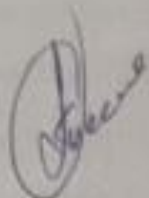


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



ТЕСЛЯ Оксана Віталіївна
(студент групи ЗМО-21-2с)

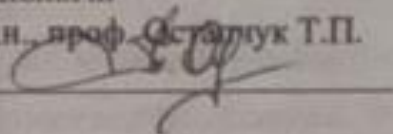
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ
ПІДПРИЄМСТВА**

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

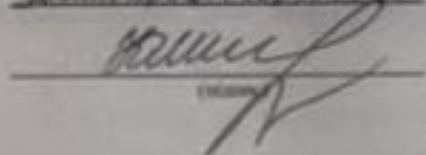
Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій

д.с.н., проф. Остапчук Т.П.



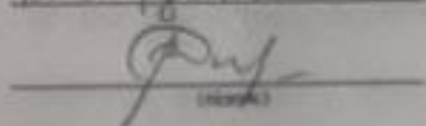
Керівник роботи:

д.с.н., проф. Мороз Ю.Ю.



Рецензент

д.с.н., доц. Довбеляк В.В.



Житомир, 2024

Анотація

Тесля О.В. Управління ефективністю використання ресурсів підприємства. – Рукопис.

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

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління ефективністю використання ресурсів підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: ресурси, фінансові, матеріальні, інформаційні, трудові, оптимізація.

Annotation

Teslya O.V. Management of the efficiency of the use of enterprise resources. - Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of managing the efficiency of the use of enterprise resources are considered and directions for improvement of the relevant process are determined.

Keywords: resources, financial, material, informational, labor, optimization.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління ресурсами підприємства</i>	6
1.1. Поняття та сутність ресурсів підприємства.....	6
1.2. Система управління ресурсами підприємства.....	12
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління ресурсами підприємства	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління ресурсами підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення системи управління ресурсами ТОВ «Готельний Комплекс Русь»</i>	34
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	34
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Готельний Комплекс Русь».....	40
2.3. Оцінка ефективності управління ресурсами підприємства.....	47
2.4. Напрями підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.....	54
Висновки до розділу 2	60
<i>Висновки</i>	62
<i>Список використаних джерел</i>	65
<i>Додатки</i>	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кризові та швидкозмінні умови зовнішнього середовища формують перед підприємствами нові виклики та завдання. Це стосується ефективності як самого виробничого процесу, так і функціонування підприємства в цілому. Конкурентоспроможність підприємства на ринку напряду залежить від ресурсного забезпечення його діяльності та сформованої системи управління. Актуалізація проблеми ресурсного забезпечення діяльності підприємства визначається обмеженістю ресурсів і їх дороговизною.

Забезпечення планових фінансових результатів підприємством досягається за рахунок наявності відповідного ресурсного забезпечення його діяльності. Підприємства мають в повному обсязі використовувати власні ресурси та мобілізувати прогресивні ресурси, які в кінцевому результаті забезпечать досягнення ефекту економічного, соціального, екологічного, інноваційного. Мати достатні ресурси для підприємства означає мати у своєму розпорядженні необхідні можливості і певні умови для свого розвитку й нормального функціонування відповідно до поставлених цілей.

Проблеми ресурсного забезпечення та ефективності використання ресурсів підприємств завжди привертали і продовжують привертати увагу вчених-економістів і практиків, зокрема, широко висвітлені в численних наукових працях, у підручниках і навчальних посібниках. Відомі праці з цієї проблематики таких українських і зарубіжних науковців, як В. І. Андрійчук, С. Б. Алексєєв, М. Армстронг, Л. Ф. Берднікова, Д. П. Богиня, Т. М. Безверхнюк, З. С. Варналій, Н. О. Власова, Ю. М. Воробйов, В. М. Геєць, С. А. Грішнова, А. П. Дудар, Я. А. Жаліло, П. В. Іванюта, Н. О. Кондратенко, В. І. Крамаренко, О. П. Лугівська, І. І. Лукінов, М. П. Мартіянова, Л. М. Матросова, О. І. Олексюк, І. М. Рєпіна, А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон, О. С. Федонін, А. В. Череп, М. та ін. Враховуючи вагомий внесок і практичну значущість праць провідних учених, продовження досліджень цих питань має важливе теоретичне і практичне значення з огляду на їх багатоаспектність і актуальність.

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

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління ресурсами підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності відповідного процесу ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити поняття та сутність ресурсів підприємства;
- проаналізувати систему управління ресурсами підприємства;
- визначити методичні засади оцінки ефективності управління ресурсами підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління ресурсами підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Готельний Комплекс Русь»;
- оцінити ефективність управління ресурсами підприємства;
- визначити напрями підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління ресурсами підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління ресурсами підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. 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 «ресурси»;

балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень управління ресурсами підприємства.

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

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління ресурсами підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 72 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 77 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність ресурсів підприємства

Криза в світовій економіці і трансформаційні процеси в економіці України вимагають всебічного аналізу господарського механізму управління, зокрема управління наявними ресурсами та пошуку альтернативних шляхів використання. Значущими стають економічні, політичні, інформаційні, ідеологічні, психологічні та інші методи її ведення, однак вони є ефективними лише в разі, якщо країна має достатній економічний і воєнний потенціал [71].

Актуальність вивчення проблеми управління ресурсами пов'язана з постійною зміною економічної ситуації, значним ростом конкуренції між світовими суб'єктами господарювання за ринки ресурсів і ринки збуту готової продукції [43].

З метою вирішення даної проблеми необхідно дослідити категорію «ресурси», її значення, сутність, класифікацію. Проаналізуємо застосування і тлумачення терміну «ресурс» в науковому середовищі. У Академічному тлумачному словнику наводиться наступне визначення: «ресурс – засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності, а також запас чого-небудь, який можна використати у разі потреби» [1].

У економічній енциклопедії наведено таке визначення категорії «ресурсу»: це «основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку» [35].

Аналіз сучасних наукових підходів до визначення сутності економічної категорії «ресурс» свідчить про те, що більшість дослідників під даною категорією розуміють конкретні засоби, запаси та реальні можливості суб'єкта господарювання щодо доцільного та раціонального використання їх для досягнення поставлених цілей і завдань, табл. 1.1. Таким чином сьогодні існує багато думок і поглядів, які мають різні тлумачення. Однак можна побачити і багато спільного.

Таблиця 1.1

Визначення категорії «ресурс» в наукових джерелах

Автор	Трактування поняття
Орлатий М., Романюк С., Дегтярьова І. [41]	Під ресурсами розуміють наявні елементи системи, на основі яких вона функціонує та розвивається і які в умовах конкретної ситуації доцільні для застосування як засоби досягнення цілей.
Майданевич Ю., Пантелєєва В. [30]	Розуміють під ресурсами засоби виробництва, тобто засоби праці та предмети праці.
Мочерний С., Ларіна Я., Устенко О., Юрій С. [36]	Поняття ресурси визначають як основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система.
Телегін В.В. [71]	Ресурси – сукупність матеріальних, фінансових, енергетичних, технічних засобів та робочої сили
Загородній А., Вознюк Г. [19]	Ресурси – це запаси, цінності, можливості та джерела їх формування.
Новицький В.С. [40]	Ресурси – це активи. Під активами вважають майно в його матеріальній і нематеріальній формах, які мають свою вартість і можуть бути враховані для побудови стратегії в майбутньому.
Томсон А., Стікленд А.Дж. [72]	Ресурс (scheduled operating time; antic pated working life) – встановлений термін служби технічного пристрою, після закінчення якого воно підлягає ремонту або списанню.
Предін А. [44]	Ресурси – елементи економічної системи, що використовуються в процесі виробничого споживання або фактори виробництва: праця, земля, капітал
Ульянченко О.В. [73]	Ресурси – спосіб; засіб; ресурси; допоміжний засіб; природні ресурси. Все, що країна використовує для виробництва товарів і послуг (робоча сила, мінерали, нафта).
Ващенко О.П. [11]	Ресурси – сукупність запасів, джерел, засобів і предметів праці, що є в наявності і які можуть бути мобілізованими і приведеними в дію, а також використаними для досягнення його цілей

Джерело:

Кожен автор пропонує визначення категорії «ресурси» на свій власний розсуд, що призводить до суб'єктивізму, невизначеностей і розбіжностей під час проведення досліджень, а також при аналізі результатів досліджень. Трактуючи поняття «ресурси», автори акцентують увагу на їх сукупності як системи, можливості якої можуть бути використані для максимального задоволення потреб суспільства, досягнення цілей, а також побудови стратегії в майбутньому.

Більш повне та наочне уявлення розділу підходів вчених до розуміння сутності ресурсів підприємства представлено на рис. 1.1.

Отже, в загальному розумінні ресурси представляють собою сукупність елементів, які можуть бути використаними людиною для життєдіяльності та

залученими в процес праці для виробництва різноманітних споживчих вартостей. Ресурси в економіці – це реальні потоки й запаси всіх видів чинників, використовуваних суспільством.

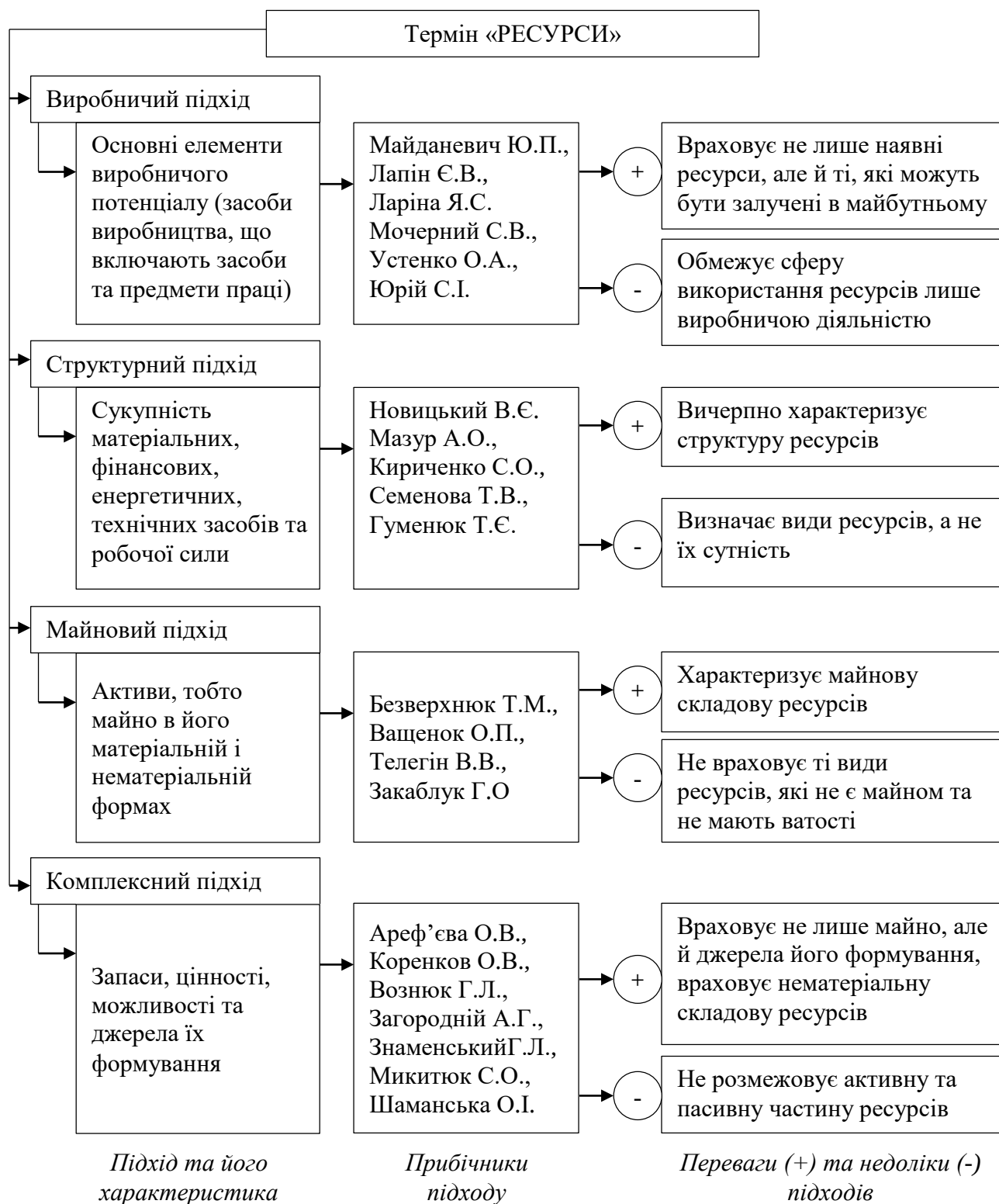


Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності терміна «ресурси»

Джерело: складено автором на основі [12; 71]

У сучасній економічній літературі існують різні підходи до класифікації ресурсів.

Так, Закаблук Г.О. [20] стверджує, що ресурси класифікують за такими ознаками: за походженням; за характером використання; за виробництвом; за способом відтворення.

Апаршина О.І. підкреслює, що існує багато різних класифікацій ресурсів [2] та відзначає, що вони можуть бути розглянуті: за фізичним змістом, за призначенням у процесі виробництва, за ступенем використання у виробничому процесі.

В своїй роботі Лапін Є.В. [28] розглядає ресурси як сукупність природних, виробничо-технічних, організаційних, та соціальних факторів.

Найбільш поширеною є класифікація ресурсів за фізичним змістом, що передбачає їх поділ на чотири основні види ресурсів: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні [18; 43].

За думкою інших авторів [4], ресурси складаються з наступних компонентів: технічні, технологічні, трудові, територіальні, інформаційні, організаційні та фінансові ресурси.

Систематизація поглядів різних науковців стосовно видів ресурсів дозволило сформулювати класифікацію ресурсів національного господарства, рис. 1.2.

1. За походженням виділяють первинні та вторинні ресурси. До первинних ресурсів відносять ті, що створені природою, а до вторинних – ресурси, які створені працею людини.

2. За вичерпністю всі ресурси можна розподілити на вичерпні та невичерпні. Вичерпними є такі ресурси, які при їх видобутку і використанні не відтворюються природою або відновлюються в терміни, значно більші у порівнянні із швидкістю їхнього використання. Ресурси, існування яких необмежене часом, називаються невичерпними. При будь-якому інтенсивному споживанні їх кількість не зменшується, або зменшується настільки мало, що ця величина на практиці ігнорується.

