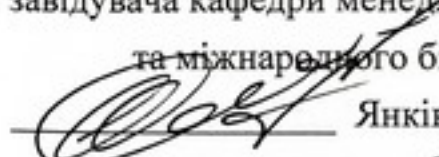




ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу

 Янків М. Д.
«__» лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ
ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»)**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Курилець Андрій Ігорович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:



доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Янків Мирон Дмитрович

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Боршевський Віктор Валентинович

(Прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

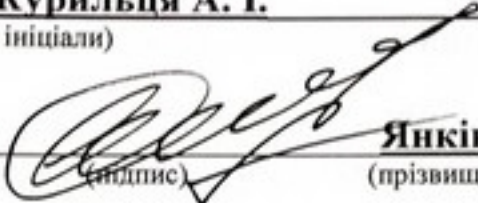
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ
«ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»)

Студента Курильця А. І. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Борщевський В. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

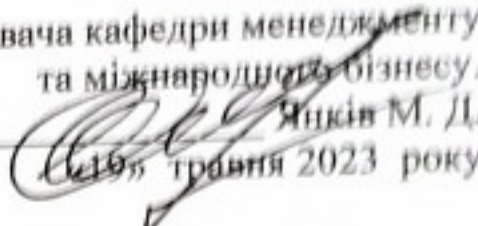
«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу:


Янків М. Д.
«19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Курильцю Андрію Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»)**

Керівник роботи: **Янків Мирон Дмитрович**, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *19 травня 2023 року № 38-2*

2. Строк подання студентом роботи *12 лютого 2024 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

*України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані,
звітність досліджуваного підприємства*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи
дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні
матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.4 і табл. 1.1. – 1.3 – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО
ЕФЕКТИВНІСТЬ

Рис. 2.1 – 2.2 і табл. 2.1. – 2.10 – ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Рис. 3.1 - 3.5 і табл. 3.1 - 3.2 – НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ
УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ
«МІСТ ЕКСПРЕС»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

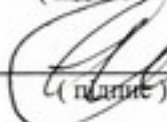
Студент


(підпис)

Курилець А. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Янків М. Д.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Курилець А.І. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства» (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «Міст Експрес»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 116 сторінок, включаючи 15 таблиць, 11 рисунків, 5 додатків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства та його ефективність, здійснено дослідження процесу управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», запропоновано напрямки удосконалення процесу управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: ресурсний потенціал, складові ресурсного потенціалу, управління ресурсним потенціалом підприємства, ефективність управління ресурсним потенціалом.

ANNOTATION

Kurylets' A. I. Management advertising company (for example, the Limited Liability Company «Sandora»). – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management of organizations and administration». Lviv, 2024.

The amount of work is 116 pages, including tables 15, 11 figures 5 applications.

The theoretical and methodical foundations of resource potential management of the enterprise and its effectiveness were considered, the resource potential management process of the "Mist Express Trading House" LLP was studied, directions for improving the resource potential management process of the enterprise under study were proposed.

Based on the study of theoretical and practical material made relevant conclusions and made concrete proposals.

Key words: resource potential, components of resource potential, enterprise resource management, efficiency of resource potential management.

ЗМІСТ

ПЛАН

	ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ	10
1.1.	Поняття та основні складові ресурсного потенціалу підприємства	10
1.2.	Управління ресурсним потенціалом підприємства: поняття, завдання, принципи, функції	21
1.3.	Методи визначення ефективності управління ресурсним потенціалом	29
РОЗДІЛ 2.	ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	36
2.1.	Економіко-організаційна характеристика ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»	36
2.2.	Оцінка процесу управління ресурсним потенціалом на підприємстві ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»	48
2.3.	Дослідження ефективності процесу управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»	60
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»	65
3.1.	Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»	65
3.2.	Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства	72
3.3.	Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»	79
	ВИСНОВКИ	89
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
	ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Конкурентоспроможне та ефективне функціонування сучасного підприємства є неможливим без економічно обґрунтованого та якісного розвитку ресурсного потенціалу будь-якого підприємства. В сучасних умовах господарювання значна частина підприємств знаходиться у складному фінансовому стані, тому важливим завданням для них є отримання максимальних прибутків при мінімальних витратах своїх ресурсів. На жаль, сьогодні значна частина підприємств все частіше втрачає можливості здійснення навіть простого відтворення свого ресурсного потенціалу.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Ефективне управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства є одним із найважливіших завдань, яке ставиться вищим керівництвом підприємства щодо стратегічного управління ним, оскільки саме ресурсний потенціал визначає можливості підприємства для досягнення поставленої мети. Підвищення рівня ефективності використання економічного потенціалу будь-яких підприємств відіграє важливу вирішальну роль в успішному вирішенні як економічних, так і соціальних завдань, досягненні головної мети діяльності – підвищення прибутковості підприємства.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідженням потенціалу підприємства та його ефективним управлінням займалась значна кількість вчених, серед яких: Ареф'єва О. В., Борисов А. В., Гуляєва Н. М., Воробйова Ю. М., Лук'яних В. О., Краснокутська Н. С., Новицький В.Є. та інші. Але питання, які стосуються проблем ефективного управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства, його відтворення та оптимального забезпечення підприємства усіма необхідними ресурсами та ефективного управління ресурсним потенціалом потребують подальшого розгляду. Зміцнення ресурсного потенціалу підприємства та ефективнейого використання шляхом підвищення ефективності управління ним зумовило вибір

теми магістерської роботи, визначило мету та основні завдання даного дослідження.

Об'єкт дослідження. Об'єкт дослідження – ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

Предмет дослідження. Предметом даного дослідження є теоретичні та методологічні аспекти управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

Мета роботи та завдання. Мета роботи – дослідити теоретичні аспекти управління ресурсного потенціалу підприємства та провести аналіз особливостей управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

- визначити сутність, складові та значення ресурсного потенціалу підприємства;
- розглянути поняття, завдання, принципи та функції управління ресурсним потенціалом підприємства в сучасних умовах;
- ознайомитись з методами визначення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;
- зробити організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»;
- проаналізувати процес управління ресурсним потенціалом на ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»;
- дати всебічну оцінку ефективності процесу управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»;
- сформулювати напрямки удосконалення процесу управління ресурсним потенціалом підприємства та підвищення його ефективності.

Стисла характеристика бази дослідження. Базою дослідження є ТзОВ «Торговий дім «Міст експрес». Код ЄДРПОУ: 36152228. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Форма власності – приватна. Підприємство засновано 3.10.2008 р. Основний вид діяльності: 52.29 Інша

допоміжна діяльність у сфері транспорту. Адреса: Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, вул. Зелена, будинок 147. Статутний фонд фірми ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» становить 102 851 794,54 грн. Організаційна структура ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» визначається насамперед його призначенням, місцем розташування, специфікою додаткових послуг, що надаються, та іншими факторами та є відображенням повноважень і обов'язків, покладених на кожного працівника. Вартість активів компанії ТЗОВ «ТД «Міст Експрес» станом на кінець 2022 року становить 250 285 000 грн. Чистий прибуток компанії склав – 225 837 000 грн у 2022 році. Керівник: Серновський Олег Степанович.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі використовувались такі методи: абстрактно-логічний – при узагальненні теоретичних і методичних положень ресурсного потенціалу, управління ресурсним потенціалом; методи аналізу та порівняння – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; розрахунково-аналітичні – для аналізу кількісних і якісних показників стану та розвитку ресурсного потенціалу підприємстватоцо.

Практичне значення отриманих результатів– полягає в розробці рекомендацій, які сприятимуть вдосконаленню процесу управління ресурсним потенціалом у ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес», впровадженню в діяльність підприємства запропонованих рекомендацій, дозволять підвищити ефективність управління процесом управління.

Апробація результатів роботи та публікації– результати проведеного нами дослідження обговорювалися у тезах конференції.

Структура магістерської роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг магістерської роботи становить 99 сторінок. У роботі міститься 15 таблиць, 11 рисунків і додатки, 65 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ

1.1 Поняття та основні складові ресурсного потенціалу підприємства

В сучасних умовах діяльність українських підприємств вимагає прийняття оптимальних управлінських рішень для правильного визначення обсягів виробництва, обрання найкращих цільових ринків реалізації своєї продукції, що передбачає ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства, їх оптимальну структуру, що впливає на фінансові результати діяльності та фінансовий стан будь-якого підприємства.

Сучасні підприємства повинні швидко реагувати на всі зміни господарської ситуації, що пов'язана з використанням наявного ресурсного потенціалу, його впливу на фінансовий стан такого підприємств. Отже, в сучасних умовах суттєво зростає роль аналізу ресурсного потенціалу підприємств для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розвиток виробництва тісно пов'язаний з використанням наступних понять: “фактори виробництва”, “економічні ресурси”, “економічний потенціал”, “ресурсний потенціал”.

До факторів виробництва спеціалісти відносять те, що робить, створює, провадить товари й послуги; до ресурсів відносять основні та допоміжні кошти, можливості, запаси сировини, джерела чогось.

Економічні ресурси підприємства стають факторами виробництва якщо перетворюються в послугу або у товар, в об'єкт ринкового обміну; до факторів виробництва належать всі види ресурсів, що використовуються у виробництві та впливають на результативність господарської діяльності.

Поняття “економічні ресурси” є фундаментальним в економічній теорії, яке означає джерела, кошти забезпечення функціонування виробництва та

його розвитку. Вони поділяються на капітальні, природні, трудові, оборотні кошти (матеріали), інформаційні, фінансові ресурси та ін.

Загальна категорія ресурси становить основу поняття категорії ресурсний потенціал. Термін “ресурс” – означає джерело, запас. До ресурсів відносяться запаси та джерела матеріалів, сировини, праця, майно та грошові кошти [38, с. 27].

Ресурси – це сукупність нематеріальних і матеріальних елементів, які прямо чи опосередковано приймають участь у виробничому процесі. Категорія ресурси має таку особливість як відтворюваність, що здійснюється у формі споживчої вартості та у формі вартості. Процес функціонування будь-якого підприємства постійно вимагає залучення нових ресурсів.

Термін “потенціал” (лат. – сила) – це здатність, можливість, сила, яка існує в прихованій формі та може виявлятися за певних умов.

Отже, потенціал підприємства потрібно розглядати як сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані сучасним підприємством для досягнення певних поставлених ним цілей.

В економічній літературі пропонуються різноманітні тлумачення поняття “ресурсний потенціал підприємства”, з яких найбільш поширено трактування даного поняття через такі ключові елементи (характеристики) як “можливості”, “сукупність ресурсів” [1; 13; 23; 26; 35; 36; 55; 58].

“Ресурсний потенціал підприємства” Г. М. Александрова визначає як “сукупність усіх економічних ресурсів та здатностей підприємства, які характеризують реальні й можливі необхідні для досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей, а також отримання деякого економічного ефекту” [1, с. 15].

На думку Міценко Н. Г. “ресурсний потенціал підприємства” є “сукупністю взаємопов’язаних ресурсів, які використовуються для виробництва деякої продукції. Величина зазначеного потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (матеріальних, трудових і земельних), що перебувають у розпорядженні підприємства” [36, с. 194], на думку інших науковців ресурсний

потенціал підприємства розглядається як спрямування діяльності підприємства на результат, як “сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, здатність робітників підприємства більш ефективно використовувати зазначені ресурси для виконання місії, а також досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства” [54].

Сутність поняття “ресурсний потенціал підприємства” відомими українськими вченими [1; 13; 23; 26; 36; 55] найчастіше розглядається через аналіз його структурних елементів (складових).

Міценко Н. Г. зазначає: “Ресурсний потенціал є можливістю сукупних ресурсів, яка є в розпорядженні підприємства, та визначається їх кількістю, якісними параметрами, складом, співвідношенням і відповідністю цілям підприємства на певному етапі його розвитку. Склад ресурсного потенціалу підприємства та механізми його формування суттєво відрізняються за галузями і сферами економічної діяльності” [37, с. 319].

У монографії М.В. Чорної зазначено, що в наукових публікаціях найчастіше відокремлюються такі чотири складові (фінансову, кадрову, матеріальну, інформаційну) [55, с. 32].

В окремих працях є деякі відмінності. О.А. Михальченко виокремлює також “бізнесову складову” ресурсного потенціалу підприємства, що створює підприємницький, комерційний і організаційний потенціали [35, с. 49-50].

Більш детально та повно надано сутність, елементний склад та класифікацію ресурсного потенціалу підприємства у роботі В.М. Гриньової та М.М. Салун [13, с. 112], але для забезпечення сталого розвитку підприємств при визначенні елементного складу ресурсного потенціалу підприємства дуже важливо виділяти екологічну та соціальну його складову (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Елементний склад ресурсного потенціалу підприємства*

* Джерело: сформовано автором на основі [1; 13; 23; 26; 35; 36; 55; 58]

Розглянутий підхід дозволяє зосередитись на відповідних заходах управління за основними напрямками діяльності підприємства, тобто на

формуванні та розробці системи соціально та екологічно спрямованого управління, що дозволить підприємству системно управляти всіма зазначеними складовими ресурсного потенціалу для реалізації програми сталого розвитку підприємства та підвищення рівня ефективності використання його ресурсів (раціонального природокористування).

У розглянутих підходах трактування напрямів управління усіма елементами ресурсного потенціалу підприємства потрібно розглянути питання аналізу екологічної складової потенціалу. Для забезпечення сталого розвитку українських підприємств доцільно розглядати елементний склад ресурсного потенціалу підприємства, що наведений на рис. 1.1, через призму взаємодії таких складових (екологічної, соціальної, економічної компонент), з врахуванням трансформації внутрішньої (економічної) складової та екологічної складової (природно-ресурсні компоненти) в соціальну складову (задоволення суспільних потреб) при готовності, спроможності та здатності суб'єкта господарювання належним чином використовувати ключові можливості – ресурсні (економічні, природні, трудові тощо), організаційні, компетентнісні (управлінські, інвестиційно-технологічні, маркетингові, тощо).

Метою трансформування є забезпечення адаптування до змін мікросередовища, підвищення ефективності функціонування як підприємств, а також національного господарства в цілому, враховуючи можливості перетворення екологічних обмежень в економічні переваги підприємства, забезпечення збалансування екологічної, соціальної, економічної компонент сталого розвитку за допомогою інструментів управління, що здатні ефективно реагувати на посилення різних дестабілізуючих чинників.

Після оцінювання стану ресурсного потенціалу підприємства перед керівництвом та менеджерами різних рівнів управління виникнуть питання щодо формування та впровадження деяких заходів екологічно спрямованого управління [29;62], які, на нашу думку, варто розробляти за деякими функціональними напрямами ресурсного потенціалу підприємства (табл. 1.1).

**Напрями управління деякими складовими ресурсного
потенціалу підприємства***

Елемент (потенціал)	Заходи управління	Результат, на який спрямовані заходи управління
Кадровий	Ефективна система стимулювання праці працівників, використання кращих підходів екологічно спрямованого управління персоналом на основі системи екоменеджменту; аналіз кадрової політики на підприємстві та постійне вдосконалення даної системи; забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами згідно з потребами виробництва.	Забезпечення зацікавленості працівників підприємства у покращенні результатів діяльності підприємства; зростання продуктивності праці на підприємстві; зростання ефективності витрат підприємства на оплату праці.
Матеріальний	Оптимізація виробництва, впровадження підприємством системи раціонального природокористування на основі системи екоменеджменту; періодичне оновлення обладнання та своєчасне обслуговування; ефективне управління наявними запасами; планування програми та послідовності усього виробництва.	Досягнення збалансованості зростання обсягів діяльності підприємства та усіх матеріальних ресурсів; зростання продуктивності використання підприємством його матеріальних ресурсів підприємства та зниження матеріаломісткості діяльності підприємства.
Фінансовий	Ефективний фінансовий контроль на підприємстві та ефективне фінансове планування; оптимізація структури фінансування діяльності підприємства; координація діяльності фінансових підрозділів підприємства; розробка конкурентоспроможної фінансової стратегії, що не суперечить загальній стратегії підприємства	Зростання обсягів власного капіталу та зменшення вартості формування капіталу; покращення параметрів фінансового стану підприємства та зниження рівня можливих фінансових ризиків для підприємства.
Інформаційний	Створення ефективної системи збору, обробки та аналізу усієї потрібної інформації; автоматизація даної системи; моніторинг різних можливих інформаційних ризиків	Удосконалення системи збору, аналізу та обробки інформації, удосконалення системи управління за різними функціональними напрямками; зниження рівня інформаційних ризиків, підвищення обґрунтування рішень керівництва підприємства стосовно залучення або вилучення ресурсів.

Джерело: сформовано автором на основі [23; 36; 58].

Ресурсний потенціал підприємства є сукупністю ресурсів, що є в його розпорядженні, а спроможність працівників і менеджерів підприємства використовувати наявні ресурси з метою виробництва товарів (робіт, послуг) та отримання максимально бажаного для підприємства прибутку. Ресурсний потенціал характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а його частину, що залучена у виробництво для забезпечення економічної доцільності діяльності та досягнень науково-технічного прогресу та включає не лише сформовану систему ресурсів, а також нові альтернативні ресурси та їхні джерела [39, с.31].

Ресурсний потенціал підприємства є важливим чинником діяльності, щоробить вплив на ефективність його фінансово-господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства характеризують такі показники:

- обсяги ресурсів і резервів залучених підприємством та не залучених ресурсів у виробництво;
- реальні можливості підприємств у деякій сфері економічної діяльності;
- здатність менеджерів підприємства до використання ресурсів для створення товарів, продукції та послуг з метою отримання максимального прибутку;
- форма підприємництва і його організаційно-правова структура.

Складові ресурсного потенціалу підприємства наведені на рис. 1.2.

