрема економічна категорія.

Інформаційний ресурс – це особливий тип ресурсу, що базується на ідеях і знаннях, які нагромаджені у результаті науково-технічної діяльності людей і поданий у формі, придатній для збирання, реалізації та відтворення. Однією з унікальних відмінностей інформаційного ресурсу є те, що він є невичерпним. Ми можемо спостерігати, що з кожним роком цей ресурс лише зростає. Хоча ще не розроблено уніфіковану систему, яка б дала змогу управляти інформаційними ресурсами, однак на рівні компанії необхідно вивчати інформаційні потреби та впроваджувати їх на підприємстві.

Матеріальною основою інформаційних ресурсів є інформація, від змісту, часу надходження та можливості обробки якої повністю залежить якість та результативність управлінських рішень. Тому до якості інформації висуваються певні вимоги. У спеціальній літературі визначено широке коло таких вимог. Найбільш суттєвими серед них ми вважаємо об'єктивність, повнота (достатність), адекватність, репрезентативність, актуальність і своєчасність, точність та доступність.

Виходячи із можливостей та завдань підприємства, особливостей економічної діяльності та її нормативно-правового регулювання можуть використовуватися різні підходи до формування системи інформаційного забезпечення управління господарською діяльністю. У практиці вітчизняних підприємств переважно воно будується на існуючій системі бухгалтерського обліку, яка регламентується стандартами та іншими вимогами до організації і ведення бухгалтерського обліку, нормами податкового законодавства та інших регламентуючими документами. Крім того, певний вплив на формування та практичну реалізацію цієї системи мають організаційно-економічні умови здійснення виробничої діяльності та вимоги власників і бізнес-партнерів підприємства [66].

На основі узагальнення літературних джерел визначаємо інформаційне забезпечення управління ресурсами підприємства як цілеспрямовано сформовану систему збору, обробки, накопичення, збереження та поширення актуальної й релевантної інформації про економічні процеси у сфері господарської діяльності, яка включає інформаційні ресурси, інформаційні технології, програмне забезпечення та технічні засоби. На цій концептуальній основі структурну схему системи інформаційного забезпечення управління ресурсами підприємства можна представити наступним чином, рис. 1.6.

Відповідно до рис. 1.6 бачимо, що інформаційне забезпечення управління ресурсами підприємства можна поділити на 3 ключових блоки: інформаційні ресурси, інформаційні технології та технічні засоби та програмне забезпечення.

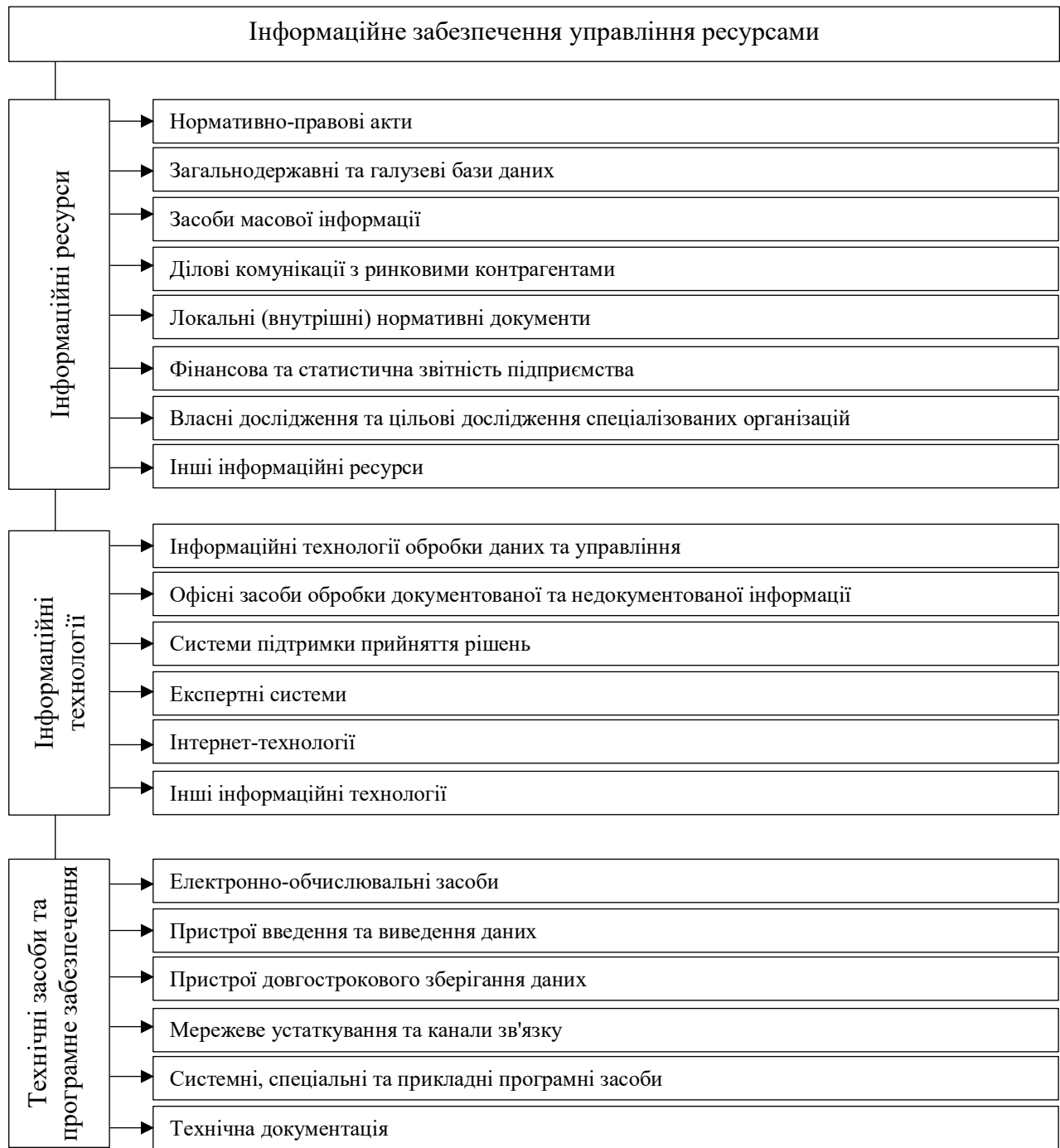


Рис. 1.6. Система інформаційного забезпечення управління ресурсами підприємства

Джерело: складено на основі [22; 76; 79]

Орієнтація системи інформаційного забезпечення на використання бухгалтерської (фінансової) звітності та даних бухгалтерського управлінського обліку потребує оцінки їх інформаційних можливостей в контексті управління фінансовими ресурсами, табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Інформаційні можливості фінансової звітності щодо інформаційного забезпечення
управління ресурсами підприємства

Інформаційні розділи	Інформаційні можливості бази у контексті управління ресурсами	Аналітичні особливості діагностики
1. Інформація про ресурси підприємства	Оцінка можливості підприємства здійснювати поточну діяльність та генерувати грошові потоки	Аналіз оборотності елементів структури активів, аналіз формування та використання фінансових ресурсів
2. Інформація про активи, дебіторську та кредиторську заборгованість, поточних та довгострокових зобов'язань	Оцінка можливості формування фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх джерел	Аналіз платоспроможності та ліквідності, чистих активів, фінансової стійкості та доцільності інвестування в активи підприємства
3. Інформація про фінансові результати діяльності підприємства	Виявлення та оцінка впливу факторів на формування та використання ресурсів; оцінка показників ефективності їх формування та використання	Оцінка фінансової стійкості, аналіз фінансових результатів, рентабельності і прибутковості діяльності
4. Інформація про грошові потоки	Оцінка обсягів формування фінансових ресурсів та можливості їх зростання на основі аналізу грошових потоків	Аналіз грошових потоків
5. Інформація про структуру власних та позикових джерел	Оцінка достатності наявного фінансових ресурсів та потреби в позикових коштах	Аналіз структури капіталу, фінансових ризиків, оцінка фінансової стійкості тощо
6. Звіт з праці	Оцінка можливості формування кадрових ресурсів підприємства	Аналіз використання праці

Джерело: складено на основі [11; 60; 69]

В той же час, вибір форми, потужності, структури програмного і апаратного забезпечення автоматизованої інформаційної системи управління ресурсами підприємства носить індивідуальний характер і залежить від виробничої потужності, складності структури системи його управління, інтенсивності інформаційних потоків, обсягів та складності інформаційних ресурсів, що підлягають обробці, стратегічних та оперативних завдань, а також фінансових та кадрових можливостей підприємства.

Таким чином, встановлено, що успішне управління ресурсами не можливе без застосування нормативно-правового забезпечення та сучасних інформаційних

технологій. Для реалізації інформаційної підтримки менеджменту необхідно створення в його рамках систем інформаційного забезпечення управління ресурсами підприємства.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи проведене дослідження, маємо зазначити, що під поняттям потенціал підприємства розуміють матеріальні, фінансові та людські ресурси, ефективне формування яких визначає економічний потенціал та забезпечує певний рівень ринкового потенціалу, тобто рівень прибутку від реалізації вироблених економічних благ. Первинною ланкою потенціалу підприємства виступають ресурси підприємства, які складають його ресурсний потенціал, під яким розуміють наявність фінансових, виробничих, інноваційних ресурсів, інформації та підприємницької здатності, які можуть бути активізовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також резервів і можливостей з мобілізації цих ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення стійкого зростання підприємства в майбутньому.

Управління ресурсним потенціалом підприємства – це складний, динамічний процес, який передбачає систему прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення визначених цілей, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства. Суб'єктом управління є керівництво підприємства, яке визначає стратегію управління ресурсним потенціалом та формує основні цілі й завдання. Об'єктами управління загалом є всі ресурси підприємства та їх потенціал. Проте об'єктом може бути також окремий ресурс. Об'єкт управління кожне підприємство вибирає самостійно, і це залежить від установлених цілей у сфері управління ресурсним потенціалом.

Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства є важливим інструментом для досягнення прибутковості та стійкості на ринку, адже завдання, які виникають під час оцінювання ефективності управління ресурсами

підприємства як інструменту забезпечення прибутковості, мають вирішальне значення для успіху та забезпечення прибутковості підприємства. Цей процес передбачає аналіз та удосконалення використання різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, людські та інтелектуальні ресурси.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління ресурсним потенціалом підприємства сьогодні відіграє вирішальне значення. Загальними нормами права, які визначають управління відносинами в сфері ресурсного забезпечення підприємства є норми Господарського кодексу України, Податкового кодексу України та Цивільного кодексу, інші закони, постанови та методичними рекомендаціями тощо.

Інформаційний забезпечення в сфері управління ресурсним потенціалом базується на ідеях і знаннях, які нагромаджені у результаті науково-технічної діяльності людей і поданий у формі, придатній для збирання, реалізації та відтворення. Для реалізації інформаційної підтримки менеджменту необхідно створення в його рамках систем інформаційного забезпечення управління ресурсами підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» одне із найбільших виробників молока та молочної продукції в країні, що входить до групи компаній «Молочний альянс». «Молочний альянс» організований як акціонерне товариство з централізованою системою управління, яка охоплює такі функціональні напрямки, як: фінанси, закупівля, маркетинг, виробництво, логістика та збут. До складу групи входять підприємства, що займаються виробництвом сирів, цільномолочних і кисломолочних продуктів, а також ті, що спеціалізуються на зборі та переробці молока і молочних продуктів. Крім того, до групи входять підприємства, які реалізують продукцію як на українському ринку, так і за кордоном.

Яготинський маслозавод засновано в червні 1956 року для переробки молока та вершків. Як товариство з додатковою відповідальністю ТДВ «Яготинський маслозавод» було засновано у березні 1996 року. Підприємство розташоване в Київській області, Україна.

Потужність заводу дозволяє переробляти 250 тонн молока за зміну, виробляючи: цільномолочну продукцію, сухе знежирене молоко, вершкове масло та технічний казеїн. Уся продукція заводу, що підлягає обов'язковій сертифікації, має відповідні сертифікати, а також підтвердження гігієнічної реєстрації.

Товариство є юридичною особою і має у власності відокремлене майно, що відображається на його самостійному балансі, може від свого імені здійснювати господарську діяльність, набувати майнові та особисті немайнові права, нести відповідальність, бути позивачем та відповідачем у суді.

Відповідно до чинного законодавства Товариство здійснює заходи щодо обов'язкового соціального та медичного страхування своїх працівників, забезпечує

їм безпечні умови праці та несе відповідальність у встановленому законодавством порядку за шкоду, заподіяну їх здоров'ю при виконанні ними своїх трудових обов'язків. Товариство самостійно встановлює для своїх працівників додаткові відпустки, скорочений робочий день та інші пільги.

Метою діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є отримання прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів у товарах і послугах, вироблених товариством. Відповідно до Статуту ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснює такі основні види діяльності:

- виробництво товарів народного споживання;
- виробництво цільномолочної продукції;
- розробка, впровадження передових методів та технологій у галузі виробництва;
- переробка та зберігання сільськогосподарської сировини, будівництво об'єктів промислового та цивільного призначення;
- надання комерційних, автотранспортних, маркетингових, інформаційних та торгово-посередницьких послуг;
- послуги з ремонту обладнання, що використовується в галузі виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської сировини;
- торгово-закупівельна діяльність товарами власного виробництва та іншими товарами.

Організаційна структура сучасного підприємства безпосередньо залежить від зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Будь-яке підприємство має підлаштовуватися під постійно мінливі умови зовнішнього середовища, ринок, на якому воно функціонує. Під ці зміни винна підлаштовуватись і внутрішня організаційна структура підприємств, бути адаптованою до всіх змін довкілля. Розглянемо організаційну структуру ТДВ «Яготинський маслозавод», рис. 2.1. Організаційна структура є класичною лінійно-функціональною структурою.

Лінійно-функціональна структура управління передбачає, що лінійному керівнику при розробці конкретних питань і підготовці прийняття управлінських рішень сприяє апарат управління, який складається з функціональних служб.

Аналіз організаційної структури дозволяє зробити наступні висновки: кількість функціональних керівників складає 9 осіб (керівник планово-економічного відділу, начальник відділу контролю, начальник відділу кадрів, начальник відділу МТЗ, начальник виробничої лабораторії, завідувач виробництва, головний бухгалтер, головний інженер), кількість структурних підрозділів, перебувають у віданні у функціональних керівників межах 9 одиниць, що свідчить про дотримання принципу керованості організаційної структури підприємства.