3. За рівнем вивченості розрізняють прогностні, виявлені та вивчені ресурси.

За походженням	⇒	Первинні	Вторинні			
За вичерпністю	⇒	Вичерпні	Невичерпні			
За рівнем вивченості	⇒	Прогнозні	Виявлені	Вивчені		
За доступністю для використання	⇒	Доступні	Резервні	Недоступні		
За характером використання	⇒	Одноцільового використання		Багатоцільового використання		
За способом використання	⇒	Споживані		Застосовувані		
За залученням до господарського обігу	⇒	Дійсні (реальні)		Можливі (потенційні)		
За фізичним змістом	⇒	Матеріальні	Технічні	Трудові		
		Фінансові		Інформаційні		
За економічною природою	⇒	Ресурси-активи		Ресурси-пасиви		
За здатністю до відтворення	⇒	Відтворювання	Частково відтворювані	Невідтворювані		
За здатністю до поновлення	⇒	Поновлювані	Частково поновлювані	Не поновлювані		
За дефіцитністю	⇒	Недефіцитні	Частково дефіцитні	Високодефіцитні		
За потребою у збереженні	⇒	З дуже низькою потребою	З низькою потребою	З середньою потребою	З високою потребою	З надзвичайно високою потребою

Рис. 1.2. Класифікація ресурсів в економічних системах

Джерело: складена автором на основі [12]

4. За доступністю до використання ресурси можна розділити на доступні, резервні та недоступні.

5. За характером використання виділяють ресурси одноцільового та багатоцільового призначення.

6. За способами використання виділяють споживані ресурси (повністю споживаються в ході їхнього використання, втрачаючи свою матеріально-речову форму), застосовувані (можуть використовуватися протягом тривалого часу, не змінюючи своєї матеріально-речової форми).

7. За можливістю залучення до господарського обігу природні ресурси можна поділити на дійсні (реальні) та можливі (потенційні). Реальні ресурси – ті ресурси, які в даний час використовуються. Потенційні ресурси хоча й наявні, але не використовуються внаслідок певних причин (недостатнього рівня розвитку техніки, недосконалості технології або економічної неефективності). Нерідко існування таких ресурсів має прогнозний і навіть імовірний характер.

8. За фізичним змістом пропонуємо виділяти матеріальні, технічні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси.

9. Цікавою є класифікація ресурсів, запропонована Воробйовою Ю.М. та Холодною Б.І. [13], яка розрізняє ресурси-активи та ресурси-пасиви. До ресурсів-активів вона відносить необоротні та оборотні активи, а до ресурсів-пасивів – власні, довгострокові та короткострокові залучені джерела їх формування.

10. Залежно від здатності до відтворення у природі ресурси поділяють на відтворювані та невідтворювані. До відтворюваних ресурсів належать ті, що можуть відтворюватися в природних процесах і підтримуватися у деякій постійній кількості, визначеній рівнем їх щорічного відтворення і споживання. До невідтворюваних ресурсів належать такі, використання яких можливе тільки один раз, і воно неминуче призводить до виснаження їх запасів. Поповнення цих запасів неможливе, оскільки відсутні умови, в яких вони виникли, або відбувається дуже повільно. На наш погляд, доцільно виділити проміжний вид ресурсів, а саме частково відтворювані, тобто такі, що можуть відтворюватись у природі, але темпи їх відтворення є нижчими за обсяги їх щорічного використання.

11. За поновлюваністю всі ресурси поділяють на поновлювані, частково поновлювані та не поновлювані. Поновлювані ресурси – ті, що відновлюються після їхнього використання та поновлення яких залежить від тривалості їх

життєвого циклу. Частково поновлюваними є ресурси, темпи поновлення яких значно відстають від темпів експлуатації.

12. За рівнем дефіцитності виділяють недефіцитні, дефіцитні та високо дефіцитні ресурси.

Слід відзначити, що з огляду на предмет дослідження десята, одинадцята та дванадцята класифікаційні ознаки є найбільш значимими з усіх перерахованих вище, адже саме на їх основі відбувається віднесення ресурсів до одного з різновидів за останньою ключовою ознакою, якою є розподіл ресурсів за потребою у ресурсозбереженні. За цією ознакою пропонуємо виділяти ресурси з дуже низькою, низькою, середньою, високою та надзвичайно високою потребою у ресурсозбереженні. На основі цієї класифікації розставляють пріоритети серед ресурсів до застосування ресурсозбереження.

З урахуванням проаналізованих підходів до трактування терміна «ресурси» підсумуємо, що ресурси представляють собою сукупність елементів, які можуть бути використаними людиною для життєдіяльності та залученими в процес праці для виробництва різноманітних споживчих вартостей. Розглянута класифікація ресурсів дає змогу встановити зв'язок між цілями ресурсозбереження та необхідними для їх досягнення ресурсами шляхом реалізації визначених на базі науково доведених фактів завдань, заходів, дій та конкретних процедур.

1.2. Система управління ресурсами підприємства

Підприємство є складною економічною системою, ефективне управління якою в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища є основою його успішного функціонування та постійного зростання. Забезпечити стійкість підприємства дозволяє найважливіший стратегічний ресурс – його ресурсний потенціал, що поєднує соціальну, виробничо-економічну та екологічну складові.

Будь-яке підприємство самостійно формує свій власний ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Для того, щоб забезпечити ефективність і стабільність

підприємства, необхідно управляти його потенціалом, тобто ресурсами. Процес формування ресурсного потенціалу підприємства є одним із напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи економічних ресурсів та її спрямованості таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності підприємства [5].

Аналіз показав, що управління ресурсами підприємства є складним процесом, який розглядається як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію економічного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства [28].

Основними задачами управління ресурсним потенціалом є його формування, використання та відтворення. Формування ресурсного потенціалу відбувається як процес ідентифікації і створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення. Головна складність аналізу процесу формування ресурсного потенціалу полягає в необхідності дослідження всіх елементів у взаємозв'язку та динаміці [5].

Використання ресурсного потенціалу підприємства відбувається як процес залучення у роботу економічних ресурсів, виявлених під час формування ресурсного потенціалу [25].

Відтворення ресурсного потенціалу підприємства орієнтовано на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю продукції, що є необхідною складовою загальної структури ресурсного потенціалу підприємства.

Процес управління ресурсним потенціалом підприємства складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на низку самостійних операцій. Цими операціями є: збір і передача інформації, її обробка й аналіз, вироблення на основі аналізу управлінського рішення, передача рішення і

його реалізація, порівняння отриманих рішень з показниками та їхніми плановими величинами.

Загальна схема управління ресурсами підприємства, рис. 1.3. передбачає, що кожен з елементів підпорядковується досягненню загальних цілей потенціалу підприємства, тобто якщо існують фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, технічні, технологічні та інформаційні ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити потреби потенційних споживачів.

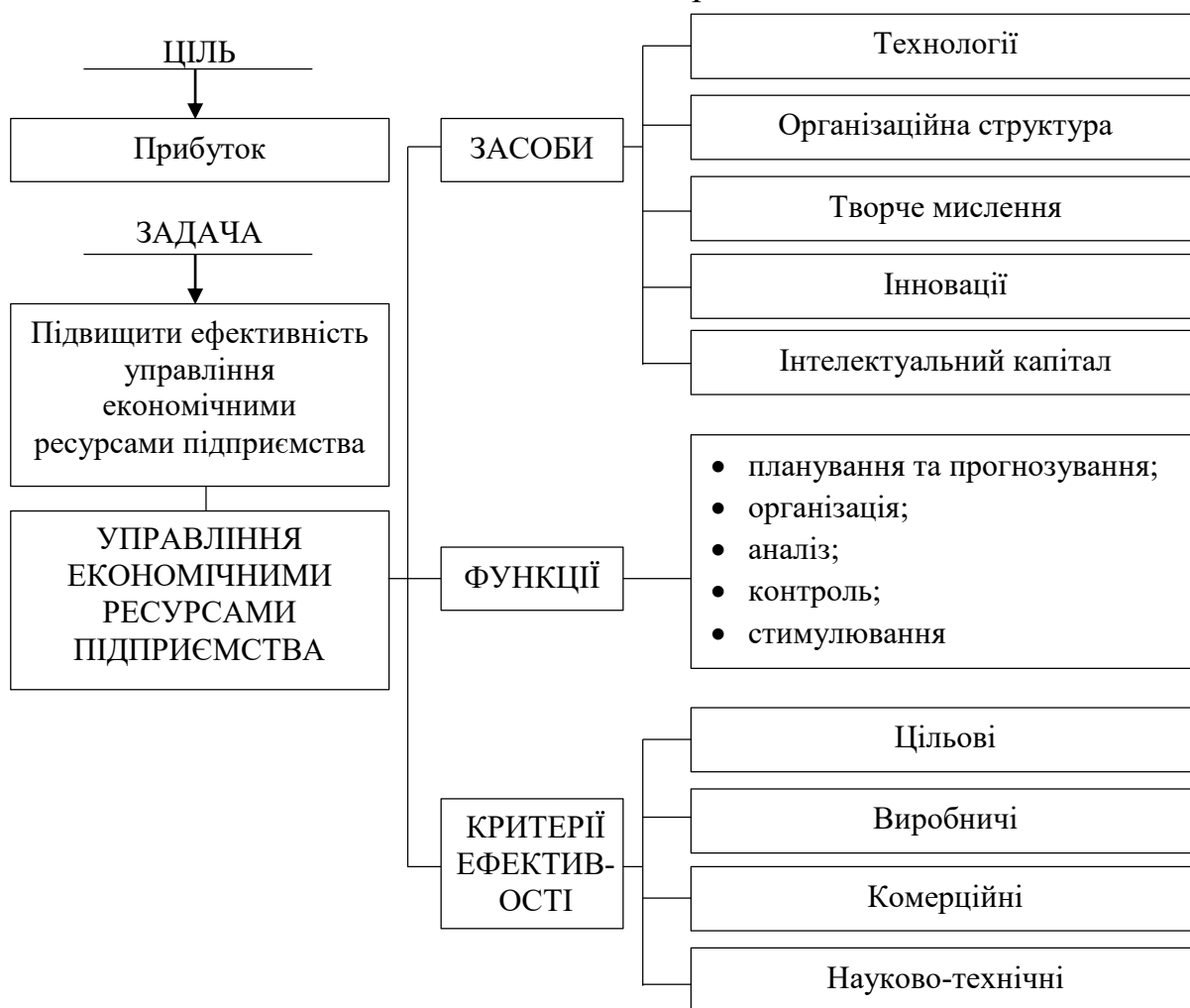


Рис. 1.3. Елементи системи управління ресурсами підприємства

Джерело: складено автором на основі [17]

Проведений аналіз свідчить, що управління ресурсами має бути спрямованим на використання та взаємодоповнення двох основних чинників: по-перше, інноваційної діяльності, тобто використання науково-технічних, організаційних та економічних нововведень, які взаємоузгоджені з відповідними дослідженнями

ринкового середовища. По-друге, узгодження власних розробок продукції виробництва з бажаннями клієнтів і гарантією якості.

Для якісного управління ресурсами підприємства механізм формування та використання економічних ресурсів повинен базуватися на принципах системності та комплексності [65; 73].

Принцип системності передбачає існування механізму управління ресурсами як специфічної динамічної системи. Під системою слід розглядати сукупність елементів, які знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного, утворюючи певну єдність. До визначальних системних принципів слід віднести:

- цілісність, яка передбачає принципову неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її складових. Даний принцип визначає залежність кожного елемента, властивостей і відносин системи від його місця, функцій усередині цілого механізму;

- структурність, яка дає можливість опису системи через визначення її структури;

- взаємозалежність системи і зовнішнього середовища, яка передбачає, що система формує і виявляє свої властивості у процесі взаємодії із зовнішнім середовищем;

- ієрархічність, яка передбачає, що кожен елемент системи може розглядатися як система, а система, що розглядається, є одним із компонентів системи більш високого рівня;

- множинність описів кожної системи. Через принципову складність кожної із систем адекватне їхнє пізнання вимагає побудови множинних моделей, які описують певні аспекти системи;

- збалансованість, що має два важливих аспекти: перший аспект можна виразити як вимогу гармонізації інтересів усіх груп зацікавлених осіб. Отже, управлінські рішення мають спрямовуватися насамперед на задоволення інтересів найменш задоволеної групи зацікавлених осіб. Другий аспект даного принципу стосується необхідності збалансування довгострокових і короткострокових цілей,

адже принцип розвитку не можна абсолютизувати, потрібно за можливості забезпечувати безперервно високий рівень конкурентоспроможності підприємства;

- безперервність в управлінні. Управління конкурентоспроможністю підприємства не є одноразовим процесом. Воно має безперервний, постійний характер;

- композиція, тобто узгодження спільної і приватної мети;

- інтеграція, що спрямовує систему на високий рівень організації, що дасть змогу одержати синергетичний ефект;

- інформованість, що визначає інформаційне забезпечення як головну вимогу конкурентоспроможності [16].

При управлінні ресурсами підприємства необхідно використовувати системний підхід, який передбачає логічно обґрунтоване підхід до дослідження ресурсів як складних систем, які складаються з окремих елементів з численними внутрішніми і зовнішніми зв'язками. Системний підхід при управлінні економічними ресурсами дозволить глибше вивчити об'єкт управління, отримати повніше уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між складовими ресурсного потенціалу підприємства.

Системний підхід дозволяє комплексно оцінити будь-яку виробничо-господарську діяльність і систему управління на рівні конкретних характеристик. Це допоможе проаналізувати будь-яку ситуацію в межах окремо взятої системи, виявити характер проблем входу, процесу і виходу. Застосування системного підходу дозволить найкращим чином організувати процес ухвалення рішень на всіх рівнях у системі управління ресурсами підприємства. Необхідність дотримання принципу системності пояснюється тим, що доводиться здійснювати управління ресурсами в умовах неповної визначеності. Невизначеність виникає внаслідок наявності значної кількості чинників, які по-різному впливають один на одного і які не завжди можна точно оцінити.

Принцип комплексності слід розглядати як взаємозумовлений і пропорційно взаємоузгоджений розвиток системи управління ресурсами як єдиного цілого, яке забезпечує взаємозв'язок усіх підсистем і елементів. Комплексність розгляду

органічно погоджує всі аспекти проблем функціонування економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства як комплекс цілісних систем: фінансової, кадрової, матеріальної, нематеріальної, технічної, технологічної, інформаційної.