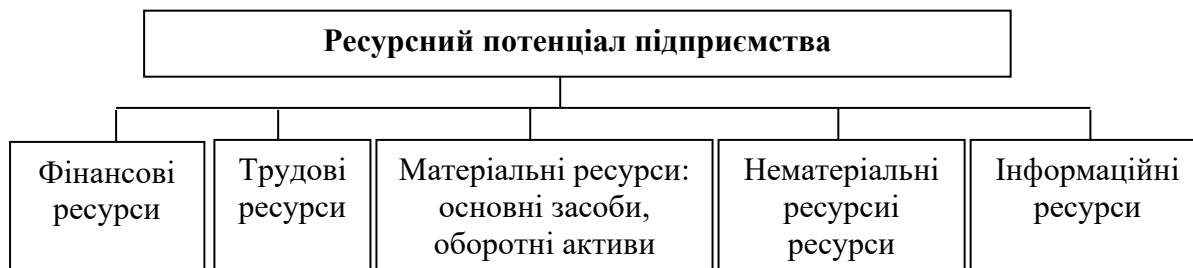


Рис. 1.2. Складові ресурсного потенціалу підприємства*

*Джерело: сформовано автором на основі [39]

Розглянемо наведені в табл 1.2 складові ресурсного потенціалу підприємства докладніше.

Фінансові ресурси підприємства—це кошти, які формуються під час створення підприємства і за результатами його господарської діяльності поповнюються за рахунок продажу продукції, виконання робіт та надання послуг, а також шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування за умов виникнення необхідності.

Усі джерела коштів, що використовуються підприємством для формування його фінансових ресурсів, поділяють на власні й позикові.

Власні кошти підприємства формуються під час його створення, а також у процесі діяльності підприємства і складаються з таких складових:

- статутний капітал підприємства, що утворений з установчих або пайових внесків, випуску і розміщення акцій, бюджетного фінансування;
- додатковий капітал підприємства, який утворений в результаті перевищення надходження внесків або сум коштів, які отримано від продажу акцій чи після здійснення переоцінки матеріального майна підприємства за справедливою вартістю такого майна;
- нерозподілений прибуток підприємства, що може бути використаний для фінансування господарської діяльності підприємства;
- інші виробничі фонди, які утворюються за рахунок отриманого підприємством прибутку;
- амортизаційні відрахування, що використовуються на відтворення основних засобів та нематеріальних активів підприємства.

Позикові кошти підприємства формуються в процесі діяльності і включають такі складові:

- банківські довгострокові кредити або короткострокові;
- позики облігаційні чи необлігаційні позики;
- кредити комерційні або товарні тощо.

Позикові кошти залучаються підприємством у випадку виникнення потреби в додаткових коштах, які воно не може забезпечити за рахунок власних

коштів. Залучення позикових коштів підприємством здійснюється на принципах платності, цільового використання, терміновості, зворотності та матеріального забезпечення [15].

Трудові ресурси або персонал підприємства – це сукупність фізичних осіб, що перебувають у трудових відносинах з підприємством як з юридичною особою, що регулюються трудовим законодавством, утворюють трудовий колектив працівників такого підприємства з визначеною структурою згідно зі структурою виробництва, формами власності, організаційного устрою підприємства.

Трудовий потенціал будь-якого підприємства характеризують наступні поняття: кадри, робоча сила, персонал, трудові ресурси, людські ресурси, які взаємозалежні та застосовуються як синоніми і потрібні для виділення особливостей трудового потенціалу колективу підприємства. Ресурсний потенціал взаємопов'язаний між собою: за рахунок фінансових ресурсів підприємства проводиться фінансування трудового потенціалу, мотивація, навчання персоналу, оновлення матеріально-ресурсної бази підприємства, створення підприємством нематеріальних активів та їх покупка, провадження інноваційної діяльності тощо.

Поняття людські ресурси є ширшим ніж поняття трудові ресурси і робоча сила, бо вони є головним ресурсом кожного підприємства, від продуктивності праці та кваліфікації людських ресурсів залежать результати господарської діяльності підприємства.

З метою ефективного використання трудового потенціалу на підприємствах здійснюється його управління, яке містить аналіз кадрового потенціалу та рівня його використання, визначення потреби в працівниках потрібних спеціальностей, прогнозування і планування необхідної чисельності працівників усього підприємства та окремих підрозділів за усіма структурними групами; розміщення працівників на підприємстві та координацію діяльності працівників; мотивацію праці; облік отриманих результатів праці; контроль за виконанням поставлених завдань [15].

Наступна складова – матеріальні ресурси підприємства складаються з його основних фондів і оборотних активів.

Основні фонди – цезасоби праці, що мають відповідну вартість та функціонують у виробництві довгий час у сталій споживчій формі, вартість яких переноситься через певну працю на вартість виготовлюваної підприємством продукції частинами до спрацьовування.

Основні фонди підприємства поділяються на активні та пасивні. Активна частина основних виробничих засобів підприємства має вплив на предмет праці, його переміщення у виробничому процесі та здійснення необхідного контролю над ходом виробничого процесу; пасивна частина має вплив на створення потрібних умов для безперебійного функціонування активної частини засобів підприємства.

Оборотні активи є частиною майна підприємства, яка включає матеріальні та грошові засоби, які беруть участь у виробничому процесі та переносять усю свою вартість на готову продукцію (роботи, послуги) підприємства. Вони забезпечують безперервність усіх процесів, які здійснюються на різних підприємствах: постачання, виробництво, збут і фінансування.

Нематеріальні ресурси є частиною потенціалу підприємства, яка надає економічну вигоду тривалий період та має нематеріальну основу отримання доходів, в тому числі об'єкти промислової та інтелектуальної власності та інші ресурси, які мають нематеріальне походження.

Розглянемо інші види нематеріальних ресурсів:

- ноу-хау – технологія виробництва, науково-технічні, комерційні, управлінські та організаційні знання, які потрібні для належного функціонування виробництва. Ноу-хау не патентуються, оскільки в значній своїй частині вони складаються з деяких прийомів, навичок тощо. Розповсюдження ноу-хау здійснюється через укладання підприємствами ліцензійних договорів;

- раціоналізаторські пропозиції – технічне рішення, яке є новим та дуже корисним для підприємства, та передбачає певні зміни технології виробництва та техніки, конструкції виготовлених виробів або зміни складу

використовуваного матеріалу. Автор раціоналізаторської пропозиції отримує спеціальне посвідчення на права на авторство та відповідну винагороду;

- найменування місця походження товару, що відображає назву країни (чи місцевості) для визначення особливих якостей такого товару, що пояснюються національними особливостями, людським фактором, природними умовами, характерними для відповідного регіону;

- гудвіл – визначає імідж підприємства.

Нематеріальні активи – це права на користування підприємством нематеріальними ресурсами. Власники об'єктів промислової власності одержують виключне право на їх використання за допомогою отриманих патентів [26].

Наявність ресурсного потенціалу на підприємстві не гарантує ефективності його діяльності. Ефективна діяльність будь-якого підприємства забезпечується за рахунок якості використання підприємством ресурсного потенціалу. Інвестиції підприємства в свої ресурси є формою оптимального капіталу, а їхня якість сприяє зменшенню втрат, підвищенню ефективності виробництва.

Отже, ресурсний потенціал підприємства, на нашу думку, потрібно розглядати як економічну основу діяльності, реальну силу розвитку підприємства, що характеризується певною системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, але й їхні резерви, що можуть використовуватись за певних умов.

1.2 Управління ресурсним потенціалом підприємства: поняття, завдання, принципи, функції

В сучасних умовах проблема ефективного управління ресурсами в умовах їх обмеженості для підприємств стає першочерговою, оскільки підвищення ефективності управління ресурсами підприємства, їх віддачі є важливою умовою, яка забезпечує не тільки розвиток ресурсного потенціалу підприємства, але й підприємства загалом.

На думку більшості дослідників управління ресурсним потенціалом підприємства здійснюється шляхом ефективного використання та нарощення потенціалу підприємства через аналіз та оцінку окремих структурних складових ресурсного потенціалу [44; 48].

Управління ресурсним потенціалом трактується науковцями як уміння використовувати усі наявні ресурси підприємства використовуючи та поєднуючи різні методи, принципи і функції управління діяльністю підприємства для нарощення та відтворення його ресурсного потенціалу.

У табл. 1.2 узагальнено результати проведеного нами аналізу наукової літератури стосовно визначення поняття «управління ресурсним потенціалом». Як видно з табл. 1.2, майже всі зазначені науковці підкреслюють, що сутність управління ресурсним потенціалом підприємства полягає у раціональному використанні його ресурсів з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства, а отже забезпечення максимальної ефективності та оптимальності використання усіх наявних ресурсів. Крім того, майже всі наведені автори виокремлюють три основні стадії управління ресурсним потенціалом – формування, використання та відтворення.

Діяльність управлінського персоналу сучасного підприємства часто пов'язана з необхідністю вибору потенційних управлінських рішень для прийняття більш правильної управлінської дії для відповідного підприємства у відповідний час та у певному місці. Основою управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства є процес прийняття необхідних рішень.

Існуючі дефініції поняття “управління ресурсним потенціалом”*

Автор	Визначення поняття
Асмолова І. М.	Управління ресурсним потенціалом підприємств – це комплекс методів і підходів до досягнення визначених підприємством цілей розвитку його потенціалу з урахуванням вихідного стану потенціалу та усунення факторів, що здійснюють блокування розвитку.
Балашова С. П.	Управління ефективним використанням ресурсного потенціалу муніципального утворення повинно здійснюватись через розробку стратегії названого процесу, мати рівноважний, еволюційний, стійкий, довгостроковий і природний характер та обов’язково враховувати передовий досвід використання ресурсів.
Гончар М. В.	Суть процесу управління ресурсним потенціалом підприємства в сучасних умовах є в активному впливі на керований об’єкт із метою підвищення ефективності його функціонування та забезпечення належних умов для розвитку підприємства.
Гуткевич С. О., Шаманська О. І.	Основними задачами управління ресурсним потенціалом підприємства є його формування, належне використання та відтворення.
Лаврук О. С.	Управління ресурсним потенціалом підприємств є складною та специфічною діяльністю, економічна сутність цієї діяльності – чинник раціонального використання усіх наявних ресурсів й ефективного функціонування загальної економічної діяльності підприємства.
Лебеденко О. В., Суховой В. М.	Управління ресурсним потенціалом підприємства є доволі складним процесом, який розглядається як процес прийняття управлінських рішень та їх здійснення, ці рішення спрямовані на раціональне використання, оптимізацію та нарощення ресурсного потенціалу підприємства для досягнення поставлених підприємством цілей і забезпечення його стійкого функціонування та розвитку.
Фесенко І. А.	Управління ресурсним потенціалом є плановою, динамічною, систематичною та комплексною діяльністю щодо життєздатності сучасного підприємства, це розглядається як сукупність взаємозв’язків і взаємодій усіх елементів системи управління, що скерована на зміцнення конкурентних позицій підприємства, та нарощення прибутку для подальшого зростання.
Шаманська О. І.	Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств – вдосконалення використання та управління ресурсами підприємства та підвищення їх цілісності, яка проявляється у їх тісному взаємозв’язку.

* Джерело: сформовано автором на основі [5, 6, 12, 15, 28, 30, 54, 59]

Отже, прийняття рішень є однією із головних складових процесу управління ресурсним потенціалом, який потрібно розглядати як вибір того, що планувати і як, а також організовувати, координувати, контролювати і мотивувати.

Для процесу прийняття рішень існують такі компоненти: людина, яка приймає рішення; контрольовані змінні; вибір і прийняття рішень; неконтрольовані змінні; внутрішні і зовнішні обмеження та можливі вихідні компоненти.

Процес прийняття управлінського рішення характеризується: по-перше, наявністю однієї або декількох цілей діяльності підприємства; по-друге, розробкою альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень; по-третє, вибором раціонального рішення, що базується на відповідних критеріях, з врахуванням обмежуючих можливостей досягати поставлену підприємством ціль факторів [39].

У процесі управління важливим чинником є встановлення мети та визначення задач, на основі мети і задач відбувається процес планування ресурсного потенціалу сучасного підприємства. Основною метою управління ресурсним потенціалом будь-якого підприємства є зміцнення його конкурентних позицій на ринку, а в підсумку приріст прибутку для забезпечення його подальшого зростання. Економічно обґрунтоване управління ресурсним потенціалом, що знаходиться в розпорядженні підприємства та є передумовою зростання його конкурентоспроможності.

Організаційно-економічну схему управління ресурсним потенціалом підприємства в межах загального управління ним представлено на рис. 1.3.

Основним заданням системи управління ресурсним потенціалом є забезпечення ефективності шляхом досягнення поставлених цілей з мінімальними затратами власних ресурсів, до основних завдань управління ресурсним потенціалом підприємства відносять раціональне використання ресурсного потенціалу, його розвиток та підвищення ефективності його використання, відтворення ресурсного потенціалу підприємства.

Основою концептуального підходу побудови системи управління ресурсним потенціалом підприємства, який повинен вирішувати поставлені завдання, має бути сукупність принципів, що використовуються для вирішення проблем використання та відтворення різних груп ресурсів.



Рис. 1.3. Структуризація економічного змісту процесу управління ресурсним потенціалом в межах загального управління підприємством*

* Джерело: сформовано автором на основі [31]

До таких принципів належать: наявність перспективи використання ресурсів, достатність ресурсів, оптимізація структури ресурсів, множинність варіантів використання ресурсів, поєднання виборчого та системного підходів при управлінні використанням ресурсів розвитку підприємства.

На думку фахівців основою методологічного підходу до проблеми ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства є ідея достатності наявних ресурсів для життєзабезпечення та розвитку зазначеного підприємства, балансу різних видів ресурсів.

Системі управління ресурсним потенціалом підприємства властиві такі властивості:

- структурність – ресурсному потенціалу підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, що відображає зміст і співвідношення його складових та здатна підтримувати цілісність системи;

- складність – ресурсний потенціал підприємства вміщує складові, які поділяють на дрібні елементи;

- динамічність – ресурсний потенціал підприємства формується та розвивається в нестабільному середовищі, враховуючи динамічність та відкритість змін зовнішнього середовища діяльності, в статичному стані неможливо вивчати ресурсний потенціал;

- адаптивність – ресурсний потенціал має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у його зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- пропорційність – усі елементи ресурсного потенціалу підприємства формуються в умовах узгодженості кількості зазначених елементів;

- часова обмеженість – період реалізації ресурсного потенціалу підприємства – є завданням довгострокового характеру, через неможливість врахування факторів, що впливають на величину у нестримувальному періоді;

- реалістичність – чинники, що складають ресурсний потенціал підприємства, повинні мати конкретну практичну спрямованість [53].

На думку фахівців важливим положенням управління ресурсним потенціалом є оцінювання ефективності деякого виду ресурсу підприємства, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на одержання бажаного корисного результату.

Загальна економічна ефективність ресурсного потенціалу визначається відношенням загального результату діяльності підприємства до витрат зроблених для отримання відповідного результату діяльності.

Кінцева результативність усіх господарських заходів, процесів і явищ, які відбуваються на підприємстві, мають оцінюватись з позиції критеріїв і показників економічної ефективності діяльності [45].

Якщо певний елемент в системі управління ресурсним потенціалом виявиться малоефективним, то вплив такого елемента буде відчувати уся

система управління, яка буде менш результативною. Тому важливою є періодична перевірка відповідності один одному елементів системи управління і за потреби вносити в неї корективи [25].

Важливою складовою системи управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства є організаційно-економічний механізм управління цим потенціалом, що є складною категорією управління, яка потрібна для реалізації більш ефективного управлінського рішення, яке спрямоване на досягнення поставлених цілей об'єкта управління, через вплив на конкретні фактори, які пов'язані з використанням ресурсного потенціалу.

В управлінні ресурсним потенціалом підприємства головну роль відіграє економічний механізм, що сильно впливає на формування та функціонування усіх складових організаційного механізму. У практичній діяльності ці складові невід'ємні один від одного та формують організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом певного підприємства. Управління ресурсним потенціалом підприємства провадиться через функції управління, що забезпечують формування відповідних способів управлінського впливу і демонструють суть та зміст управлінської діяльності на всіх його рівнях управління [9, 11].

Розрізняють загальні та специфічні функції управління. Загальні виділяються з урахуванням стадій управління: планування, організації, координації, мотивації та контролю. Західні вчені виділяють такі загальні функції управління, які можна використати, і для системи управління ресурсним потенціалом підприємства, виділяють: планування, організація, управління і контроль [33]:

1. Планування є способом управління підприємством шляхом встановлення цілей підприємства та розробки стратегії підприємства, що необхідна для досягнення поставлених цілей, збір і аналіз потрібної інформації. Функція планування має центральне місце, бо регламентує поведінку об'єкта управління під час реалізації поставлених цілей, та вимагає

врахування всіх ресурсів підприємства, вартості їх тапостачань, розподілу та раціонального використання.

2. Функція організація включає визначення особливих ресурсів і дій, якіпотрібні для реалізації розробленого на підприємстві плану, прийняття важливих рішень про розподіл обов'язків і відповідальності. Єсукупністю прийомів і методів раціонального сполучення різних елементів і ланок керуючої системи в її тісному взаємозв'язку з керованим об'єктом системи та іншими керуючими системами в часі та просторі.

3. Функція управління провадиться на підприємстві з метою забезпечення найбільш злагодженої роботи під час виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства.

4. Функція контролю реалізується на базі наданої інформації про хід виконання планових завдань (наприклад, оперативної, статистичної інформації), виявлення можливих відхилень від установлених показників роботи та аналізу різноманітнихпричин відхилень.

Специфічні функції управління вирізняються за формою поділу управління на такі складові: виробнича, фінансова, кадрова функція, функція забезпечення виробництва потрібними ресурсами, функція розвитку матеріально-технічного забезпеченнядіяльності підприємства, використання потрібних технологій та технологічних процесів у виробництві [39].

Основна ціль підприємств — забезпеченнядіяльності підприємств фінансовими, матеріальними, трудовими та інформаційними ресурсами, джереламиформування ресурсів, уміннямточно розраховувати ефективність використання різнихнаявних засобів в процесі господарської діяльності підприємства.