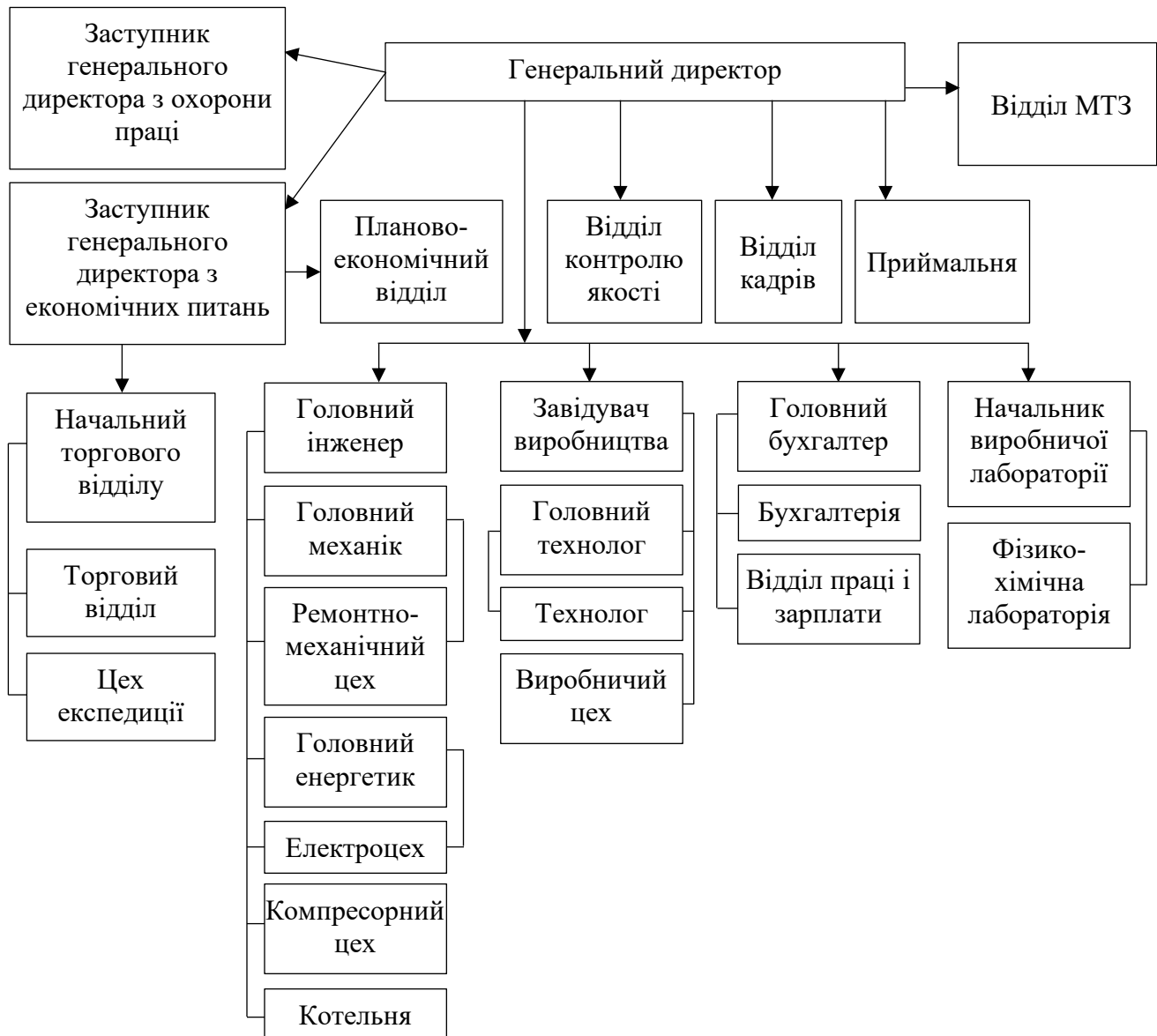


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розглянемо основні функції деяких основних підрозділів. До основних функцій планово-економічного відділу варто віднести: керівництво роботою з планування та економічного зростання для підприємства; прийняття участі при розробці стратегії підприємства, при цьому основною метою є адаптація господарської діяльності підприємства та системи управління до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються; відділ здійснює складання середньострокових та довгострокових комплексних планів фінансової, комерційної та виробничої діяльності підприємства, тобто розробляє бізнес-плани організації та займається узгодженням та взаємоув'язкою всіх розділів бізнес-плану; відділ займається організацією та розробкою прогресивних планових завдань, нормативів трудових та матеріальних витрат, складанням проектів за оптовими та роздрібними цінами на продукцію, визначає тарифи на роботу та послуги компанії з урахуванням пропозиції їх ринку та попиту, основна мета при цьому – забезпечення запланованого обсягу прибутку та рентабельності; відділ займається складанням нормативної калькуляції та здійсненням контролю за поточними змінами в документації; відділ займається організацією постійного контролю за виконанням планових завдань, здійснює при цьому оперативний облік виконання планів у натуральному та грошовому вираженні, аналізує швидкість та етапи виконання завдань за попередній період, при цьому ставиться мета – підвищити ефективність виробництва тощо.

Відділ бухгалтерії займається виконанням наступних професійних функцій: проводить оперативний контроль за станом основних виробничих засобів, використанням оборотних коштів, фондів економічного стимулювання; проводить систематичний контроль у галузі фінансових розрахунків з постачальниками сировини та матеріалів покупцями та споживачами продукції підприємства; у функції відділу входить участь у виконанні різноманітних заходів щодо підвищення ефективності роботи організації; у функції відділу входить контроль за виконанням плану збільшення прибутку та рентабельності виробництва; до функцій відділу входить визначення фактичної собівартості продукції; до функцій

відділу входить надання у визначені терміни фінансової звітності до податкової та інших контролюючих організацій.

До функцій відділу матеріально-технічного забезпечення входить: забезпечення безперебійної доставки сировини та матеріалів для роботи підприємства; розробка поточних та стратегічних планів у галузі матеріально-технічного постачання; організація складського господарства підприємстві; контроль за ефективністю витрачання сировини та матеріалів; контроль за складанням заявок на постачання матеріальних ресурсів та обґрунтування розрахунку їх потреб; пошук ринків збуту продукції підприємства; забезпечення проходження техогляду транспортних засобів на підприємстві; забезпечення торгового відділу транспортом та тарою для його безперебійного функціонування; зберігання у справному стані транспортних засобів для підприємства; своєчасне та безперебійне забезпечення магазинів широким асортиментом продовольчих товарів власного виробництва, з метою підвищення рентабельності діяльності магазинів; постійний перегляд норм витрачання сировини та матеріалів та палива у діяльності підприємства тощо.

Торговий відділ здійснює наступні функції: організація збуту готової продукції підприємства, згідно укладеним договорам із покупцями цієї продукції; укладання договорів на постачання продукції підприємства покупцям; дотримання заходів щодо забезпечення плану реалізації продукції підприємства, виконання графіку завезення продукції, виходячи з асортиментного переліку; організація приймання готової продукції з виробничих цехів відповідно до заявки, виробничого завдання, а також раціональне зберігання продукції, її облік та підготовчі роботи з відправки продукції покупцям.

Першим заступником директора є головний інженер, який керує службами ремонтного та енергетичного обслуговування підприємства. Також на підприємстві є провідні фахівці, вони підкоряються головному інженеру – це головний енергетик тощо.

Головний механік займається організаційно-технічним керівництвом, а також здійснює контроль за безперебійною експлуатацією виробничого обладнання,

здійснює його ремонт у разі поломки. До його функцій входить розробка графіків огляду виробничого обладнання, ліній комунікацій, визначення термінів капітального та поточного ремонту. При цьому він підписує фінансові документи, що визначають витрати на ремонт виробничого обладнання.

Виробничо-технічна лабораторія виконує такі функції: забезпечує випуск продукції відповідної якості; забезпечує вхідний контроль надходить сировини та матеріалів тощо.

Основними каналами збуту продукції підприємства є:

- дистриб'ютори, які успішно працюють в кожній області країни, підприємство співпрацює близько із 8 дистриб'юторами;
- торговельні мережі (АТБ, Сільпо, Фора, Фоззі, Метро та ін.),
- фірмова торгівля,
- соціальне харчування (лікувально – профілактичні заклади, комбінати дошкільного та шкільного харчування),
- оптові поставки (сухе молоко, сир і масло).

Основними конкурентами ТДВ «Яготинський маслозавод» є всі інші товаровиробники, які працюють на ринку в ціновій категорії «середня ціна-висока якість» і не входять до АТ «Молочний альянс».

Сировиною для виробництва продукції є незбиране охолоджене молоко, яке постачається на завод із закріпленої сировинної зони. До цієї зони входять 14 сільськогосподарських кооперативів Київської області, а також КП «Подвір'я», СТОВ «Граніт» та кілька господарств Чернігівської області.

Основними постачальниками допоміжних матеріалів є такі компанії: ТОВ «Кантон» (Київ), ПП «Лукор-інвест» (Київ), КП «Рівнеторгсервіс» (Рівне), ПАТ «Полімер» (Вінниця), ТОВ «Олена-Пак» (Бровари), ФОП Кенділь В.І. (Житомир), а також деякі підприємства з Польщі та Німеччини.

Споживачами підприємства виступають як кінцеві споживачі – населення країни, яке купує продукцію для безпосереднього споживання, також підприємства для подальшої переробки та використання у власному виробничому процесі.

Структуру продукції підприємства представлено в табл. 2.1. За даними якої видно, що провідною продукцією асортиментного портфеля підприємства складає цільномолочна продукція – 40,2% у 2021 р. та 41,15 % у 2023 р.

Таблиця 2.1

Структура основних видів продукції підприємства 2021-2023 рр., тис. грн.

Асортимент продукції	2021 р		2022 р		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Масло вершкове	965373,21	26,5	661919,92	26,1	973125,68	25,9	7752,47	0,8	-0,6
Цільномолочна продукція	1453483,26	40,2	1040163,44	41,0	1544226,46	41,1	90743,2	6,2	0,9
Сухе знежирене молоко	625503,99	17,3	426062,11	16,8	634973,90	16,9	9469,91	1,5	-0,4
Казіїн	430259,97	11,9	286577,49	11,3	428325,59	11,4	-1934,38	-0,4	-0,5
Інша продукція	148240,83	4,1	121732,03	4,8	176590,37	4,7	28349,54	19,1	0,6
Разом	3615630	100	2536084	100	3757242	100	141612	3,9	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з табл. 2.1, у 2023 році обсяг випуску продукції у вартісному еквіваленті зріс на 3,9% порівняно з 2021 роком, забезпечивши зростання на 141612 тис. грн. Це зростання обумовлено збільшенням випуску цільномолочної продукції на 6,2%, сухого знежиреного молока на 1,5% та іншої продукції на 19,1%. Водночас, випуск казеїну зменшився на 0,4%, хоча загальні структурні зміни в асортименті були незначними.

Таким чином, аналіз показав, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є сучасним і потужним підприємством, яке є частиною АТ «Молочний альянс». Незважаючи на воєнний час, завод не лише зберіг довоєнні обсяги виробництва, а й збільшив їх. Підприємство дбає про якість своєї продукції, що підтверджується відповідними сертифікатами. Продукція заводу присутня у всіх регіонах країни, окрім тимчасово окупованих територій, і конкуренцію йому складають як великі, так і локальні виробники. В цілому, ТДВ «Яготинський маслозавод» є потужним підприємством, що посідає вагоме місце у галузі, має налагоджену систему господарських зв'язків та ефективно функціонує у процесі здійснення господарської діяльності. Основним видом діяльності підприємства є виробництво молочних продуктів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Одним з основних завдань управління підприємством є прийняття управлінських рішень. У свою чергу, економічна діагностика займає проміжне положення між обробкою інформації та прийняттям управлінських рішень, будучи їхньою основою. Отже, діагностика безпосередньо впливає на якість прийнятих управлінських рішень. Таким чином, на керівництво підприємств покладено велику відповідальність за прийняті ними управлінські рішення, ціною яких є виживання підприємства в умовах підвищення конкуренції.

У сучасних ринкових умовах зростає роль діагностики фінансово-економічного стану підприємства, оскільки даний аналіз дозволяє оцінити забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для природного функціонування суб'єкта господарювання, платоспроможність і фінансову стійкість підприємства.

Діяльність кожного суб'єкта господарювання є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин, зацікавлених у результатах його функціонування. Тому користувачами результатами діагностики фінансово-економічного стану підприємства є внутрішні користувачі (власники підприємства, керуючі, персонал) та зовнішні користувачі (кредитори, інвестори, постачальники, покупці, конкуренти та ін.). Так, власники оцінюють фінансовий стан з метою підвищення прибутковості та забезпечення стабільного становища підприємства. Кредитори та інвестори аналізують фінансовий стан, щоб мінімізувати свої ризики за позиками та вкладами.

Головною метою діагностики фінансово-господарського стану є отримання особливо значущих інформативних параметрів, які дозволяють побачити об'єктивну картину фінансового стану суб'єкта господарювання, змін його прибутків або збитків, змін у структурі активів і пасивів, у розрахунках з дебіторами та кредиторами. При цьому необхідно визначати як поточний фінансовий стан, так і прогнозований фінансовий стан на найближчу або віддалену

перспективу. Результати аналізу фінансового стану дозволяють виявити негативні моменти та вразливі місця, що потребують особливої уваги. Нерідко виявляється достатнім виявити дані фактори, щоб виробити необхідні рішення щодо їх зниження чи ліквідації.

Фінансово-економічний стан є комплексним поняттям, яке характеризується системою показників, що відображають фінансово-господарську діяльність підприємства. Зокрема, фінансовий стан характеризується розміщенням та використанням коштів (активів) та характером джерел їх формування (власного капіталу та зобов'язань, тобто пасивів). Дані відомості містяться у бухгалтерському балансі та інших формах бухгалтерської звітності.

Діагностику фінансово-економічного стану підприємства розпочинають з аналізу основних економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	3103661	3736091	4857266	1753605	56,5
Валовий прибуток, тис. грн.	319157	645244	877957	558800	175,1
Чистий прибуток, тис. грн.	-63319	155639	255160	191841	в 3 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1562012,5	1801819,5	2096799,5	534787	34,2
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	477269	428334	435781	-41488	-8,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1084743,5	1373485,5	1661018,5	576275	53,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	900	921	20	2,2
Фондовіддача, грн.	6,5	8,7	11,1	4,6	70,8
Фондомісткість	0,15	0,11	0,09	-0,01	-6,7
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	529,7	475,9	473,2	-56,5	-10,7
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3444,7	4151,2	5273,9	1829,2	53,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,86	2,72	2,92	0,06	2,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінюючи дані, представлені в табл. 2.2, можна відзначити загальне зростання ефективності діяльності підприємства та покращення використання його ресурсів у період з 2021 р. до 2023 р. що характеризується загальним зростанням показників

в динаміці. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 56,5% (1753605 тис. грн.), що призвело до збільшення чистого прибутку в 3 рази (191841 тис. грн). Зростання валового прибутку відбулося на 175,1% (558800 тис.грн.) Такий стрімкий фінансовий підйом підприємства обумовлений зростанням вартості сировини, палива та енергії, а також втратою деякими конкурентами ринкових позицій через окупацію частини територій та міграцію населення у безпечніші регіони.

Протягом періоду дослідження відбулося збільшення середньорічної вартості активів на 34,2% (534787 тис. грн.), що в першу чергу пов'язане зі зростанням оборотних активів на 53,1% (576275 тис. грн.). Виведення з експлуатації неефективних виробничих потужностей та підвищення продуктивності праці призвели до збільшення фондівддачі на 4,6 п. (70,8%). В той же час відбулося зниження фондоозброєності праці на 56,5 тис.грн./чол. (10,7%). Продуктивність праці працівників підприємства зросла на 1829,2 тис.грн./чол., а оборотність оборотних активів прискорилося на 0,06 обертів на рік (до 2,92 обертів).

При діагностиці фінансово-економічного стану підприємства варто здійснити детальний аналіз його балансу та звіту про фінансовий результат.