Одним із напрямків удосконалення управління ресурсокористуванням на всіх рівнях господарської діяльності підприємства є визначення мотиваційних пріоритетів кадрових ресурсів для подальшого удосконалення управління економічними ресурсами підприємства [7]. Процес створення системи мотивування неможливо реалізувати без адаптивного вибору напрямів мотивування кадрових ресурсів на різних етапах розробки та реалізації обраної стратегії, а також без передбачення ступеня мотиваційних впливів на всіх рівнях управління, що забезпечить суттєве підвищення ефективності управління ресурсами підприємством.

Іншим способом розвитку ресурсного потенціалу підприємства є інновації. Інноваційний процес завжди спрямований на втілення завершених наукових досліджень і розробок та інших науково-технічних досягнень у практичну діяльність підприємства. Він забезпечить удосконалення структури управління ресурсами підприємства відповідно до реалізації його цілей, чіткість і злагодженість взаємозв'язків підсистем і пошук прихованих резервів потенціалу. Цей процес неможливий без формування необхідного механізму управління на засадах інноваційного підходу до здійснення процесу створення, втілення та розповсюдження технічної, організаційної, інформаційної новизни, яка не тільки задовольняє потреби розвитку підприємства, а й стимулює його розвиток у потрібному напрямі. Інноваційний підхід до управління економічними ресурсами підприємства проявляється як цілісна система основних елементів, які регулюють процес управління його інноваційною діяльністю.

Використання інформаційних технологій і систем стає запорукою вдалого управління ресурсами підприємства [33]. Використання сучасних електронних обчислювальних машин, периферійної техніки, засобів зв'язку для збирання, обробки і передачі інформації істотно впливає на методи виконання функцій

управління економічними ресурсами підприємства, створює умови для більш оперативного і якісного їх здійснення. Все це сприяє удосконаленню управління в цілому і його структурних ланок зокрема. Серед основних напрямків удосконалення форм і методів управління ресурсами підприємства особливу увагу слід приділити формуванню інформаційного забезпечення підприємства та підвищенню наукового рівня планування на різних стадіях виробництва з використанням інформаційних технологій.

Відомо, що основою для прийняття управлінських рішень є інформація. Тому від своєчасного збирання достовірної інформації, яка всебічно характеризує всі процеси і явища виробничо-господарської діяльності підприємства та його структурних елементів, а також від оперативної обробки повністю залежить якість і своєчасність управління процесами та господарською діяльністю підприємства.

Важливим доповненням до удосконалення управління ресурсами підприємства є оцінка кількісних та якісних показників ефективності використання ресурсів. Серед існуючих методів і підходів до оцінки ресурсів підприємства найбільш поширеною є оцінка потенціалу на основі фактичного досягнення значень фінансово-економічних показників підприємства. Це дасть можливість проведення глибокого економічного дослідження окремих складових ресурсного потенціалу підприємства, визначення величини резервних можливостей і сприятиме удосконаленню довгострокової і гнучкої системи управління ресурсним потенціалом підприємства.

Завдяки використанню економіко-математичних методів можливо також всебічно удосконалити процес планування та прогнозування економічних ресурсів і підняти його на науковий рівень. Саме моделювання процесів управління економічними ресурсами підприємства дозволяє вибрати оптимальний розподіл фінансових ресурсів; визначити напрямок пропорційного розвитку виробничих ресурсів; здійснювати взаємозв'язок прогнозування, перспективного, поточного та оперативного планування всіх економічних ресурсів та удосконалити систему показників у використанні трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, технічних і технологічних ресурсів [17].

Для підвищення ефективності управління ресурсами підприємства потрібно використати всі можливі важелі, які позитивно впливатимуть на управління економічними ресурсами підприємства та його загальний розвиток. В умовах сучасних змін і динамічних трансформаційних процесів в Україні підприємствам слід розширювати та поглиблювати дослідження в галузі теорії та практики управління економічними ресурсами.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління ресурсами підприємства

Тенденції розвитку управлінської науки потребують підвищення рівня ефективності функціонування підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності. При цьому першочерговою для підприємства стає проблема ефективного управління ресурсами в умовах їх обмеженості. Підвищення корисності використовуваних ресурсів, їх віддачі – це одна з головних умов, що забезпечує розвиток підприємства, сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Все це дозволяє говорити про необхідність усестороннього вивчення підходів і показників оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства. Така оцінка необхідна, оскільки, виступаючи передумовою відповідальних рішень, дозволяє впливати на поточний стан і тенденції розвитку підприємства, встановлювати напрями змін, виявляти більш вагомі фактори такого зростання, складати прогнози та плани подальшого вдосконалення процесів відтворення й використання ресурсів підприємства [5].

Основою соціально-економічного розвитку будь-якого підприємства є його ресурси потенціал, кількісні та якісні характеристики якого відображають впорядковану сукупність ресурсів, що включають фінансові, виробничі, трудові та інформаційні ресурси. Закономірним результатом використання ресурсного потенціалу підприємства є насамперед виробництво продукції високої якості, що дає можливість отримання високої віддачі. Ресурсний потенціал підприємства слід розглядати, з одного боку, як специфічну економічну категорію, що є наслідком

взаємодії всіх ресурсів підприємства, не лише наявних, а й прихованих, а з іншого – як економічну основу підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за визначених умов.

Оцінка управління ресурсним потенціалом підприємства має бути комплексною, тобто вона може бути отримана як систематизація результатів комплексного економічного аналізу. У такій оцінці повинні міститися узагальнені висновки щодо використання ресурсів підприємства, засновані на принципі системності. Процес оцінювання повинен відбуватися також у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації. Тобто, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства [37]. Тому така оцінка дає можливість встановити як функціонує ресурсний потенціал, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення в управлінні впливають на повноту використання ресурсів підприємства та ефективність управління ним.

Серед існуючих підходів до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом найбільш поширеним є метод діагностики ресурсного потенціалу, який слід проводити у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження [5; 27]. Так, при комплексній формі оцінювання ресурсного потенціалу досліджуються всі ресурси підприємства, що інтегруються в єдиний показник. Основними методами інтегрування показників є експертний та рейтинговий. Використовуючи поетапне оцінювання найчастіше акцентується увага на головних критеріях, що визначають здатність підприємства вирішувати його основні завдання. У цьому випадку проблема зводиться до деталізації головних критеріїв, що забезпечують комплексне оцінювання.

Умовою розвитку ресурсного потенціалу підприємства є не тільки абсолютне збільшення його рівня, а й забезпечення ефективного його використання з урахуванням якісних характеристик. Кількісні характеристики покликані оцінити обсяг і швидкість відтворення окремих ресурсів і в цілому ресурсного потенціалу, а якісні характеристики, в свою чергу, є основою для визначення ефективності використання ресурсів. Використання кількісних і якісних характеристик

ресурсного потенціалу підприємства дозволяють: проаналізувати початковий рівень розвитку ресурсного потенціалу; виявити сформовані диспропорції між ресурсами підприємства; виділити пріоритетні напрямки розвитку ресурсів; визначити, виходячи з досягнутого рівня і напрямів розвитку діяльності підприємства, припустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження [27].

Характерною особливістю ефективного управління ресурсним потенціалом є, в першу чергу, оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату. Корисний результат розглядається як ефект, який може бути економічним, у вигляді прибутку підприємства, та соціальним, у вигляді забезпечення формування кращого рівня життя для людини [37].

Крім цього, оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом необхідне для забезпечення більш повного й раціонального використання ресурсів підприємства. Важливо охарактеризувати не тільки наявний, але й фактично використовуваний обсяг ресурсів. Тому система показників оцінювання управління ресурсним потенціалом повинна включати показники, що характеризують наявність, склад, стан ресурсів і показники ефективності використання ресурсів. При оцінюванні ресурсного потенціалу й ефективності його використання необхідно чітко уявляти структуру потенціалу, основні характеристики складових елементів, їхнє співвідношення й використання в процесі виробництва. Важливо зрозуміти місце й роль матеріальних елементів ресурсного потенціалу, зв'язок їх з іншими компонентами.

На основі проведеного аналізу нами визначено систему основних показники, що характеризують ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства і зводяться до наступних, рис. 1.4.

- матеріальні ресурси, оцінювання яких включає аналіз потенційних можливостей предметів і засобів праці, технічних та технологічних ресурсів підприємства;

- фінансові ресурси, оцінювання яких полягає в аналізі фінансових показників, показників прибутковості, ліквідності та платоспроможності;
- трудові ресурси, оцінка яких включає аналіз показників плинності кадрів, рівня продуктивності праці трудових ресурсів;
- інформаційні ресурси, оцінювання яких включає аналіз технічного забезпечення інформаційними системами та аналіз кадрового забезпечення та рівня їх кваліфікації у галузі інформаційних систем.



Рис. 1.4. Система оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 27; 37; 76]

Оскільки основною метою управління ресурсним потенціалом підприємства є нарощення прибутку для забезпечення подальшого розвитку, то доцільним є оцінка та аналіз показників прибутковості. Прибутковість можна розглянути за допомогою таких показників, як темп приросту чистого доходу від реалізації продукції та прибуток від звичайної діяльності.

Визначення рівня технологічного забезпечення інформаційної системи складається з оцінки забезпеченості користувачів ПК, наявності програмного забезпечення, яке підтримує функціональні інформаційні ресурси, зі співвідношення між забезпеченістю ПК та програмним забезпеченням [66].

Головними показниками, що характеризують технологічну підтримку формування і використання інформаційних ресурсів є забезпечення ПК і програмне забезпечення. Технічна ефективність характеризується показниками надійності, швидкодії, пропускнуою здатністю технічних засобів і систем, продуктивністю комп'ютерної техніки і програмного забезпечення. Здійснення аналізу наявних показників інформатизації сприяє визначенню складу показників, які застосовуються в системі управління інформаційними ресурсами, та основних тенденцій розвитку систем створення і застосування інформаційних ресурсів. При цьому, якісна оцінка складу інформаційних ресурсів допускає аналіз показників, які характеризують споживчі властивості інформації: загальний і корисний обсяг інформації, вартість та ефект від її використання, період використання, своєчасність отримання, тривалість обробки, способи й форми надання, участь у процесі ухвалення рішення.

Для цілісної уяви про стан та ефективність управління ресурсним потенціалом й оцінювання ступеня впливу ресурсів підприємства на формування результату діяльності підприємства нами використано інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, формула розрахунку якого наведено у табл. 1.2. Так, інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства розраховується за формулою [76]:

$$\Pi_{\text{ЕВРП}} = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i \quad (1.1)$$

де $\Pi_{\text{ЕВРП}}$ – інтегральний показник ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства;

k_i – ваговий коефіцієнт показників оцінки ефективності використання ресурсів підприємства;

P_i – частковий ресурсний показник підприємства;

i – кількість ресурсів підприємства.

Для виявлення значимості кожного параметру необхідно визначити коефіцієнт значимості параметру, який розраховується за формулою:

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

де k_i – коефіцієнт значимості параметру;

m – число експертів;

n – число параметрів;

R_{ij} – значення ранга, який присвоєний j -м експертом i -му параметру.

Таблиця 1.2

Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Ресурси підприємства	Показники оцінювання	Умовні позначення
1	2	3
Інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства (ІП _{ЕВРП})	$ІП_{ЕВРП} = \sum_{i=1}^n k_i \times P_i$ $k_i = \frac{(m \times n) - R_{ij}}{0,5 \times m \times n \times (n-1)}$ $ІП_{ЕВРП} = (k_{ф.р.} \times ФР) + (k_{в.р.} \times МР) + (k_{т.р.} \times ТР)$	ІП _{ЕВРП} - інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; k_i - коефіцієнт ваги показників оцінювання складових ресурсного потенціалу; P_i - ресурси підприємства; ФР - фінансові ресурси; МР - матеріальні ресурси; ТР - трудові ресурси.
Фінансові ресурси (ФР)	$ФР = (k_1 \times K_{кон.в.к.}) - (k_2 \times K_{фін.зал.}) + (k_3 \times K_{заб.об.кош.}) + (k_4 \times K_{поточ.лік.}) + (k_5 \times K_{шв.лік.}) + (k_6 \times K_{аб.лік.}) + (k_7 \times P_{влас.кап.})$	ФР – фінансові ресурси; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання фінансових ресурсів; $K_{кон.в.к.}$ – коефіцієнт концентрації власного капіталу; $K_{фін.зал.}$ – коефіцієнт фінансової залежності; $K_{заб.об.кош.}$ – коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами; $K_{поточ.лік.}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $K_{шв.лік.}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності; $K_{аб.лік.}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

Продовження табл. 1.2

1	2	3
		Рвлас.кап. – рентабельність власного капіталу
Матеріальні ресурси (МР)	$MP = (k_1 \times K_{\text{заб.мат.рес.}}) + (k_2 \times K_{\text{кор.вит.мат.рес.}}) + (k_3 \times M_{\text{прод.}}) + (k_4 \times K_{\text{прид.осн.зас.}}) + (k_5 \times \Phi_{\text{в}}) + (k_6 \times K_{\text{мех.вир.}}) + (k_7 \times P_{\text{фондоозбр.}})$	МР – матеріальні ресурси; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання виробничих ресурсів; $K_{\text{заб.мат.рес.}}$ – коефіцієнт забезпечення підприємства матеріальними ресурсами; $K_{\text{кор.вит.мат.рес.}}$ – коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів; $M_{\text{прод.}}$ – матеріаломісткість продукції; $K_{\text{прид.осн.зас.}}$ – коефіцієнт придатності основних засобів; $\Phi_{\text{в}}$ – фондвіддача; $K_{\text{мех.вир.}}$ – коефіцієнт механізації виробництва; $P_{\text{фондоозбр.}}$ – фондоозброєність праці.
Трудові ресурси (ТР)	$TP = (k_1 \times K_{\text{об.найм.пр.}}) + (k_2 \times K_{\text{об.звіл.пр.}}) + (k_3 \times K_{\text{заг.об.прац.}}) + (k_4 \times K_{\text{плин.кад.}}) + (k_5 \times P_{\text{праці}})$	ТР – трудові ресурси; k_i – коефіцієнт ваги показників оцінювання трудових ресурсів; $K_{\text{об.найм.пр.}}$ – коефіцієнт обороту найманих працівників; $K_{\text{об.звіл.пр.}}$ – коефіцієнт обороту звільнених працівників; $K_{\text{заг.об.прац.}}$ – коефіцієнт загального обороту працівників; $K_{\text{плин.кад.}}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $P_{\text{праці}}$ – продуктивність праці.