Загальні та специфічні функції управління постійно модифікуються, а це ускладнює зміст управління, що провадитьсязгідно певних вимог. Розвиток і поглиблення кожної функції управління здійснюється під впливом внутрішніх закономірностей, їх вдосконалення, під впливом певнихвимог розвитку інших функцій.

Досягнення бажаного рівня організації управління ресурсним потенціалом підприємства забезпечується тоді, коли кожна з функцій управління виконується кращим чином та якісно, лише необхідною єдністю всіх функцій управління та їх взаємодією підприємство може досягти ефективного та цілеспрямованого впливу на об'єкти управління в системі управління ресурсним потенціалом будь-якого підприємства.

Управління ресурсним потенціалом підприємств є складною діяльністю, економічна сутність якої характеризується як фактор раціонального використання ресурсів й ефективного функціонування загальної економічної діяльності підприємства.

Таким чином процес управління ресурсним потенціалом підприємства здійснюється через розглянуті вище функції та з урахуванням дії законів, задач та розглянутих принципів управління, що сприяє формуванню належної системи та якості управління підприємствами через взаємодію наступних факторів: рівень кваліфікації трудових ресурсів, технічна оснащеність, використання технологій, рівень матеріального забезпечення, загальний фінансовий стан тощо, що визначають потрібні умови формування ресурсного потенціалу підприємства та його розвиток, забезпечуючи досягнення поставлених підприємством цілей.

Отже, на нашу думку, управління ресурсним потенціалом підприємства повинно мати комплексний, цілеспрямований характер і для успішної реалізації потрібна розробка та впровадження деяких підходів, що полягають у взаємопов'язаній розробці ефективної системи управління ресурсним потенціалом, яка визначає цілі і зміст управління, а це дозволить підприємству на належному рівні системно управляти усіма складовими ресурсного потенціалу для реалізації перспективних напрямів розвитку та підвищенню ефективності його використання.

1.3 Методи визначення ефективності управління ресурсним потенціалом

Ефективна діяльність будь-якого підприємства забезпечується не лише наявністю ресурсного потенціалу, а через якість його використання та належне управління ресурсним потенціалом. Тому сучасним підприємствам потрібно проводити більш детальну систематичну оцінку рівня використання свого ресурсного потенціалу та рівня ефективності управління ним, знаходити недоліки та формувати шляхи їх усунення.

Оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є необхідним для належного забезпечення повнішого та більш раціонального використання усіх його ресурсів. Сучасному підприємству важливо охарактеризувати не тільки наявний, але й дійсно використовуваний обсяг усіх його ресурсів. Тому система показників оцінювання наявного рівня управління ресурсним потенціалом підприємства має включати показники, що характеризують наявність ресурсів, їх стан та склад і показники ефективності використання ресурсів.

При оцінюванні ресурсного потенціалу підприємства та ефективності використання цього потенціалу потрібно чітко уявляти структуру даного потенціалу, основні характеристики усіх його складових елементів, а також їх співвідношення й використання під час виробництва. При дослідженні дуже важливо зрозуміти місце та роль наявних матеріальних елементів ресурсного потенціалу, їх зв'язок з іншими компонентами.

Проведений нами аналіз дозволив визначити систему основних показників, які, на нашу думку, характеризують ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства, ці показники наведено на рис. 1.4:

- матеріальні ресурси підприємства оцінюються шляхом аналізу потенційних можливостей засобів і предметів праці, технічних і технологічних ресурсів підприємства;

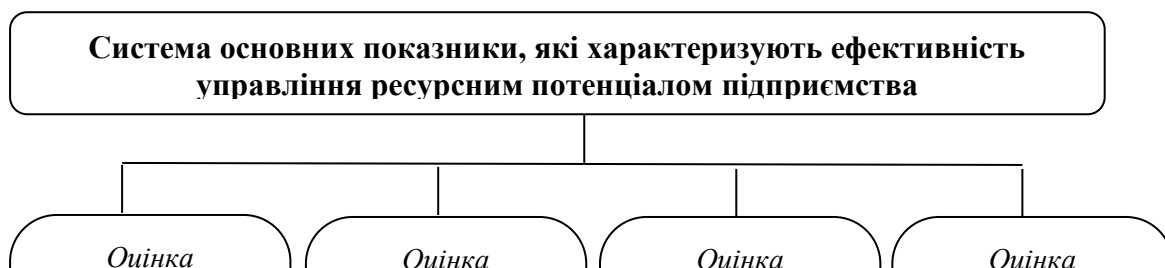


Рис. 1.4. Система оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства*

*Джерело: сформовано автором на основі[3; 4]

- фінансові ресурси оцінюються шляхом аналізу фінансових показників діяльності підприємства, його прибутковості, платоспроможності та ліквідності підприємства;

- трудові ресурси підприємства оцінюються шляхом аналізу показників плинності кадрів, рівня продуктивності праці трудових ресурсів;

- інформаційні ресурси оцінюються шляхом аналізу стану технічного забезпечення господарської діяльності підприємства інформаційними системами та аналізу кадрового забезпечення та рівня їх кваліфікації у галузі інформаційних систем.

Отже, основними етапами проведення оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, на нашу думку, мають бути такі етапи:

- 1) визначення цілей і мети такої оцінки, вибір принципів та методів оцінювання, вибір методики та часового діапазону оцінки;
- 2) вибір виконавців процесу оцінки та термінів її проведення;
- 3) збір та обробка необхідної для оцінки інформації;
- 4) оцінка наявності, складу та структури деяких складових ресурсного потенціалу підприємства та повніший аналіз особливостей управління ними;
- 5) визначення та розрахунок основних показників ефективності використання наявних складових ресурсного потенціалу підприємства (кількісним та/чи якісним методами);
- 6) визначення базових значень ефективності управління ресурсним потенціалом будь-якого підприємства (згідно до середньогалузевих чи/та стратегічних цілей) для кожного із розрахованих показників як складових ресурсного потенціалу та переведення показників у бали (макс. – 10 балів);
- 7) переведення розрахованих показників ефективності використання складових ресурсного потенціалу даного підприємства в бали зіставленням їх величин з встановленими базовими значеннями (максимально – 10 балів);
- 8) розрахунок одиничних показників рівня ефективності управління складовими ресурсного потенціалу підприємства через зіставлення бальних значень рівня оцінюваного показника на певному підприємстві до відповідного базового значення такого показника;
- 9) розрахунок групових показників ефективності управління щодо кожної із зазначених вище складових ресурсного потенціалу даного підприємства шляхом добутку його одиничних показників та їх відповідних коефіцієнтів вагомості ($\Sigma 1$ в межах кожної зазначеної складової ресурсного потенціалу підприємства);
- 10) визначення комплексних показників ефективності управління складовими ресурсного потенціалу даного підприємства через сумування отриманих групових показників у межах кожного з оцінюваних видів потенціалів (максимально 10);

11) інтегральний показник рівня ефективності управління ресурсним потенціалом даного підприємства (максимально 10) розраховується як сума добутку комплексних показників проведеної оцінки ефективності управління складовими ресурсного потенціалу оцінюваного підприємства та їх відповідних коефіцієнтів вагомості ($\Sigma 1$);

12) порівняння комплексних показників та інтегрального показника ресурсного потенціалу із відповідною нормативною шкалою та визначення рівня досягнення ефективності управління ресурсним потенціалом;

13) перенесення розрахунків до матриці дій згідно з досягнутим на підприємстві рівнем ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства та його складовими;

14) аналіз отриманих результатів проведеної оцінки та на основі них формування шляхів удосконалення управління ресурсним потенціалом на оцінюваному підприємстві [25].

На основі визначених вище етапів оцінки в табл. 1.3 наведено систему показників, що потрібні для розрахунку інтегрального показника рівня ефективності управління ресурсним потенціалом будь-якого підприємства та шкалу інтерпретації цього показника. Базовими значеннями можуть бути показники досягнення підприємством відповідного рівня ефективності управління складовими ресурсного потенціалу щодо середньогалузових тенденцій або стратегічних цілей підприємства та визначатись експертами. Переведення розрахунків у бальну систему, порівняння їх з базовими значеннями буде відрізняти дану методику від звичайного розрахунку ефективності використання складових ресурсного потенціалу підприємства (РПП).

Таблиця 1.3

Система показників для розрахунку інтегрального показника рівня ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства*

Назва показника	Метод розрахунку	Умовні позначення
1. Одиничні показники	$q_j = q_{\text{баз}} / q_{\text{оцін}}(1.1)$	q_j – одиничні показники в межах кожного із складових РПП за визначений період; $q_{\text{оцін}}$ – бальна оцінка кожного показника ефективності використання складових РПП за визначений період (макс 10 б); $q_{\text{баз}}$ – бальна базова оцінка кожного показника в межах складових РПП за визначений період (макс 10 б); j – кількість одиничних показників у межах кожного із складових РПП.
2. Групові показники	$I_{\text{гр}} = V_j \times q_j(1.2)$	$I_{\text{гр}}$ – групові показники в межах кожного із складових РПП за визначений період; V_j – коефіцієнт вагомості одиничного показника в межах кожного із складових РПП ($\sum 1$).
3. Комплексні показники	$K_i = \sum_{i=1}^n I_{\text{гр}}(1.3)$	K_i – комплексний показник оцінки ефективності управління РПП за відповідними складовими; n – кількість групових показників у межах кожного із складових РПП.
4. Інтегральний показник	$I_{\text{ЕУРПП}} = \sum_{i=1}^5 V_i \times K_i(1.4)$	$I_{\text{ЕУРПП}}$ – інтегральний показник ефективності управління РПП; V_i – коефіцієнт вагомості кожного із складових РПП ($\sum 1$ – рекомендовано $5 \times 0,2$).
Шкала: $8 \leq I_{\text{п}} \leq 10$ – високий рівень ефективності управління РПП (складовими РПП); $6 \leq I_{\text{п}} \leq 7,9$ – достатній рівень ефективності управління РПП (складовими РПП); $4 \leq I_{\text{п}} \leq 5,9$ – середній рівень ефективності управління РПП (складовими РПП); $2 \leq I_{\text{п}} \leq 3,9$ – задовільний рівень ефективності управління РПП (складовими РПП); $0 \leq I_{\text{п}} \leq 1,9$ – низький рівень ефективності управління РПП (складовими РПП).		

*Джерело: сформовано автором за даними [21]

Запропонована нами інтегральна оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства дозволяє провести зіставлення досягнутого

певним підприємством рівня ефективності управління як ресурсного потенціалу оцінюваного підприємства в цілому, та окремих його складових за деякий період. Дослідник може обирати будь-який період оцінювання, але для повнішого розуміння ситуації на даному підприємстві доцільно брати не менше 5 років.

Ще не розроблено єдиної методики розрахунку показників ефективності використання потенціалу основних фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, тому на основі здійснених досліджень визначаються найприйнятніші показники оцінки певних складових ресурсного потенціалу, які можна буде використовувати для розрахунку групових, комплексних та інтегральних показників ефективності управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства.

На нашу думку, не доцільно проводити оцінку значної кількості показників у межах кожної досліджуваної складової ресурсного потенціалу, правильніше визначати по чотири найбільш результативних показника ефективності використання цих ресурсів. Інформаційний потенціал доцільно розраховувати, беручи за основу розроблену методику С. М. Ілляшенка [5] щодо оцінки інформаційних ресурсів.

Розглянувши методику оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом будь-якого підприємства, яка базується на розрахунку одиничних, групових, комплексних показників стосовно кожної із складових ресурсного потенціалу підприємства та наступного зведення проведених розрахунків до інтегрального показника [25].

На нашу думку, на сучасному підприємстві доцільно запроваджувати проведення систематичної оцінки та повного аналізу ефективності управління ресурсним потенціалом даного підприємства, що дозволить вчасно знаходити наявні недоліки та формувати правильні шляхи усунення усіх виявлених недоліків.

Отже, ефективність управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства досягається за умов більш раціонального його використання для отримання повноцінного кінцевого результату у вигляді виробництва якісної

продукції або надання послуг високої якості.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Економіко-організаційна характеристика ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Об'єкт дослідження – ТЗОВ «Торговий дім «Міст експрес». Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство засновано 3.10.2008 р.

Адреса підприємства: Україна, 79035, Львівська область, місто Львів, вул. Зелена, будинок 147. Керівник: Серновський Олег Степанович.

Статутний фонд підприємства ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» становить 102 851 794,54 грн.

Товариство створене у відповідності до чинного законодавства. Завдання та предмет господарсько-фінансової діяльності «Торговий дім «Міст експрес» визначається Господарським кодексом України та Статутом підприємства.

Основний вид діяльності підприємства ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес»: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Інші види діяльності досліджуваного підприємства:

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів.

Клас 52.29 включає:

- експедицію вантажів;
- організацію перевезень автомобільним, залізничним, водним або авіаційним транспортом;

- організацію індивідуальних або групових відправлень вантажів (у т.ч. вивіз і доставку вантажів та компонування партій вантажів);
- видачу й отримання транспортної документації та накладних;
- діяльність митних брокерів;
- діяльність суднових брокерів і агентів з фрахтування місць для авіаційних вантажних перевезень;
- посередництво з фрахту вантажного місця в літаку або на судні;
- вантажно-розвантажувальні роботи, як наприклад, тимчасове пакування для збереження вантажу під час транзитних перевезень, перепакування, зважування вантажу та вибіркового контролю тощо.

ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» користується та розпоряджається своїм майном відповідно до мети діяльності підприємства та призначення наявного майна. Підприємство має самостійний баланс і діє на основі самоокупності, самофінансування та повного господарського розрахунку. ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має право самостійно здійснювати експортно-імпорتنі операції, необхідні для здійснення його діяльності.

Цінова політика ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» дозволяє підприємству впевнено конкурувати на ринку місті Львова.

Підприємство планує розширення ринку збуту продукції та вихід на транспортні фірми міста Львова шляхом укладення договорів з різними транспортними фірмами і оптовими базами щодо реалізації надання послуг у сфері транспорту м. Львова. Розширення меж цільового ринку буде можливим якщо підприємство буде активно застосовувати рекламу в обласній пресі, міській газеті «Кур'єр» та шляхом адресної розсилки рекламної продукції керівникам різних транспортних організацій. Потенціал зростання ринку, на якому функціонує ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес», має великі перспективи у зв'язку зі збільшенням обсягів транспортних послуг у Львівській області. Стимулювання продажів можливо шляхом [51]:

- організації інтенсивних рекламних акцій (розміщення реклами в місцевих ЗМІ, виготовлення та розповсюдження привабливих рекламних буклетів, візиток, та іншої оригінальної друкованої рекламної продукції);

- гнучкої цінової політики, наприклад використання системи знижок для постійних клієнтів тощо;

- організації зручної системи доставки.

Власники ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» мають право вирішувати наступні питання:

- 1) товариство, як юридична особа, має право від свого імені укладати договори;

- 2) можуть відкривати свої філії та представництва, зокрема і за кордоном, створювати фірменні магазини або відділи у державних чи кооперативних магазинах, а також підприємства, лабораторії, діагностичні центри, інші підрозділи, малі або дочірні підприємства різноманітного правового статусу, розраховуватись з покупцями за готівку та безготівковий розрахунок, як у національній так і в іноземній валюті;

- 3) власник підприємства має право передати частину своїх повноважень на зборах учасників іншому учаснику або його представнику;

- 4) мають право затверджувати річні результати діяльності підприємства, включаючи дочірні підприємства, затверджувати звіти та висновки ревізійної комісії, порядок розподілу прибутку підприємства, строки та порядок сплати частини свого прибутку, визначати порядок покриття збитків підприємства.

Збори учасників товариства скликаються не рідше двох разів на рік. Позачергові збори учасників за наявності обставин скликаються головою.

На сьогодні на підприємстві працюють 307 осіб. Підприємством керує директор, який визначає загальну стратегію розвитку підприємства, здійснює кадрову політику даного підприємства, спільно із заступником директора і головним інженером вирішує, яке обладнання необхідно закуповувати, веде переговори з найважливішими замовниками, на підставі доповідей заступника

директора та головного інженера приймає рішення з питань, які вони не можуть вирішити.

Для ефективної роботи ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» потрібна функціональна організаційна структура. Загальний метод подання структури ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» – це організаційна схема, яка демонструє взаємини підрозділів та показує розташування кожної служби і посади працівників у загальній організації досліджуваного підприємства та ілюструє розподіл повноважень та обов'язків [51].

Організаційна структура ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» загалом будується таким чином. До ланок управління належать керівники, їхні заступники, що управляють декількома структурними підрозділами, самі структурні підрозділи і провідні спеціалісти, що виконують окремі функції або частину функцій, їм підпорядковуються безпосередні виконавці (обслуговуючий персонал). На вершині структури управління ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» стоять власник та генеральний директор [16].

Організаційна структура ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» визначається насамперед його призначенням, місцем розташування, специфікою додаткових послуг, що надаються, та іншими факторами. Вона є відображенням повноважень і обов'язків, покладених на кожного працівника.

Організаційна схема може змінюватися, її варто періодично переглядати, особливо при значних змінах в структурі управління підприємством. Обов'язки різних працівників можуть змінюватися залежно від їхньої кваліфікації і чисельного складу.

На чолі підприємства стоїть директор – він визначає загальну стратегію розвитку підприємства, здійснює кадрову політику підприємства, спільно із заступником директора і головним інженером вирішує, яке обладнання необхідно закуповувати, веде переговори з найважливішими замовниками, на підставі доповідей заступника директора та головного інженера приймає рішення з питань, які вони самі вирішити не можуть.

Організаційна структура ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» подана на рис. 2.1.