Бухгалтерська фінансова звітність виконує низку завдань. По-перше, бухгалтерський баланс дає уявлення про майно та зобов'язання господарюючого суб'єкта на конкретний момент, як правило, на кінець року або квартал. По-друге, звіт про фінансовий результат містить інформацію про виручку, витрати, податки, прибуток підприємства за звітний період. Якщо бухгалтерський баланс відображає фінансовий стан суб'єкта господарювання в конкретний момент, то звіт про фінансовий результат відображає рентабельність підприємства за певний період часу. З вищезгаданих документів бухгалтерської фінансової звітності можна отримати також інформацію про нерозподілений прибуток або про джерела формування та використання грошових фондів. Для того щоб відповісти на запитання, скільки коштів буде потрібне підприємству в майбутньому і чим викликана дана потреба, складається звіт про рух коштів. Отже, аналіз балансу підприємства представлено в табл. 2.3.

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.3 відмітимо, що структура активів підприємства за період 2021-2023 рр. демонструє зростання частки оборотних активів на 6,9 п.п. Найбільшу частину активів підприємства займають саме оборотні активи, частка яких зросла з 72,4% (1142041 тис. грн.) у 2021 р. до 79,3% (1717107 тис. грн.) у 2023 р. на 50,4% (575066 тис. грн.). Це зростання обумовлено збільшенням виробничих запасів на 40,8% (30742 тис. грн.), дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 37,9% (171729 тис. грн.), а також грошових коштів на 29,5% (9351 тис. грн.). Водночас у структурі активів спостерігається зменшення частки необоротних активів на 6,9 пункти.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	432579	27,6	424089	20,9	447473	20,7	14894	3,4	-6,9
в т.ч. основні засоби	417251	26,5	390541	19,2	415608	19,2	-1643	-0,4	-7,3
2. Оборотні активи	1142041	72,4	1604930	79,1	1717107	79,3	575066	50,4	6,9
в т.ч. виробничі запаси	75361	4,8	117522	5,8	106103	4,9	30742	40,8	0,1
дебіторська заборгованість	452104	28,7	592908	29,2	623833	28,8	171729	37,9	0,1
грошові кошти	31692	2,0	7818	0,4	41043	1,9	9351	29,5	-0,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	529401	33,6	685040	33,8	940195	43,4	410794	77,6	9,8
нерозподілений прибуток	524076	33,3	679715	33,5	934870	43,2	410794	78,4	9,9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	247574	15,7	253895	12,5	239316	11,1	-8258	-3,3	-4,6
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	797645	50,7	1090084	53,7	985069	45,5	187424	23,5	-5,2
Баланс	1574620	100	2029019	100	2164580	100	589960	37,5	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Збільшення вартості активів у 2021-2023 рр. спричинило зростання власного капіталу підприємства на 77,6% (410794 тис. грн.), що свідчить про позитивну динаміку змін у майновому стані ТДВ «Яготинський маслозавод». Збільшення власного капіталу також призвело до зростання його частки у загальній структурі пасивів з 33,6% (529401 тис. грн.) у 2021 р. до 43,4% (940195 тис. грн.) у 2023 р. Загалом, у структурі пасивів зменшилася частка довгострокових зобов'язань та забезпечень з 15,7% (247574 тис. грн.) у 2021 р. до 11,1% у 2023 р. (239316 тис. грн.) на 3,3% (8258 тис. грн.), а частка поточних зобов'язань скоротилася з 50,7% (797645 тис. грн.) у 2021 р. до 45,5% (985069 тис. грн.) у 2023 р., на 23,5% (187424 тис. грн.) Загальна валюта балансу збільшилася протягом 2021-2023 рр. на 37,5% (589960 тис. грн.).

Як вже було зазначено вище, поряд із балансом потрібно проаналізувати ще одну бухгалтерську звітність – звіт про фінансові результати, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз формування фінансових результатів
підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3103661	3736091	4857266	1753605	56,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2784504	3090847	3979309	1194805	42,9
Валовий прибуток	319157	645244	877957	558800	175,1
Інші операційні доходи	23650	47017	19109	-4541	-19,2
Адміністративні витрати	33130	37602	44464	11334	34,2
Витрати на збут	254742	296742	367149	112407	44,1
Інші операційні витрати	34147	65926	41416	7269	21,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	20788	219991	444037	423249	в 20,4 р.б.
Інші фінансові доходи	1512	1745	1836	324	21,4
Інші доходи	58650	882	1390	-57260	-97,6
Фінансові витрати	87142	116777	138408	51266	58,8
Інші витрати	0	57127	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування	-63319	177841	308855	372174	в 6 р.б.
Чистий фінансовий результат	-63319	155639	255160	191841	в 3 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Після аналізу формування фінансових результатів можна відзначити, що обсяги реалізації продукції, робіт та послуг підприємства у 2023 р. становили 4857266 тис. грн. в грошовому еквіваленті, а собівартість реалізованої продукції становила 3979309 тис. грн., а їх зростання відбулося наступними темпами: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 56,5%, а собівартість реалізованої продукції – на 42,9%. Незважаючи на збільшення адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат на 11334 тис. грн. (34,2%), 112407 тис. грн. (44,1%) та 7269 тис. грн. (21,3%) відповідно, фінансовий результат від операційної діяльності, в період воєнного стану, а саме у 2023 р. зріс у 20,4 рази (423249 тис. грн.) порівняно з 2021 р., в якому фіксувалася хвиля коронавірусу. При цьому скорочення інших доходів підприємства в 2023 р. на 57260 тис. грн. (97,6%) та збільшення фінансових витрат на 51266 тис. грн. (58,8%) вплинули на кінцевий чистий фінансовий результат, який зріс в 3 рази (на 191841 тис. грн.).

Важливим етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є оцінка показників його фінансового стану, табл. 2.5. Сукупність економічних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, можна поділити на групи: аналіз ліквідності та платоспроможності, аналіз фінансової стійкості, аналіз оборотності майна (або ділової активності), аналіз рентабельності.

Таблиця 2.5

Показники оцінки фінансового стану підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,43	1,47	1,74	0,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,07	0,04	0,02
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	344396	514846	732038	387642
Коефіцієнт автономії	0,34	0,34	0,43	0,09
Коефіцієнт фінансової залежності	2,97	2,96	2,30	-0,67
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,51	0,77	0,26
Коефіцієнт оборотності активів	1,99	2,07	2,32	0,33
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,86	5,45	5,17	-0,69
Рентабельність господарської діяльності, %	-1,90	107,01	5,76	7,66
Рентабельність власного капіталу, %	-11,96	22,72	27,14	39,1
Рентабельність продукції, %	11,46	20,88	22,06	10,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Під платоспроможністю розуміють здатність господарюючого суб'єкта погашати свої термінові зобов'язання власними коштами.

Підприємство можна вважати платоспроможним, якщо воно здатне своєчасно погашати свої поточні зобов'язання. Аналізоване підприємство є платоспроможним, що підтверджують зростаючі коефіцієнти загальної ліквідності та абсолютної ліквідності у 2023 р. на 0,31 пункти та 0,02 пункти відповідно. Так, підприємство здатне погасити 174% поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів, а також 4% поточних зобов'язань можуть бути погашені негайно завдяки готівковим коштам.

У 2023 р. відбулося зростання коефіцієнту автономії на 0,09 пунктів, що також вказує на збільшення незалежності підприємства від зовнішнього фінансування. На стабілізацію та покращення фінансового стану підприємства вказує збільшення у 2023 р. коефіцієнту фінансової стійкості з 0,51 у 2021 р. до 0,77 у 2023 р. на 0,26 пунктів.

При аналізі оборотності майна оцінюються можливості підприємства приносити дохід шляхом здійснення обороту гроші – товар – гроші. Оборотність по-іншому називають діловою активністю, оскільки вона характеризує інтенсивність роботи підприємства. На оборотність оборотних засобів впливають багато чинників, такі як галузь, до якої належить аналізоване підприємство, тип і масштаби виробництва, особливості технологічного процесу.

Так у 2023 р. пришвидшилася оборотність активів на 0,33 оберти в рік, що характеризує пришвидшення ділового та фінансового циклів підприємства. коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує сповільнення оборотності у 2023 р. відносно 2021 р. на 0,69 пунктів, що говорить про зниження ефективності використання власного капіталу підприємства.

Аналіз рентабельності дозволяє оцінити здатність підприємства приносити дохід на вкладені у цю діяльність кошти та капітал. Характеристика рентабельності господарюючого суб'єкта передбачає розрахунок та аналіз основних показників рентабельності, найбільш суттєвими з яких є загальна рентабельність господарської діяльності, рентабельність власного капіталу та рентабельність

продукції. Так, протягом 2021-2023 рр. відбулося зростання показників рентабельності підприємства, що ще раз характеризує підвищення ефективності його діяльності.

Проаналізувавши фінансово-господарський стан підприємства, слід зазначити, що, попри всі виклики та загрози, з якими воно зіткнулося під час карантину та повномасштабного вторгнення країни-агресора, підприємству вдалося мобілізувати свої ресурси, використати потенційні можливості та приховані резерви. Це дозволило не лише продовжувати фінансово-господарську діяльність, а й збільшити обсяги діяльності та витримати жорстку конкурентну боротьбу на ринку молочної продукції.

2.3. Оцінка рівня управління ресурсним потенціалом підприємства

Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємства випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення продуктивності праці на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, більш досконалих форм господарювання та управління виробництвом, активізацію ініціативи, підприємництва тощо.

Велика роль в реалізації цього завдання відводиться економічному аналізу діяльності суб'єктів господарювання. За допомогою добре проведеного аналізу виробляються стратегія та тактика розвитку підприємства, виявляються резерви підвищення ефективності виробництва, затверджуються управлінські плани та рішення, встановлюється контроль за їх виконанням оцінюються результати діяльності підприємства, його підрозділів, працівників.

Аналіз ресурсного потенціалу підприємства включає дослідження кожної його складової. Це дозволяє встановити негативні та позитивні тенденції в діяльності, використовувати можливості для підвищення результатів функціонування підприємства, прийняття грамотних управлінських рішень щодо ефективного використання ресурсів, виявлених господарських резервів.

Підприємство об'єднує зусилля та організаційні ресурси на основних напрямках діяльності, які здатні принести підприємству фінансовий та економічний успіх. Обмеженість ресурсів не дозволяє підприємству розвиватись на належному ринку.

Виробничо-економічна діяльність підприємства починається з формування виробничих ресурсів - у натуральній та грошовій формі. Від забезпеченості ресурсів та правильності їх використання залежить вироблення, продуктивність, виробництво продукції. Стан ресурсів формує стратегічну платформу підприємства, яка створює передумови зростання.

Проаналізуємо ресурсний потенціал ТДВ «Яготинський маслозавод» та фактори, що впливають на якісне використання ресурсного потенціалу. Спочатку проаналізуємо забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами та ефективність їх використання, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності управління матеріальними ресурсами

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Матеріаловіддача	1,22	1,19	1,20	-0,02	-1,64
Матеріаломісткість	0,82	0,84	0,83	0,01	1,22
Коефіцієнт забезпечення матеріальними ресурсами	15,15	13,66	16,18	1,03	6,80
Коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів	0,89	0,91	0,92	0,03	3,37
Співвідношення темпів росту обсягу продукції і матеріальних витрат	-1,59	1,24	1,22	2,81	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У період з 2021 по 2023 рр. показники, що характеризують ефективність використання матеріальних ресурсів, загалом демонструють покращення. Зокрема, покращилися коефіцієнти забезпечення та корисного витрачання матеріальних ресурсів на 1,22% та 6,8% відповідно, це позитивна зміна, що свідчить про кращу матеріально-технічну забезпеченість виробництва.

Незначне зниження матеріаловіддачі на 1,64% та незначне збільшення матеріаломісткості на 1,22% вказують на певні проблеми в ефективності використання матеріалів, проте загальна тенденція до покращення свідчить про позитивні зрушення в управлінні матеріальними ресурсами підприємства.

Ефективність використання фінансової складової ресурсного потенціалу підприємства, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Коефіцієнт автономії	0,34	0,34	0,43	0,09	26,47
Коефіцієнт фінансової залежності	2,97	2,96	2,30	-0,67	-22,56
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,43	1,47	1,74	0,31	21,68
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,34	1,36	1,64	0,3	22,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,07	0,04	0,02	100
Коефіцієнт оборотності активів	1,99	2,07	2,32	0,33	16,58
Термін оборотності активів	183,42	176,33	157,33	-26,09	-14,22
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,86	6,30	7,79	0,93	13,56
Термін оборотності дебіторської заборгованості	53,21	57,94	46,85	-6,36	-11,95
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,86	5,45	5,17	-0,69	-0,12
Термін оборотності власного капіталу	62,29	66,97	70,60	8,31	13,34
Рентабельність власного капіталу, %	-11,96	22,72	27,14	39,1	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз показників оцінки ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства за 2021-2023 рр, наведених в табл. 2.7 дав можливість встановити наступне.

Збільшення коефіцієнта автономії на 26,47% свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Це позитивний сигнал для інвесторів та кредиторів, оскільки зростає частка власного капіталу у фінансуванні активів. Зменшення коефіцієнта фінансової залежності на 22,56% вказує на зниження залежності підприємства від позикового капіталу. Це

позитивно впливає на стабільність і стійкість фінансового становища підприємства.

Зростання коефіцієнта загальної ліквідності на 21,68% свідчить про покращення здатності підприємства погашати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Це позитивно відображається на платоспроможності підприємства. Зростання коефіцієнта швидкої ліквідності на 22,39% вказує на збільшення спроможності підприємства швидко погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошові кошти та дебіторська заборгованість).

Зростання коефіцієнта оборотності активів на 16,58% вказує на збільшення ефективності використання активів підприємства, що покращує його загальну ділову активність. В той же час, зменшення терміну оборотності активів на 14,22% свідчить про те, що активи стали більш оборотними, що покращує фінансову ефективність підприємства.

Підвищення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на 13,56% свідчить про покращення платіжної дисципліни дебіторської заборгованості, що є позитивним аспектом у фінансовому управлінні підприємства. В той же час, зменшення терміну оборотності дебіторської заборгованості на 11,95% вказує на скорочення часу погашення заборгованості, що покращує ліквідність і грошовий потік підприємства.

Зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу на 11,78% вказує на незначне зменшення ефективності використання власного капіталу в операційній діяльності підприємства. В той же час, збільшення терміну оборотності власного капіталу на 13,34% вказує на уповільнення використання власного капіталу, що може знижувати ефективність його використання.

Значне зростання рентабельності власного капіталу з -11,96% до 27,14% свідчить про суттєве покращення ефективності використання власного капіталу, що є позитивним сигналом для потенційних інвесторів та акціонерів.

В цілому дані, представлені в табл. 2.7, свідчать про загальне покращення фінансового стану підприємства протягом 2021-2023 рр. Значне зростання

коефіцієнтів ліквідності та автономії свідчить про покращення платоспроможності та фінансової незалежності підприємства. Показники ділової активності та рентабельності демонструють зростання ефективності управління активами і капіталом. Хоча деякі коефіцієнти, такі як оборотність власного капіталу, знизилися, загальна тенденція вказує на позитивний розвиток підприємства.