Джерело: складено автором на основі [76]

Проведений аналіз розглянутих показників оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом показав, що їх вибір оснований на комплексному, багатовимірному підході до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом; їх характеристика дає змогу оцінити та проаналізувати ефективність управління кожним ресурсом у складі всього ресурсного потенціалу підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсним потенціалом. Це дозволить визначити величину резервних можливостей для подальшого розвитку підприємства і сприятиме створенню ефективної системи управління його ресурсним потенціалом.

Підприємство самостійно формує свій власний ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Для того, щоб забезпечити стабільність діяльності підприємства необхідно оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом. Врахування такої оцінки дозволить ефективно впливати на поточний стан та тенденції розвитку підприємства, встановлювати розміри та напрями змін, виявляти більш вагомні фактори такого зростання, складати прогнози й плани подальшого вдосконалення процесів відтворення, використання та управління ресурсним потенціалом. Тому, основною характеристикою ресурсного потенціалу в процесі такого оцінювання повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою показників та методів.

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

Кожне підприємство створюється для здійснення господарської діяльності економічна сутність якої полягає в залученні грошових коштів в певних об'ємах у різні галузі народного господарства та сприяє розвитку національної економіки країни, що сприяє поповненню бюджету за рахунок платників податків та розвитку соціальної складової в створенні додаткових робочих місць. Функції держави та підприємницької діяльності є доповненням один одного. Держава визначає загальні умови відтворення та економічне середовище діяльності підприємства, та підприємництво формує ринок задоволення потреб суспільства та розвиток економіки країни в цілому. Саме тому ефективне правове регулювання підприємницької діяльності з боку держави є благополуччям країни в цілому.

Під правовим забезпеченням господарської діяльності розуміється комплекс юридичних норм, закріплених у Конституції України, законодавчих, нормативно-правових актах і актах індивідуального характеру, які встановлюють правила поведінки суб'єктів господарювання при здійсненні ними господарської діяльності, а також визначають міру відповідальності за порушення цих правил.

Правове забезпечення в свою чергу захищає, з одного боку, суб'єктів господарської діяльності у зобов'язанні забезпеченні їх законних прав та інтересів, з іншого боку, мають право застосовування стосовно них заходів адміністративного примусу у разі порушення прав споживачів, антимонопольного, податкового, екологічного законодавства. Зміст правового забезпечення господарської діяльності виявляється в чіткому, послідовному й однозначному здійсненні органами державної влади і місцевого самоврядування повноважень щодо упорядкування правовідносин, які виникають у сфері реалізації конституційного права на здійснення господарської діяльності та утворення дійової системи державних гарантій щодо підтримки і сприяння господарської діяльності. Правове забезпечення створює те середовище, в якому діє підприємство, гарантуючи йому державний захист прав власності, рівність прав і свободу господарської діяльності, вільну і законну конкуренцію, державну підтримку [9; 10].

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

1. Конституція України, відповідно до ст. 42 якої кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Це право базується на свободі підприємницької діяльності, яка полягає в здійсненні на власний розсуд і ризик особою господарської діяльності, не забороненої законом, з метою одержання прибутку [24].

2. Блок спеціальних нормативних актів, що регулюють виключно господарську діяльність: Закони України «Про господарські товариства», «Про фермерське господарство», «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» та інші [47; 49; 59].

3. Нормативно-правові акти, що містять окремі норми або їх сукупність, які регулюють підприємництво: Господарський Кодекс України, Цивільний Кодекс України, Податковий Кодекс України, Закони України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про захист прав споживачів», «Про захист

економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» та інші [15; 42; 50- 52; 54; 74].

Господарський кодекс України встановлює правові основи господарської діяльності, яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Закон забезпечує зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва, підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість, утверджує суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяє гармонізації її з іншими економічними системами [15].

Цивільний кодекс України є кодифікованим нормативним актом (законом) яким регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), учасниками яких є фізичні та юридичні особи, Держава Україна, територіальні громади, іноземні держави та інші суб'єкти публічного права. В тому числі, даним Законом врегульовуються немайнові та майнові відносини під час надавання послуг підприємствами готельно-ресторанного і туристичного бізнесу [74].

Господарську діяльність більш глибоко у відповідних сферах на напрямках регулюють нормативно-правові акти, які мають вузьку спрямованість. Наприклад, нормативно-правове регулювання в сфері управління ресурсами підприємства включає в себе різноманітні закони, нормативні акти та стандарти, які визначають правила та процедури, що стосуються безпосередньо сфери управління ресурсами. Ось деякі з них:

Трудове законодавство визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, включаючи умови праці, оплату праці, відпустки, а також вимоги до управління персоналом.

Податкове законодавство встановлює оподаткування ресурсів, включаючи оподаткування прибутку, податок на додану вартість та інші податки, які можуть впливати на управління фінансами підприємства.

Законодавство з питань охорони навколишнього середовища встановлює вимоги щодо екологічної безпеки та стандарти щодо використання природних ресурсів.

Фінансове законодавство визначає правила щодо фінансової звітності, аудиту, оподаткування та інші фінансові аспекти управління ресурсами.

Стандарти управління якістю та безпекою – Сертифікаційні стандарти, такі як ISO 9001 (якість управління) та ISO 45001 (система управління безпекою та охороною здоров'я), можуть також впливати на управління ресурсами підприємства [18; 68-70].

Ці нормативні акти та законодавчі вимоги створюють рамки для ефективного та відповідального управління ресурсами на підприємстві, забезпечуючи дотримання законодавчих вимог і стандартів.

Трудові ресурси регулюються рядом нормативно-правових актів. Основні з них включають:

Кодекс законів про працю - це основний нормативно-правовий акт, який визначає загальні правила щодо праці, працевлаштування, робочого часу, відпусток, оплати праці, охорони праці, колективних договорів та угод, прав та обов'язків працівників та роботодавців [22].

Закони, що стосуються специфічних аспектів праці: Наприклад, Закон України «Про охорону праці», який встановлює вимоги до безпечних та здорових умов праці; Закон України «Про оплату праці», який регулює ставки оплати, премії, компенсації та інші види винагороди [55; 57].

Постанови уряду та рішення парламенту. Ці документи можуть містити додаткові правила та регуляції, які доповнюють або змінюють положення Кодексу законів про працю.

Локальні нормативно-правові акти. Це правила, що приймаються на рівні окремих підприємств або галузей, такі як колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці тощо.

Окремо, в контексті нормативно-правового забезпечення якості управління персоналом необхідно виокремити міжнародні стандарти, серед яких найпоширеніші:

- стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001, які в свою чергу базуються на принципах менеджменту та враховують у тому числі й вимоги до управління персоналом [80];

- стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000 [69];

- стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000 [68].

Ці різні нормативно-правові акти утворюють систему, яка регулює трудові відносини та забезпечує захист прав працівників та інтереси роботодавців.

Всі податки, які сплачуються підприємством регулюються Податковим Кодексом України та іншими законодавчими актами, основні напрямки яких підпадають під податкове законодавство, та включають:

- податок на прибуток підприємств – цей податок регулюється Податковим кодексом України, яким встановлюється ставка оподаткування прибутку підприємств;

- податок на додану вартість (ПДВ) – Податковим кодексом України встановлюється ставка оподаткування на товари та послуги, які перебувають у виробничому та торговельному циклах [42];

- податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) – визначається Податковим кодексом України та регулює ставки оподаткування доходів фізичних осіб;

- єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – визначається Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» та регулюється встановленням ставок оподаткування на соціальні внески підприємств і фізичних осіб [53];

- акцизний збір – встановлюється Податковим кодексом України та застосовується до товарів, вироблених чи ввезених на територію України.

Це лише декілька основних галузей, які підпадають під податкове законодавство. Кожен з цих напрямків має власні правила та вимоги, які визначаються відповідними нормативними актами.

Питання охорони навколишнього середовища в Україні регулюються нормативно-правовими актами, які створені для забезпечення екологічної стабільності та збереження природних ресурсів. Основні з них включають:

- Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» - цей закон встановлює загальні принципи та норми охорони довкілля, визначає відповідальність за порушення екологічних правил та стандартів [57].

- Законом України «Про управління відходами» визначаються правила обігу та оброблення відходів, регулюється відповідальність за їх неправомірне викидання та негативний вплив на довкілля [58].

- Проект Закону України «Про державний екологічний контроль» встановлює порядок проведення державного контролю за дотриманням екологічних норм та стандартів [48].

Це лише декілька основних законів, які регулюють питання охорони навколишнього середовища в Україні. Крім цього, існують різні нормативно-правові акти, міжнародні договори та угоди, які також визначають правила та стандарти екологічної безпеки та сталого розвитку.

Управління фінансовими ресурсам в Україні представлено законодавчими актами, які регулюють фінансові відносини, оподаткування, бюджетування, фінансовий контроль та інші аспекти фінансової діяльності підприємства. Деякі з найбільш важливих законодавчих актів у даній сфері включають:

- Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» регулює діяльність фінансових установ, участь в їх регулюванні та контролі, а також наданні фінансових послуг на ринку [60];

- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» встановлює вимоги до ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності підприємствами [45].

- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав споживачів фінансових послуг» регулює відносини між споживачами та постачальниками фінансових послуг, забезпечуючи захист прав та інтересів споживачів [46].

Таким чином, нормативно-правове регулювання управління ресурсами підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективного, стабільного функціонування, розвитку та досягнення стратегічних цілей і задач, реалізація яких неможлива без ефективного їх використання. Наразі існує велика кількість законодавчих актів, якими здійснюється регулювання в сфері управління ресурсами підприємства, складність тут полягає в тому, що загальні питання господарської діяльності регулюються низкою законодавчих актів широкого профілю, а окремі напрями, наприклад: трудові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні – регулюються окремими законодавчими актами.

Висновки до розділу 1

З урахуванням проаналізованих підходів до трактування терміна «ресурси» підсумуємо, що ресурси представляють собою сукупність елементів, які можуть бути використаними людиною для життєдіяльності та залученими в процес праці для виробництва різноманітних споживчих вартостей. Розглянута класифікація ресурсів дає змогу встановити зв'язок між цілями ресурсозбереження та необхідними для їх досягнення ресурсами шляхом реалізації визначених на базі науково доведених фактів завдань, заходів, дій та конкретних процедур.

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

Основними задачами управління ресурсним потенціалом є його формування, використання та відтворення. Формування ресурсного потенціалу відбувається як процес ідентифікації і створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення. Головна складність аналізу процесу

формування ресурсного потенціалу полягає в необхідності дослідження всіх елементів у взаємозв'язку та динаміці.

Проведений аналіз розглянутих показників оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом показав, що їх вибір оснований на комплексному, багатовимірному підході до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом; їх характеристика дає змогу оцінити та проаналізувати ефективність управління кожним ресурсом у складі всього ресурсного потенціалу підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсним потенціалом. Це дозволить визначити величину резервних можливостей для подальшого розвитку підприємства і сприятиме створенню ефективної системи управління його ресурсним потенціалом.

Нормативно-правове регулювання управління ресурсами підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективного, стабільного функціонування, розвитку та досягнення стратегічних цілей і задач, реалізація яких неможлива без ефективного їх використання. Наразі існує велика кількість законодавчих актів, якими здійснюється регулювання в сфері управління ресурсами підприємства, складність тут полягає в тому, що загальні питання господарської діяльності регулюються низкою законодавчих актів широкого профілю, а окремі напрями, наприклад: трудові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні – регулюються окремими законодавчими актами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС РУСЬ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Питання оцінювання стану управління ресурсами підприємства буде розглянуте нами на базі ТОВ «Готельний комплекс Русь», який розміщений в центрі м. Києва, це великий тризірковий готель Premier Hotel Rus.

Готель розташований на височині в центрі бізнес- і туристичних кварталів столиці, поруч знаходиться вулиця – Хрещатик, поруч розташована станція метро «Палац Спорту», а з вікон номерів видно Олімпійський стадіон - головну спортивну арену Києва.

Відносно не дорогий, в той же час великий та затишний готель м. Києва має в своєму розпорядженні комфортабельні номери, які оформлені в класичному стилі. Кухня Premier Hotel Rus має шведську лінію страв на сніданок, обіди також відрізняються різноманітністю і широким асортиментом, що регулярно змінюється.

Метою діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є забезпечення клієнтів високоякісним обслуговуванням за доступною ціною. Їхня місія втілюється через урахування сучасних управлінських тенденцій, які відображені у корпоративній культурі та соціальній політиці. Цільовими орієнтирами є формування високого стандарту поведінки працівників готелю, їх взаємодії з клієнтами, колегами та керівництвом.

Основним видом діяльності є «Діяльність готелів та інших місць для тимчасового проживання». Організація має право займатися будь-яким видом діяльності, що не суперечить законодавству, і одночасно веде роботу в наступних напрямках:

- діяльність з надання місць для тимчасового проживання у кемпінгах, житлових автофургонів та туристичних автопричепів;

- діяльність з надання інших місць для тимчасового проживання;
- діяльність ресторанів та послуги з доставки продуктів харчування,
- діяльність ресторанів та кафе з повним ресторанним обслуговуванням, кафетеріїв, ресторанів швидкого харчування та самообслуговування;
- діяльність ресторанів та барів щодо забезпечення харчуванням у залізничних вагонах ресторанах та на судах;
- діяльність підприємств громадського харчування за іншими видами організації харчування;
- подача напоїв.

У своєму розпорядженні ТОВ «Готельний комплекс Русь» має чотирнадцять конференц-залів, що зробило його популярним місцем для бізнес-зустрічей, а велика кількість технічного оснащення різної конфігурації дає можливість використовувати конференц-зали для різнопланових бізнес-заходів. Підприємство має в розпорядженні 6 залів до 550 осіб – площа становить 625 м², 2 зали – місткістю до 180 осіб – загальною площею 191 м², зал до 45 осіб – площею 58 м², зал до 10 осіб – площею 24 м², зал до 500 осіб – площею 565 м², зал до 200 осіб – площею 200 м², зал до 60 осіб – площею 110 м², і один зал до 20 осіб – площею 65 м².

В банкетних залах готелю традиційно відзначають невеликі сімейні свята і проводять розкішні прийоми на 1000 гостей.