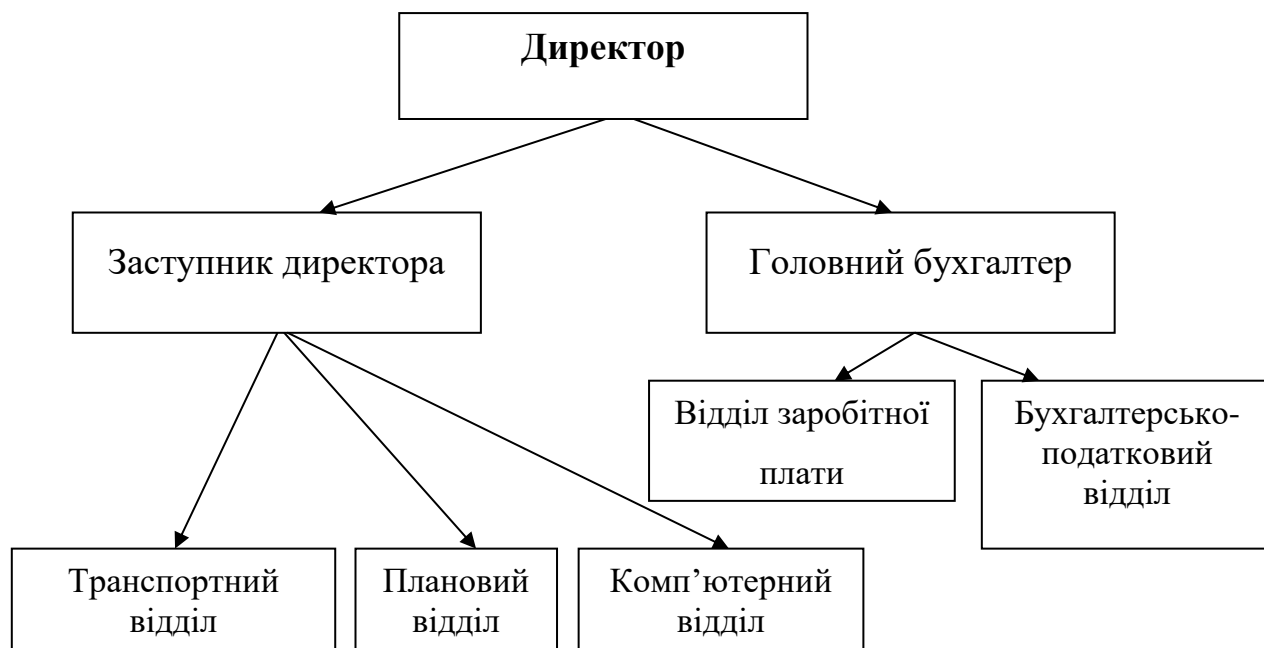


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»*

* Джерело: побудовано автором

Директор ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має визначені повноваження і зобов'язаний приймати наступні рішення:

- призначати або звільняти посадових осіб підприємства;
- приймати нормативні документи, які регулюють трудові відносини всередині підприємства;
- визначати порядок подання заяв, звітів, рахунків, системи розрахунку прибутків і збитків тощо;
- визначати політику підприємства та приймати рішення щодо видачі позик, кредитів тощо.

Адміністративно-управлінський апарат ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» складається з: директора, головного інженера та головного бухгалтера, крім того на підприємстві існує п'ять підрозділів, по кожному з підрозділів

призначено матеріально-відповідальна особа, яка несе відповідальність за діяльність цього підрозділу.

Інженер з охорони праці: організовує і координує роботи з охорони праці на підприємстві, здійснює контроль за дотриманням у структурних підрозділах чинних законодавчих і нормативних правових актів з охорони праці, проведенням профілактичної роботи з попередження виникнення виробничого травматизму, професійних і виробничо-обумовлених захворювань, заходів стосовно створення здорових і безпечних умов праці на даному підприємстві, за наданням працівникам встановлених пільг та компенсацій за умовами праці.

Головний бухгалтер: забезпечує дотримання на ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» встановлених методологічних засад бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності і подання її у встановлені строки; організовує контроль за точне відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх здійснюваних господарських операцій.

Організаційна структура ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» створена для ефективного виконання ключових функцій усіх працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення необхідних зусиль з боку персоналу.

За характером виконання своїх трудових функцій персонал ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» поділяється на робітників та службовців. Робітники підприємства надають послуги безпосередньо. До робітників належить і молодший обслуговуючий персонал ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»– двірники, прибиральниці тощо.

Службовці здійснюють організацію діяльності працівників, управління підрозділами підприємства, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні й інші функції. Службовці належать до осіб, що зайняті переважно розумовою, інтелектуальною працею, і поєднуються у декілька підгруп.

В додатку А наведено характеристику органів управління Товариства «Торговий дім «Міст Експрес».

Вартість активів компанії ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» станом на кінець 2022 року становить 250 285 000 грн. Чистий прибуток компанії склав – 225 837 000 грн у 2022 році.

ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» здійснює свою господарську діяльність згідно своїх поточних та перспективних планів, які враховують попит на товари і послуги підприємства, необхідність забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, а також для підвищення матеріального добробуту учасників та членів трудового колективу.

Показники фінансових результатів діяльності ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» характеризують абсолютну ефективність його господарювання. Показник прибутку складає основу економічного розвитку будь-якого підприємства. Зростання прибутку створює фінансову основу для розширеного виробництва, самофінансування, розв'язання соціальних проблем та задоволення матеріальних проблем трудових колективів. Отже, показники прибутку є найважливішими для оцінки виробничої та фінансової діяльності підприємства. В таблиці 2.1 наведено динаміку фінансових результатів ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»[Додаток Б, В, Г, Д].

Як видно з даних табл. 2.1, у 2022 році обсяг чистого доходу підприємства склав 319375 тис. грн., що на 242946 тис. грн. менше ніж у 2021 році, таке зменшення чистого доходу негативно відбилося на діяльності досліджуваного підприємства. Щодо собівартості реалізованої продукції, то в 2022 році вона становила 441989 тис. грн., а в 2021 – 718863 тис. грн.

Збиток ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» зменшився на 1454 тис. грн. В карантинний 2021 рік відбулось зменшення чистого доходу досліджуваного підприємства і воно було збитковим.

Аналізуванням фінансового стану ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес», що характеризується розміщенням і використанням засобів, займаються працівники планово-економічного відділу. Необхідна для цього аналізу інформація розміщується в балансі підприємства та звіті про фінансові результати його діяльності[22].

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»*

Стаття	2020, тис. грн.	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	Відх. тис. грн.		Темп росту, %	
				2022- 2021	2021- 2020	2022/ 2021	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	451752	562321	319375	-242946	110569	56,7	124,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	581673	718863	441989	-276874	137190	61,4	123,5
Валовий							
Прибуток							
Збиток	129921	126542	122614	-3928	-3379	96,8	97,6
Інші операційні доходи	1568	525	2975	2450	-1043	195,8	25,6
Адміністративні витрати	42696	59789	38106	-21683	17093	64,4	140,2
Витрати на збут	28756	27303	7685	-19518	-1453	26,0	96,4
Інші витрати операційної діяльності	14225	11248	13019	1771	-2977	118,1	78,5
Фінансовий результат від операційної діяльності							
Прибуток							
Збиток	214030	254357	178449	-75908	40327	70,0	118,6
Інші доходи	241263	32255	25235	-7020	-209008	78,1	13,2
Фінансові витрати	12709	8023	9881	1858	-4686	112,5	66,6
Інші витрати	64569	10256	62742	52486	-54313	199,5	15,4
Фінансовий результат до оподаткування							
Прибуток							
Збиток	50043	240381	225837	-14544	190338	93,7	198,6
Податок на прибуток	-	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат							
Прибуток							
Збиток	50043	240381	225837	-14544	190338	93,7	198,6

* Джерело: побудовано на основі Звіту про фінансові результати за 2020-2022 рр.

Показники фінансових результатів діяльності характеризують абсолютну ефективність господарювання ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес». Найважливіші серед показників фінансової діяльності є показник прибутку, що в умовах ринкової економіки складає основу економічного розвитку підприємства. Зростання прибутку створює фінансову основу для розширеного виробництва, самофінансування, розв'язання соціальних проблем та задоволення матеріальних проблем трудових колективів.

Отже, показники прибутку стають найважливішими для оцінки виробничої та фінансової діяльності досліджуваного підприємства. Показник прибутку характеризує ступінь ділової активності та фінансового благополуччя підприємства. На основі прибутку визначається рівень віддачі авансованих коштів та доходність вкладень в активи досліджуваного підприємства.

Детальне аналізування основних показників ділової активності ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» протягом 2020-2022 рр., подано у табл. 2.2.

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» усіх наявних у нього ресурсів незалежно від джерела їх залучення та відображає, скільки разів за рік на підприємстві здійснюється повний цикл виробництва й обороту, або скільки одиниць реалізованої продукції припадає на кожну одиницю активів.

На початку аналізованого періоду, у 2020 р. він становив 0,29, проте у 2021 р. – 0,19, а в порівнянні з 2022 р. зріс на 0,02. Отже, ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» ефективно здійснює фінансово-економічну діяльність, про що вказує аналіз показників ділової активності, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності.

**Аналіз показників ділової активності ТЗОВ «Торговий дім
«Міст Експрес»***

№ з/п	Показники	Формула розрахунку	Норма- тив показ- ника	Роки			Абсол. відх.	
				2020	2021	2022	2022- 2021	2021- 2020
1.	Коефіцієнт оборотності активів	$K_a = \frac{BPч}{BAc}$	збільш.	0,29	0,19	0,21	0,02	-0,1
2.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{дз} = \frac{BPч}{ДЗс}$	збільш.	0,28	0,24	0,26	0,02	-0,04
3.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{кз} = \frac{BPч}{КЗс}$	збільш.	0,25	0,18	0,23	0,05	-0,07
4.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$K_{мз} = \frac{BPч}{ВКс}$	збільш.	3,83	3,48	3,67	0,19	0,35
5.	Коефіцієнт оборотності основних засобів	$K_{оз} = \frac{BPч}{ВОЗс}$	збільш.	4,22	3,77	3,93	0,16	-0,45

* Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Вище керівництво ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» сформулювало місію своєї організації таким чином:

- просування бізнес-можливостей, пов'язаних з оздоблювальними матеріалами із натурального дерева;
- сприяння інвестиціям у виробництво, пов'язаних з оздоблювальними матеріалами із натурального дерева.

Існують чотири сфери, в яких ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» встановлює свої цілі:

1. Доходи організації:

- прибутковість;
- положення на ринку;
- фінансові ресурси;
- потужності організації;
- розробка, виробництво та поновлення технології.

2. Робота з клієнтами:

- робота зі споживачами.

3. Робота зі співробітниками:

- зміни в організації та управлінні;
- людські ресурси;

4. Соціальна відповідальність: надання допомоги суспільству (благодійні акції).

Розглянемо цілі ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» в аспекті довгострокових, середньострокових і короткострокових цілей. Оскільки цілі, встановлені організацією в сферах роботи з клієнтами, потреб і добробуту співробітників, соціальної відповідальності, не можуть бути кількісно виміряні, розглянемо цілі фірми тільки в сфері її доходів.

1. Прибутковість:

- довгострокова мета: зростання прибутковості;
- середньострокові та короткострокові цілі: збільшення прибутку;

2. Ринки:

- довгострокова мета: збільшення частки ринку до 30% до 2023 р.;
- середньострокові цілі: залучення клієнтів;
- короткострокові цілі:

а) посилення реклами;

б) введення знижок постійним клієнтам;

в) розширення ринків;

г) зниження ціни на 7% в 2023 р.

3. Ефективність:

- довгострокова мета: збільшення ефективності праці на 25% до 2023 р.;
- середньострокові цілі: збільшення кількості послуг, що надаються на 1 працівника;

- підвищення кваліфікації робітників і службовців;
- короткострокові цілі: підвищення рівня комп'ютеризації.

4. Фінансові ресурси:

- довгострокові цілі: досягнення фінансової стійкості;
- середньострокові цілі: досягнення стабільної платоспроможності;
- короткострокові цілі: збільшення оборотного капіталу на 15% до 2023р.

Отже, ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» встановило цілі в різних сферах, які сприяють досягненню підприємством своєї місії.

2.2. Оцінка процесу управління ресурсним потенціалом на підприємстві

Управління ресурсним потенціалом на ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» здійснюється через загальні та специфічні функції управління, які дозволяють забезпечувати формування деяких способів управлінського впливу. До загальних функцій управління належать такі: планування, організація, координація, мотивація та контроль. Специфічні функції управління: кадрова, фінансова, виробнича, забезпечення ресурсами, розвитку матеріально-технічного забезпечення та ін.

Основна ціль ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» як і будь-якого підприємства полягає у забезпеченні підприємства трудовими, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами, а також необхідними джерелами їхнього формування, важливе уміння точно розраховувати ефективність використання кожного з наявних засобів у процесі господарської діяльності.

Діяльність ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» здійснюється на основі найкращого поєднання таких чинників, як трудові, матеріальні та нематеріальні ресурси, капітал підприємства, сукупність цих чинників складає ресурсний потенціал підприємства. Недостатнє забезпечення підприємства хоча б одним із зазначених елементів створює деякі перешкоди для здійснення виробничого процесу та гальмує його розвиток.

Основу продуктивних сил сучасного підприємства складають, перш за все, трудові ресурси, доцільному використанню яких з позицій інтересів, як організації, так і працівників варто приділити особливу увагу.

У 2020-2022 роках робота відділу кадрів ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» була спрямована на залучення кращої за якістю робочої сили, безперервне навчання працівників, створення ефективної системи управління персоналом, створення умов для більш повного виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком.

Кількісна характеристика персоналу будь-якого підприємства в першу чергу вимірюється такими показниками, як облікова, середньооблікова та явочна чисельність працівників. Облікова чисельність працівників підприємства – це показник чисельності працівників облікового складу на відповідну дату з урахуванням прийнятих і вибулих за цей день працівників.

Явочна чисельність є розрахунковою кількістю працівників облікового складу, які мають з'явитись на роботу для виконання поставленого виробничого завдання.

Якісна характеристика персоналу ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» визначається ступенем професійної і кваліфікаційної придатності її працівників для досягнення поставлених цілей підприємства і його виробництва. Якісні характеристики персоналу підприємства і якість праці оцінити складніше. На сьогодні немає єдиного розуміння якості праці і якісної складової трудового потенціалу робочої сили.

Основне коло параметрів або характеристик, які визначають якість трудового потенціалу підприємства: економічні, особистісні, організаційно-технічні та соціально-культурні.

Станом на 31.12.2022 року на ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» працювало 307 осіб (табл.2.3), що на 14 осіб (4,44%) менше, ніж у 2020 р. і на 31 особу (9,17%) менше, ніж у 2020 р. в тому числі: чоловіків - 255, жінок - 52. В тривалих відпустках перебуває 5 осіб (відпустка по догляду за дитиною).

Таблиця 2.3

Забезпеченість трудовими ресурсами ТзОВ «ТД «Міст Експрес»*

Категорія персоналу	2020	2021	2022	Фактично в%
				до попереднього року
Всього:	338	321	307	95.1
робочі	258	252	246	97.6
керівники	50	44	40	90.9
фахівці, службовці	30	25	21	84.0

*Джерело: розраховано автором на підставі штатного розпису

Отже, фактична чисельність працівників у 2022 році серед усіх груп категорій працюючих зменшилася щодо попереднього року.

Зменшення за категоріями обумовлено незадоволенням системою мотивації.

Проаналізуємо структуру трудових ресурсів за категоріями. Такий аналіз за кілька останніх років наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Зміна структури трудових ресурсів за категоріями
ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»***

Категорія персоналу	Структура трудових ресурсів					
	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Кільк. осіб	Питома вага, %	Кільк. осіб	Питома вага, %	Кільк. осіб	Питома вага, %
Всього:	338	100.0	321	100.0	307	100.0
робітники	258	76.3	252	78.5	246	80.1
керівники	50	14.8	44	13.7	40	13.0
фахівці, службовці	30	8.9	25	7.8	21	6.9

*Джерело: розраховано автором на підставі штатного розпису

На підприємстві відсутній непромисловий персонал. Серед промислово-виробничого персоналу керівники становили 13,0% (40 осіб), професіонали – 3,9% (12 осіб), фахівці – 3,0% (9 осіб), робітники – 80,1% (246 осіб) (в тому числі основні робітники – 52,1% (160 осіб), допоміжні робітники – 28,0% (86 осіб)) (рис. 2.2).

За 2020-2022 рр. частка робітників у структурі персоналу зросла на 3,87%, в тому числі основних робітників – на 3,38% і допоміжних – на 0,49%.

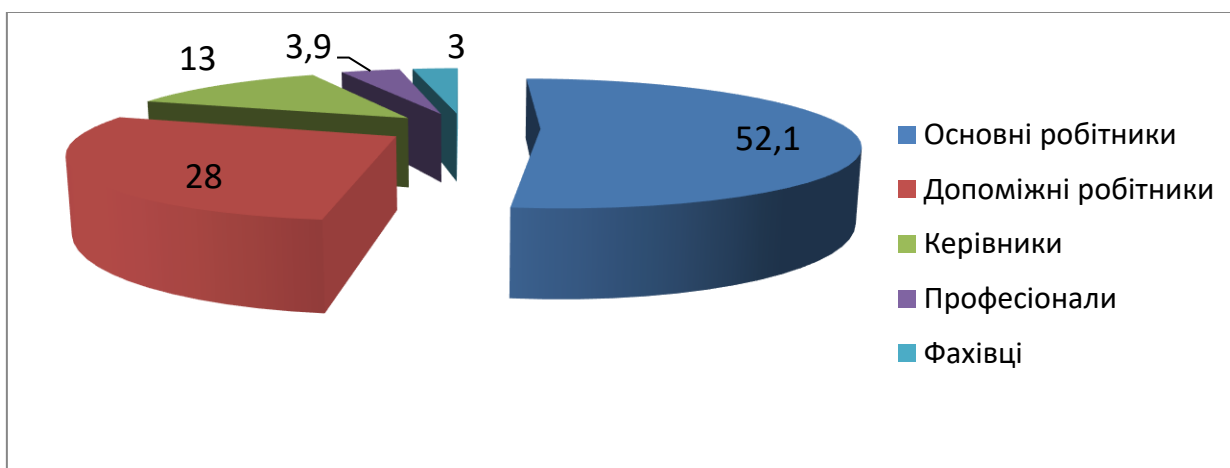


Рис. 2.2. Структура трудових ресурсів ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» за категоріями станом на 31.12.2022 р.*

*Джерело: побудовано автором

Це є позитивною тенденцією, оскільки основні робітники виготовляють продукцію і сприяють збільшенню обсягів виробництва. Питома вага усіх інших категорій персоналу за досліджуваний період зменшилась: керівників – на 1,3%, професіоналів – на 0,89%, фахівців – на 1,68%.