Персонал також виступає одним із головних ресурсів підприємства, від ефективності управління яким залежить ефективність господарської діяльності підприємства, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка структури та динаміки забезпеченості персоналом за показниками кадрового складу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Категорія працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	+, –	%	п.с
За кадровим складом									
Адміністративно-управлінський персонал	60	6,7	68	7,6	63	6,8	3	5,0	0,1
Виробничий персонал	812	90,1	805	89,4	830	90,1	18	2,2	0,0
Допоміжний персонал	29	3,2	27	3,0	29	3,1	0	0	-0,1
За гендерним принципом									
Чоловіки	316	35,1	299	33,3	287	31,2	-29	-9,2	-3,9
Жінки	585	64,9	601	66,7	634	68,8	49	8,4	3,9
За віком									
до 25 років	163	18,1	176	19,6	169	18,3	6	3,7	0,2
від 25 до 30 років	259	28,8	264	29,3	264	28,7	5	1,9	-0,1
від 30 до 35 років	155	17,2	154	17,1	158	17,2	3	1,9	0,0
від 35 до 40 років	137	15,2	133	14,8	139	15,1	2	1,5	-0,1
від 40 до 45 років	110	12,2	111	12,3	114	12,4	4	3,6	0,2
від 45 і більше	77	8,5	62	6,9	77	8,3	0	0	-0,2
За рівне освіти									
Вища освіта	293	32,5	311	34,5	338	36,7	45	15,4	4,2
Середньо спеціальна (середньотехічна) освіта	490	54,4	495	55,0	493	53,5	3	0,6	-0,9
Загальна середня освіта	118	13,2	94	10,5	90	9,8	-28	-23,7	-3,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	100,0	900	100,0	921	100,0	20	2,2	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, представленими в табл. 2.8 робимо наступні висновки. Незначне збільшення кількості адміністративно-управлінського персоналу на 5% вказує на

потребу в управлінському забезпеченні, що може бути пов'язано з підвищенням складності управлінських функцій в період воєнного стану. Кількість виробничого персоналу зросла на 2,2%, що свідчить про потребу у додатковій робочій силі для підтримання виробничих процесів. Кількість допоміжного персоналу залишається стабільною, що свідчить про відсутність значних змін у потребах в допоміжних функціях.

Зменшення кількості чоловіків на 9,2% може свідчити про зміну в структурі робочої сили та про відтік чоловіків з підприємства з причин воєнного стану в країні, частина чоловіків пішло добровольцями в ЗСУ. Даний фактор вплинув на збільшення кількості жінок на 8,4%.

Незначне зростання числа молодих працівників до 25 років вказує на тенденцію до залучення молоді, що може бути пов'язано з оновленням кадрів або активною роботою з молодими спеціалістами. Стабільність чисельності працівників вікової групи від 25 до 30 років свідчить про те, що ця вікова група є постійною частиною робочої сили підприємства. Незначні зміни у віковій групі від 30 до 35 років вказують на стабільність і невеликі коливання у працевлаштуванні людей цієї категорії. Стабільність чисельності вікової групи від 35 до 40 років вказує на наявність досвідчених працівників, які залишаються на підприємстві. Незначне збільшення кількості працівників вікової категорії від 40 до 45 років вказує на збереження робочої сили середнього віку.

Аналізуючи персонал за рівнем освіти відмітимо, що значне зростання кількості працівників з вищою освітою на 15,4% свідчить про підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, що може покращувати ефективність і конкурентоспроможність підприємства, а незначне збільшення кількості працівників з середньо спеціальною освітою свідчить про стабільну потребу в середньо кваліфікованих кадрах. В той же час, зниження кількості працівників із загальною середньою освітою на 23,7% вказує на підвищення вимог до кваліфікації працівників.

Загальне збільшення чисельності працівників на 2,2% свідчить про розширення або стабільний розвиток підприємства протягом 2021-2023 рр.

Оцінка кадрового складу ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє тенденцію до поступового збільшення чисельності працівників, підвищення кваліфікаційного рівня та збереження стабільності в основних категоріях працівників. Зміни в гендерній структурі вказують на тенденцію до збільшення частки жінок на підприємстві. Зростання числа працівників з вищою освітою і стабільність у середньокваліфікованих кадрах підкреслює прагнення підприємства до розвитку і підвищення ефективності.

Оцінка ефективності управління персоналом підприємства представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності управління трудовими ресурсами

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників	901	900	921	20	2,2
Коефіцієнт плинності кадрів	0,19	0,38	0,23	0,04	21,1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,17	0,29	0,19	0,02	11,8
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,20	0,39	0,26	0,06	30,0
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,81	0,62	0,77	-0,04	-4,9
Коефіцієнт співвідношення основного та допоміжного персоналу	28,0	29,8	28,6	0,6	2,1
Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	0,48	0,53	0,58	0,1	20,8
Продуктивність праці	3444,7	4151,2	5273,9	1829,2	53,1
Фактично відпрацьовано тис. людино-годин	1546,12	1260,0	1539,91	-6,21	-0,4
Коефіцієнт використання робочого часу	93,1	89,3	90,2	-2,9	-3,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінюючи показники ефективності управління трудовими ресурсами підприємства, представлені в табл. 2.9, відмітимо зростання коефіцієнта плинності кадрів у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 21,1% свідчить про деяке збільшення рухомості персоналу, хоча показник знизився в порівнянні з 2022 р., це відбулося внаслідок воєнного стану в країні. Незначне збільшення коефіцієнта прийому на

11,8% вказує на трохи вищий рівень прийому нових працівників, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих потреб або заміною вибулих працівників. Коефіцієнт вибуття збільшився на 30% у порівнянні з 2021 р., але знизився в порівнянні з піковим 2022 р. Це може свідчити про стабілізацію кадрової ситуації після значного вибуття персоналу в 2022 р. Незначне зниження коефіцієнта стабільності кадрів вказує на певну нестабільність у персоналі, хоча в 2023 р. показник покращився порівняно з 2022 р.

Незначна зміна в співвідношенні основного та допоміжного персоналу свідчить про стабільну структуру робочої сили на підприємстві. Значне зростання коефіцієнту співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників вказує на підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, що може бути пов'язано з політикою підвищення кваліфікації або найманням більш висококваліфікованих працівників.

Зростання продуктивності праці на 53,1% свідчить про ефективне використання трудових ресурсів і можливе покращення технологічних або управлінських процесів. Зниження відпрацьованих людино-годин (-0,4%) вказує на стабільність робочого часу, що може бути ознакою нормалізації виробничих процесів після можливих труднощів у 2022 р., і в першу чергу пов'язаний із повітряними тривогами та відключенням електроенергії в певні періоди діяльності підприємства.

Розширення чисельності персоналу супроводжується зростанням плинності кадрів та обороту по прийому і вибуттю, що може свідчити про динамічний розвиток або необхідність адаптації до змін. Збільшення продуктивності праці є значним позитивним показником ефективності управління трудовими ресурсами. Покращення коефіцієнта співвідношення висококваліфікованих працівників вказує на успішні заходи щодо підвищення кваліфікації. Стабільність у використанні робочого часу та фактично відпрацьованих людино-годин може свідчити про ефективне планування та використання ресурсів. Для подальшого підвищення ефективності, варто звернути увагу на зниження плинності кадрів і покращення коефіцієнта використання робочого часу.

Перед оцінкою ефективності управління технічними ресурсами підприємства представимо перелік основного обладнання на ділянці кефіру ТДВ «Яготинський маслозавод», табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Перелік основного технологічного обладнання на ділянці кефіру
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Найменування обладнання	Продуктивність
Танк сировинний	6,3 м ³
Танк для виробництва кефіру	6,3 м ³
Тум для заквашування	300л
Автомат пастеризаційний установка	5000 л/год
Гомогенізатор	5000 л/год
Охолоджувач пластинчастий	1 т/год
Охолоджувач пластинчастий	2 т/год
Автомат фасування Тетра-Пак 0,5 л	1 т/год
Автомат фасування Пюр-Пак 0,5 л	500 кг/год
Автомат фасування (Поліпак) 0,5 л	15-25 пак/хв
Автомат фасування Пюр-Пак 1л	2 т/год
Термоусадочний, пакувальний автомат	12 упак/хв

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Використання танків сировинного і для виробництва кефіру з однаковою продуктивністю (6,3 м³) забезпечує рівномірність та баланс у технологічному процесі від зберігання до переробки. Тум для заквашування має меншу ємність (300 л), що дозволяє гнучко керувати процесом заквашування. Автомат пастеризаційний установка та гомогенізатор мають високу продуктивність (5000 л/год), що дозволяє швидко обробляти великі обсяги продукту, забезпечуючи його якість та безпеку. Два охолоджувачі пластинчасті з різною продуктивністю (1 т/год і 2 т/год) надають можливість ефективного охолодження продукту на різних етапах виробництва, забезпечуючи оптимальні температурні умови для збереження якості продукту.

Широкий асортимент автоматів фасування (Тетра-Пак, Пюр-Пак, Поліпак) з різною продуктивністю дозволяє фасувати продукт в різні типи упаковки та різного об'єму, що задовольняє різні потреби споживачів. Автомат фасування Тетра-Пак (1 т/год) і Пюр-Пак 1 л (2 т/год) забезпечують високу продуктивність фасування, що підвищує ефективність пакувального процесу. Автомат фасування Пюр-Пак 0,5

л має меншу продуктивність (500 кг/год), що може бути оптимальним для продуктів, які потребують більшої уваги до якості. Термоусадочний пакувальний автомат (12 упак/хв) забезпечує ефективне пакування продукції, що знижує ризик пошкодження під час транспортування та зберігання.

Висока продуктивність обладнання для пастеризації та гомогенізації сприяє значній обробці сировини та підвищенню загальної ефективності виробництва. Використання різних охолоджувачів та автоматів фасування дозволяє гнучко реагувати на зміну виробничих потреб і вимог ринку. Комплексне обладнання забезпечує високу якість продукції на всіх етапах виробництва, від зберігання до пакування. Різні види автоматів фасування та пакувальний автомат забезпечують ефективність і безпеку процесу пакування, що є важливим для кінцевого споживача.

В табл. 2.11 проаналізовано склад та структуру основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.11

Динаміка та структура основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Будівлі та споруди	124340,8	29,8	103493,4	26,5	99745,9	24,0	-24594,9	-19,8	-5,8
Робочі машини	242005,6	58,0	236277,3	60,5	268067,2	64,5	26061,6	10,8	6,5
Земельні ділянки та об'єкти природокористування	17524,5	4,2	16090,3	4,12	17039,9	4,1	-484,6	-2,8	-0,1
Транспортні засоби	32962,8	7,9	34758,1	8,9	30339,4	7,3	-2623,4	-7,9	-0,6
Разом	417251	100	390541	100	415608	100	-1643	-0,4	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, представленими в табл. 2.11 динаміка та структура основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» 2021-2023 рр. відмітимо наступне. Відбулося зменшення вартості будівель та споруд на 24594,9 тис. грн. (19,8%) свідчить про значне скорочення інвестицій або амортизацію будівель та споруд.

Вартість робочих машин збільшилася на 26061,6 тис. грн. (10,8%), що може свідчити про інвестиції у нове обладнання або модернізацію існуючого, що

підвищує продуктивність підприємства. Їх частка у загальній структурі також збільшилася на 6,5 п.с., що вказує на посилення акценту на технологічний розвиток.

Незначне зменшення вартості земельних ділянок та об'єктів природокористування на -484,6 тис. грн., або 2,8% свідчить про стабільність цієї категорії активів. Зменшення вартості транспортних засобів на 2623,4 тис. грн. (7,9%), що може вказувати на продаж або амортизацію транспортних засобів, їх частка у загальній структурі зменшилася на 0,6 п.с.

Таким чином, підприємство демонструє повільну тенденцію до інвестування в технологічне обладнання, зберігаючи при цьому стабільність інших активів. Це може свідчити про стратегічний підхід до модернізації виробництва та підвищення його ефективності.

Оцінка ефективності управління технічними ресурсами представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ефективності управління технічними ресурсами

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,14	0,12	0,11	-0,03	-21,4
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,15	0,16	0,17	-0,02	-13,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,52	0,54	0,08	17,4
Фондовіддача	6,5	8,7	11,1	4,6	70,8
Фондоозброєність	529,7	475,9	473,2	-56,5	-10,7
Загальна площа підприємства, м ²	1912	1912	1912	0	0
Питома вага активної частини основних виробничих фондів, %	88,0	87,5	87,9	-0,1	X
Рентабельність основних засобів	-15,2	39,9	61,4	76,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, представленими в табл. 2.12 можна зробити наступні висновки. Протягом 2021-2023 рр. відбулося зниження коефіцієнта оновлення основних засобів на 21,4%, що свідчить про зменшення інвестицій у нові основні засоби або більш повільний темп оновлення технічних ресурсів. Збільшення коефіцієнта

вибуття основних засобів, потягом періоду дослідження на 13,3% може вказувати на збільшення кількості списаного або проданого обладнання. Зростання коефіцієнта зносу основних фондів на 17,4%, що свідчить про старіння основних фондів і потребу в їх оновленні.

Стабільність питомої ваги активної частини основних виробничих засобів вказує на відносну стабільність у співвідношенні активної частини основних засобів до їх загальної вартості. Зростання рентабельності основних засобів на 76,6 п.п. свідчить про ефективне використання технічних ресурсів для отримання прибутку, що є позитивним результатом для підприємства.

Загалом, ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє покращення в ефективності використання основних засобів, особливо щодо підвищення фондівіддачі та рентабельності. Однак, зростання коефіцієнта зносу і зменшення оновлення обладнання вказують на необхідність приділення більшої уваги оновленню технічних ресурсів для забезпечення довгострокової ефективності.

Узагальнивши проведений аналіз щодо забезпечені підприємства ресурсами та ефективності управління ресурсним потенціалом варто відмітити, що здебільшого підприємство ефективно керує кожною складовою власного ресурсного потенціалу, проте наразі існує ряд невідкладних питань вирішення яких дасть можливість підвищити рівень ефективності управління ресурсним потенціалом, зокрема варто приділити увагу підвищенню ефективності використання виробничого потенціалу та матеріально-технічного потенціалу тощо.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження в роботі стало товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке є одним із найбільших виробників молока та молочної продукції в країні, що входить до групи компаній «Молочний альянс». «Молочний альянс» організований як акціонерне товариство з централізованою системою управління, яка охоплює такі функціональні напрямки, як: фінанси, закупівля, маркетинг, виробництво, логістика та збут. До

складу групи входять підприємства, що займаються виробництвом сирів, цільномолочних і кисломолочних продуктів, а також ті, що спеціалізуються на зборі та переробці молока і молочних продуктів. Крім того, до групи входять підприємства, які реалізують продукцію як на українському ринку, так і за кордоном.

Оцінюючи дані основні економічні показники діяльності підприємства, можна відзначити загальне зростання ефективності діяльності підприємства та покращення використання його ресурсів у період з 2021 р. до 2023 р. що характеризується загальним зростанням показників в динаміці. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 56,5% (1753605 тис. грн.), що призвело до збільшення чистого прибутку в 3 рази (191841 тис. грн). Зростання валового прибутку відбулося на 175,1% (на 558800 тис.грн.) Такий стрімкий фінансовий підйом підприємства обумовлений зростанням вартості сировини, палива та енергії, а також втратою деякими конкурентами ринкових позицій через окупацію частини територій та міграцію населення у безпечніші регіони.