Premier Hotel Rus є активним учасником програми по захисту навколишнього середовища та відзначений міжнародним сертифікатом Green Key за відповідність міжнародним екологічним вимогам.

Організація будь-якої зустрічі, конференції чи бізнес-форуму організовується за концепцією – Ideal Meeting! Ідею Ideal Meeting, розроблено командою професіоналів Premier Hotels and Resorts на базі глибинного досвіду та знань, заснованих на багаторічній практичній роботі готелів з різних куточків України. Концепція ідеального заходу, яка пропонується клієнтам, сучасна, зручна, дуже легка в організації та соціально-зорієнтована завдяки чотирьом основним складовим: Easy, Smart, Green, Fast.

1. Easy – з нами просто. Спочатку з клієнтом працює персональний Конференц-асистент, який супроводжує захід з самого початку до його завершення, організатори та учасники у будь-який момент можуть звернутися до компетентного професіонала – менеджера, що володіє всіма деталями заходу. Важливим є те, що всі приміщення та площадки надаються в оренду з обладнанням та готові до проведення заходу (екран, проектор, фліп-чарт, канцелярський набір, лазерна вказівка тощо).

2. Smart – їжа має бути смачною та корисною. Традиційні кава-брейки доповнюються спеціально розробленими пропозиціями: гастрономічні і традиційні місцеві частування, корисні та здорові продукти, що сприяють творчій роботі та додають продуктивної енергії.

3. Green – турбота про довкілля. Під час проведення заходів підприємство докладає максимум зусиль щодо зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище та перераховує частину прибутку на підтримку соціальних програм:

- подання напоїв у скляному посуді для скорочення обсягів використання пластику;
- весь папір та друковані матеріали, що залишилися після конференції, працівники підприємства здають на переробку;
- використання оптимального налаштування опалення та кондиціонування для скорочення викидів вуглекислого газу у атмосферу Землі;
- частину доходу від проведеного заходу підприємство витрачає на фінансування конкурсу для дітей-сиріт Назустріч мрії.

4. Fast – швидкість - продуктивність заходу забезпечується швидкісним Інтернетом.

Для ефективного управління готелем, розподілу матеріальних, людських, інформаційних та фінансових ресурсів на підприємстві створено організаційну структуру. Організаційна структура підприємства, яку представлено на рис. 2.1, є широкою та складною, оскільки в ній об'єднані такі різні функціональні напрямки, як: готель, ресторан і спортивно-рекреаційний комплекс.



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Сформована структура управління готелем спрямована на встановлення взаємозв'язків між окремими підрозділами організації. Структура створює умови реалізації різних принципів управління. На підприємстві відносини між елементами структури (працівниками, підрозділами, відділами) підтримуються з допомогою горизонтальних зв'язків, оскільки у цьому підприємстві є рівень управління. Для структури управління характерна функціональна форма, оскільки функціональні керівники (заступники і завідувачі), що є на підприємстві, взаємодіють з основною управлінською ланкою - директором готелю.

Оцінюючи сформовану організаційну структуру для підприємства можна сказати, що представлена як 4-х рівнева, де вищою ланкою є директор. Перша ланка представлена його функціональними заступниками: з фінансових питань та службами маркетингу та планування, відділом кадрів та комерційним відділом, спеціалістом з кадрів і начальником прийому та розміщення. Другою ланкою є керівники підрозділів, які виконують вказівки керівників першої ланки та керівника підприємства. Така організаційна структура дозволяє відрізнити цю організацію від іншої, визначає відданість цілям організації; зміцнює соціальну стабільність; служить контролюючим механізмом, який спрямовує та формує відносини та поведінку працівників.

За організацію роботи на підприємстві відповідальні: безпосередній директор готелю, йому сприяють начальник відділу кадрів, головний бухгалтер, начальник служби приймання та розміщення. У їхнє завдання входить аналіз процесу організації праці, складання графіка роботи, і як елемент мотивації створення системи просування по службі.

Після розподілу повноважень на підприємстві здійснюється процес її перетворення, у ньому зайняті відділ матеріально-технічного забезпечення, бухгалтерія, відділ служби прийому та розміщення, відділ кадрів.

Враховуючи сучасні умови, слід зазначити, що організаційна структура готелю є конкурентоспроможною, цьому свідчить простота та гнучкість системи управління; невелика кількість рівнів керування; невеликі підрозділи та укомплектованість кваліфікованими фахівцями.

Слід зауважити про ресторанний комплекс підприємства, який, крім обслуговування окремих замовлень гостей готелю та проведення банкетів, також забезпечує виготовлення комплексних обідів для працівників бізнес-центру, що розташований на нижніх поверхах. Це робить ресторанний комплекс найбільш напруженим виробничим підрозділом підприємства. Зазначимо, що всі підрозділи та служби підприємства працюють спільно і злагоджено, що є результатом ефективної та обґрунтованої організаційної структури.

Незважаючи на це, під час вивчення структури управління готелем було виявлено такі негативні моменти:

- відокремленість виробничих підрозділів горизонтальному рівні, тобто. відсутність тісних інформаційних зв'язків;
- високі вимоги до керівників відділів та їх перевантаження;
- дублювання наказів керівниками відділів;
- застосування одноманітних методів та способів організації персоналу;
- навантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищими та змінними структурами;
- низький ступінь реалізації рішень керівництва;
- сильна централізація та практично всі рішення приймаються за згодою директора.

Клієнтами готелю є як місцеві жителі, бізнесмени, так і гості столиці, які прибувають у місто із різних куточків країни, так і закордонні відвідувачі у вигляді окремих туристів або цілих делегацій. Динаміку наданих готельних послуг відвідувачам представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка наданих послуг ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, –	%
Кількість обслугованих клієнтів, у тому числі за видами:	23125	7734	14648	-8477	-36,7
іноземних клієнтів	9912	1412	3365	-6547	-66,1
клієнтів, охоплених внутрішнім переміщенням	13213	6322	11283	-1930	-14,6
Обсяг наданих готельно-ресторанних послуг (тис.грн.), у тому числі:	131428	48101	126307	-5121	-3,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	294	284	216	-78	-26,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.1 відмітимо, що клієнтами готельно-ресторанного комплексу є в першу чергу жителі столиці, великі підприємства, які замовляють конференц-зали для проведення зустрічей. Окремою категорією є іноземні

громадяни, які приїжджають з особистою метою або у складі міжнародних делегацій. Велику групу складають і українці, які також, як правило прибувають до м. Києва у цілях робочих візитів і також користуються послугами закладу.

В цілому, протягом 2023-2021 рр. кількість відвідувачів скоротилася на 36,7% в першу чергу за рахунок зменшення такої групи відвідувачів, як іноземці – на 66,1%. Це в першу чергу може бути пов'язано не тільки із скороченням іноземних візитів, скільки із розміщенням готелю в самому серці столиці, який може стати ціллю наступних обстрілів.

Зважаючи увагу на тому, що подібних трьох зіркових готелей у столиці багато, то кожен готель є прямим конкурентом ТОВ «Готельний Комплекс Русь», проте вагомою конкурентною перевагою даного закладу є його місце розташування, велика кількість конференц-залів, офісний центр, який знаходиться поверхами нижче і обслуговується кухнею закладу, і італійський шеф-кухар, який керує обслуговуванням клієнтів ресторану та замовлення банкетів.

В цілому, можна сказати, що даний заклад маючи ряд конкурентних переваг, сьогодні знаходячись в самому центрі м. Києва може стати об'єктом атак російських військ, тому деякі клієнти іноді відмовляються від його послуг, шукаючи альтернативні варіанти в більш спокійних районах м. Києва.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

У сучасних економічних умовах діяльність підприємства є предметом уваги великої кількості учасників ринкових відносин, зацікавлених у результатах своєї діяльності. Щоб забезпечити надійність та стабільність діяльності підприємства, його менеджерам потрібно реально оцінювати фінансовий стан господарюючого суб'єкта.

Економічний стан компанії ніяк не може оцінюватися тільки на основі наявності та застосування оборотних коштів або фінансових ресурсів. Звісно ж, що економічне становище – це комплексне поняття, що відображає результат взаємодії

всіх частин фінансових взаємовідносин, у яких бере участь підприємство у процесі його діяльності.

Стійке становище підприємства – результат хорошого та професійного фінансового управління на основі аналізу, який дозволяє найбільш точно оцінити обстановку за допомогою кількісних та якісних методів дослідження. Саме фінансовий аналіз потрібно застосовувати при розробленні управлінських рішень.

Фінансовий аналіз дає можливість визначити індикатори, які сигналізують про небезпеку настання кризової ситуації, оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства. До таких індикаторів зазвичай відносять зниження продажів, неодноразові втрати доходів від найбільш значущих угод, нестача оборотних коштів, часте порушення боргових зобов'язань, відмова постачальників від угод у кредит, зростання сумнівної дебіторської заборгованості та інші. Так само, створює небезпеку фінансової нестабільності, не інформативність керівника про стан справ на підприємстві

У практиці фінансового аналізу застосовуються такі методи:

- горизонтальний аналіз балансу підприємства;
- вертикальний аналіз (структурний) аналіз балансу підприємства;
- метод фінансових коефіцієнтів тощо.

Найбільш узагальнюючим етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є оцінка його основних показників, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	131428	48101	126307	-5121	-3,9
Валовий прибуток, тис. грн.	42706	-13670	7659	-35047	-82,1
Чистий прибуток, тис. грн.	-20413	-80511	-28636	-8223	40,3
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	517334,5	482372,5	456782,5	-60552	-11,7
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	238266,5	238061,5	236738	-1528,5	-0,64
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	279068	244311	220044,5	-59023,5	-21,2

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	294	284	216	-78	-26,5
Фондовіддача, грн.	0,55	0,20	0,53	-0,02	-3,6
Фондомісткість	1,82	5,0	1,89	0,07	3,8
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	810,43	838,24	1096,00	285,57	35,2
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	447,03	169,37	584,75	137,72	30,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,47	0,20	0,57	0,1	21,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.2. варто відмітити від'ємну динаміку тенденції господарювання підприємства, яка в першу чергу обумовлена спочатку карантинними обмеженнями, які ще мали місце у 2021 р., і воєнним станом у 2022-2023 рр.

Так, у 2023 р. підприємство ще не досягло рівня 2021 р. за обсягом наданих послуг, там чистий дохід зменшився на 3,9%, обсяг валового прибутку – на 82,1%. Протягом всього періоду підприємства отримувало збиток, що обумовлено сферою діяльності підприємства та місцем розташування.

Середньорічна вартість активів зменшилася на 11,7% протягом досліджуваного періоду, за рахунок зменшення середньорічної вартості необоротних активів – на 0,65% та оборотних – на 21,2%. Через війну підприємство скоротило не тільки обсяги господарювання, але і чисельність працівників – на 26,5%. Із зменшенням працівників збільшилася продуктивність праці на 30,8%, в першу чергу том, що це розрахунковий показник і темпи зменшення працівників є більшими, ніж чистого доходу, в другу чергу, через небажання втратити роботу під час війни працівники стали намагатися працювати краще, виконуючи поставлені перед ними обов'язки. Оптимізація оборотних активів, в бік їх зменшення пришвидшило їх оборотність, підвищивши рівень ділової активності підприємства.

Як вже було відмічено, аналіз балансу підприємства відіграє значну роль при діагностиці його фінансово-економічного стану, даний аналіз проводиться вертикальним та горизонтальним методами, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Готельний Комплекс Русь»
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:	239414	47,1	236709	51,9	228056	50,1	-11358	-4,7	3,0
в т.ч. основні засоби	9090	1,8	7270	1,6	7354	1,6	-1736	-19,1	-0,2
2. Оборотні активи, в т.ч.	269077	52,1	219545	48,1	220544	49,9	-48533	-18,0	-2,2
запаси	3409	0,7	2544	0,6	3422	0,7	13	0,4	0,0
дебіторська заборгованість	2792	0,5	1842	0,4	629	0,1	-2163	-77,5	-0,4
грошові кошти	2513	0,5	1107	0,2	3093	0,7	580	23,1	0,2
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	145691	28,7	65978	14,5	37342	8,2	-108349	-74,4	-20,5
нерозподілений прибуток	-170322	-33,5	-250035	54,8	-278671	-60,9	-108349	63,6	-24,7
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	326499	64,2	338442	74,2	0	0,0	-326499	-100	-64,2
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	36301	7,1	51834	11,3	419969	91,8	383668	в 10,6 р.б.	84,7
Баланс	508491	100	456254	100	457311	100	-51180	-10,12	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи структуру активів підприємства відмітимо, що протягом всього періоду дослідження оборотні активи складали майже однакову питому вагу, як і пасиви підприємства. Перевищення було відмічене у 2021 р., коли оборотні активи становили 52,1, а необоротні – 47,1%. Найбільш вагомі зрушення відбувалися у пасивах підприємства. Якщо, у 2021 р. власний капітал складав – 28,7%, довгострокові зобов'язання – 64,2%, а поточні зобов'язання – 7,1%, то у 2023 р. власний капітал складав – 8,2%, довгострокові зобов'язання – відсутні, а поточні зобов'язання – 91,8%.

Звернувши увагу на динаміку статей балансу зауважимо, що протягом 2021-2023 р. вартість необоротних активів зменшилася на 11385 тис. грн. (4,7%), оборотних активів – на 48533 тис. грн. (18,0%). Найбільшого зменшення в оборотних активах зазнала дебіторська заборгованість – на 2163 тис. грн. (77,5%).

Зменшення власного капіталу у 2023 р. відносно 2021 р. відбулося на 74,4% (108349 тис. грн.), вимивання власного капіталу обумовлене великими сумами чистого збитку протягом всього періоду дослідження, що призвело до зменшення нерозподіленого прибутку на 63,6% (10834 тис. грн.). Довгострокові зобов'язання зменшилися на 326499 тис. грн., і у 2023 р. вони були відсутні, адже підприємство здійснили рефінансування боргу, перевивши довгострокові зобов'язання у поточні, вартість яких збільшилася на 383668 тис. грн. або майже в 11 разів у 2023 р. відносно 2021 р.

Зважаючи на те, що головною метою діяльності кожного підприємства на ринку, крім максимального задоволення потреб споживачів, є отримання прибутку, то важливим є дослідження динаміки формування фінансових результатів ТОВ «Готельний Комплекс Русь».