На основі даних, представлених в таблиці, можна зробити наступні висновки. Співвідношення частки працівників по групах категорій, залишалось постійним на протязі останніх років. Величина, що визначає кількість підлеглого персоналу припадає на одного керівника підприємства в 2022 році склала 3 особи.

Процентне співвідношення чоловіків і жінок є ще одним традиційно відслідковуваним показником статистики трудового потенціалу. З таблиці 2.5 видно співвідношення робітників за категоріями і статеву ознакою у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» та можна зробити висновок, що у порівнянні з минулим роком процентне співвідношення в розрізі статі практично не змінилося.

Зміна структури трудових ресурсів за категоріями і статеву ознакою**ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»***

Категорія персоналу	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Ч%	Ж%	Ч%	Ж%	Ч%	Ж%
Робочі	77.5%	11.8%	78.2%	13.7%	81.4%	9.1%
	262	40	251	44	250	28
Службовці	3.5%	1.2%	4.4%	0.06%	4.2%	0.06%
	12	4	14	2	13	2
Керівники	0.6%	0%	1.6%	0%	1.6%	0%
	2	0	5	0	5	0
Фахівці	2.9%	2.32%	2.8%	4.4%	2.6%	0.03%
	10	8	9	14	8	1
Загальний підсумок:	84,6%	15.4%	86.8%	13.2%	90.1%	09.9%

*Джерело: розраховано автором на підставі штатного розпису

Традиційним показником статистики трудових ресурсів є вік. Для аналізу розраховується середній вік (табл.2.6).

Середній вік працюючих на ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» в 2022 році склав 39,45 років: (чоловіки – 41,49 років, жінки - 38,38 року). У 2021 році склав 39,20 років: (чоловіки - 38,16 років, жінки - 41,15 року). Загальна кількість працівників, які перевищили повний пенсійний вік, склало 16 осіб, тому числі: жінок - 4 осіб, чоловіків - 12.

В цілому за останні 3 роки середній вік працюючих на підприємстві не змінився і в середньому становить 39 років. У категорії керівники середній вік з 2014 року поступово почав знижатися, якщо порівняти з 2019 зменшився практично на 1,5 роки, що говорить про незначні зміни в даній категорії, але молодих керівників стає більше. Середній вік категорії службовці в 2021 році порівняно с 2020 скоротився на 3,4 роки, а в 2022 знов збільшився на 1,5 роки. Категорії фахівці практично останні роки залишаються на одному рівні. У

категорії робочі середній вік має незначні коливання, залишаючись на одному і тому ж рівні.

Таблиця 2.6

**Середній вік працюючих за категоріями ТзОВ «Торговий дім
«Міст Експрес»***

Рік	Робітники	Керівники	Службовці	Фахівці	Середній вік
2013	39,62	40,08	40,05	40,28	39,39
2014	38,74	41,48	37,24	38,13	38,41
2015	39,04	41,38	35,64	38,39	39,23
2016	39,44	41,01	36,64	38,23	39,48
2017	39,48	40,57	37,05	39,00	39,53
2018	38,93	40,01	39,92	38,85	39,02
2019	38,83	40,18	40,00	38,97	38,98
2020	39,43	40,11	40,85	39,60	39,52
2021	39,11	39,63	37,46	39,45	39,20
2022	39,34	39,45	39,00	40,08	39,45

* Джерело: розраховано автором

Зберігається баланс середнього віку. Це можна розглядати як позитивний фактор. Немає значного старіння персоналу, що могло б спричинити за собою зниження працездатності, але при цьому немає і значного омолодження, що могло б призвести до збоїв в роботі підприємства через брак досвіду. Основний віковою категорією працюючих на підприємстві за 2022 рік визначилася вікова група 39-40 років.

Важливим етапом в аналізі забезпеченості робочою силою підприємства є питання вивчення її руху. Зміна чисельності працівників підприємства за звітний період характеризується системою показників.

Коефіцієнт плинності робочої сили - це число звільнених за власним бажанням, а також за порушення трудової дисципліни за даний період поділене на середньооблікову чисельність робітників за даний період [41].

Як видно з таблиці прийом на ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» в 2021 році відносно 2020 року скоротився з 22 до 18 чоловік. Причиною падіння даного показника є скорочення штату, що проведене на підприємстві. Найбільша кількість працівників, вибула з підприємства за статтею з власного бажання. Можна відзначити, що у 2022 році прийом не змінився, більшість прийнятих на роботу – це робочі спеціальності (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Рух робочої сили ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес»*

Категорії персоналу	Прийом (осіб)				Звільнення (осіб)			
	2020	2021	2022	2022 до 2021, (+,-)	2020	2021	2022	2022 до 2021, (+,-)
Робітники	22	18	18	0	24	40	14	-26
Керівники	1	1	1	0	2	4	2	-2
Спеціалісти	2	2	2	0	3	6	2	-4
Службовці	0	1	0	-1	0	0	1	1
Всього:	25	22	21	-1	29	50	19	-31
Із кількості звільнених:								
З власного бажання					7	4	3	-1
На пенсію					4	11	3	-8
Неявки та інші порушення					1	1	1	0
Скорочення штату					1	1	0	-1
Коефіцієнт плинності, %					4.04	2.76	2.39	-0.37

* Джерело: розраховано автором на підставі штатного розпису

Це може означати, що працювати на підприємстві стало престижно або відділ кадрів розробляє ефективну стратегію розвитку персоналом. Якщо розглядати коефіцієнт сталості, то можна відзначити, що на підприємстві працює досить досвідчена та професійна команда.

Слід зазначити, що коефіцієнт плинності кадрів досяг досить низького значення 2,39% в 2022 році порівняно з 2020 роком, в якому він склав 4,04%.

Це свідчить про негативний процес старіння персоналу, відсутність тенденції до оновлення професійно-кваліфікованого рівня персоналу, розвитку його інтелектуальних та фізичних здібностей, що вимагає негайної зміни кадрової політики.

Існуюча динаміка збільшення або зменшення трудового потенціалу визначила необхідність формування трудового потенціалу підприємства виходячи із стану середовища, та здійснення стратегічної роботи із трудовими ресурсами задля забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарської діяльності.

Плинність кадрів – найважливіший показник динаміки робочої сили підприємства. Чим вище показник плинності персоналу, тим нижче стабільність персоналу організації.

Для вирішення практичних завдань, які стосуються розвитку виробництва, провідну та важливу роль відіграють менеджери підприємства. Надзвичайно складно здійснювати управління виробництвом без необхідної кількості кваліфікованих фахівців.

Кризові явища у виробництві в підприємствах регіону спричинена, передусім, неправильною організацією його виробничих процесів, незадовільним використанням основних та оборотних засобів, а також недостатніми економічними знаннями з актуальних питань розвитку виробництва, тобто низьким рівнем професійних компетентностей персоналу, і особливо, управлінського кадрового складу.

Отже, у вирішенні актуальних питань виробництва ключову роль відіграє управлінський персонал підприємства, бо неможливо здійснювати ефективний менеджмент без належної кількості управлінців, що є достатньо кваліфікованими.

Щоб здійснити аналіз чисельності апарату управління потрібно з'ясувати коло працівників, які належать до менеджерського персоналу.

Якщо визначати кадровий потенціал підприємства, який складає сукупність працівників, що входять у її склад згідно штатного розпису.

За характером виконання функціональних обов'язків управлінські кадри ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» поділяють на наступні три категорії: керівники, спеціалісти, а також технічні виконавці (службовці).

Фактично управлінський персонал включає тих штатних працівників підприємства, що виконує управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Загальні функції менеджменту виконуються управлінським персоналом ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» як у межах усієї організації, так і в межах окремо визначених підрозділів структури або їх груп.

У відповідності до «класифікатора посад», що є нормативним документом, – увесь персонал, що забезпечує управління підприємством поділяють на такі категорії, як: керівники, спеціалісти та службовці.

Ефективність управління трудовими ресурсами у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» визначається за показниками, які відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Визначення ефективності управління трудовими ресурсами не може бути повним без розкриття змісту продуктивності діяльності персоналу підприємства, яка є однією з основних складових ефективності.

До оцінки ефективності управління трудовими ресурсами у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» доцільно зазначити такі особливості: персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства; увага приділяється якості залучення, наймання і розвитку персоналу; застосування колективних, групових методів організації праці для формування сприятливого клімату для делегування компетенції і відповідальності; спрямованість на розвиток сильної корпоративної культури; інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників; системне, комплексне рішення питань

управління персоналом й усіх інших стратегічних завдань на основі єдиної програми діяльності підприємства.

Вплив трудових ресурсів на діяльність підприємства безперечний. Від забезпеченості підприємства достатньою кількістю робітників потрібного рівня кваліфікації та досвіду, залежить рівень продуктивної діяльності усього підприємства.

Підвищення ефективності управління персоналом сприятливо впливає на ефективність використання машин, механізмів, устаткування, своєчасність виконання різних робіт, і як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші показники.

На трудові ресурси ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» впливає багато факторів. Зовнішні фактори: особливості законодавчої та нормативної бази, стан ринку праці, соціальні потреби населення, розвиток техніки і технології та ін. Внутрішні фактори залежать від цілей підприємства, його фінансової політики, джерел покриття потреби у персоналі, кваліфікаційних критеріїв працівників.

Персонал ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» формується під впливом виробничих потреб підприємства за допомогою системи управління кадрами та залежить від наступних факторів: мінливість середовища, нормативно-правова політика підприємства, кваліфікаційні критерії працівників, цілі підприємства, відповідно до яких розробляється стратегія управління кадровим потенціалом, розвиток техніки і технології, від чого залежать основні вимоги до працівників, та аутсорсинг персоналу, що означає передачу деяких функцій підприємства співробітникам, які формально не перебувають у його штаті.

Соціологічні дослідження, проведені у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес», дали змогу вирізнити фактори, які впливають на привабливість роботи працівників: робота без великого напруження та стресів (61 % респондентів); зручне розташування місця роботи (40 %); достатня поінформованість про стан справ на підприємстві (49 %); несталий темп роботи (49 %); гнучкий час роботи (49 %); додаткові пільги (45 %); чистота й порядок у робочих приміщеннях (56

%); справедливий розподіл обсягів роботи (45 %); доброзичливі стосунки між людьми (54 %); добрі відносини з безпосереднім керівником (52 %).

Чинники підвищення продуктивності праці (з погляду примусу працювати більш інтенсивно та створення умов до збільшення ступеня привабливості самої роботи як такої): шанси просування по службі; достатній заробіток; визнання та схвалення виконаної роботи; можливість розвивати свої здібності; сприяння самотійному прийняттю рішень і застосуванню творчого підходу.

Такі висновки вказують на бажання людей працювати за принципами сучасного менеджменту, коли працівники – це співробітники, «команда» односторонців, сама робота – цікава «гра» за цивілізованими правилами; керівник – «один із нас», який упроваджує демократичні методи управління, мотиваційний механізм, започаткований на економічних та правових засадах.

Під час роботи члени трудового колективу ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» формують свою організаційну культуру, мають шанси реалізувати свій творчий потенціал і задовольнити конкретні потреби в процесі виконання поставленої мети організації. На жаль, такі побажання працівників залишаються лише побажаннями.

Кадрова політика у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» будується на певних принципах. Серед принципів виділяють: повна довіра співробітникам і надання йому максимальній самотійності; центром економічного управління є людина і його ініціатива, а не гроші; результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу; максимальне делегування керівниками функцій управління співробітникам; визначення мотиваційної структури працівників і розвиток мотивації.

Сучасні концепції управління персоналом обумовлюють нові вимоги до менеджерів ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес», зокрема цілеспрямованість, комунікативність, масштабність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності і обмеженості інформації.

Складові управління трудовими ресурсами включають: організаційну складову, тобто управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою відділу персоналу підприємства, що виконує певні покладені на нього функції, включаючи оцінку рівня кадрового потенціалу підприємства.

Завдання відділу персоналу ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» полягають в реалізації кадрової політики і координації діяльності з управління трудовими ресурсами підприємства.

Тому вони починають розширювати круг своїх функцій і переходити від кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової діяльності, запобігання конфліктам, управління професійним просуванням, вивчення ринку трудових ресурсів та ін.

Методи і форми роботи відділу персоналу ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» останнім часом зазнають ряд істотних перетворень, зв'язаних з широким впровадженням електронно-обчислювальної техніки.

Змінилися роль і місце відділу персоналу ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» в управлінні виробництвом вузькі функції розпорядництва змінилися управлінськими, методи керівництва стали гнучкішими, поглибився аналіз внутрішньо фірмових зв'язків.

2.3. Дослідження ефективності процесу управління ресурсним потенціалом на ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»

Фахівці виокремлюють такі види ефективності: внутрішню, зовнішню, загальну, ринкову, стратегічну, витратну, оперативну, ефективність інвестиційного проекту.

Внутрішня ефективність є ефективністю з точки зору використання внутрішніх можливостей досліджуваного підприємства, це ефективність прийнятності управлінських рішень стосовно використання її внутрішніх ресурсів підприємства.

Зовнішня ефективність є ефективністю з погляду використання зовнішніх можливостей підприємства. Зовнішня ефективність зумовлена станом організаційного оточення будь-якого підприємства, в першу чергу його індустріальними складовими і здатністю ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» пристосовуватися до його змін, тому цю ефективність ще називають адаптивною ефективністю.

Загальна ефективність є сукупністю внутрішньої і зовнішньої ефективності. Висока загальна ефективність може досягатись за допомогою гнучкої системи управління даною організацією, яка дозволяє оперативно перерозподіляти її ресурси активно реагуючи на зміни зовнішнього середовища.

Ринкова ефективність – це ефективність, яка демонструє як повно організація задовольняє потреби споживачів своєї продукції, послуг порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення.

Стратегічна ефективність – це ефективність, яка належить до категорій стратегічного управління і показує здатність даної організації реалізувати обрану стратегію.

Оперативна ефективність є ефективністю, котра відображає економічність способів перетворення усіх наявних ресурсів у процесі виробничої діяльності будь-якого підприємства.

Ефективність інноваційного проекту є ефективністю, яка характеризується певною системою показників, які відображають співвідношення витрат і результатів діяльності досліджуваного підприємства, що пов'язані з реалізацією проекту.

Проведемо аналіз внутрішньої ефективності ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес», або ефективності управлінських рішень його керівника щодо використання різних його внутрішніх ресурсів.

Для об'єктивної оцінки ефективності фінансового потенціалу ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» проводився розрахунок та застосування показників ліквідності, які дають можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу.

З цією метою застосовують систему коефіцієнтів ліквідності, які відрізняються розміром ліквідних активів та розглядаються як джерело покриття зобов'язань.

Ліквідність характеризує поточний стан розрахунків та їх перспективу. Розрізняють:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності, що є відношенням загального капіталу підприємства до його поточних зобов'язань.

2. Коефіцієнт термінової ліквідності – відношення величини поточних активів підприємства мінус запаси і незавершене виробництво до величини поточних зобов'язань відповідного підприємства.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є відношенням найбільш ліквідної частини оборотних коштів, грошових коштів та короткострокових та фінансових вкладень (швидко реалізовуваних цінних паперів) до поточних зобов'язань.

Фінансова незалежність будь-якого підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності має дуже важливе значення. Аналіз показників ліквідності Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Міст Експрес» подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників ліквідності ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»*

№ з/п	Показники	Формула розрахунку	Норматив показника	Роки			Абсолютне відхилення	
				2020	2021	2022	2022-2021	2021-2020
1.	Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл}$)	$K_{зл} = \frac{OA}{ПЗ}$,	>(1-2)	0,9	1,2	1,3	0,1	0,3
2.	Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	$K_{пл} = \frac{OA-З}{ПЗ}$,	>0,6	0,5	0,9	0,83	-0,07	0,4
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	$K_{ал} = \frac{ГрА}{ПЗ}$,	>0,2	0,14	0,4	0,32	-0,08	0,26

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Здійснивши аналізування показників ліквідності ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» за 2020-2022 рр. встановлено, що у 2020 р. коефіцієнт загальної ліквідності становив найвище значення за досліджуваний період, а саме 0,6. Проте, дослідивши динаміку зміни досліджуваного показника спостерігається тенденція до зменшення. У 2022 р. коефіцієнт загальної ліквідності порівняно з 2021 р. зріс на 0,1, що становить 0,5. Оскільки, показник загальної ліквідності становить 0,5, що є менше 1, то можна зробити висновок про те, що підприємство володіє незначним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам.

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, як бізнес-процесу, є його фінансова стійкість та платоспроможність власної

діяльності в умовах міжнародної економічної діяльності. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані перенести несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не опинитися на краю банкрутства. Розрахунок показників фінансової стійкості ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» протягом 2020-2022 рр. подані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз показників фінансової стійкості ТЗОВ «Торговий дім
«Міст Експрес»***

№ з/п	Показники	Формула	Норма- тив показ- ника	Роки			Абсолютне відхилення	
				2020	2021	2022	2022- 2021	2021- 2020
1.	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	$K_{зв} = \frac{ПК}{ВК}$	<1	0,34	0,42	0,4	-0,02	0,08
2.	Коефіцієнт автономії	$K_a = \frac{ВК}{Б}$	>0,5	0,58	0,55	0,56	0,01	-0,03
3.	Коефіцієнт маневреності власних коштів	$K_m = \frac{ОА-ПЗ}{ВК}$	>0,2	0,32	0,24	0,27	0,03	0,08
4.	Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	$K_e = \frac{ЧП}{ВК}$	>0,4	0,51	0,44	0,46	0,02	-0,07

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Фінансова стійкість будь-якого підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, мають окупитись за рахунок грошових надходжень від господарської діяльності, а отриманий прибуток буде забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена його діловою активністю, що залежить від ринків збуту,

ділової репутації, рівня ефективності використання наявних ресурсів і стабільності економічного зростання.