Протягом періоду дослідження відбулося збільшення середньорічної вартості активів на 32,4% (534787 тис. грн.), що в першу чергу пов'язане зі зростанням оборотних активів на 53,1% (576275 тис. грн.). Виведення з експлуатації неефективних виробничих потужностей та підвищення продуктивності праці призвели до збільшення фондівддачі на 4,6 грн. (70,8%). В той же час відбулося зниження фондоозброєності праці на 56,5 тис.грн./чол. (10,7%). Продуктивність праці працівників підприємства зросла на 1829,2 тис.грн./чол., а оборотність оборотних активів прискорилося на 0,06 обертів на рік (до 2,92 обертів).

Узагальнивши проведений аналіз щодо забезпечення підприємства ресурсами та ефективності управління ресурсним потенціалом варто відмітити, що здебільшого підприємство ефективно керує кожною складовою власного ресурсного потенціалу, проте наразі існує ряд невідкладних питань вирішення яких дасть можливість підвищити рівень ефективності управління ресурсним потенціалом, зокрема варто приділити увагу підвищенню ефективності використання виробничого потенціалу та матеріально-технічного потенціалу тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства

Безумовно головною ціллю існування будь-якого підприємства є отримання максимально можливого прибутку від реалізації продукції (послуги) при мінімальних затратах на її виробництво. В основі досягнення даної цілі передусім лежить бажання керівного складу підприємства набути унікальних навичок управління ресурсним потенціалом свого підприємства та шляхів підвищення ефективності його використання. На сьогоднішній день проблема підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства набуває особливого значення в зв'язку з випередженням темпів витрачання матеріальних ресурсів, порівняно з темпами виробництва продукції.

У попередніх розділах роботи встановлено, що ресурсний потенціал підприємства характеризується сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів та їх мобілізацією в умовах розвитку, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Він бере участь у створенні продукції, яка є головним результатом виробничої діяльності підприємства, а її реалізація забезпечує прибуток як кінцеву мету підприємства. Продукція є результатом втілення ресурсів у ресурсний потенціал, обумовлює його, оскільки вона забезпечує відтворення виробництва. Оновлення продукції та технології її виробництва залежить від інноваційних перетворень на підприємстві. Впровадження нової продукції означає приріст обсягів виробництва, економію від зниження собівартості, зростання чистого прибутку. Чим вище науковий і технологічний рівень ресурсного потенціалу і ступінь його використання, тим потужніша матеріально-технічна база підприємства, більше можливостей для впровадження інновацій, вдосконалення та збільшення масштабів виробництва.

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. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає насамперед у вдосконаленні використання й управління ресурсами підприємства та в підвищенні їхньої цілісності, яка проявляється у тісному взаємозв'язку, рис. 3.1.

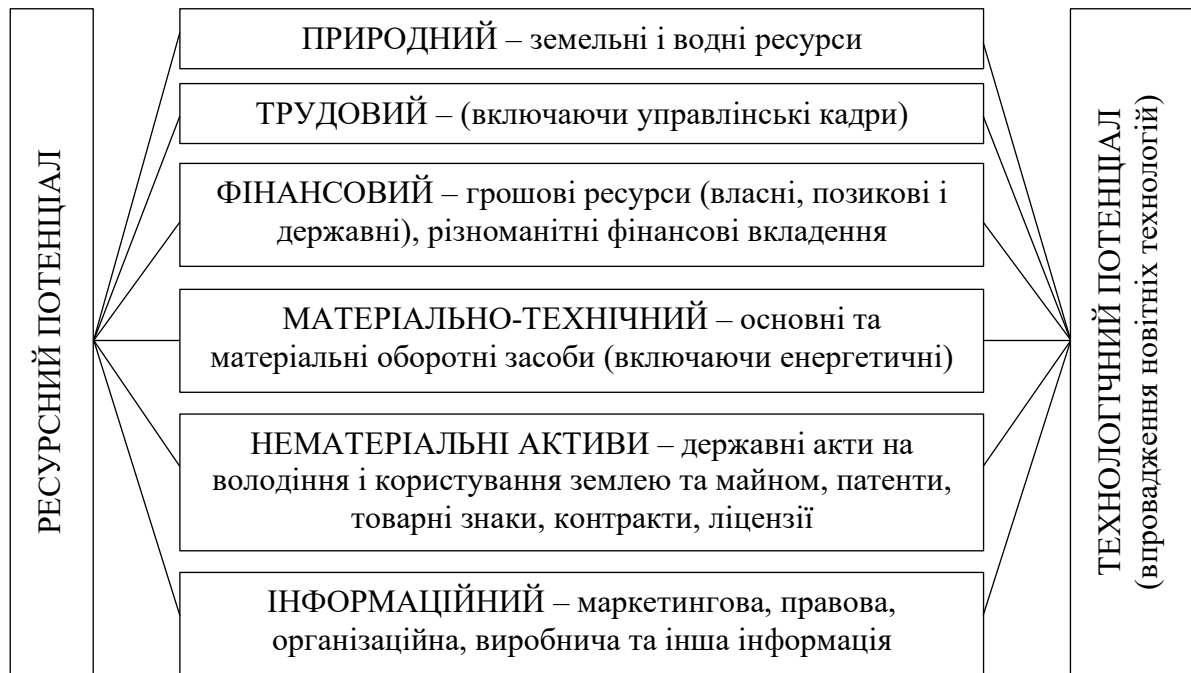


Рис. 3.1. Взаємозв'язок ресурсного та технологічного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [34]

Ресурсам підприємства повинен бути притаманний відповідний спектр функціональних характеристик, на основі яких має забезпечуватись компенсація їх дефіцитних властивостей.

Важливе значення у підвищенні ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств має управління матеріальними ресурсами (основними й оборотними засобами). Політика управління основними засобами підприємства передбачає постійне здійснення перегляду наявного складу основних засобів і порівняння його з отриманими фінансовими результатами. При цьому використовується порівняння з попередніми роками і визначається, за якої політики і структури виробничих засобів підприємство працювало

найрентабельніше. Після цього визначаються шляхи оптимізації складу виробничих засобів. Для визначення основних напрямів оптимізації складу основних засобів підприємства необхідно враховувати потребу в основних засобах за окремими групами основних засобів (виробничі будинки і приміщення; машини й обладнання, що використовуються у виробничому процесі; машини й обладнання, що використовуються у процесі управління виробничою діяльністю).

Важливою передумовою для створення програми заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є визначення та проінформованість про поточний стан його виробничої потужності, для чого пропонують використовувати коефіцієнт мобільності основних засобів. Він є узагальнюючим показником активної частини основних засобів, які напряму впливають на виробничу потужність підприємства. Тобто чим вищий рівень мобільності основних засобів, тим вищий буде рівень виробничої потужності підприємства.

Однією з головних ознак підвищення рівня ефективного використання основних засобів підприємства є збільшення обсягів виробництва продукції. У свою чергу, обсяги виробництва продукції за наявної та незмінної кількості обладнання залежать: по-перше, від ефективності використання фонду робочого часу впродовж зміни, доби, місяця тощо, тобто від екстенсивності їх використання; по-друге, від повноти використання можливостей обладнання з погляду його часової, добової, місячної виробничих потужностей.

Таким чином, зазвичай виділяється два основних напрями підвищення ефективності використання основних засобів таких як: інтенсивні та екстенсивні.

До інтенсивних напрямів підвищення ефективності використання основних засобів можна віднести:

- 1) механізація та автоматизація виробництва;
- 2) технічне переозброєння та модернізація;
- 3) удосконалення технологічних процесів;
- 4) скорочення тривалості операційного циклу виробництва;
- 5) застосування прогресивних форм організації та управління виробництвом;

б) підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня промислово-виробничого персоналу.

До екстенсивних напрямів підвищення ефективності використання основних засобів можна віднести наступні:

1) скорочення простоїв обладнання внаслідок своєчасного забезпечення сировиною, матеріалами, напівфабрикатами та підвищення якості ремонтів та обслуговування обладнання;

2) збільшення кількості машино-змін роботи обладнання та скорочення кількості устаткування, що не працює;

3) введення додаткового обладнання.

Отже, можна зробити висновок, що головним критерієм ефективного використання основних засобів на підприємстві має стати оптимальне співвідношення між кількістю обладнання, коефіцієнтом його завантаження та обсягом замовлень з боку споживачів продукції.

Щодо ефективності використання другої групи ресурсів, то в межах пріоритетних напрямів стратегічної роботи підприємства в сфері управління оборотними коштами, конкретними шляхами підвищення ефективності їх використання є:

- обґрунтоване встановлення норм і нормативів праці;
- встановлення прямих постійних взаємозв'язків з постачальниками;
- зменшення вартості застосовуваних у виробництві сировини та матеріалів на основі придбання їх за оптовими цінами чи заміни дешевшими аналогами;
- використання відходів у виробництві;
- уніфікація технології виробництва продукції;
- інтенсифікація виробничих процесів; перехід до безперервного здійснення виробничих процесів;
- прискорення обробки партій постачання матеріальних ресурсів;
- прискорення процесів збуту продукції при застосуванні прогресивних маркетингових технологій;
- зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Таким чином, головним критерієм оптимального використання оборотних коштів на промисловому підприємстві є мінімізація витрат, пов'язаних із придбанням, транспортуванням та зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів та інших видів виробничих запасів, а також мінімізація залишків незавершеного виробництва, готової продукції та дебіторської заборгованості. При цьому головною проблемою для промислових підприємств є необхідність розробки обґрунтованих норм та нормативів за кожним з зазначених елементів. Однак лише за таких умов можна досягти скорочення витрат та прискорення оборотності оборотних коштів.

Управління використанням оборотних фондів підприємств має здійснюватися на основі врахування особливостей їх формування та витрат на управління ними. Процес управління виробничими запасами підприємства неможливий без врахування запасів готової продукції. У зв'язку з цим основну мету управління запасами підприємств виробництва доцільно трактувати як підтримання такого поточного рівня виробничих запасів і запасів готової продукції, який буде мінімізувати витрати на управління запасами підприємства загалом.

На підприємствах з метою обґрунтування резервів зменшення витрат необхідно створити систему моніторингу витрат, відстеження відхилень їх фактичного рівня від планового. Основною метою створення моніторингу є вдосконалення системи економічного аналізу. Регуляторний моніторинг витрат виробництва, проведений на основі залучення до цієї роботи фахівців різних напрямів діяльності, забезпечить аналіз і прогнозування економічних процесів. Це дасть змогу вдосконалювати методика прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень і методів їх реалізації на основі більш повного та своєчасного аналізу, а також прогнозувати найважливіші пропорції та структурні зміни у витратах виробництва, виявляти й усувати проблемні місця у відповідній діяльності.

Вирішальною передумовою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів. Ефективна система стимулювання високопродуктивної праці, заснована

на ринковому мотиваційному механізмі, повинна базуватися на врахуванні основних спонукальних прийомів, які б стимулювали трудовий потенціал до систематичного вдосконалення власної професійної майстерності, підвищення якості його робочої сили, найповнішої реалізації трудової мотивації.

Основними складовими цього процесу мають бути такі п'ять чинників:

- удосконалення внутрішньовиробничих тарифних умов оплати праці;
- удосконалення методів розподілу колективного заробітку з урахуванням трудового внеску члена колективу у кінцевий результат;
- поліпшення стимулювання трудового потенціалу за виконання та перевиконання виробничих завдань;
- запровадження єдиних тарифних сіток для всіх категорій трудового потенціалу;
- удосконалення тарифної системи шляхом встановлення оптимальних співвідношень тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації працівників.

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що однією з прогресивних форм організації заробітної плати є запровадження так званого гнучкого тарифу. Сутність гнучких тарифних систем полягає в тому, що в межах кожного кваліфікаційного розряду працівника або посади службовців встановлюється певний діапазон тарифних ставок і посадових окладів. Це дає можливість підвищити ефективність стимулювання працівників у межах того самого розряду або посади без переведення до іншого розряду або на іншу посаду вищої кваліфікації.

Управління ресурсним потенціалом підприємства та прийняття рішень у цьому напрямку неможливе без врахування величезних обсягів інформації, розмір яких безперервно зростає у міру зростання обсягів виробництва продукції. При цьому ефективність управління досягається за рахунок того, наскільки раціонально здійснюються процеси збору, переробки й передачі інформації. Наявність автоматизованої інформаційної системи значно спрощує процес управління потенціалом підприємства і дозволяє вчасно зібрати, відсортувати, обробити необхідну інформацію та прийняти правильне управлінське рішення. Формування

комплексної інформаційної системи з використанням сучасних інформаційних технологій повинно стати одним із напрямів підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами. При формуванні такої інформаційної системи на підприємствах слід виходити зі специфіки управління та функціонування інформації, об'єктивно необхідної для забезпечення цілеспрямованої діяльності підприємства в цілому. Тому комплексна інформаційна система повинна відповідати таким вимогам: якість інформації; своєчасність надання; безпека інформації й адаптивність до інформаційних потреб, що змінюються; а також обізнаність персоналу у сучасних інформаційних системах.

Отже, наразі існує багато напрямів підвищення ефективності господарської діяльності, однак більш доцільною є розробка заходів щодо покращення результативності господарювання у розрізі таких видів економічних ресурсів, як: основні засоби, оборотні кошти та трудові ресурси. Критерієм ефективного використання основних засобів підприємства має стати оптимальне співвідношення між наявним парком обладнання та ступенем його завантаженості. В іншому випадку підприємство матиме справу з перевитратами, пов'язаними з утриманням недіючих об'єктів, або із зменшенням прибутку внаслідок задоволення потреб споживачів не повною мірою. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів є можливим лише за умови формування якісної системи менеджменту, що в свою чергу передбачає встановлення жорстких вимог до керівників усіх рівнів.

3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Результати оцінки рівня використання ресурсного потенціалу підприємства вказують на те, що воно не повною мірою використовує свої можливості. Серед найбільш значущих «вузьких місць» діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» виділено:

- зниження матеріаловіддачі;

- низька ефективність використання виробничих площ.

З метою усунення виявлених недоліків нами розроблено ряд заходів щодо вирішення описаних проблем, рис. 3.2.