Таблиця 2.4

Динаміка формування фінансових результатів
підприємства ТОВ «Готельний комплекс Русь», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	131428	48101	126307	-5121	-3,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	88722	61771	118648	29926	33,7
Валовий прибуток	42706	-13670	7659	-35047	-82,1
Інші операційні доходи	2526	4795	945	-1581	-62,6
Адміністративні витрати	8563	5958	10102	1539	17,9
Витрати на збут	5482	1981	3775	-1707	-31,1
Інші операційні витрати	1032	2883	1116	84	8,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	30155	-19697	-6389	-36544	-121,2
Інші фінансові доходи	1	24	344	333	в 333 р.б.
Інші доходи	46836	11	0	-44836	-100
Фінансові витрати	51642	60846	22570	-29072	-56,3

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Інші витрати	45763	3	21	-45742	-99,9
Фінансовий результат до оподаткування	-20413	-80511	-28636	-8223	40,3
Чистий фінансовий результат	-20413	-80511	-28636	-8223	40,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінюючи динаміку формування фінансових результатів ТОВ «Готельний Комплекс Русь», представлену в табл. 2.4 відмітимо, що у 2023 р. відносно 2021 р. на фоні зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 3,9%, собівартість наданих послуг збільшилася на 33,7%, що вплинуло на зменшення валового прибутку підприємства на 82,1%. Інші операційні доходи зазнали зменшення на 62,6%.

Незважаючи на скорочення персоналу, воєнні дії в країні адміністративні витрати збільшилися на 17,9%, проте зменшилися витрати на збут – на 31,1%. Ця вся динаміка вплинула на те, що підприємство у 2022-2023 рр. отримувало збиток по фінансовому результату від операційної діяльності у сумі 19697 тис. грн. та 6389 тис. грн.

Чистий фінансовий результат протягом 2021-2023 рр. у підприємства був від'ємним через коронавірусні обмеження та війну. Адже підприємство орендує великі площі у центрі міста, для того щоб здійснювати господарську діяльність, і такі витрати на оренду є надто суттєвими, що призводять до отримання збитків та вимивання накопичених прибутків.

Ще одним етапом діагностики фінансово-економічного стану підприємства є коефіцієнтний аналіз підприємства, який дає можливість розуміти відносну зміну основних показників його діяльності, табл. 2.5.

За аналізований період коефіцієнт загальної ліквідності знизився - з 7,41 у 2021 р. до 0,53 у 2023-му. Цей показник у 2023 р. став менше нормативного значення. Зниження показника свідчить про те, що величина короткострокових зобов'язань збільшується надто швидкими темпами, ніж величина оборотних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізований період не відповідає нормативному значенню, що говорить про зниження грошових коштів та

короткострокових фінансових вкладень швидшими темпами, ніж темпи зниження короткострокових зобов'язань.

Від'ємне значення чистого оборотного капіталу у 2023 р. є негативною тенденцією у діяльності підприємства, дана обставина обумовлено високим рівнем зобов'язань, що переважають над власними оборотними засобами.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «Готельний комплекс Русь»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	7,41	4,24	0,53	-6,88	-92,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,02	0,01	-0,06	-85,7
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	232776	167711	-199425	-432201	-185,7
Коефіцієнт автономії	0,29	0,16	0,08	-0,21	-72,4
Коефіцієнт фінансової залежності	3,49	6,92	12,25	8,76	в 2,5 р.б.
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,41	0,17	0,09	-0,32	-78,0
Коефіцієнт оборотності активів	0,03	0,1	0,28	0,25	в 8,3 р.б.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,90	0,73	3,38	27,3	в 30,3 р.б.
Рентабельність господарської діяльності, %	-20,76	-110,91	-21,43	-0,67	х
Рентабельність власного капіталу, %	-14,01	-122,03	-76,69	62,68	х
Рентабельність продукції, %	48,13	-22,13	6,46	-41,67	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Значення коефіцієнта автономії не відповідає нормативному значенню 0,5 та свідчить про фінансову не стійкість підприємства, протягом всього періоду дослідження. Зменшенням питомої ваги власного капіталу в пасивах підприємства та зростання поточних зобов'язань вплинули на ріст коефіцієнта фінансової залежності з 3,49 у 2021 р. до 12,25 у 2023 р. (на 8,76 пунктів). Вищезгадана тенденція вплинула на зменшення коефіцієнта фінансової стійкості на 0,32 пункти у 2023 р.

Не зважаючи на війну, з посиленням ППО столиця починає працювати у 2023 р. більш активніше, що позначається на його діловій активності підприємства, адже зростають значення коефіцієнтів оборотності активів на 0,25 об. в рік, та оборотності власного капіталу – на 27,3 об. в рік.

Рентабельність є розрахунковим узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства. Так як, підприємство було збитковим, то де в розрахунках використовувався чистий прибуток, фінансовий результат від операційної діяльності або валовий прибуток - збутові періоди давали в розрахунках від'ємні значення.

Рентабельність продукції за аналізований період знизилася у 2021 році та склала 48,13, а на кінець аналізованого періоду - 6,46. Зниження рентабельності продукції зумовлено тим, що темпи зростання валового прибутку були меншими аніж темпи зростання собівартості продукції.

Підсумовуючи проведене дослідження зазначимо те, що підприємство хоча і працює неефективно протягом досліджуваного періоду, воно намагається за рахунок накопичених фінансових ресурсів утриматися на плаву і стабілізувати своє положення. Дійсно казати, що результат трьох останніх років діяльності підприємства – це прорахунки менеджменту компанії неможна, адже коронавірусні обмеження вплинули на можливість проведення масових заходів, потім війна, міграція населення і невизначеність втрутилися в діяльність підприємства. Проте сьогодні, більш менш ситуація в регіоні стабілізувалася і мабуть підприємство зможе подолати невдачі попередніх років і вийти у прибуткову зону діяльності.

2.3. Оцінка ефективності управління ресурсами підприємства

Управління ресурсами на підприємстві відбувається на кожному рівні та в кожному підрозділі, який має відношення до їх надходження та використання. Проте, постачанням або забезпеченням підприємства ресурсами займаються відповідні підрозділи. Наприклад, відділ постачання – займається питаннями надходження виробничих ресурсів на підприємство, відділ кадрів – забезпечує підприємство персоналом, фінансовим забезпеченням діяльності займається бухгалтерія, всі вони господарюють в межах єдиної фінансової стратегії, узгодженої директором та плановим відділом.

З огляду на сферу діяльності підприємства (сфера гостинності) одним із головних ресурсів підприємства є його персонал, аналіз структури та динаміки якого представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури та динаміки персоналу підприємства

Категорія персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%	п.с.
Працівники	248	84,5	245	86,3	187	86,7	-61	-24,6	2,2
основної діяльності	217	73,7	221	77,7	170	78,7	-47	-21,7	5,0
допоміжні працівники	31	10,8	24	18,6	17	18,0	-14	-45,2	7,2
Адміністративний персонал	46	15,5	39	13,7	29	13,3	-17	-36,9	-2,2
Разом	294	100	284	100	216	100	-78	-26,5	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.6 відмітимо, що середньооблікова чисельність персоналу зменшилася на 78 осіб протягом 2021-2023 рр. Найбільше зменшення відбулося серед працівників, загальне зменшення чисельності яких становило – 61 особу, серед яких 47 осіб – це персонал основної діяльності. На 17 осіб відбулося зменшення адміністративного персоналу, адже тримати у штаті додаткових працівників у воєнні часи, коли підприємство намагається втриматися на ринку – не вбачається раціональним. В цілому структурний розподіл персоналу протягом всього періоду дослідження становив в середньому 86% працівників до 14% адміністративного персоналу.

Так як підприємство надає послуги готелю, ресторану та частково бізнес-центру (через надання в оренду конференц-залів та банкетних залів), то на ньому формуються здебільшого запаси таких видів, табл. 2.7.

Отже, на підприємстві формуються запаси у вигляді товарів – це в першу чергу готельний інвентар (постільна білизна, рушники, туалетний папір, мило тощо) та виробничі запаси для кухні. Так, відмітимо, що протягом всього періоду дослідження запаси майже не змінилися у 2021 р. їх вартість складала – 3409 тис. грн, а у 2023 р. – 3422 тис. грн., проте у 2022 р. – через часткове припинення

діяльності у лютому – травні запасів було створення на 2544 тис. грн. В структурі запасів виробничі запаси завжди становили більшу частку – 70% до 30% товарів.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки запасів підприємства
ТОВ «Готельний Комплекс Русь» за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Виробничі запаси	2428	71,2	1907	74,9	2403	70,2	-25	-1,03	-1,0
Товари	981	28,8	637	25,1	1019	29,8	38	3,9	1,0
Запаси разом	3409	100,0	2544	100,0	3422	100,0	13	0,4	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вся площа, яку займає готель, разом із конференц-залами і кухнею знаходиться в оренді, володіє підприємство лише меблями, кухонними плитами та іншими приладами, які знаходяться в готелі та в ресторані, на кухні та в конференц-залах закладу. Проаналізуємо ефективність використання матеріальних ресурсів, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні показники ефективності використання матеріальних ресурсів

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,07	0,06	0,04	-0,03	-42,9
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,09	0,12	0,14	0,05	55,6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,86	0,89	0,90	0,04	-4,7
Коефіцієнт придатності	0,14	0,11	0,10	-0,04	-2,6
Фондоозброєність (грн./осіб)	810,43	838,24	1096,00	285,57	35,2
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції	0,42	0,70	0,21	-0,21	-50,0
Фондовіддача (грн./грн.)	0,55	0,20	0,53	-0,02	-3,6
Фондомісткість (грн./грн.)	1,82	5,0	1,89	0,07	3,8

Джерело: складено автором за даними підприємства

З цієї таблиці можна зробити невтішний висновок про те, що коефіцієнт оновлення у 2023 р. не перевищує, а є значно меншим за коефіцієнт вибуття. Якщо розглядати дані показники в динаміці, то можна відмітити те, що коефіцієнт

оновлення зменшився на 42,9%, а коефіцієнт вибуття збільшився на 55,6%. Це пов'язано в першу чергу з тим, що протягом військового стану 2022-2023 рр. підприємство не оновлювало власний склад технічних засобів.

У процесі виробництва експлуатовані засоби зношуються фізично і старіють морально. Ступінь фізичного зносу визначається процесі нарахування амортизації. За даними обліку та звітності були розраховані коефіцієнти зносу та придатності. Так коефіцієнт придатності у 2023 року становить 10%, коефіцієнт зносу – 90%. Дані показники перебувають у поганому стані, що може свідчити про низький рівень оновлення основних засобів підприємства та їх технічне застарівання.

Підприємство має контролювати ступінь зношеності та придатності своїх основних засобів, своєчасно оновлювати та модернізувати їх. Якщо основні засоби у відмінному стані то це запорука безперебійного процесу виробництва, зниження собівартості готової продукції та підвищення прибутку підприємства.

Розрахувавши показники ефективності використання основних засобів, можна зробити кілька висновків. По-перше, можна зауважити, що фондovіддача у 2023 році скоротилася на 0,02 пункти порівняно з 2021 роком. Це означає, що незважаючи на відсутність приросту основних засобів працівники намагаються ефективно надавати послуги використовуючи ті технічні засоби, що є в наявності. Скорочення показника фондovіддачі також може бути викликано збільшенням цілоденних простоїв обладнання, а також зменшенням коефіцієнта змінності роботи обладнання. Підприємству необхідно звернути увагу на ефективність використання активної частини основних засобів, потрібно покращувати використання потужності підприємства та часу його роботи, підвищувати продуктивність роботи обладнання та ліквідувати внутрішньо змінні простої за їх наявності. Зменшення фондovіддачі зумовило зростання фондомісткості продукції на 0,07 пунктів.

Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства представлено в табл. 2.9. Перелік показників, неведених в у таблиці повинен бути доповнений фондом відпрацьованого часу одним працівником протягом року, проте з огляду на постійні повітряні тривоги, фактично порахувати даний показник

виявилося неможливим, адже працівники перебуваючи на робочому місці по декілька годин кожного дня проводили в укриттях. Тому, керівництвом було прийнято рішення заробітну плату нараховувати на весь робочий день.

Таблиця 2.9

Основні показники ефективності використання трудових ресурсів

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Співвідношення кількості працівників та кількості адміністративно-управлінського персоналу	0,85	0,86	0,87	0,02	2,4
Коефіцієнт плинності персоналу	0,08	0,11	0,15	0,07	87,5
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	447,03	169,37	584,75	137,72	30,8
Питома вага витрат на оплату праці в структурі собівартості продукції	0,22	0,35	0,34	0,12	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

З огляду на дані табл. 2.9 видно, що на підприємстві дотримано співвідношення кількості працівників та кількості адміністративно-управлінського персоналу в науково-обґрунтованих нормах, працівники складали – 85% у 2021 р., – 86% у 2022 р. та – 87% у 2023 р., це правильно, враховуючи що послуги надаються безпосередньо персоналом, саме вони заробляють кошти надаючи послуги.

Через війну, міграцію населення на підприємстві спостерігалася висока плинність персоналу. Так, протягом 2021-2023 рр. плинність персоналу збільшилася на 0,07 пунктів. Проте, незважаючи на це продуктивність праці персоналу збільшилася на 30,8%, тобто не звертаючи уваги на виклики пов'язані із воєнним станом, працівники стали сумлінніше виконувати покладені на них обов'язки.

Керівництво розуміє і намагається матеріально підтримувати своїх працівників, це відображено у питомій вазі витрат на оплату праці в структурі собівартості продукції, яка збільшилася протягом 2021-2023 рр. на 0,12 пунктів.

Більшість показників, представлених в табл. 2.10 нами було вже описану у попередньому пункті роботи, тому звернемо увагу на ті, які ми залишили поза увагою. Так, показники оборотності кредиторської заборгованості сповільнився на

3,32 об. в рік, що говорить про те, що через збитковість ТОВ «Готельний комплекс Русь» важко вчасно погашати свої борги перед постачальниками, тим паче варто звернути увагу що через рефінансування боргу, підприємство довгострокові зобов'язання перемістило у категорію поточних.