Аналіз рентабельності ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність використання таких коштів. В таблиці 2.10 подано результати аналізу показників рентабельності ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

Таблиця 2.10

Аналіз показників рентабельності ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»*

Показники	Фактичне значення		Відхилення (+ / -)
	2021 рік	2022 рік	
Рентабельність продукції, %	-15,0	-22,0	-7,0
Рентабельність активів, %	-24,0	-28,0	-4,0
Рентабельність сукупного капіталу, %	-17,0	-16,0	-1,0
Рентабельність власного капіталу, %	-22,4	-25,4	-3,0

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З даних табл. 2.10 видно, що коефіцієнт рентабельності власного капіталу ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» зменшується впродовж 2021-2022 років, що є негативним, зменшення даного коефіцієнту свідчить про погіршення результатів діяльності досліджуваного підприємства.

З даних таблиці 2.10 ми бачимо, що у 2021-2022 роках діяльність ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» не була рентабельною.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

3.1. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТЗОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

У сучасних умовах, при високій конкуренції сучасному підприємству без продуманої стратегії і обліку альтернативних варіантів ефективного його функціонування неможливе.

В сучасних управління трудовими ресурсами визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства будь-якого рівня ієрархії, яке здатне багаторазово підвищити його ефективність. Воно забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами підприємствами і використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду системи управління трудовими ресурсами підприємства.

Про загальний рівень використання трудових ресурсів суспільства свідчить одержання національного доходу на душу населення. Чим він вищий, тим краще суспільство здійснює використання свого трудового потенціалу.

Рівень використання трудових ресурсів може бути розкритий певною системою показників, що відображають: структуру зайнятості, ступінь зайнятості працездатного населення у суспільному виробництві, продуктивність суспільної праці.

Система управління трудовими ресурсами характеризується певною ефективністю тобто сукупністю взаємопов'язаних показників, які відображають динаміку чинників, які здійснюють вплив на зростання доходу.

Процес управління формуванням і розвитком трудових ресурсів має такі завдання: регулювання демографічних процесів; управління процесом

відтворення трудових ресурсів; піклування про здоров'я людини; поліпшення екологічної ситуації; поліпшення умов життя трудових ресурсів і членів їх сімей.

Елемент управління використанням трудових ресурсів має наступні завдання: управління технічним прогресом; впровадження перспективного високопродуктивного устаткування; впровадження новітніх технологій; підвищення рівнів комп'ютеризації, автоматизації, механізації та енергоозброєності праці; різке скорочення важкої, шкідливої та ручної праці.

Для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» доцільно надати пропозиції, які дозволять підприємству покращити свою конкурентоспроможність.

Під час планування маршруту у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» мають враховуватись ряд критеріїв (рис.3.1), які безпосередньо впливають на оптимальний вибір маршруту.

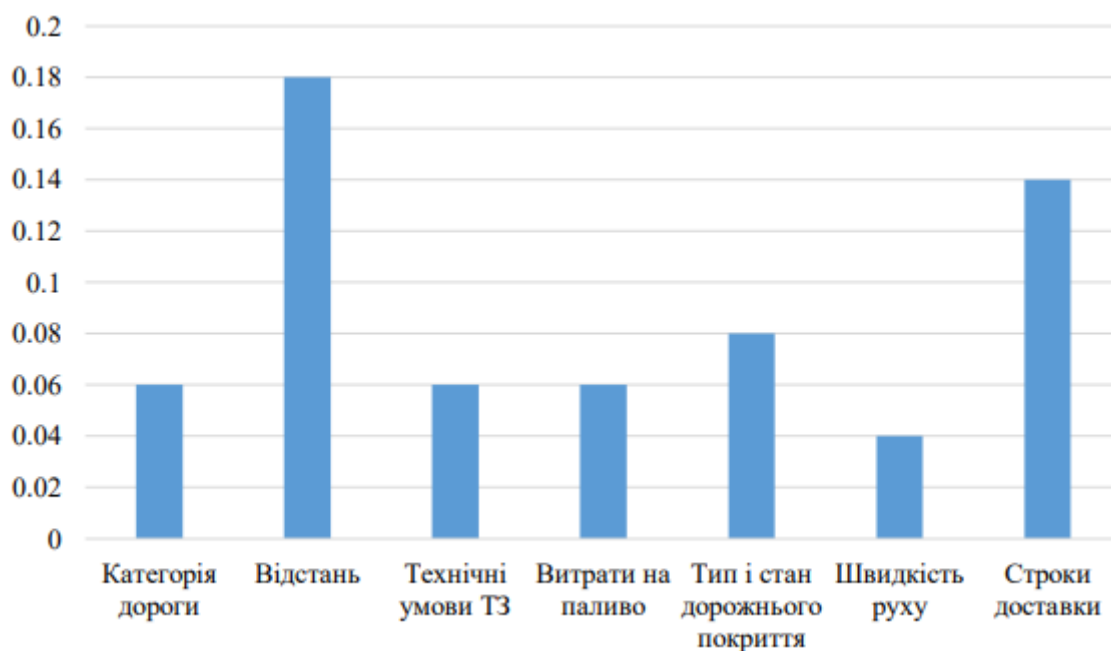


Рис. 3.1. Діаграма значень коефіцієнтів ваги критеріїв, що впливають на вибір маршруту руху

*Джерело: побудовано автором

Процедура вибору раціонального маршруту у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має бути наступною:

1. Ознайомлення з вимогами до маршруту.
2. Попередній відбір усіх можливих варіантів маршруту.
3. Технічна оцінка з врахуванням критеріїв зазначених на рис.3.1.
4. Відбір двох найбільш значимих альтернативних варіантів маршруту за допомогою сучасного власного розробленого програмного забезпечення.
5. Розрахунок собівартості роботи рухомого складу на даному маршруті.

Як правило, програми MBA розраховані на менеджерів лінійного та середнього рівня, які прагнуть до швидкого кар'єрного зростання. Тому такі програми при їх «джернералістському» характері зазвичай мають функціональні спеціалізації (HR, маркетинг, підприємництво, фінанси тощо), важливі для лінійного і середнього менеджменту підприємства, що працює у відповідних підрозділах компаній. Застосовується багато «бізнес-техніки», конкретних інструментів ведення бізнесу на практиці.

Для топ-менеджерів і власників бізнесу існує спеціальна категорія програм MBA –Executive MBA, або EMBA. Зазначені програми значною мірою націлені на розвиток лідерського потенціалу та стратегічного бачення учасників, на те, щоб навчити їх бачити підприємство не через призму окремих функцій. Тут набагато менше, ніж на програмах MBA, практичного інструментарію та «бізнес-техніки», оскільки в учасників програми в підпорядкуванні знаходиться достатня кількість людей, то самі вони технікою вже не займаються. У навчальних курсах цих програм превалюють стратегічні мозкові штурми і тренінги з особистісного розвитку [50].

У роботі бізнесмена рано чи пізно настає період, коли приходить усвідомлення, що його першої освіти вже не вистачає. Йому бракує управлінських компетенцій. Тому, назріває необхідність отримання другої освіти у сфері бізнесу та менеджменту. Таку освіту і дають програми MBA. Ключове місце в цих програмах відводиться інтерактивним заняттям з викладачами-консультантами, які проводять тренінги, залучають слухачів в мозкові штурми і розбір проблемних ситуацій або «кейс стадіз» [50].

Щодо показників ефективності управління логістичними витратами, то дані витрати з кожним роком збільшуються, але їх частка зменшується, що пов'язано із значним збільшенням повних витрат (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Аналіз показників ефективності управління логістичними витратами
ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»***

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Логістичні витрати підприємства, тис.грн.	440069	540035	660955
Частка логістичних витрат у сукупності повних витрат підприємства	34,1	30,2	30,7
Співвідношення всіх логістичних витрат та матеріальних витрат підприємства	0,6	0,5	0,5
Співвідношення логістичних витрат та обсягу реалізації	0,3	0,5	0,4

*Джерело: побудовано автором

Загалом, буде відбуватися зростання ефективності формування логістичних витрат ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес», оскільки темпи росту логістичних витрат в 2023 році будуть меншими від темпів росту обсягів реалізації продукції та темпів росту повних витрат.

Нами визначено можливі проблеми, на які підприємству варто звернути увагу. По-перше, це неповна завантаженість транспорту підприємства (рис.3.2) під час транспортування товарів власним рухомим складом. Причинами зазначеного є складені маршрути які не враховують всі перешкоди, що можуть з'являтися, наприклад, недостатня кількість відповідної документації може спричинити повернення вантажного автомобіля напівпустим. Проблема недостатнього використання вантажопідйомності або корисного внутрішнього об'єму кузова транспортного засобу безпосередньо пов'язана з частим небажанням або невмінням комплектувати відправку від різних вантажовідправників.

По-друге, недостатньо інноваційний склад, проблемою є саме переоблік товарів, які знаходяться у складах на високих полицях, тому залучаються співробітники, які мають власноруч вносити дані кожного місяця в базу.

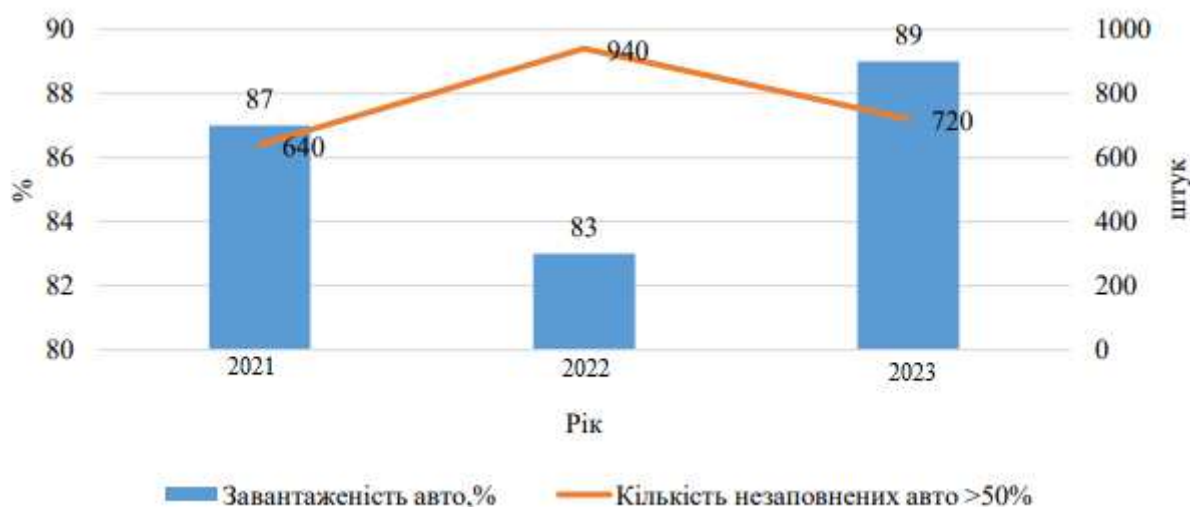


Рис 3.2. Динаміка завантаженості автомобілів ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»

*Джерело: побудовано автором

Слід враховувати, що значні інвестиційні вкладення можуть негативно вплинути на кінцеву вартість для споживача. В ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» організована власна система контролю якості, яка ефективно забезпечує дотримання міжнародних стандартів зберігання, транспортування і продажу товарів. Транспортна логістика ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має перспективний напрямок перевезень, в результаті також має оптимізацію витрат та зменшення кінцевої вартості продукції.

Мета ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» – бути максимально наближеними до клієнта. Якщо врахувати специфіку бізнесу підприємства, реалізувати таке завдання можливо лише за допомогою якісної та потужної ефективної логістичної системи.

У ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» терміни поставки товарів до кінцевого споживача в багатьох випадках мають вирішальне значення під час вибору підприємством постачальника. Інколи для підприємця все вирішується не

ціною товару, а здатністю підприємства доставити насіння, добрива чи засоби захисту рослин в режимі «сьогодні на сьогодні».

В ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» функціонує підрозділ інформаційних технологій, який на базі платформи 1С розробив модуль управління перевезеннями, який дозволяє здійснювати облік та максимально ефективно керувати усіма здійснюваними процесами транспортної логістики. До системи підключені всі підрозділи, і підрозділ отримує уже зведену інформацію про необхідність переміщення вантажів. На її основі фахівці підрозділу розробляють маршрути, приймають різноманітні рішення про залучення транспорту інших перевізників тощо. У грудні минулого року на підприємстві запущено власний тендерний майданчик для оперативного пошуку перевізників.

З перших місяців після впровадження система ефективність логістики підвищилась на 20%. Це ефект загалом –адже йдеться не просто про найнижчу ціну. ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» оптимізувало витрати часу, немає потреби розсилати пропозиції різним перевізникам. Тобто створено інструмент миттєвої комунікації з різними партнерами.

Тому потрібно звернути увагу на проблему, яка була присутня в перший місяць роботи у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» – це недостатня інформаційна підтримка зі сторони перевізників. На сьогодні логісти підприємства використовують внутрішню програму FozzyClient, в яку вносять дані про місце знаходження вантажних автомобілів та планують їх розвантаження у відповідних розподільчих центрах.

Ми пропонуємо до впровадження у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» комплексну систему мотивування праці трудових ресурсів, ця система включає впровадження трьох основних методів стимулювання праці трудових ресурсів підприємства, а саме: методи прямого стимулювання, опосередковані методи та методи «жорсткого» стимулювання.

Основними складовими зазначених методів пропонуємо ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» обирати такі методи: розкриття творчої ініціативи працівника підприємства; зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим

результатом його діяльності; забезпечення персоналу необхідними ресурсами; заохочення накопичення нових знань і досвіду; розширення неформального спілкування; заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій; використання моральних стимулів; поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

Управління ресурсним потенціалом належить до складних явищ, щоб одержати про них достовірні відомості та зрозуміти сутність цих явищ можна лише завдяки багаторазовому спостереженню за поведінкою досліджуваного об'єкта. При цьому важливо не лише отримати достовірні матеріали про управлінський процес, але й фахово оцінити його якість і виробити перспективні напрями з удосконалення досліджуваного процесу.

Отже, управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має передбачати кваліфіковане та якісне управління фахівцями високої кваліфікації, які здатні якісно виконувати функції управління. Від кваліфікації цих фахівців залежить стан і розвиток досліджуваного підприємства в ринковому середовищі. Це залежить від професіоналізму, оперативності, надійності, чесності, ініціативності, порядності та комунікабельності працівників; кваліфікації працівників; корпоративної культури, яка склалася на підприємстві.

3.2. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства

На нашу думку, ресурсний потенціал доцільно розглядати як економічну основу та реальну силу розвитку підприємства, яке характеризується певною

системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, але й резерви цих ресурсів, що можуть бути використані за відповідних умов господарювання.

Ефективність управління ресурсним потенціалом ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес»» наявна лише за умов раціонального використання потенціалу для отримання бажаного кінцевого результату діяльності у вигляді виробництва продукції, надання послуг високої якості.

Управління ресурсним потенціалом розглядають як складне явище, щоб зрозуміти сутність складного явища і одержати достовірні відомості ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес»» потрібно здійснити багаторазове спостереження за поведінкою відповідного досліджуваного об'єкта.

Важливо не лише одержати достовірні матеріали про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону зазначеного процесу та виробити ефективні напрями з його удосконалення.

Для забезпечення розвитку ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес»» його керівництву потрібно підвищувати ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства.

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства, а також забезпечення його раціонального використання пов'язано з проведенням бажаних якісних змін у складі ресурсів та з підвищенням ефективності управління ресурсами.

Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства полягає у вдосконаленні використання та ефективнішого управління його ресурсами, у підвищенні їх цілісності, яка проявляється у їх тісному взаємозв'язку.

Ресурсам досліджуваного підприємства має бути властивий відповідний спектр функціональних характеристик, які забезпечують компенсацію їх дефіцитних властивостей.

В умовах постійних економічних змін ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес»» обов'язково потрібно звертати свою увагу на розширення та поглиблення своїх знань у галузі управління ресурсним потенціалом.

Ефективне управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства має являти собою гнучку систему, що буде змінюватись, прилаштовуватись до змінних ринкових умов, виробляти якісну продукцію, надавати якісні послуги та забезпечувати загальний розвиток підприємства.

На нашу думку ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» потрібно застосувати запропоновану на рис. 3.3 систему ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства.

У побудові системи ефективного управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» першочерговим етапом є встановлення місії даної організації.

Підприємством ставиться глобальна мета його діяльності, яка відображає призначення даного підприємства, його роль у суспільстві та забезпечення власних інтересів.

Після встановлення місії підприємству потрібно встановити конкретні цілі своєї діяльності. Ефективне управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має бути спрямоване на виконання не тільки основної його місії, але й його цілей, які виходять з місії даного підприємства.