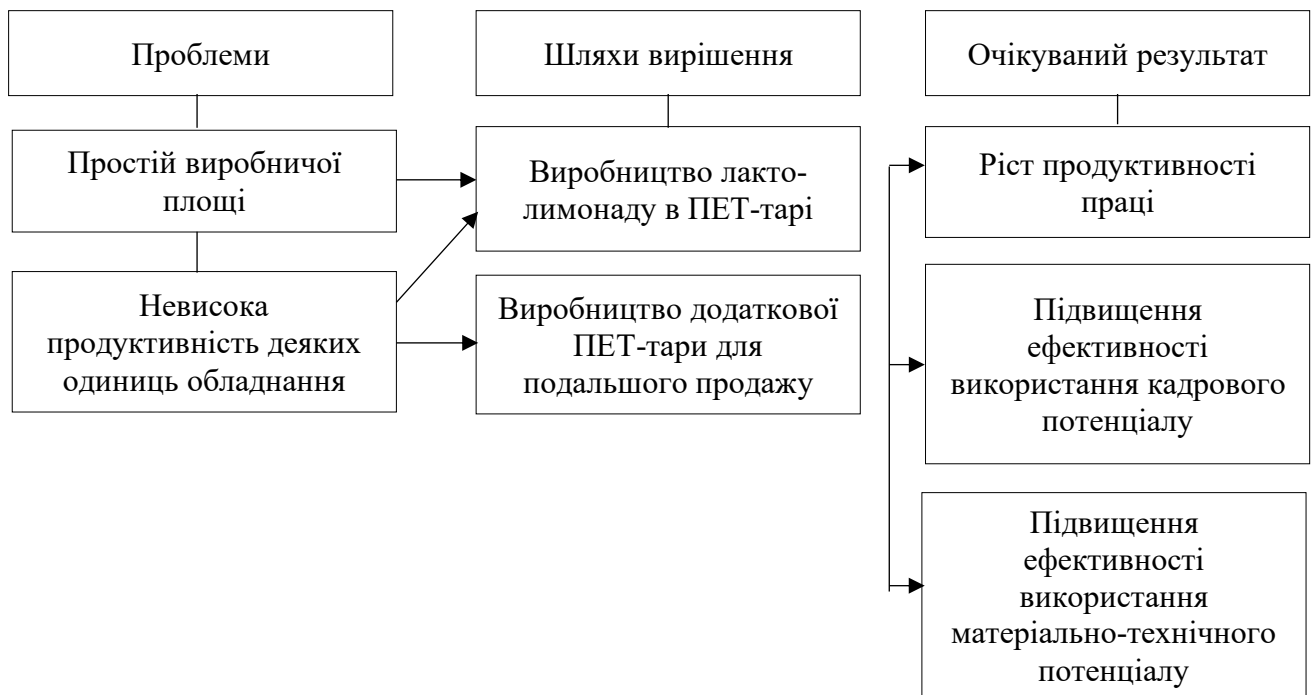


Рис. 3.2. Виявлені проблеми та шляхи вирішення

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З метою підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства пропонується запустити виробництво лакто-лимонаду в ПЕТ-тарі та вийти на регіональний ринок ПЕТ-тари. Завдання:

- збільшити виручку підприємства за рахунок виробництва нової продукції та реалізації ПЕТ-тари;
- підвищити продуктивність праці;
- підвищити коефіцієнт використання виробничої площі;
- підвищити коефіцієнт використання виробничої потужності.

Отже, рекомендовані заходи дозволять підвищити ефективність використання виробничого потенціалу підприємства.

Перший захід – виробництво нової асортиментної позиції – лакто-лимонад. Планується випуск лакто-лимонаду у ПЕТ-тарі власного виробництва ємністю 1,5 л. Канали збуту нового виду продукції будуть збігатися із торговими точками, де

реалізується молочна продукція, адже лакто-лимонад також можна вважати молочним продуктом. Даний напій виробляється на основі сироватки, заквасок молочних бактерій тощо. Вважаємо, що виробництво даного напою стане ефективним рішенням для підприємства, бо ринок молочної продукції сьогодні має постійну тенденцію до сталого зростання. Календарний план введення нового обладнання для розливу лакто-лимонаду представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Календарний план запровадження нового обладнання з відповідальними особами та термінами

№ п/п	Етапи	Відповідальні особи	Дата початку	Дні	26.11.2024	27.11.2024	28.11.2024	02.12.2024	03.12.2024	04.12.2024	05.12.2024	06.12.2024	09.12.2024	10.12.2024	11.12.2024
1	Наказ про придбання та встановлення обладнання	Головний інженер	26.11.2024	1											
2	Вибір обладнання	Головний інженер	27.11.2024	2											
3	Узгодження	Головний інженер	28.11.2024	1											
4	Оформлення договору	Економіст	02.12.2024	1											
5	Оплата обладнання	Бухгалтер	03.12.2024	2											
6	Доставка обладнання	Менеджер	05.12.2024	3											
7	Установка, налагодження обладнання	Головний інженер	10.12.2024	2											

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для реалізації даної пропозиції необхідно встановити відповідне обладнання виробництва лакто-лимонаду. Обладнання для виробництва лакто-лимонаду запропоновано встановити у цеху сепарації молока. Розрахунок площі, не зайнятої обладнанням представляється в табл. 3.2.

Розрахуємо коефіцієнт використання площі цеху:

$$K_s = \frac{S_{об}}{S_{цеху}} \tag{3.1}$$

де $S_{об}$ – площа, яку займає обладнання; $S_{цеху}$ – площа цеху.

$$K_s = \frac{160+150}{460} = 0,67$$

Таблиця 3.2

Склад загальної площі цеху сепарації молока ТДВ «Яготинський маслозавод»

№ п/п	Найменування виробництва	Площа, м ²
1	Площа цеху	460
2	Площа, що займається обладнанням, (включаючи додаткову)	160
3	Площа, не зайнята обладнанням	140
4	Склад готової продукції	150

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Так як коефіцієнт використання площі низький, а площа, необхідна для встановлення нового обладнання (з урахуванням додаткової) складає 140 м², то підприємство має можливість встановити обладнання для виробництва лакто-лимонаду.

Порівняльні технічні характеристики обладнання з розливу лакто-лимонаду з метою вибору найбільш оптимального для ТДВ «Яготинський маслозавод» представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Технічні характеристики обладнання з виробництва лакто-лимонаду

Технічні характеристики	ХАВ-9	GF 24-6	KUKA
Номінальна продуктивність, пляшок/год.	6000	2000	3000
Кількість розливальних голівок, шт.	40	24	27
Кількість закупувальних патронів, шт.	6	8	6
Встановлена потужність, кВт.	3,5	2,8	3,0
Напруга, В/Гц	3х380/50	3х220/40	3х320/45
Габаритні розміри, ДхШ, мм	25х9	17х8	20х8,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оптимальним для ТДВ «Яготинський маслозавод» є обладнання німецького виробника «KUKA». Обсяг інвестицій на впровадження обладнання з виробництва лакто-лимонаду становить 10448,5 тис. грн., табл. 3.4. Джерелом фінансування проекту передбачено власні кошти підприємства.

Організація роботи обладнання з виробництва лакто-лимонаду:

- з жовтня по березень – I та II зміна становитиме по 8 годин;

- з квітня по вересень – I та II зміна становитиме по 11,5 годин, тобто 23 години, так як в цей проміжок настає літній сезон, попит на продукцію зростає, обсяг виробництва необхідно збільшувати.

Таблиця 3.4

Одноразові інвестиції на впровадження обладнання
з виробництва лакто-лимонаду

Найменування	Значення показників
Прямі капітальні вкладення, тис. грн.	19450
Витрати на доставку, тис. грн.	35
Витрати проектування, тис. грн.	15
Монтаж обладнання, тис. грн.	948,5
Одноразові інвестиції, тис. грн.	10448,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Наявний річний фонд робочого часу обладнання визначається за формулою (3.2):

$$\Phi_{\text{наявн}} = \Phi_{\text{реж}} \times T_{\text{зм}} \times n_{\text{зм}} - T_{\text{дезин}} \quad (3.2)$$

де $\Phi_{\text{наявн}}$ – наявний фонд робочого дня, год; $\Phi_{\text{реж}}$ – режимний фонд робочого часу; $T_{\text{зм}}$ – Тривалість зміни, год.; $n_{\text{зм}}$ – кількість змін; $T_{\text{дезин}}$ – кількість днів дезінфікуючої обробки обладнання, год.

Для дезінфікуючої обробки обладнання (промивання при зміні продукту та проведення профілактики) «КУКА» передбачено 13 год.

Наявний фонд робочого часу обладнання з жовтня по березень складе 1939 годин:

$$\Phi_{\text{наявн.}}(\text{жовтень-березень}) = 122 \times 16 - 13 = 1939 \text{ год.},$$

а з квітня по вересень – 2885 годин:

$$\Phi_{\text{наявн.}}(\text{квітень-вересень}) = 126 \times 23 - 13 = 2885 \text{ год.},$$

Загальний наявний річний фонд робочого часу обладнання становитиме 4824 години:

$$\Phi_{\text{наявн.}} = 1939 + 2885 = 4824 \text{ год.}$$

Тоді виробнича потужність обладнання з урахуванням часу його роботи та його продуктивності складе:

$$Q = \Phi_{\text{наявн}} \times W_{\text{об}} \quad (3.3)$$

де Q - виробнича програма, шт.; $W_{об}$ - паспортна продуктивність обладнання, шт/год;

$$Q = 4824 \times 2000 = 9648000 \text{ шт.}$$

Для забезпечення виробничого процесу підприємству потрібно буде найняти 6 працівників. Фонд заробітної плати ТДВ «Яготинський маслозавод» зросте на 1782 тис. грн. з урахуванням відрахувань на соціальні заходи.

Собівартість одиниці продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Калькуляція собівартості одиниці продукції, грн.

Стаття витрат	Витрати на одиницю продукції
Сировина і матеріали	14,41
Покупні та комплектуючі вироби, напівфабрикати	
ПЕТ-тара	2,71
Паливо та енергія	3,47
Основна заробітна плата основних виробничих робітників	2,96
Основна заробітна плата основних виробничих робітників	1,76
Відрахування на соціальні заходи	1,038
Загальновиробничі витрати	2,86
Втрати від браку	
ПЕТ-тара	0,38
Собівартість виробленої продукції	28,59

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Відпускна ціна підприємства визначається за формулою (3.4):

$$P = TC \times \left(1 + \frac{U_p}{100}\right), \quad (3.4)$$

де P - відпускна вартість одиниці виробленої продукції; TC - собівартість одиниці продукції; U_p - Відсоток націнки на собівартість товару.

$$P = 28,59 \times \left(1 + \frac{25}{100}\right) = 35,74$$

Тоді відпускна ціна пляшки лакто-лимонаду (1,5 л) дорівнюватиме 35,74 грн.

З урахуванням того, що даний продукт є унікальним для ринку, він містить молочні лакто-бактерії, є корисним для організму людини, і в той же час є слабо газованим продуктом (натуральними бактеріями) його неможна віднести до

йогуртів, сироватки або лимонаду. Так як, сьогодні такого продукту немає на ринку, то його ціну можна вважати конкурентною.

У перший рік роботи обладнання планується, що виробнича програма буде складати 75% від нововведеної виробничої потужності, тоді виробнича програма становитиме 7236 тис. шт.

Таблиця 3.6

Прогнозовані показники виробництва та реалізації лакто-лимонаду

Найменування показника	Сума
Ціна, грн.	35,74
Обсяг виробництва, тис. шт.	7236
Виручка, тис. грн.	258614,64
Собівартість виробничої програми, тис. грн.	206877,24
Валовий прибуток, тис. грн.	51727,4
Сукупні змінні витрати, тис. грн.	22940,16
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	28787,24
Чистий прибуток, тис. грн.	23605,53

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Оскільки підприємство перебуває в зоні прибутку, значить поріг рентабельності перейдено.

Далі потрібно розрахувати термін окупності для того, щоб визначити ступінь ризику та ліквідності вкладень:

$$PP = \frac{IC}{PF} \quad (3.5)$$

де PP - термін окупності інвестиційного проекту; IC – одноразові інвестиції; PF – чистий прибуток.

$$PP = \frac{10448,5}{23505,33} = 0,44$$

Термін окупності інвестиційного проекту становитиме 5,4 місяці.

Другим запропонованим заходом є виробництво ПЕТ-тари об'ємом 1,5 л, призначеної для реалізації.

На підприємстві встановлено автоматичну лінію з виробництва ПЕТ-тари, продуктивністю 8000 пляшок за годину. Структура обсягів виробництва ПЕТ-тари запланованої підприємством у 2025 р. представлена рис. 3.3.

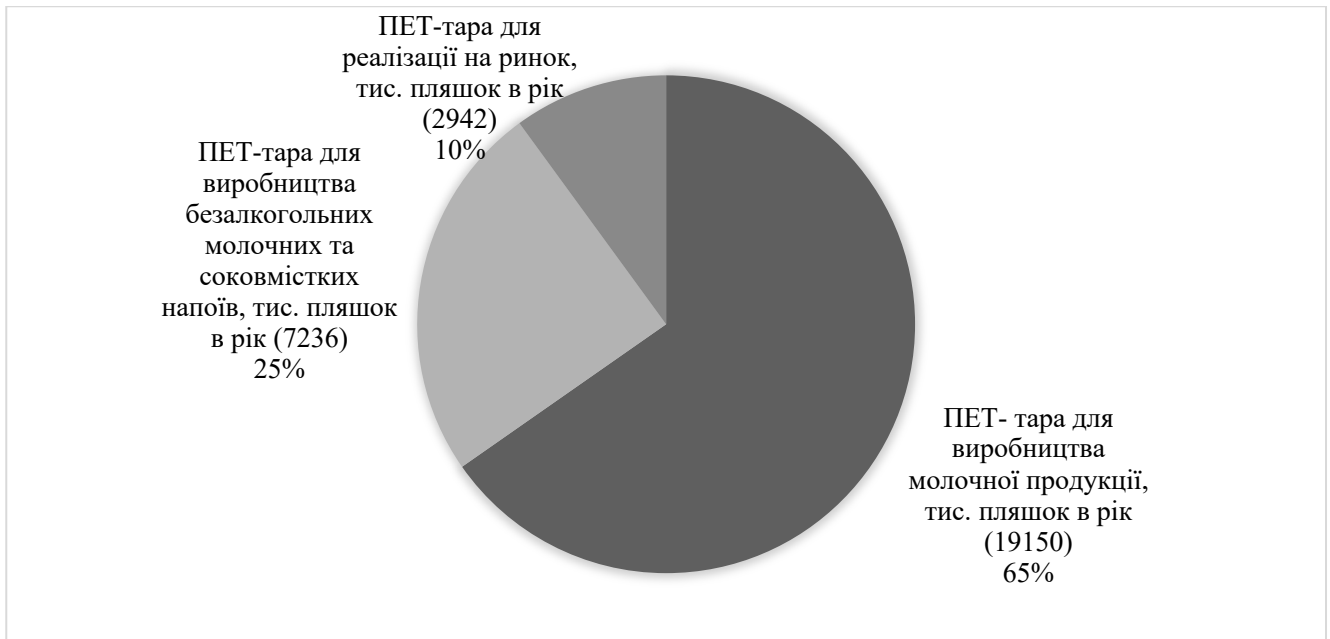


Рис. 3.3. Структура обсягів виробництва ПЕТ-тари запланованої підприємством у 2025 р.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Коефіцієнт завантаження лінії з виробництва ПЕТ-тари підприємств на даний момент часу – 0,49.

Оскільки виробництво лакто-лимонаду буде забезпечене власною ПЕТ-тарою, то коефіцієнт завантаження обладнання за потужністю буде дорівнювати:

$$K_{\text{інт}} = \frac{Q_{\text{факт}}}{Q_{\text{тах}}}, \quad (3.6)$$

де $K_{\text{інт}}$ – коефіцієнт завантаження обладнання за потужністю; $Q_{\text{факт}}$ – програма виробництва лакто-лимонаду; $Q_{\text{тах}}$ – виробнича потужність устаткування.

$$K_{\text{інт}} = \frac{5440}{8000} = 0,68$$

Потужності з виробництва ПЕТ-тари не повністю завантажені, тому можна збільшити виробництво ПЕТ-тари на 9% з метою подальшої реалізації, цього виду продукції:

$$K_{\text{інт}} = \frac{6160}{8000} = 0,77$$

Пропонується реалізовувати ПЕТ-тару на 3 ринки – молочної та безалкогольної, алкогольної продукції та для сортування засобів побутових та

промислових потреб, рис. 3.4. Точками збуту продукції будуть ринки та магазини міст та сільських поселень Київської, Житомирської та Чернігівської областей.