Таблиця 2.10

Основні показники ефективності використання фінансових ресурсів

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	7,41	4,24	0,53	-6,88	-92,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,02	0,01	-0,06	-85,7
Коефіцієнт оборотності активів	0,03	0,1	0,28	0,25	в 8,3 р.б.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,47	0,20	0,57	0,1	21,3
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,90	0,73	3,38	27,3	в 30,3 р.б.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,62	0,93	0,30	-3,32	-91,7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	47,07	26,11	200,81	153,74	в 3,3 р.б.
Коефіцієнт автономії	0,29	0,16	0,08	-0,21	-72,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,41	0,17	0,09	-0,32	-78,0
Рентабельність господарської діяльності, %	-20,76	-110,91	-21,43	-0,67	x
Рентабельність власного капіталу, %	-14,01	-122,03	-76,69	62,68	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Показник оборотності дебіторської заборгованості, навпаки збільшився на 153,74 об. в рік, що говорить про те, що підприємство налагодило розрахунки із дебіторами, тобто менше послуг надає на умовах подальшої оплати.

Узагальнюючи ефективність управління ресурсами підприємства варто проаналізувати витрати підприємства на виробництво продукції та надання послуг, тобто проаналізувати ресурсовіддачу, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз ресурсовіддачі ТОВ «Готельний Комплекс Русь»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	131428	48101	126307	-5121	-3,9
Матеріальні витрати, тис. грн.	37160	25470	43123	5963	16,0

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці, тис. грн.	19358	21552	40105	20747	107,2
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	5347	5058	8791	3444	64,4
Амортизація, тис. грн.	3697	3158	3360	-337	-9,1
Інші операційні витрати, тис. грн.	38237	17355	38262	25	0,1
Разом витрати, тис. грн.	103799	72593	133641	29842	28,7
Ресурсовіддача	1,27	0,66	0,96	-0,31	-24,4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як вже було зазначено, чистий дохід від реалізації продукції зменшався на 3,9%. Вартість матеріальних витрат ресурсів, які були використані на виробництві послуг збільшилася на 16% через зростання вартості продуктів харчування та електроенергії для юридичних осіб. Витрати на оплату праці збільшилися на 107,2% незважаючи на зменшення персоналу на 26.5%. Відповідно зросли і витрати на відрахування на соціальні заходи на 64,4%.

Незважаючи уваги на те, що на підприємстві не так багато основних засобів, сума амортизації зменшилася на 9,1%. Інші операційні витрати збільшилися на 0,1% протягом досліджуваного періоду. В цілому, загальна сума витрат збільшилася на 28,7%, здебільшого за рахунок збільшення витрат на оплату праці.

Порівнюючи темпи проросту чистого доходу (-3,9%) та темпи зростання витрат (28,7%), відмітимо, що ресурсовіддача на підприємстві зменшилася на 24,4%. Цей показник є підсумовуючим, який дає можливість оцінити ефективність управління ресурсами підприємства в цілому.

Таким чином, проаналізуючи ефективність управління ресурсами підприємства ми дійшли наступних висновків.

Рентабельність власного капіталу підприємства знаходиться на низькому рівні, що говорить про неефективність його використання та постійне виснажування нерозподіленого прибутку на покриття збитків.

В той же час, зменшуються строки погашення дебіторської заборгованості, що свідчить про покращення ділової активності підприємства.

Також спостерігається зменшення виручки від реалізації продукції на 3,9%. Чисельність персоналу підприємства також зменшується протягом 2021-2023 рр., також варто відмітити зростання показника плинності персоналу.

Негативним моментом є тенденція до скорочення фондівіддачі. Саме тому, підприємству необхідно звернути увагу на ефективність використання активності частини основних засобів. Потрібно покращувати використання потужності підприємства та часу його роботи, підвищувати продуктивність роботи обладнання та ліквідувати внутрішньозмінні простої за їх наявності.

Таким чином, необхідно розробити пропозиції щодо підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «Готельний Комплекс Русь» та розрахувати економічну ефективність від запровадження запропонованих заходів, тобто виявити доцільність застосування цих напрямів підвищення ефективності.

2.4. Напрями підвищення ефективності управління ресурсами підприємства

Проведений аналіз у попередньому пункті роботи дав можливість виявити недостатню ефективність використання основних виробничих засобів, тому ми вважаємо за доцільне розробити пропозиції щодо підвищення ефективності використання саме даного ресурсу підприємства. Для удосконалення нами обрано такий виробничий підрозділ підприємства як кухня, адже на неї покладено обов'язки забезпечення конференцій, обслуговування банкетів, обслуговування постояльців готелю та забезпечення працівників всього бізнес-центру обідами.

Можливість підвищення ефективності виробництва нами вбачається у модернізації кухонного обладнання, яка спрямована на автоматизацію виробничого процесу, та зниження енергоємності приготування їжі, ресурсозбереження, що призводить до зменшення кількості відходів і сприяє зниженню витрат виробництва, збільшення прибутку та зростанню продуктивності праці.

Таким чином, на досліджуваному підприємстві одним із головних напрямів підвищення ефективності використання основних засобів є заміна обладнання, що напряму впливає на збільшення обсягу випуску продукції. Підвищення ефективності використання основних засобів відобразиться на фінансових

результатах діяльності підприємства за рахунок: зростання випуску продукції за одиницю часу, зниження собівартості, забезпечення більшого рівня якості продукції тощо. Саме тому, керівництву ТОВ «Готельний комплекс Русь» варто звернути увагу не просто на заміну обладнання, а на впровадження новітнього інноваційного ресурсозберігаючого обладнання.

Виходячи із вищесказаного нами запропоновано здійснити заміну індукційних плит для приготування їжі на багатофункціональний кухонний прилад з індукційною технологією нагріву. Він дозволяє в одній чаші без зміни додаткових насадок: подрібнювати, шаткувати, перемелювати, дробити, збивати, пасерувати, варити, тушкувати, смажити, готувати на водяній бані, готувати на пару, зважувати. Завдяки ощадному температурному режиму приготування їжі, дозволяє зберегти в продуктах ферменти, вітаміни та мікроелементи. Дана технологія є однією з найефективніших і найбільш економічних.

Розглянемо переваги випуску продукції в апараті Vario Cooking 112 в порівнянні із традиційною технологією приготування на індукційних плитах. Запатентована нагрівальна система VarioBoost за 90 секунд нагрівається до 200°C. Резерви потужності цієї системи настільки великі, що необхідна енергія негайно подається, дозволяючи підтримувати стабільну температуру. За рахунок цього апарат VarioCooking Center VCC 112 дає можливість готувати втричі швидше - без довгого очікування, партії за партією. Сітчаста структура нагрівальних елементів VarioBoost абсолютно рівномірно віддає тепло продукту через дно тигеля, що запобігає пригоранню. Апарат швидко охолоджується у потрібний момент для приготування наступної порції страв. Завдяки тому, що продукт у сковородах Rational VCC не пригоряє, очищення обладнання проводиться в короткий термін, з витратою 2 літрів води та незначною кількістю миючих засобів.

Показник економічної ефективності відображає ефект, який отримує підприємство від впровадження нових технологій на основі співвідношення результатів до понесених витрат. При оцінці економічної ефективності впровадження нового кухонного обладнання ми здійснювали порівнювання виробництва супів за традиційними і інноваційними технологіями.

Для отримання точного порівняльного результату коефіцієнта трудомісткості приготування порції супу за традиційною та ресурсозберігаючою технологіями проведено розрахунок, представлений в табл. 2.12. При цьому, апарат VarioCooking Center VCC 112 був завантажений повністю на 50 порцій, кожна з яких має вихідну вагу 500 г. Після приготування проводиться перерахунок на одну порцію.

Таблиця 2.12

Розрахунок коефіцієнту трудомісткості однієї порції супу

Найменування технологічних операцій	Час, витрачений та операцію, с	
	Традиційна технологія	Ресурсозберігаюча технологія
Пасування овочів	900	180
Протирання овочів	420	180
Доведення супу до кипіння	900	120
Разом на 50 порцій	4920	1380
В розрахунку на на одну порцію 500 г	98,4	27,6
Коефіцієнт трудомісткості однієї порції	1,0	0,3

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Результати проведеного розрахунку свідчать про те, що впровадження ресурсозберігаючої технології для приготування супу дозволяє зменшити коефіцієнт трудомісткості даної страви в 3,3 рази. Зменшення коефіцієнта трудомісткості з 1,0 до 0,3 обумовлено зменшенням витрат часу на допоміжні операції, зниженням внутрішньо- та міжопераційних перерв, які включають завантаження та вивантаження обладнання, переміщення продукції та напівфабрикатів від одного виду обладнання до іншого, з одного робочого місця на інше, а також скороченням часу теплової обробки продуктів при приготуванні супу.

Розрахункові дані дають можливість зробити висновок, про можливе скорочення виробничих працівників чи збільшення обсягу виробництва супів за умов збереження кількості працівників у бригаді.

Для розрахунку приймаємо тривалість робочої зміни 8 год (без урахування обідньої перерви). Коефіцієнт використання теплового обладнання приймається рівним 0,7. Розрахунки представлені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок чисельності умовно-вивільнених робітників

Найменування показника	Традиційна технологія	Ресурсозберігаюча технологія
Тривалість робочої зміни, хв.	480	480
Коефіцієнт використання обладнання	0,72	0,72
Ефективний фонд робочого часу, хв.	336	336
Кількість одночасно виготовленої продукції, порцій	100	50
Вид та марка теплового обладнання	ЕПШЧ 9-Ч-16	VarioCooking Center VCC 112
Оборотність обладнання за годину	1,0	3,0
Кількість виготовленої продукції за годину, порцій	100	150
Збільшення обсягу виробництва, %	X	150
Кількість умовних блюд	560	252
Чисельність поварів	1,7	0,8
Чисельність поварів необхідних для приготування 840 порцій супу за традиційною технологією	2,6	-
Кількість умовно вивільнених працівників	X	1,8≈2

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За результатами розрахунків видно, що використання ресурсозберігаючої технології при приготуванні супу дозволяють підвищити обсяг випуску даного виду кулінарної продукції на 150%, а за збереження колишніх обсягів виробництва чисельність умовно-вивільнених працівників виробничої бригади становить 2 чол. Розрахуємо річний товарообіг за собівартістю сировини необхідної для приготування супу.

В табл. 2.14 представлено річний товарообіг за собівартістю сировини необхідної для приготування супу.

Таблиця 2.14

Розрахунок річного товарообігу за собівартістю сировини на виробництво супу

Найменування показника	Традиційна технологія	Ресурсозберігаюча технологія
1	2	3
Вартість сировинного набору для виробництва 1 порції супу, грн.	14,72	14,72
Кількість продукції, яка виготовляється	560	840

Продовження табл. 2.14

1	2	3
Кількість днів роботи підприємства, дні	353	353
Річний товарообіг за собівартістю сировини, тис. грн.	1891,40	2837,10

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахунок витрат на енергоносії для приготування супу здійснюються на основі часу роботи обладнання протягом 8 годинної робочої зміни з урахуванням коефіцієнтів використання обладнання. Для механічного обладнання коефіцієнт використання обладнання становить 0,4, а для теплового - 0,7. Для приготування супу за традиційною технологією використовується овочерізальна машина EVC-300, електрична плита ЕППЧ 9-Ч-16, в якості ресурсозберігаючої технології обрано багатофункціональний апарат VarioCooking Center VCC 112, порівняльна характеристика використання яких щодо затрат електроенергії наведено в табл., табл. 2.15

Таблиця 2.15

Витрати електроенергії при виготовленні супу різними способами

Найменування показника	Традиційна технологія		Ресурсозберігаюча технологія
	ЕВЦ-200	ЕППЧ 9-16	
Час роботи з розігрівом, год	0,18	12,2	3,7
Потужність, кВт	0,55	18,75	17,0
Затрати електроенергії кВт*ч	0,10	105,35	62,9
Вартість електроенергії, 1 кВт/год	3,48	3,48	3,48
Вартість електроенергії, грн.	0,37	372,87	219,92
Разом вартість виготовлення 560 порцій супу, грн.	366,97		218,89
Витрати на електроенергії на виготовлення 1 порції, грн.	0,66		0,39

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Загальна вартість електроенергії для приготування порції супу з використанням інноваційного обладнання є меншою на 48%, ніж при використанні традиційного обладнання. Це спричинено зменшенням видів технологічного устаткування, що використовується у процесі виробництва супу за ресурсоощадною технологією і скороченням часу на здійснення теплової обробки продуктів.

Розрахунок річної суми амортизаційних відрахувань, включає витрати наведені табл. 2.16. Амортизаційні відрахування розраховуються згідно з лінійним способом нарахування, виходячи із строку корисного використання обладнання. Шляхом поділу первісної вартості устаткування визначаємо річну норму амортизації і далі знаходимо річну суму амортизаційних відрахувань.

Таблиця 2.16

Розрахунок амортизаційних відрахувань на використовуване обладнання
при різних технологіях приготування супу

Обладнання	Показники				
	Вартість обладнання, грн.	Термін корисної дії, років	Частка часу роботи устаткування, %	Річна норма амортизаційних відрахувань, %	Річна сума амортизаційних відрахувань, грн.
Традиційна технологія					
Плита електрична	125600,0	4	100	18,8	31400,00
Овочерізальна машина	210800,00	3	100	12,5	28200,00
Разом	210800,00				59800,00
Ресурсоощадна технологія					
VarioCooking Center VCC 112	532100	5	100	14,3	106420

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В табл. 2.13 було виявлено, що при використанні ресурсозберігаючої технології та збереженні колишніх обсягів виробництва можливе вивільнення чисельності працівників бригади на 2 особи. Проведемо розрахунок фонду заробітної плати кухарів, зайнятих приготуванням супу, у табл. 2.17 та з'ясуємо наскільки можна скоротити витрати на трудові ресурси.

Таблиця 2.17

Розрахунок річного фонду оплати праці

Найменування показника	Традиційна технологія	Ресурсозберігаюча технологія
Середньооблікова чисельність поварів 4-го	4	2
Фонд місячної заробітної плати одного повара 4-го розряду, грн.	19000	19000
Річні витрати на оплату праці поварів 4-го розряду, грн.	912000	456000
Відрахування на соціальні заходи, грн.	200640	100320

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахуємо економічний ефект від запропонованого заходу, табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахунок річного економічного ефекту виробництва супу за різними технологіями

Найменування показника	Традиційна технологія	Ресурсозберігаюча технологія
Річний обсяг виробництва, тис. порцій	128,49	128,49
Товарообіг за собівартістю сировини, тис. грн.	1891,4	1891,4
Вартість електроенергії, тис. грн.	100,22	51,40
Амортизаційні відрахування	59,8	106,42
Фонд оплати праці, тис. грн.	912,0	456,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	200,6	100,3
Річні витрати, тис. грн.	3292,51	2734,01
Економія за рахунок впровадження ресурсозберігаючого обладнання, тис. грн	X	558,5
Вартість обладнання, тис. грн.	X	532,1
Термін окупності обладнання, років	X	1,05

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В результаті проведених розрахунків нами встановлено, що при однакових обсягах виробництва, річний економічний ефект від використання ресурсозберігаючої технології - багатофункціонального кухонного апарату «VarioCooking Center VCC 112» (RATIONAL, Німеччина) становить 532,1 тис. грн. Термін окупності даної інвестиції складе 1 рік і 1 місяць.. Ефект досягається за рахунок скорочення собівартості виготовленої продукції, в якій зменшуються витрати на електроенергію, оплату праці та відрахування на соціальні заходи вивільнених працівників.