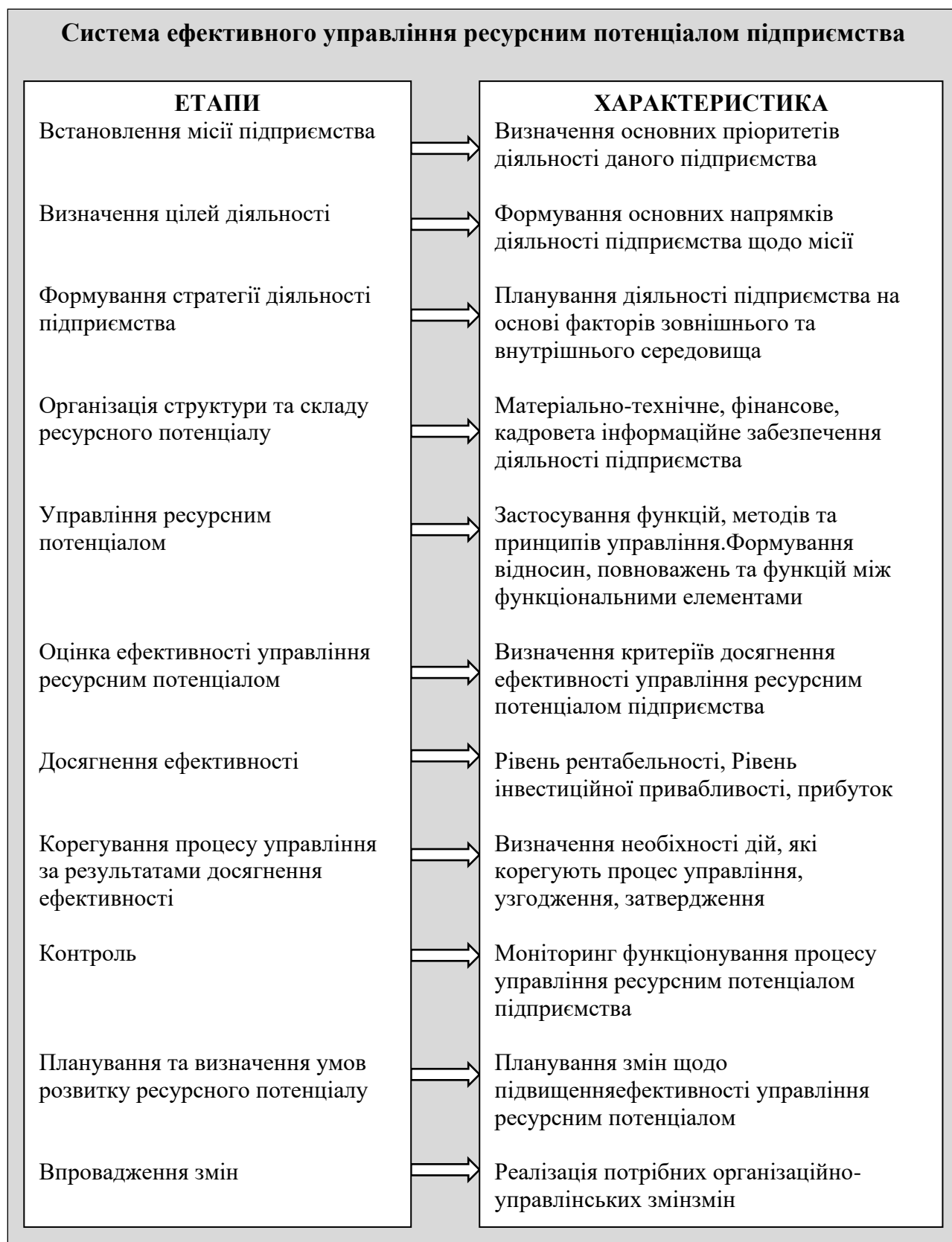


Рис. 3.3. Етапи формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства*

* Джерело: побудовано автором

Дуже важливе значення у формуванні ефективного управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства відіграє аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Аналіз зовнішнього середовища сучасного підприємства проводиться з метою виявлення потенційних загроз та можливостей, які можуть виникнути у майбутньому. Основними із таких факторів є: ринкові, економічні, політичні, конкуренції, міжнародні, фактори технології, соціальні. Результатом зазначеного аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

У побудові системи ефективного управління ресурсним потенціалом будь-якого підприємства першим етапом є встановлення його місії. Ставиться глобальна мета діяльності даного підприємства, яка відбиває його призначення, а також роль у суспільстві та забезпечення власних конкретних інтересів. Наступний етап – необхідно встановити конкретні цілі діяльності підприємства, враховуючи, що ефективне управління ресурсним потенціалом спрямовуватись на виконання не тільки основної місії підприємства, але й його цілей, які виходять з місії організації.

До важливих внутрішніх факторів доцільно віднести: загальний фінансовий стан досліджуваного підприємства, рівень кваліфікації його персоналу, матеріальне забезпечення, технічну оснащеність виробництва, а також рівень планування, організації, мотивації та контролю ресурсів підприємства.

Після аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства доцільно сформулювати стратегію його розвитку. Безперечно, розробка стратегії є складним процесом, в якому повинні брати участь керівники підприємства всіх рівнів управління. Формування даної стратегії підприємства передбачає орієнтацію на розвиток усіх його можливостей.

Основою формування стратегії розвитку підприємства є концепція, яка враховує особливості діяльності підприємства та стан підприємства на ринку та стан оточуючого зовнішнього середовища.

Враховуючи сформовану стратегію розвитку діяльності підприємства, підприємством формується структура та склад ресурсного потенціалу, з метою забезпечення даного підприємства необхідними ресурсами, їх структуризацію та побудову ефективних організаційних форм, що забезпечить стабільний розвиток й ефективне їх використання та відтворення ресурсів підприємства.

Процес формування ресурсного потенціалу ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» є одним із напрямків стратегії підприємства, що має передбачати створення системи необхідних ресурсів так, щоб результат взаємодії зазначених ресурсів був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності підприємства. Тому доцільно застосовувати функції, принципи та методи, для розробки планів, створення відповідного механізму управління, формулювання потрібних правил і процедур, визначення того, що і коли робити, хто і як саме буде виконувати заплановане.

Важливою складовою ефективного управління ресурсним потенціалом будь-якого підприємства є проведення моніторингу функціонування процесу управління, який сприятиме процесу контролю управління і внесенню необхідних змін, вдосконаленню та доповненню.

Наступним етапом формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом є оцінка ефективності використання наявних ресурсів підприємства, що містить деякий набір показників та відповідні критерії для правильного визначення оптимального напрямку управління ресурсами організації, що дозволить з'ясувати, як працює дане підприємство, чи досягаються поставлені цілі, як заплановані певні зміни та вдосконалення в процесі управління впливають на ресурсний потенціал підприємства.

Щоб оцінити ефективність ТЗОВ «Торговий дім «Міст Експрес» потрібно використовувати систему показників, яка б якнайповніше враховувала фактичну

динаміку використання ресурсів досліджуваного підприємства. Як відомо економічний ефект досягається за рахунок виробництва якісної продукції, послуг та отримання бажаного прибутку.

Управління ефективністю ресурсного потенціалу ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» варто розглядати як допоміжний етап, який має містити кращі напрямки, як якість управління та управління результатами.

Якість управління містить культуру управління, в межах якого будь-яке підприємство прагне досягнути поставлених ним цілей. Цей напрямок формується під впливом ефективної системи мотивації та контролю згідно чітко визначених цілей і пріоритетів розвитку даного підприємства при поділі повноважень і відповідальності.

Управління результатами діяльності підприємства повинно містити сукупність відповідних систематичних підходів і процедур, а це використовується для оцінювання результатів діяльності даного підприємства та зворотного впливу з метою їх покращення.

Прийняття рішень ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має відповідати загальним вимогам, щомають висуватись до прийнятих управлінських рішень, та мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними, комплексними, оптимальними, своєчасними та гнучкими. Тільки за умов дотримання усіх зазначених принципів прийняті рішення щодо управління будуть виконувати керуючу функцію (сприяти досягненню поставлених досліджуваним підприємством цілей), координуючу функцію (погоджувати відповідні дії, діяльність окремих фахівців, прийняті рішення) та мобілізуючу функцію (активізація усіх виконавців).

Контроль є фінальним етапом побудови розглянутої системи ефективного управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства. Контроль є необхідним і важливим етапом, що містить застосування системи спостереження і перевірки відповідності використання наявних ресурсів організації усім встановленим нормативам та стандартам, затвердженим планам, програмам та оперативним управлінським рішенням на підприємстві, виявлення ймовірних

відхилень від прийнятих принципів організації та ведення підприємством господарської діяльності.

Запропонована нами система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства дозволить ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» правильно визначити, які внутрішні характеристики даного підприємства знижують результативність досягнення запланованої ефективності в процесі управління ресурсним потенціалом.

Ефективність досягається підприємством шляхом реалізації послідовних дій, які здійснюються керівництвом в процесі управління. Забезпечення внутрішньої рухливості та гнучкості даного підприємства є основою більш ефективного управління його ресурсним потенціалом та досягнення загального економічного розвитку ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес».

Система управління ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має бути направлена на реалізацію важливих стратегічних цілей і сприяти адаптації до ринкового середовища, а це сприятиме ефективнішому використанню наявних ресурсів, забезпечить належну конкурентоспроможність і стійкість досліджуваного підприємства в сучасних умовах господарювання.

3.3. Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»

Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу будь-якого підприємства базується на використанні розроблених методів оцінки та систем показників. Поняття «інтегральний» передбачає об'єднання, внаслідок чого з'являються нові якості та ознаки. Фінансово-економічні, техніко-економічні, та соціально-економічні методи оцінювання дозволяють отримувати різні системи показників, але зробити оцінювання таких різнопланових систем показників складно.

При проведенні інтегральної оцінки використовується отримана аналітична інформація для побудови єдиного інтегрального показника. Для проведення оцінки варто використовувати відповідну базу порівняння, з якою зіставляється показник. Існує певний ступінь умовності оцінки, результати якої можуть змінюватись залежно від змін бази для порівняння.

Керівнику ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» потрібно враховувати, що запропонований інтегральний метод оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є ефективним лише тоді, коли при оцінюванні потрібно враховувати вплив факторів на економічні процеси на підприємстві. Його переваги полягають у тому, що він сприяє усуненню неоднозначності оцінки впливу досліджуваних факторів і отримати найточніший результат.

Інтегральна оцінка полягає в порівнянні оцінюваних ознак або показників ефективності функціонування різних підприємств. Зазначене порівняння можна вважати коректним якщо порівнюються зіставні показники. Запропонована інтегральна оцінка дозволяє порівнювати показники з різною розмірністю та різноманітними ознаками. Для такої оцінки підприємству можна використовувати ознаки ефективності, які не підлягають прямому зіставленню: фінансові, техніко-економічні, екологічні, соціально-економічні.

При проведенні оцінювання потрібно враховувати, що ознаки для порівняння ефективності підприємства не мають виходити за межі реальних зв'язків – рентабельності та використання важливих факторів. Серед взаємопов'язаних ознак, котрі застосовуються для побудови визначуваного інтегрального показника, найважливішим є принцип об'єктивності проведення оцінки.

Для проведення оцінки важливою складовою є вибір ознак, за якими буде проводитись порівняння. Щоб побудувати деякі види інтегральних показників, певні ознаки ефективності мають велике значення, а інші мають другорядне.

Принципи побудови різних видів інтегральних показників для оцінки ефективності функціонування сучасних підприємств подано в табл. 3.2, в якій основні та додаткові показники для кожного здійснюваного напрямку оцінки та значущість наведених показників визначаються шляхом проведення експертної оцінки.

Вибір необхідної кількості досліджуваних ознак для побудови інтегрального показника ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» залежить від мети майбутньої оцінки.

При цьому потрібно враховувати, що чим більша кількість ознак застосовується для побудови інтегрального показника, тим кращою у підсумку буде оцінка ефективності.

Залежно від обраної кількості ознак оцінки і значущості обраних ознак можна отримати різні результати майбутньої інтегральної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Також потрібно брати до уваги, що важливою складовою інтегральної оцінки є визначення мети цієї оцінки з урахуванням того, які основні та додаткові ознаки ефективності будуть обрані до оцінювання.

**Принципи побудови інтегральних показників ефективності
функціонування підприємства**

№ з/п	Напрямок оцінки	Інтегральний показник	Система основних показників побудови інтегрального показника оцінювання	Додаткові показники
1	Фінансово-економічна оцінка	Показник фінансово-економічної ефективності підприємства	Фінансово-економічні показники	Техніко-економічні показники діяльності
2	Техніко-економічна оцінка	Показник техніко-економічної ефективності діяльності	Техніко-економічні показники діяльності підприємства	Фінансово-економічні, екологічні показники
	В т.ч. використання основних фондів	Показник використання основних фондів	Використання основних фондів підприємства	Використання окремих видів основних фондів
	Продуктивність праці	Показник продуктивності праці	Продуктивність праці на підприємстві	Трудомісткості та обсягу товарообороту
3	Екологічна оцінка	Показник екологічної безпеки	Природоохоронні показники	Соціально-економічні, фінансово-економічні, техніко-економічні показники
4	Соціально-економічна оцінка	Показник соціально-економічної ефективності діяльності	Соціально-економічні показники діяльності	Фінансово-економічні, екологічні, техніко-економічні показники

* Джерело: побудовано автором

Багатовимірність і складність ефективності функціонування будь-якого підприємства в сучасних умовах вимагає від підприємств використання різних моделей інтегральних показників. Деякі моделі можуть мати характер певних складових ефективності – фінансової, економічної, соціально-економічної та ін.

Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу сучасного підприємства використовується підприємством при визначенні його інвестиційної привабливості.

Метод інтегральної оцінки при оцінюванні дозволяє об'єднати в одному показнику значну кількість чинників різних за назвами, значущістю, одиницями виміру та іншими характеристиками.

Інтегральна оцінка визначається в різних випадках як єдина можлива оцінка через проведення різних видів аналізу (фінансового, техніко-економічного та ін.) отримуються великі масиви інформації, що ускладнюють процедуру ухвалення остаточного рішення.

До основних недоліків окремо взятих показників оцінки належать труднощі у визначенні вагомості кожного окремого досліджуваного показника, для проведення оцінки здійснюються складні розрахунки із залученням кваліфікованих експертів з досвідом проведення такої оцінки.

Метод інтегральної оцінки має деякі переваги, які пов'язані з використанням рангової кореляції – фактичне значення кожного з оцінюваних показників розглядається як елемент сукупності однойменних значень. Обсяг даної множини визначається граничними значеннями цієї множини, в складових якої є показник. Граничні значення постійно коригуються і є можливим використання різних за одиницями вимірювання показників. Інтегральну оцінку розраховують за допомогою використання сучасної обчислювальної техніки.

ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» може використовувати розглянутий метод інтегральної оцінки для визначення інвестиційної привабливості свого підприємства, яка має здійснюватись в послідовності наведеній на рис. 3.4.

Послідовність здійснення методу інтегральної оцінки

1. Система факторів впливу на об'єкт оцінки, що дозволяє системно

Рис. 3.4. Послідовність здійснення методу інтегральної оцінки для визначення інвестиційної привабливості сучасного підприємства

*Джерело: побудовано автором

Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу включає кількісну оцінку ступеня впливу кожного з оцінюваних факторів, що передбачає виконання наступних етапів оцінки:

а) дослідження ринку діяльності досліджуваного підприємства з урахуванням його особливостей – попиту, пропозиції та цін шляхом використання методу групування, здійснення оцінки впливу того чи іншого оцінюваного фактора загального характеру на інтегральний показник;

б) всебічне вивчення індивідуальних факторів під час функціонування досліджуваного підприємства, серед яких є фінансові коефіцієнти, серед них є головні, як, наприклад, – показник рентабельності, для чого здійснюється процедура зведення до середньогалузевого показника рентабельності (J_n):

$$J_n = Pe * CG, \quad (3.1)$$

де, Pe – рентабельність власного капіталу досліджуваного підприємства на момент оцінки (%),

CG – середньогалузева рентабельність власного капіталу досліджуваного підприємства на момент його оцінки (%);

в) завершальним етапом розрахунку є визначення об'єднаного інтегрального показника, який враховує вплив певних факторів, що мають загальний та індивідуальний характер (J_o):

$$J_o = J_n * J\phi, \quad (3.2)$$

де, $J\phi$ – інтегральний показник визначений з урахуванням впливу загальних факторів (середньоринкові значення таких факторів оцінки).

За економічною суттю інтегральна оцінка інвестиційної привабливості будь-якого підприємства близька за значенням до інтегральної оцінки їх функціонування.

Як відомо, інвестори більше інвестують у високоефективні підприємства. Інвестиційну привабливість сучасного підприємства та ефективність його функціонування визначає значна кількість спільних для обох методів показників і способів оцінки (показники рентабельності, фінансові коефіцієнти та інтегральний показник зовнішнього впливу тощо). Окрім того й методи розрахунку показників фінансово-економічної ефективності та факторів індивідуального впливу є аналогічними.

Методику визначення інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств для розрахунку факторів індивідуального впливу ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» доцільно використовувати як один із варіантів розрахунку інтегрального показника ефективності його діяльності.

Інтегральні показники ефективності також можуть конструюватись, залежно від різноманітних передумов їх побудови. Можливості розробки інтегрального показника оцінювання визначаються напрямом оцінки та існуючою інформаційною базою для оцінки.

На першому етапі дослідження потрібно вибрати відповідну базу порівняння для визначення усіх абсолютних та відносних відхилень. На нашу думку, ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» потрібно використовувати різні види інтегрального показника ефективності.

Інтегральний показник внутрішньої оцінки ефективності розраховується із застосуванням відповідної бази порівняння за попередні періоди або з

використанням прийнятих нормативних значень, що встановлені шляхом експертного оцінювання.

Інтегральний показник зовнішньої оцінки ефективності розраховують із застосуванням ринкових або галузевих значень важливих показників і відношенням бази для порівняння.

Загальний інтегральний показник ефективності об'єднує усі визначені чинники внутрішнього та зовнішнього впливу.

Процедура інтегральної оцінки передбачає використання відповідних методів. Основними вимогами до деяких показників при побудові інтегрального є те, що вони мають бути вузько спрямовані – має існувати можливість інтерпретації однозначно збільшення або зменшення їх числових значень та рангування відповідних показників.

При побудові інтегрального показника ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» потрібно дотримуватись вимог, які випливають з його особливостей:

- інтегральна оцінка підприємства через зіставлення багатьох показників базується лише на використанні відносних та абсолютних значень від базисних показників;
- використовуються показники різних напрямів оцінювання, які формуються з різних джерел;
- для оцінювання використовується метод порівняння з визначеною базою порівняння за абсолютними і відносними значеннями;
- система показників повинна відображати усі основні напрями оцінки ефективності функціонування досліджуваного підприємства.