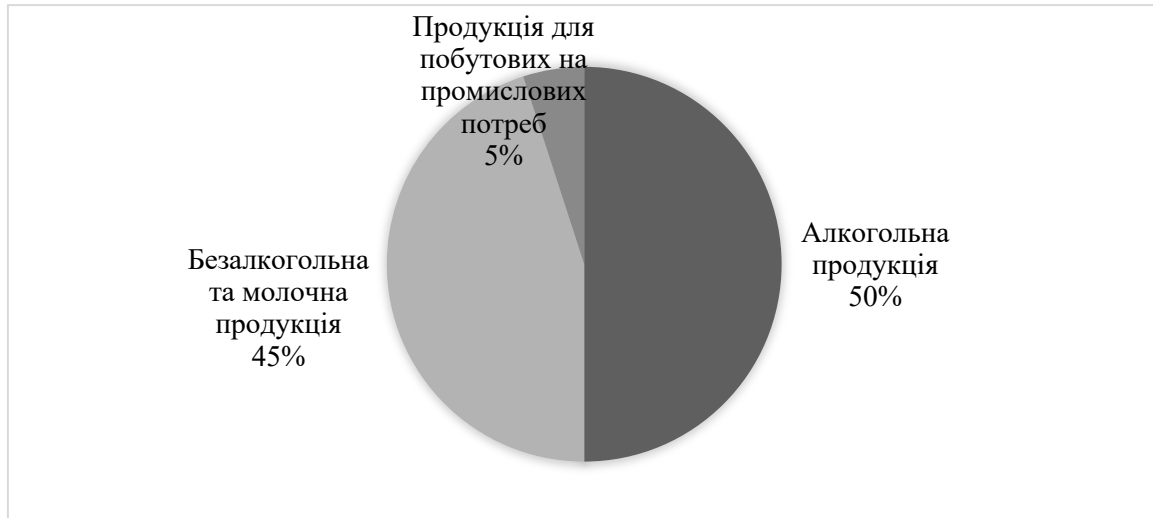


Рис. 3.4. Частка ринку ПЕТ-продукції за обсягом реалізованої продукції, %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Виробництвом пластикової тари на даний момент займається ряд підприємств м. Києва та Київської області, саме ці підприємства є основними конкурентами на ринку виробництва та реалізації ПЕТ-тари. З метою підтримки конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» застосовуватиме гнучку цінову політику.

Можливими ринками збуту ПЕТ-тари підприємства можуть бути мережі магазинів, що продають слабоалкогольну продукцію, мережі великих супермаркетів таких як НОВУС, МЕТРО, ФОРА, невеликі підприємства продавці хімічної продукції тощо.

Також можна постачати тару без посередників на підприємства м. Києва, Київської, Житомирської та Чернігівської області, що буде відображати прозорий зв'язок між споживачем та виробником, така реалізація товару дозволить обійтися без складування запасів.

Оскільки обсяг виробництва молочної продукції є сезонним, то й обсяг виробництва ПЕТ-тари також матиме сезонні коливання. З квітня по вересень стає більшим обсяг виробництва молочної продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», тому відбудеться збільшення коефіцієнта використання виробничої потужності

обладнання з виробництва ПЕТ-тари. З жовтня по березень відбувається зниження виробництва продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», відповідно в цей час виникне потреба пошуку додаткового ринку збуту ПЕТ-тари.

Для доставки ПЕТ-тари можна використовувати власний автомобільний парк. Собівартість виробництва ПЕТ-тари представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Калькуляція собівартості виробництва продукції ПЕТ-тари

Стаття витрат	Витрати на одиницю продукції
1. Покупні та комплектуючі вироби, напівфабрикати:	
преформа ПЕТ, тис. шт.	2,35
корок, тис. шт.	0,85
2. Паливо та енергія, грн.	0,182
3. Основна заробітна плата виробничих робітників, грн.	0,080
4. Додаткова заробітна плата виробничих робітників	0,008
5. Страхові внески	0,026
6. Загальновиробничі витрати	0,088
8. Втрати від браку:	
преформа ПЕТ, тис. шт.	0,001
корок, тис. шт.	0,03
9 Собівартість виробленої продукції	2,71

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Відпускна ціна підприємства за одиницю ПЕТ-тари дорівнюватиме:

$$P = 2,71 \times \left(1 + \frac{25}{100}\right) = 3,39 \text{ грн.}$$

З урахуванням того, що середня відпускна ціна на ринку на ПЕТ-тара коливається у діапазоні від 3,35 до 4,15 грн., то ціну підприємства можна вважати конкурентною.

Розрахуємо прогнозовані показники виробництва та реалізації ПЕТ-тари, табл. 3.8

Таблиця 3.8

Прогнозовані показники виробництва та реалізації ПЕТ-тари

Найменування показника	Сума
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	21275,48
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	17729,56
Валовий прибуток, тис. грн.	3545,91
Сукупні змінні витрати, тис. грн.	844,27
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	2701,64
Чистий прибуток, тис. грн.	2215,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Виходячи з даних табл. 3.8 можна зробити висновок, що реалізація ПЕТ-тари стане також прибутковим заходом для підприємства, що в свою чергу підвищить ефективність використання власного ресурсного потенціалу.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Даний пункт дослідження вимагає від нас не тільки здійснення оцінки монетизації запропонованих заходів, виробництва лакто-лимоначу та ПЕТ-тари, а й оцінювання рівня використання ресурсного потенціалу підприємства. Так як запропоновані заходи стосувалися здебільшого виробничої складової ресурсного потенціалу, отже здійснимо оцінку підвищення ефективності його використання. У табл. 3.9 представимо прогнозні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», з урахуванням реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.9

Основні організаційно-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод» з урахуванням введення обладнання для виробництва лакто-лимоначу

Показники	2023 р.	Виробництво та реалізація лікто-лимоначу та ПЕТ-тари (2025 р. прогноз)	Відхилення 2025 рік (прогноз) до 2023 р.	
			+/-	%
Чистий дохід, виручка від реалізації, тис. грн.	4857266	5137156,12	279890,12	5,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3979309	4203915,8	224606,8	5,6
Валовий прибуток, тис. грн.	877957	933240,32	55283,32	6,3
Комерційні витрати, тис. грн.	411613	434553,16	22940,16	5,6
Чистий прибуток, тис. грн.	255160	280980,83	25820,83	10,1
Чисельність працівників, осіб	921	927	6	0,7
Фонд оплати праці, тис. грн.	302012	303794	1782	0,6
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	5273,9	5541,7	267,8	5,1
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	435781	446229,5	10448,5	2,4
Фондовіддача, тис. грн.	11,1	11,5	0,4	3,6
Рентабельність продажів, %	5,25	5,47	0,22	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Узагальнюючі показники, наведені в табл. 3.9, відмітимо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: фондівіддача, рентабельність продажів – прогнозно збільшиться на 3,6% та 0,22 п. відповідно. В цілому чистий прибуток підприємства збільшиться на 10,1% (25820,83 тис. грн.). Очікуване зростання продуктивності праці становитиме 5,1%. Коефіцієнт використання площі цеху зросте та становитиме 0,9. Коефіцієнт отримання продукції із 1 м² зросте на 104,3% і дорівнюватиме 2686,79 тис. грн.

Для того, щоб отримати базу порівняння впливу запропонованих заходів на кінцевий результат використання ресурсного потенціалу підприємством, спочатку оцінимо його рівень у 2021-2023 рр., табл. 3.10.-3.13.

Таблиця 3.10

Показники ресурсного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2021-2023 р.р.

Показники	2021 р.				2022 р.				2023 р.			
	Значення	величина			Значення	величина			Значення	величина		
		max	min	med		max	min	med		max	min	med
Фондовіддача	6,5		x		8,7			x	11,1	x		
Матеріаловіддача	1,22	x			1,19		x		1,20			x
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	6,50		x		8,72			x	11,15	x		
Коефіцієнт використання виробничої площі	0,81		x		0,81		x		0,81		x	
Рівень використання виробничої потужності	0,72			x	0,74	x			0,69		x	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	x			0,52			x	0,54		x	
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	0,81	x			0,83		x		0,82			x
Рівень автоматизації виробництва	0,56	x			0,56	x			0,56	x		
Рівень комп'ютеризації виробництва	0,54		x		0,62			x	0,62			x
Зростання продуктивності праці, %	23,14			x	20,51		x		27,0	x		
Відношення чисельності працівників з вищою освітою до загальної чисельності працівників	0,33		x		0,35			x	0,37	x		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Таким чином, коефіцієнт використання ресурсного потенціалу за аналізований період дещо зріс, проте загальна ефективність його використання ще є недостатньою для ефективного господарювання підприємства. У табл. 3.11 представлені узагальнюючі показники ресурсного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 3.11

Узагальнюючі показники ресурсного потенціалу
ТДВ «Яготинський маслозавод»

Виробничий потенціал	Високий		Середній		Низький		Загальний показник
	бал	узагальнений бал	бал	узагальнений бал	бал	узагальнений бал	
2021 р.	4	4	2	1	5	0,5	5,5
2022 р.	2	2	5	2,5	4	0,4	4,9
2023 р.	5	5	3	1,5	3	0,3	6,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

За аналізований період виявлено збільшення узагальнюючого показника з 5,5 у 2021 р. до 6,8 зважених балів у 2023 р. Інтегральні коефіцієнти, що характеризують ресурсний потенціал підприємства, представлено в табл. 3.12.

Критерії оцінки ресурсного потенціалу за інтегральними коефіцієнтами:

- якщо рівень вищий за 60%, тоді ресурсний потенціал класифікується як високий,
- 40-60% як середній;
- менше 40% як низький.

Таблиця 3.12

Інтегральні коефіцієнти ресурсного потенціалу

Виробничий потенціал	2021 р.			2022 р.			2023 р.		
	значення			значення			значення		
	Поточне	максимальне	In, %	Поточне	максимальне	In, %	Поточне	максимальне	In, %
	5,5	11	50,0	4,9	11	44,5	6,8	11	61,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Відповідно до критеріїв оцінювання ресурсного потенціалу, якщо інтегральний коефіцієнт ресурсного потенціалу від 40% до 60% (50,0% та 44,5%),

як у 2021 р. та 2022 р. відповідно, то його можна вважати «середнім», а у 2023 р. рівень становив більше 60% (61,8%), отже він став «високим».

В табл. 3.13 визначимо, яким був рівень використання ресурсного потенціалу у 2021-2023 рр.

Таблиця 3.13

Визначення рівня використання ресурсного потенціалу

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	2021 р.			2022 р.			2023 р.		
	макс	факт	In	макс	факт	In	макс	факт	In
Фондовіддача	11,1	6,5	0,59	11,1	8,7	0,78	11,1	11,1	1
Матеріаловіддача	1,22	1,22	1	1,22	1,19	0,98	1,22	1,20	0,98
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	11,15	6,50	0,58	11,15	8,72	0,78	11,15	11,15	1
Коефіцієнт використання виробничої площі	0,81	0,81	1	0,81	0,81	1	0,81	0,81	1
Рівень використання виробничої потужності	0,74	0,72	0,97	0,74	0,74	1	0,74	0,69	0,93
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,46	1	0,46	0,52	0,88	0,46	0,54	0,83
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	0,81	0,81	1	0,81	0,83	0,98	0,81	0,82	0,99
Рівень автоматизації виробництва	0,56	0,56	1	0,56	0,56	1	0,56	0,56	1
Рівень комп'ютеризації виробництва	0,62	0,54	0,87	0,62	0,62	1	0,62	0,62	1
Зростання продуктивності паці, %	27,0	23,14	0,86	27,0	20,51	0,76	27,0	27,0	1
Відношення чисельності працівників з вищою освітою до загальної чисельності працівників	0,37	0,33	0,89	0,37	0,35	0,95	0,37	0,37	1
Рівень використання виробничого потенціалу	0,88927			0,91909			0,97545		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Таким чином найменшим рівень використання ресурсного потенціалу був у 2021 р. і становив 0,88927, у 2022 р. його значення дещо збільшилося до 0,91909 пунктів, і найбільшим він був у 2023 р. – 0,97545 пунктів.

Оцінимо зміну ефективності використання ресурсного потенціалу. Таким чином нам слід дати оцінку зміни ефективності використання ресурсного потенціалу у разі здійснення двох заходів з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства у ринкових умовах, табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Показники ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства

Показники	2025			
	Значення	Величина		
		max	min	med
Фондовіддача	11,5	X		
Матеріаловіддача	1,23	X		
Коефіцієнт оборотності необоротних активів, об. в рік	11,5	X		
Коефіцієнт використання виробничої площі	0,98	X		
Рівень використання виробничої потужності	0,79	X		
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,51	X		
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	0,79	X		
Рівень автоматизації виробництва	0,8	X		
Рівень комп'ютеризації виробництва	0,66	X		
Зростання продуктивності паці, %	5,1	X		
Відношення чисельності працівників з вищою освітою до загальної чисельності працівників	0,38	X		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Проведений аналіз табл. 3.14 дає можливість зрозуміти, що показники ресурсного потенціалу прийняли максимальну величину в порівнянні з 2023 р., у зв'язку з впровадженням запропонованих заходів.

Таблиця 3.15

Узагальнюючі показники ресурсного потенціалу

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Виробничий потенціал	Високий		Середній		Низький		Загальний показник
	бал	узагальнений бал	бал	узагальнений бал	бал	узагальнений бал	
2025	11	11	-	-	-	-	11

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

У відповідності до даної методики видно, що всі узагальнюючі показники ресурсного потенціалу перемістяться з розряду «середній» у розряд «високий». Далі слід визначити рівень використання ресурсного потенціалу, табл. 3.16.

За даними табл. 3.16 видно, що впровадження запропонованих заходів вплине на рівень використання ресурсного потенціалу підприємства, підвищивши його до рівного 97,9091%.

Таблиця 3.16

Визначення рівня використання ресурсного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» з урахуванням заходів, що впроваджуються

Показник	2025 рік		
	максимальне	прогноз	In
Фондовіддача	11,1	11,1	1
Матеріаловіддача	1,23	1,23	1
Коефіцієнт оборотності необоротних активів, об. в рік.	11,5	11,5	1
Коефіцієнт використання виробничої площі	1,0	0,98	0,98
Рівень використання виробничої потужності	1,0	0,79	0,79
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,51	0,51	1
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	0,79	0,79	1
Рівень автоматизації виробництва	0,8	0,8	1
Рівень комп'ютеризації виробництва	0,66	0,66	1
Зростання продуктивності паці, %	5,1	5,1	1
Відношення чисельності працівників з вищою освітою до загальної чисельності працівників	0,38	0,38	1
Рівень використання виробничого потенціалу	0,979091		

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

В табл. 3.17 представлено інтегральний коефіцієнт ресурсного потенціалу підприємства у 2025 р.