Висновки до розділу 2

Питання оцінювання стану управління ресурсами підприємства буде розглянуте нами на базі ТОВ «Готельний комплекс Русь», який розміщений в центрі м. Києва, це великий тризірковий готель Premier Hotel Rus.. Метою діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є забезпечення клієнтів високоякісним обслуговуванням за доступною ціною. Їхня місія втілюється через урахування сучасних управлінських тенденцій, які відображені у корпоративній культурі та

соціальній політиці. Цільовими орієнтирами є формування високого стандарту поведінки працівників готелю, їх взаємодії з клієнтами, колегами та керівництвом.

Аналізуючи основні економічні показники діяльності підприємства варто відмітити від'ємну динаміку тенденції господарювання підприємства, яка в першу чергу обумовлена спочатку карантинними обмеженнями, які ще мали місце у 2021 р., і воєнним станом у 2022-2023 рр. Так, у 2023 р. підприємство ще не досягло рівня 2021 р. за обсягом наданих послуг, там чистий дохід зменшився на 3,9%, обсяг валового прибутку – на 82,1%. Протягом всього періоду підприємства отримувало збиток, що обумовлено сферою діяльності підприємства та місцем розташування.

Проаналізуючи ефективність управління ресурсами підприємства нами встановлено. Рентабельність власного капіталу підприємства знаходиться на низькому рівні, що говорить про неефективність його використання та постійне виснажування нерозподіленого прибутку на покриття збитків. Чисельність персоналу підприємства зменшується протягом 2021-2023 рр., що впливає на зростання показника плинності персоналу. Негативним моментом є тенденція до скорочення фондівіддачі. Саме тому, підприємству необхідно звернути увагу на ефективність використання активності частини основних засобів. Потрібно покращувати використання потужності підприємства та часу його роботи, підвищувати продуктивність роботи обладнання та ліквідувати внутрішньо змінні простой.

З метою підвищення ефективності виробничих процесів на кухні ресторану закладу, забезпечення зростання фондівіддачі, підвищення якості приготованих страв, забезпечення економії виробничих та енергетичних ресурсів нами запропоновано придбати та встановити апарат VarioCooking Center VCC 112. Річний економічний ефект від використання ресурсозберігаючої технології - багатофункціонального кухонного апарату становить 532,1 тис. грн. Термін окупності даної інвестиції складе 1 рік і 1 місяць. Ефект досягається за рахунок скорочення собівартості продукції, в якій зменшуються витрати на електроенергію, оплату праці та відрахування на соціальні заходи вивільнених працівників.

ВИСНОВКИ

З урахуванням проаналізованих підходів до трактування терміна «ресурси» підсумуємо, що ресурси представляють собою сукупність елементів, які можуть бути використаними людиною для життєдіяльності та залученими в процес праці для виробництва різноманітних споживчих вартостей. Розглянута класифікація ресурсів дає змогу встановити зв'язок між цілями ресурсозбереження та необхідними для їх досягнення ресурсами шляхом реалізації визначених на базі науково доведених фактів завдань, заходів, дій та конкретних процедур.

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

Основними задачами управління ресурсним потенціалом є його формування, використання та відтворення. Формування ресурсного потенціалу відбувається як процес ідентифікації і створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення. Головна складність аналізу процесу формування ресурсного потенціалу полягає в необхідності дослідження всіх елементів у взаємозв'язку та динаміці.

Проведений аналіз розглянутих показників оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом показав, що їх вибір оснований на комплексному, багатовимірному підході до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом; їх характеристика дає змогу оцінити та проаналізувати ефективність управління кожним ресурсом у складі всього ресурсного потенціалу підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсним потенціалом. Це дозволить визначити величину резервних можливостей для подальшого розвитку підприємства і сприятиме створенню ефективної системи управління його ресурсним потенціалом.

Нормативно-правове регулювання управління ресурсами підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його ефективного, стабільного функціонування, розвитку та досягнення стратегічних цілей і задач, реалізація яких неможлива без ефективного їх використання. Наразі існує велика кількість законодавчих актів, якими здійснюється регулювання в сфері управління ресурсами підприємства, складність тут полягає в тому, що загальні питання господарської діяльності регулюються низкою законодавчих актів широкого профілю, а окремі напрями, наприклад: трудові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні – регулюються окремими законодавчими актами.

Питання оцінювання стану управління ресурсами підприємства буде розглянуте нами на базі ТОВ «Готельний комплекс Русь», який розміщений в центрі м. Києва, це великий тризірковий готель Premier Hotel Rus.. Метою діяльності ТОВ «Готельний Комплекс Русь» є забезпечення клієнтів високоякісним обслуговуванням за доступною ціною. Їхня місія втілюється через урахування сучасних управлінських тенденцій, які відображені у корпоративній культурі та соціальній політиці. Цільовими орієнтирами є формування високого стандарту поведінки працівників готелю, їх взаємодії з клієнтами, колегами та керівництвом.

Аналізуючи основні економічні показники діяльності підприємства варто відмітити від'ємну динаміку тенденції господарювання підприємства, яка в першу чергу обумовлена спочатку карантинними обмеженнями, які ще мали місце у 2021 р., і воєнним станом у 2022-2023 рр. Так, у 2023 р. підприємство ще не досягло рівня 2021 р. за обсягом наданих послуг, там чистий дохід зменшився на 3,9%, обсяг валового прибутку – на 82,1%. Протягом всього періоду підприємства отримувало збиток, що обумовлено сферою діяльності підприємства та місцем розташування.

Проаналізувавши ефективність управління ресурсами підприємства нами встановлено. Рентабельність власного капіталу підприємства знаходиться на низькому рівні, що говорить про неефективність його використання та постійне виснажування нерозподіленого прибутку на покриття збитків. Чисельність персоналу підприємства зменшується протягом 2021-2023 рр., що впливає на

зростання показника плинності персоналу. Негативним моментом є тенденція до скорочення фондівдачі. Саме тому, підприємству необхідно звернути увагу на ефективність використання активності частини основних засобів. Потрібно покращувати використання потужності підприємства та часу його роботи, підвищувати продуктивність роботи обладнання та ліквідувати внутрішньо змінні простої.

З метою підвищення ефективності виробничих процесів на кухні ресторану закладу, забезпечення зростання фондівдачі, підвищення якості приготованих страв, забезпечення економії виробничих та енергетичних ресурсів нами запропоновано придбати та встановити апарат VarioCooking Center VCC 112. Річний економічний ефект від використання ресурсозберігаючої технології - багатофункціонального кухонного апарату становить 532,1 тис. грн. Термін окупності даної інвестиції складе 1 рік і 1 місяць. Ефект досягається за рахунок скорочення собівартості продукції, в якій зменшуються витрати на електроенергію, оплату праці та відрахування на соціальні заходи вивільнених працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/>
2. Апаршина О. І. Методологічні підходи до трактування поняття «ресурсозбереження». Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2021. Т. 1. С. 156-163.
3. Ареф'єва О.В., Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств. К. : Грот, 2014. 200с.
4. Ареф'єва О.В., Сахаєв В.Г., Ареф'єв О.В., Махсма М.Б., Попрозман О.І. Економіка підприємства: навч. посібник. К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2018. 238 с.
5. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2022. №7. С. 71–76. 104
6. Артьомова А. В., Артьомов І. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. Моделювання в економіці, організація виробництва та управління проектами. 2021. No 7 (144). С. 165–170.
7. Безверхнюк Т.М. Еволюція основних ідей та напрямки розвитку ресурсного підходу в теорії регіонального управління. Держава та регіони. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2020_3/files/DU310_03.pdf
8. Беккер Г. Людський капітал. URL: https://pidru4niki.com/88082/politekonomiya/teoriya_lyudskogo_kapitalu__teodora_shultsa_geri_bekkera
9. Варналій З.С., Кампо В.М., Мазур І.І. Політико-правове регулювання підприємництва в Україні: теорія і практика : монографія. К. : Знання України, 2019. 380 с.
10. Ващенко К. О., Варналій З.С., Воротін В.Є. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. К. : Держпідприємництво, 2020. 180 с.
11. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. No 2 (28). С. 104-108.

12. Верхоглядова Н.І., Письменна О.Б. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/7.pdf
13. Воробйова Ю.М., Холод Б.І. Управління ресурсами підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 288 с.
14. Гвоздеї Н.І., Бондарук І. С. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Економічний аналіз. 2018. № 1 (28). С. 216–221.
15. Господарський Кодекс України від 16.01.2003. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
16. Гуткевич С.О. Інвестування: теорія і практика: Навч. посібник. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2016. 234 с.
17. Гуткевич С.О., Шаманська О.І. Управління економічними ресурсами підприємства. URL: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-ekonomiky/Akt-prob-ekonomiky-2022-7/Akt-prob-ekonomiky-2022-7_99-105.pdf
18. ДСТУ 3051-95 (ГОСТ 30166-95). Ресурсозбереження. Основні положення. Чинний від 1997.01.01. К.: Держстандарт України, 1996. 15 с.
19. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2017. 1072 с.
20. Закаблук Г.О. Теоретичні аспекти соціально-економічного розвитку трудових ресурсів. Держава та регіони. 2019. №2. С.86-93.
21. Знаменський Г. Л. Наукоємність сучасного господарського права. Право України. 2020. № 8. С. 19–25.
22. Кодекс законів про працю від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
23. Коноплицький В., Філіна Г. Це – бізнес: тлумачний словник економічних термінів. Київ : МСП Альтерпрес, 2017. 448 с.
24. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://goo.gl/3dK6Yt>

25. Коренков О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Національний авіаційний ун-т. К., 2013. 18 с.
26. Коростей В. І. Господарське законодавство – основа ефективної економіки. Право України. 2022. № 8. С. 48–52.
27. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
28. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.01. Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». Х., 2016. 36 с.
29. Мазур А.О., Кириченко С.О. Методологічні основи ефективного використання ресурсів підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 6. (17). С. 253–258.
30. Майданевич Ю. П. Визначення активів підприємства та їх класифікація. Вісник ЖІТІ. 2002. № 20. С. 166-169.
31. Маматова Л.Ш. Державне регулювання підприємницької діяльності в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2023. Вип. 33. С. 153-160.
32. Маматова Л.Ш. Правове забезпечення підприємницької діяльності в Україні. URL: https://www.researchgate.net/profile/Mamatova-Leila/publication/332083697_Legal_support_of_entrepreneurial_activity_in_Ukraine/links/5ea09d9492851c87d1acf07a/Legal-support-of-entrepreneurial-activity-in-Ukraine.pdf
33. Маслов В.П. Інформаційні системи і технології в економіці: Навч. посібник. К.: Слово, 2019. 264 с.
34. Микитюк С. О. Витоки наукових основ ресурсного підходу. Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. URL: http://www.nbuu.gov.ua/Portal/soc_gum/ppmb/texts/2020_2/10msabrh.pdf
35. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3 Т. Київ: Академія, 2002. Т. 3. 952 с.

36. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О.А. Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник. У двох томах. Т. 1. Львів: Світ, 2005. 616 с.

37. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. Актуальні проблеми економіки. 2019. №1(91). С. 136–142.

38. Назарова Г. В., Лаптев В. І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. URL: <http://surl.li/shqih>

39. Никифорова В. Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант, 2019. 275 с.

40. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. К.: Національний авіаційний ун-т, 2014. 268 с.

41. Орлатий М. К., Романюк С. А., Дегтярьова І. О. Ресурсний потенціал: навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2022. 724 с.

42. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

43. Пономаренко В.С. Стратегія управління підприємством. Х.: Основа, 2019. 620 с.

44. Предеїн А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами. Бізнес-інформ. 2019. Вип. 9. С. 318-325.

45. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

46. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав споживачів фінансових послуг: Закон України від 20.09.2019. № 122-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/122-20#Text>

47. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

48. Про державний екологічний контроль: Проект Закону від 27.02.2023 №3091. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/212570.html>

49. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців: Закон України від 15.05.2003. № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>

50. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

51. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

52. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

53. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>

54. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

55. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

56. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>

57. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

58. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022. № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>

59. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text>

60. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

61. Реєстр галузевих (міжгалузевих) угод. Сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://goo.gl/0aMd5u>

62. Романовська Ю.А. Критерії оцінювання розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Дніпропетровськ: ДНУ, 2019. С. 51–59.

63. Руденко Л.Г., Лісовський С.А. Природно-ресурсний потенціал економічного зростання. Вісник НАН України. 2021. № 4. С. 20-32.
64. Семенова Т.В., Гуменюк Т.Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 29. С. 123–126.
65. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Теорія економічного аналізу: підручник. Тернопіль: Укрмедкнига, 2022. 320 с.
66. Ситник В.Ф. Основи інформаційних систем: Навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2021. 420 с.
67. Скибінська З.М. Економіка та управління підприємством: навч. посібник. Л.: Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2015. 136 с.
68. Стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Social_Accountability_8000
69. Стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/OHSAS_18000.
70. Стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001. URL: http://www.iso.org/iso/ru/iso_9000
71. Телегін В. В. Теоретичні аспекти поняття «ресурси» та їх класифікація. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/telehin.pdf>
72. Томпсон А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. К.: Вільямс. 2018. 800 с.
73. Ульянченко О.В. Управління ресурсним потенціалом в аграрному секторі: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.03. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. К., 2020. 38с.
74. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
75. Чухраєва Н.М., Циганова К.В. Оцінювання ефективності використання ресурсів у підприємницькій діяльності. URL: <http://surl.li/qmqbw>

76. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1860>

77. Швець І.Б., Буряк В.В. Сучасні умови створення системи управління інформаційними ресурсами на промислових підприємствах. Вісник донбаської державної машинобудівної академії. № 1Е (6). 2023. С. 282-287.

ДОДАТКИ