Таблиця 3.17

Інтегральні коефіцієнти ресурсного потенціалу

Виробничий потенціал	2025		
	значення		
	Поточне	максимальне	In, %
	11	11	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та власних досліджень

Проведені розрахунки у представлених таблицях показують, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства з 88,927% у 2021 р. до 97,9091% у 2025 р. Крім того, виробництво лакто-лимонаду та ПЕТ-тари дасть можливість підприємству отримати додатково чистого прибутку на 25820,83 тис. грн.

Висновки до розділу 3

В процесі обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено, що забезпечення його раціонального використання значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів і з підвищенням ефективності в їх управлінні. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає насамперед у вдосконаленні використання й управління ресурсами підприємства та в підвищенні їхньої цілісності

На основі результатів проведеного аналізу та було запропоновано ряд заходів щодо підвищення ефективності використання виробничого потенціалу:

- впровадження обладнання з виробництва лакто-лимонаду;
- використання повної виробничої потужності обладнання з виробництва ПЕТ-тари та подальша її реалізація.

Впровадження заходу по виробництву лакто-лимонаду обійдеться підприємству у сумі 10448,5 тис. грн. на купівлю та монтаж виробничої лінії і принесе прибуток у розмірі 23605,53 тис. грн., термін окупності вкладання складе 4,4 міс. Фінансування проекту передбачається за кошти підприємства. Використання повної виробничої потужності обладнання з виробництва ПЕТ-тари здатне забезпечити підприємству додаткове генерування прибутку у розмірі 2215,3 тис. грн.

Узагальнюючі показники впливу запропонованих заходів на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства відмітимо: фондівдача та рентабельність продажів – прогнозно збільшиться на 3,6% та 0,22% відповідно. В цілому чистий прибуток підприємства збільшиться на 10,1% (25820,83 тис. грн.). Очікуване зростання продуктивності праці становитиме 5,1%. Коефіцієнт використання площі цеху зросте та становитиме 0,9. Коефіцієнт отримання продукції із 1 м² зросте на 104,3% і дорівнюватиме 2686,79 тис. грн. Завдяки впровадженню розроблених заходів величина використання ресурсного потенціалу дорівнюватиме 97,9091%.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведене дослідження, маємо зауважити наступне.

1. Під поняттям потенціал підприємства розуміють матеріальні, фінансові та людські ресурси, ефективне формування яких визначає економічний потенціал та забезпечує певний рівень ринкового потенціалу, тобто рівень прибутку від реалізації вироблених економічних благ. Первинною ланкою потенціалу підприємства виступають ресурси підприємства, які складають його ресурсний потенціал, під яким розуміють наявність фінансових, виробничих, інноваційних ресурсів, інформації та підприємницької здатності, які можуть бути активізовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також резервів і можливостей з мобілізації цих ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення стійкого зростання підприємства в майбутньому.

2. Управління ресурсним потенціалом підприємства – це складний, динамічний процес, який передбачає систему прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення визначених цілей, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства. Суб'єктом управління є керівництво підприємства, яке визначає стратегію управління ресурсним потенціалом та формує основні цілі й завдання. Об'єктами управління загалом є всі ресурси підприємства та їх потенціал. Проте об'єктом може бути також окремий ресурс. Об'єкт управління кожне підприємство вибирає самостійно, і це залежить від установлених цілей у сфері управління ресурсним потенціалом.

3. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства є важливим інструментом для досягнення прибутковості та стійкості на ринку, адже завдання, які виникають під час оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструменту забезпечення прибутковості, мають вирішальне значення для успіху та забезпечення прибутковості підприємства. Цей процес передбачає аналіз та удосконалення використання різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, людські та інтелектуальні ресурси.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління ресурсним потенціалом підприємства сьогодні відіграє вирішальне значення. Загальними нормами права, які визначають управління відносинами в сфері ресурсного забезпечення підприємства є норми Господарського кодексу України, Податкового кодексу України та Цивільного кодексу, інші закони, постанови та методичними рекомендаціями тощо.

5. Об'єктом дослідження в роботі стало товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод», яке є одним із найбільших виробників молока та молочної продукції в країні, що входить до групи компаній «Молочний альянс». «Молочний альянс» організований як акціонерне товариство з централізованою системою управління, яка охоплює такі функціональні напрямки, як: фінанси, закупівля, маркетинг, виробництво, логістика та збут. До складу групи входять підприємства, що займаються виробництвом сирів, цільномолочних і кисломолочних продуктів, а також ті, що спеціалізуються на зборі та переробці молока і молочних продуктів. Крім того, до групи входять підприємства, які реалізують продукцію як на українському ринку, так і за кордоном.

6. Оцінюючи основні економічні показники діяльності підприємства, можна відзначити загальне зростання ефективності діяльності підприємства та покращення використання його ресурсів у період з 2021 р. до 2023 р. що характеризується загальним зростанням показників в динаміці. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 56,5% (1753605 тис. грн.), що призвело до збільшення чистого прибутку в 3 рази (191841 тис. грн). Зростання валового прибутку відбулося на 175,1% (на 558800 тис.грн.) Такий стрімкий фінансовий підйом підприємства обумовлений зростанням вартості сировини, палива та енергії, а також втратою деякими конкурентами ринкових позицій через окупацію частини територій та міграцію населення у безпечніші регіони.

7. Протягом періоду дослідження відбулося збільшення середньорічної вартості активів на 32,4% (534787 тис. грн.), що в першу чергу пов'язане зі зростанням оборотних активів на 53,1% (576275 тис. грн.). Виведення з

експлуатації неефективних виробничих потужностей та підвищення продуктивності праці призвели до збільшення фондівіддачі на 4,6 п. (70,8%). В той же час відбулося зниження фондоозброєності праці на 56,5 тис.грн./чол. (10,7%). Продуктивність праці працівників підприємства зросла на 1829,2 тис.грн./чол., а оборотність оборотних активів прискорилося на 0,06 обертів на рік (до 2,92 обертів).

8. В процесі обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено, що забезпечення його раціонального використання значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів і з підвищенням ефективності в їх управлінні. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає насамперед у вдосконаленні використання й управління ресурсами підприємства та в підвищенні їхньої цілісності

9. На основі результатів проведеного аналізу та було запропоновано ряд заходів щодо підвищення ефективності використання виробничого потенціалу:

- впровадження обладнання з виробництва лакто-лимонаду;
- використання повної виробничої потужності обладнання з виробництва ПЕТ-тари та подальша її реалізація.

Впровадження заходу по виробництву лакто-лимонаду обійдеться підприємству у сумі 10448,5 тис. грн. на купівлю та монтаж виробничої лінії і принесе прибуток у розмірі 23605,53 тис. грн., термін окупності вкладання складе 4,4 міс. Фінансування проекту передбачається за кошти підприємства. Використання повної виробничої потужності обладнання з виробництва ПЕТ-тари здатне забезпечити підприємству додаткове генерування прибутку у розмірі 2215,3 тис. грн.

10. Узагальнюючі показники впливу запропонованих заходів на підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства відмітимо: фондівіддача та рентабельність продажів – прогнозно збільшиться на 3,6% та 0,22% відповідно. В цілому чистий прибуток підприємства збільшиться на 10,1% (25820,83 тис. грн.). Очікуване зростання продуктивності праці становитиме 5,1%.

Коефіцієнт використання площі цеху зросте та становитиме 0,9. Коефіцієнт отримання продукції із 1 м² зросте на 104,3% і дорівнюватиме 2686,79 тис. грн. Завдяки впровадженню розроблених заходів величина використання виробничого потенціалу дорівнюватиме 97,9091%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Алексєєв С.Б. Визначення ринкового потенціалу торговельного підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2024. № 4. С. 36–39.
3. Алієв Р.А. Сутність та поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54-59. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/203>
4. Барибіна Я.О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 6(51). Ч. 2. С. 48–53.
5. Богацька Н., Ковальчук О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність та стратегія використання. URL: http://nauka.com/4_SND_2022/Economics/10_98032.doc.htm.
6. Богацька Н., Швець О. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання URL: <http://intkonf.org/ken-dotsbogatska-nm-shvets-oi-resursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-v-suchasnih-umovah-gospodaryuvannya>.
7. Богацька Н.М. Ресурсний потенціал підприємств та проблеми його оцінки. URL: http://www.nauka.com/12_KPSN_2020/Economics/57474.doc.htm.
8. Богацька Н.М., Хачатрян В.В. 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
9. Босак І.П. Палига Є.М. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект. *Регіональна економіка*. 2017. № 4. С 193-195.
10. Боярко І.М. Гриценко Л.Л., Рябенков О.В. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві. *Вісник Університету банківської справи*. 2017. № 1 (28). С. 71-77.

11. Буди́ко О. В. Фінансова звітність як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1721>
12. Васи́лик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.
13. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 104-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_2_16
14. Висоцький А.Л. Сутність та особливості збутового потенціалу як складової частини сукупного економічного потенціалу підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.8. С. 225–233.
15. Волошин Л. Використання інноваційних ресурсів в Україні: проблеми та шляхи їх усунення. *Наукові записки*. 2020. Вип. 15. С. 145–151.
16. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України : монографія. Львів : ІРД НАН України, 1998. 294 с.
17. Горбоко́нь В.Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4(166). С. 182–191.
18. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
19. Гудзь О.Є. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_1010_70172914.pdf?file=p_1010_70172914.pdf
20. Гунченко О.В. Ресурсний потенціал та умови його формування в сільськогосподарських підприємствах. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2021. № 5. С. 75–80.
21. Дашковська І. Ресурсне забезпечення та ресурсний потенціал інноваційної діяльності підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212_Dashkovska_363_364_Modern_Problems.pdf.
22. Денисенко М.П. Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С 19-24.

23. Дунда С.П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(2). С. 83–89.

24. Дятлов Є.В. Система інформаційного забезпечення у сфері зовнішньоекономічної діяльності: наукові погляди щодо формування та розвитку. *Держава та регіони*. 2018. № 1 (100). 101-102.

25. Євтушенко О.А. Інформаційне забезпечення управління відтворенням основних засобів машинобудівного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 1 (18). С.84-91.

26. Іваннікова Н. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/3_2015ua/37.pdf.

27. Іванова В. В. Інформаційне забезпечення економіки, заснованої на знаннях: монографія. К.: Логос, 2011. 277 с.

28. Інформаційні ресурси організації. URL: https://pidruchniki.com/10020805/informatika/informatsiyni_resursi_organizatsiyi

29. Казачков І.О. Підвищення ефективності використання ресурсів промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1. Т. 2. С. 86–91.

30. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.

31. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 690. С. 59–65.

32. Козак В.Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення економічного аналізу. *Економіка АПК*. 2015. № 1. С. 66–70.

33. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод (1950 р.), ратифікованою Законом України від 17.07.1997 р. № 475/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text

34. Кошова В.Ю., Богацька Н.М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709519.pdf>
35. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ : Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с.
36. Краснокутська Н. Дефініція поняття – потенціал підприємства в контексті розвитку мікроекономічної теорії. *Вісник КНТЕУ*. 2008. № 5. С. 54–64.
37. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1(40). С. 110–115.
38. Лапін С.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник СумДУ*. 2017. № 1. С. 63–71.
39. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 126–130.
40. Лопатюк О. А. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. *Економіка*. 2011. № 5. С. 36–39.
41. Мазур А.О., Кириченко С.О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємства. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/2013>.
42. Маслак О. І., Коробкова І. В Інформаційне забезпечення процесу управління стратегічною стійкістю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 4. С. 23-25.
43. Матвєєва Н.М., Петряєва Н.М. Трудові ресурси як складова ресурсного потенціалу підприємства. *Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20–22 травня 2018 р. Харків, 2013*. С. 94–96.
44. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua>

45. Мельник О.Г. Інформація як складового інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 10. С. 136-141.
46. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. 12-1. С. 167–174.
47. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.9. С. 193–198.
48. Навроцький Н.О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Інтернаука*. 2017. № 1(23). С. 97–101.
49. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: Монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. 290 с.
50. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 91–105.
51. Плотницька С.І. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4478>
52. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
53. Про господарські товариства: Закону України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
54. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14#Text>
55. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
56. Пуцентейло П. Р. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2015. Вип. 11. С. 224-232.
57. Рогоза М.Є. Скляр А.А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління і його вплив на невизначеність середовища господарювання.

Економіка: проблеми теорії та практики. 2005. Вип. 206: В 4 т. Том III. С. 641-650.

58. Ружицька Т.Д. Сутність та складові елементи поняття «економічний потенціал підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Т. 2. № 9. С. 178–181.

59. Сабади́рьова А.Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. Т. 1. С. 134–138.

60. Семенова К. Д. Аналітичні можливості фінансової звітності для оцінки підприємницьких ризиків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 8 (297). С. 32-39.

61. Сердак С. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83–88.

62. Сіваєв Б. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства. URL : <http://intkonf.org/sivaev-bo-ekonomichna-sutist-resursnogo-potentsialu-pidpriemstva>.

63. Славов В.П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. *Агроінком*. 2007. № 7–8. С. 52–57.

64. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/5053>

65. Собур С.В. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. С. 56–61.

66. Стецюк П.А. Інформаційне забезпечення управління фінансовими ресурсами підприємства. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2962>

67. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства. URL: <https://en.ppt-online.org/119884>

68. Татар М.С. Дослідження проблем розвитку ресурсного потенціалу будівельних підприємств України в умовах активізації факторів зовнішнього

середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6. Ч. 3. С. 81–86.

69. Томчук О.Ф. Аналітичні можливості балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-2. С. 152-159.

70. Ульянченко О.В. Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрній сфері: Монографія. Х.: Харків. НАУ, 2016. 357 с.

71. Управління ресурсним потенціалом підприємств. URL: http://sophus.at.ua/publ/2019_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/upravlinnja_resursnim_potencialom_pidpriemstv/104-1-0-1574

72. Управління ресурсами та ресурсним потенціалом підприємства. URL: http://www.nauka.com/30_NIEK_2021/Economics/6_96453.doc.htm

73. Уткіна М. С. До питання інформаційного забезпечення фінансового моніторингу. *Juris Europensis Scientia*. 2022. Випуск 2. С. 94-97.

74. Фесенко І.А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 138–142.

75. Фінансові ресурси підприємств, їх склад і характеристика. URL: https://pidruchniki.com/18111210/finansni/finansovi_resursi_pidpriemstv_sklad_harakteristika.

76. Хомош Ю.С. Вовк Ю.Я. Значення інформаційного забезпечення в управлінні інноваційною діяльністю підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Вип. 22.13. С. 322-328

77. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

78. Череп А.В. Ефективність використання основних фондів підприємства. *Держава та регіони*. 2019. № 6. С. 212–215.

79. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз. Навчальний посібник К.: КНЕУ, 2021. 540 с.

80. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсами підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/14.pdf

81. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 6(132). С. 166–172.

82. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. С. 81–88.

83. Шашина М. В., Недзельський А. О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. URL: <http://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/economy/article/view/756>

84. Швиданенко Г. О. Управління ресурсами підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с.

85. Шелковникова О.В. Управлінська інформаційна система підприємства: принципи розробки та концептуальна модель. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 28. 157-163.

86. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 242 с.