Значення інтегрального показника ефективності функціонування підприємства вимагає врахування різних напрямів оцінки такої ефективності. Ці різні напрями оцінки ефективності об'єднує використання фахівцями-експертами кількісних методів вимірювання.

Кількісні методи вимірювання властиві фінансово-економічній та техніко-економічній оцінці. Для соціально-економічної та екологічної оцінки характерні якісні характеристики. Для оцінювання якісних параметрів

ефективності фахівці також використовуються кількісні значення зазначених показників. Отже, є можливість об'єднати або інтерпретувати кількісні значення різних напрямів оцінювання ефективності функціонування підприємства.

Сучасні економічні дослідження в даній галузі стосуються проблем окремих напрямів оцінювання ефективності функціонування будь-якого підприємства. Фахівці значну увагу звертають на неповну оцінку ефективності при використанні окремо взятого якогось показника.

Жоден окремо взятий для оцінювання показник не є повністю завершеним та інформативним, тому потрібно додатково розраховувати інтегральний показник ефективності використання основних фондів досліджуваного підприємства, I_{EF} :

$$I_{EF} = \sqrt{\Phi B * \Phi P}, \quad (3.3)$$

де, ΦB – фондівіддача,

ΦP – фондорентабельність основних фондів досліджуваного підприємства.

$$I_{EF,OB} = \sqrt{K_{OB} * P_{OB}}, \quad (3.4)$$

де, K_{OB} – коефіцієнт оборотності оборотних активів досліджуваного підприємства;

P_{OB} – рентабельність оборотних активів підприємства.

Враховуючи те, що запропонований інтегральний показник є вузьким та однозначним, а використання цього показника не дає значних переваг, ніж значення окремо взятого показника.

Отже, для розрахунку зазначених інтегральних показників ефективності функціонування досліджуваного підприємства використовується m способів оцінки. Результати оцінки, що проводиться, характеризуються використанням n показників. Для j – го напрямку оцінювання ефективності використовують набір фактичних значень усіх оцінюваних показників. Для порівняння фахівцем використовується база даних з взятих показників, з якими порівнюються фактичні значення кожного j – го напрямку здійснюваного оцінювання за всіма i –

показниками. Для інтегральної оцінки повинна існувати відповідна база отриманого в результаті оцінювання значення ефективності функціонування підприємства.

На рис. 3.5 подано етапи проведення інтегральної оцінки ефективності функціонування сучасного підприємства, які може використати ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» для проведення такої оцінки.

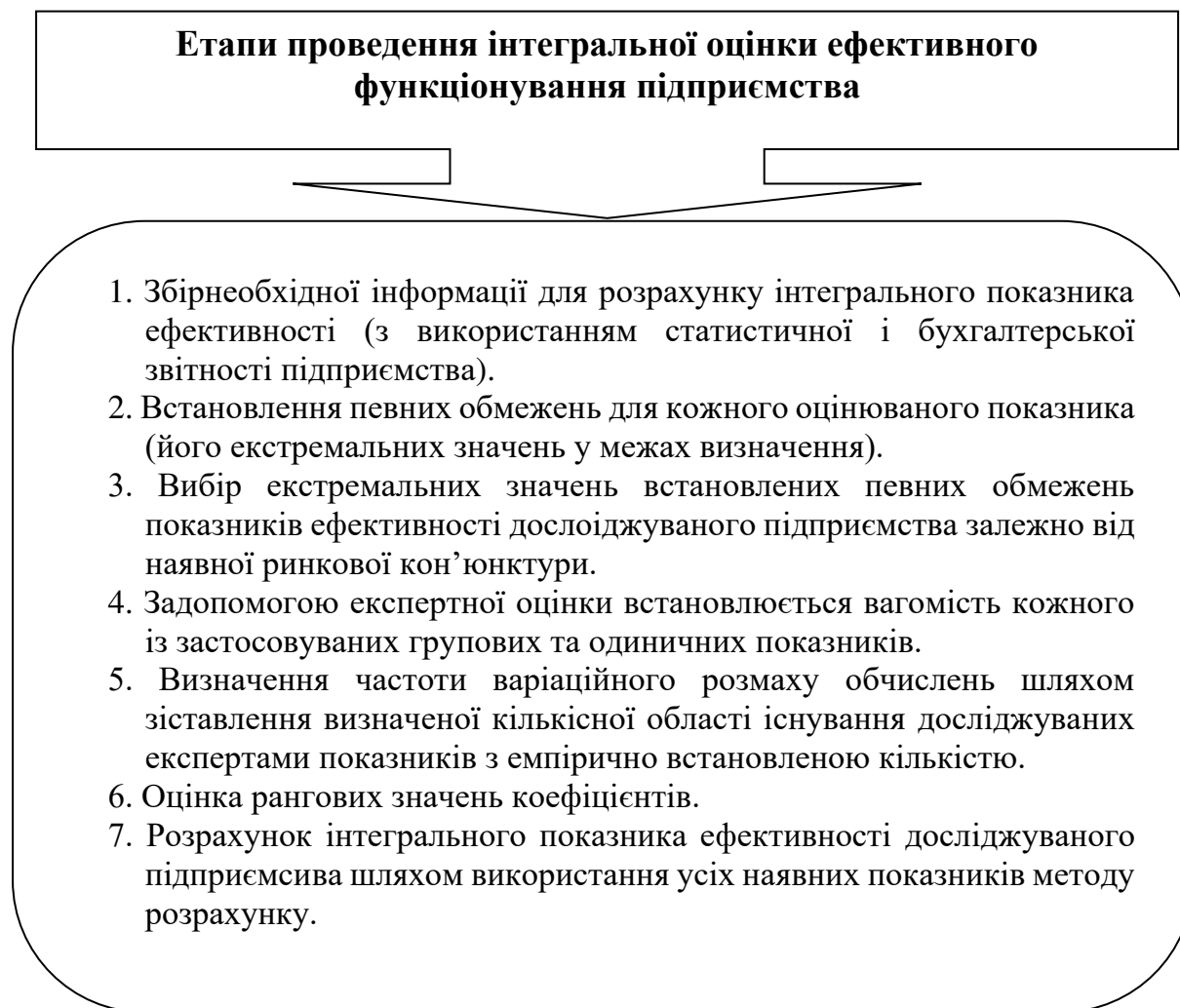


Рис. 3.5. Етапи проведення інтегральної оцінки ефективності функціонування ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес»*

* Джерело: побудовано автором

Для формування інтегрального показника фахівцям доцільно використовувати матрицю, де ряди $i = 1 \dots n$ позначають відповідні показники ефективності досліджуваного підприємства, а j – формують стовпчики

оцінюваних напрямів оцінювання. В такому випадку загальний інтегральний показник ефективності функціонування досліджуваного підприємства IP_0 матиме наступний вигляд:

$$IP_0 = \sqrt{\sum_{i=1}^n R_j (\Delta_{ij})^2}, j = 1..m, \quad (3.5)$$

де, R_j – ваговий коефіцієнт j – го напрямку оцінювання,

Δ_{ij} – абсолютне відхилення фактичного значення i показників j – го напрямку проведеного оцінювання від базового значення показників.

Потім потрібно визначити ваговий коефіцієнт R_i напрямку оцінювання за допомогою різних методів експертної оцінки.

Етапами зазначеної експертної оцінки є:

- формування мети загальної оцінки ефективності досліджуваного підприємства;
- розроблення процедури опитування різних клієнтів або методів експертного оцінювання;
- проведення процедури опитування;
- обробка інформації і розрахунок валового коефіцієнта.

Отже, інтегральна оцінка ефективності функціонування досліджуваного підприємства є важливою та необхідною оскільки вона дозволяє об'єднати багато різних чинників, що відрізняються назвами, характеристиками, вагомістю, а також великими обсягами інформації, яка потрібна для ухвалення оптимального управлінського рішення. Використання інтегральної оцінки дозволить ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» визначити ефективність використання свого ресурсного потенціалу.

ВИСНОВКИ

Сучасні підприємства повинні швидко реагувати на всі зміни господарської ситуації, що пов'язана з використанням наявного ресурсного потенціалу, його впливу на фінансовий стан такого підприємств. В економічній літературі пропонуються різноманітні тлумачення поняття «ресурсний потенціал підприємства», з яких найбільш поширено трактування даного поняття через такі ключові елементи (характеристики) як «можливості», «сукупність ресурсів». Сутність, елементний склад та класифікацію ресурсного потенціалу підприємства подано на рис. 1.1. Складовими ресурсного потенціалу підприємства є фінансові ресурси; трудові ресурси; матеріальні ресурси: основні засоби, оборотні активи; нематеріальні ресурси; інформаційні ресурси (рис. 1.2). Ефективна діяльність сучасного підприємства забезпечується перш за все за рахунок якості використання ним ресурсного потенціалу. Ресурсний потенціал підприємства, на нашу думку, потрібно розглядати як економічну основу діяльності, реальну силу розвитку підприємства, що характеризується певною системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, але й їхні резерви, що можуть використовуватись за певних умов.

Управління ресурсним потенціалом трактується науковцями як уміння використовувати усі наявні ресурси підприємства застосовуючи та поєднуючи різні методи, принципи і функції управління діяльністю підприємства для нарощення та відтворення його ресурсного потенціалу. Науковці виокремлюють три основні стадії управління ресурсним потенціалом – формування, використання та відтворення. Основою управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства є процес прийняття необхідних рішень. Основною метою управління ресурсним потенціалом будь-якого підприємства є зміцнення його конкурентних позицій на ринку, а в підсумку приріст прибутку для забезпечення його подальшого зростання. Організаційно-економічну схему управління ресурсним потенціалом підприємства в межах загального управління ним представлено на рис. 1.3. Загальна економічна ефективність ресурсного

потенціалу визначається відношенням загального результату діяльності підприємства до витрат зроблених для отримання відповідного результату діяльності. Управління ресурсним потенціалом підприємства провадиться через функції управління (загальні та специфічні), що забезпечують формування відповідних способів управлінського впливу і демонструють суть та зміст управлінської діяльності на всіх його рівнях управління. На нашу думку, управління ресурсним потенціалом підприємства повинно мати комплексний, цілеспрямований характер і для успішної реалізації потрібна розробка та впровадження деяких підходів, що полягають у взаємопов'язаній розробці ефективної системи управління ресурсним потенціалом, яка визначає цілі і зміст управління, а це дозволить підприємству на належному рівні системно управляти усіма складовими ресурсного потенціалу для реалізації перспективних напрямів розвитку та підвищенню ефективності його використання.

Оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є необхідним для належного забезпечення повнішого та більш раціонального використання усіх його ресурсів. При оцінюванні ресурсного потенціалу підприємства та ефективності використання цього потенціалу потрібно чітко уявляти структуру даного потенціалу, основні характеристики усіх його складових елементів, а також їх співвідношення й використання під час виробництва. Проведений нами аналіз дозволив визначити систему основних показники, які, на нашу думку, характеризують ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства (рис. 1.4). Нами розглянуто основні етапи проведення оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, на основі яких в табл. 1.3 наведено систему показників, що потрібні для розрахунку інтегрального показника рівня ефективності управління ресурсним потенціалом будь-якого підприємства та шкалу інтерпретації цього показника. Запропонована нами інтегральна оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства дозволяє провести зіставлення досягнутого певним підприємством рівня ефективності управління як ресурсного потенціалу оцінюваного підприємства в цілому, та окремих його

складових за деякий період. На нашу думку, на сучасному підприємстві доцільно запроваджувати проведення систематичної оцінки та повного аналізу ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, що дозволить вчасно знаходити наявні недоліки та формувати правильні шляхи усунення усіх виявлених недоліків.

Об'єкт дослідження – ТзОВ «Торговий дім «Міст експрес», яке засновано 3.10.2008 р. Основний вид діяльності підприємства ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес»: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Організаційна структура ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» визначається насамперед його призначенням, місцем розташування, специфікою додаткових послуг, що надаються, та іншими факторами (рис. 2.1). Вона є відображенням повноважень і обов'язків, покладених на кожного працівника. На сьогодні на підприємстві працюють 307 осіб. На чолі підприємства стоїть директор – він визначає загальну стратегію розвитку підприємства, здійснює кадрову політику підприємства, спільно із заступником директора і головним інженером вирішує, яке обладнання необхідно закуповувати, веде переговори з найважливішими замовниками, на підставі доповідей заступника директора та головного інженера приймає рішення з питань, які вони самі вирішити не можуть. В таблиці 2.1 наведено динаміку фінансових результатів ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» за 2020-2022 рр., з якої видно, що у 2022 році обсяг чистого доходу підприємства склав 319375 тис. грн., що на 242946 тис. грн. менше ніж у 2021 році, таке зменшення чистого доходу негативно відбилося на діяльності досліджуваного підприємства. Підприємство ефективно здійснює фінансово-економічну діяльність, про що вказує аналіз показників ділової активності (табл. 2.2), фінансової стійкості та платоспроможності підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності. ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» встановило цілі в різних сферах, які сприяють досягненню підприємством своєї місії.

Управління ресурсним потенціалом на ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» здійснюється через загальні та специфічні функції управління, які дозволяють забезпечувати формування деяких способів управлінського впливу.

Основна ціль ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» як і будь-якого підприємства полягає у забезпеченні підприємства трудовими, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами, а також необхідними джерелами їхнього формування, важливе уміння точно розраховувати ефективність використання кожного з наявних засобів у процесі господарської діяльності. Якісна характеристика персоналу підприємства визначається ступенем професійної і кваліфікаційної придатності її працівників для досягнення поставлених цілей підприємства і його виробництва. Фактична чисельність працівників у 2022 році серед усіх груп категорій працюючих зменшилася щодо попереднього року (табл.2.3). Структура трудових ресурсів ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» за категоріями подана на рис. 2.2. За 2020-2022 рр. частка робітників у структурі персоналу зросла на 3,87%, в тому числі основних робітників – на 3,38% і допоміжних – на 0,49%. Середній вік працюючих на підприємстві в 2022 році склав 39,45 років: (чоловіки – 41,49 років, жінки - 38,38 року). Загальна кількість працівників, які перевищили повний пенсійний вік, склало 16 осіб, тому числі: жінок – 4 осіб, чоловіків – 12 (табл. 2.5). В цілому за останні 3 роки середній вік працюючих на підприємстві не змінився і становить 39 років (табл. 2.6). Коефіцієнт плинності кадрів досяг досить низького значення 2,39% в 2022 році порівняно з 2020 роком, в якому він склав 4,04% (табл.2.7). Персонал ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» формується під впливом виробничих потреб підприємства за допомогою системи управління кадрами та залежить від різних факторів.

Для об'єктивної оцінки ефективності фінансового потенціалу ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» проводився розрахунок та застосування показників ліквідності, які дають можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу (табл. 2.8). Оскільки, показник загальної ліквідності становить 0,5, що є менше 1, то це означає, що підприємство володіє незначним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Аналіз показників рентабельності (табл. 2.10) показав, що у 2021-2022 роках діяльність ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» не була рентабельною.

Для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий Дім «Міст Експрес» доцільно надати пропозиції, які дозволять підприємству покращити свою конкурентоспроможність. Зокрема щодо оптимального вибору маршруту (рис. 3.1). Підприємству доцільно застосувати спеціальну категорію програм MBA – Executive MBA, або EMBA призначену для топ-менеджерів і власників бізнесу, що націлені на розвиток лідерського потенціалу та стратегічного бачення учасників процесу. Аналіз показників ефективності управління логістичними витратами ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» (табл. 3.1) показав, що вони з кожним роком збільшуються, але їх частка зменшується, що пов'язано із значним збільшенням повних витрат. Підприємству потрібно звернути увагу на неповну завантаженість транспорту підприємства (рис. 3.2) під час транспортування товарів власним рухомим складом, недостатньо інноваційний склад, проблемою є саме переоблік товарів, які знаходяться у складах на високих полицях, тому залучаються співробітники, які мають власноруч вносити дані кожного місяця в базу. Після впровадження модуля управління перевезеннями ефективність логістики підвищилась на 20%. Підприємству потрібно звернути увагу на недостатню інформаційну підтримку зі сторони перевізників.

Ми пропонуємо до впровадження у ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» комплексну систему мотивування праці трудових ресурсів, ця система включає впровадження трьох основних методів стимулювання праці трудових ресурсів підприємства, а саме: методи прямого стимулювання, опосередковані методи та методи «жорсткого» стимулювання. Основними складовими зазначених методів пропонуємо ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» обирати такі методи: розкриття творчої ініціативи працівника підприємства; зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом його діяльності; забезпечення персоналу необхідними ресурсами; заохочення накопичення нових знань і досвіду; розширення неформального спілкування; заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій; використання моральних

стимулів; поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

Ефективність управління ресурсним потенціалом ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» наявна лише за умов раціонального використання потенціалу для отримання бажаного кінцевого результату діяльності у вигляді виробництва продукції, надання послуг високої якості. В умовах постійних економічних змін ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» обов'язково потрібно звертати свою увагу на розширення та поглиблення своїх знань у галузі управління ресурсним потенціалом. Етапи формування системи ефективного управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства подано на рис. 3.3. Дуже важливе значення у формуванні ефективного управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства відіграє аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Запропонована нами система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства дозволить ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» правильно визначити, які внутрішні характеристики даного підприємства знижують результативність досягнення запланованої ефективності в процесі управління ресурсним потенціалом.

Інтегральна оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу будь-якого підприємства базується на використанні розроблених методів оцінки та систем показників. Керівнику ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» потрібно враховувати, що запропонований інтегральний метод оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є ефективним лише тоді, коли при оцінюванні потрібно враховувати вплив факторів на економічні процеси на підприємстві. Принципи побудови різних видів інтегральних показників для оцінки ефективності функціонування сучасних підприємств подано в табл. 3.2, в якій основні та додаткові показники для кожного здійснюваного напрямку оцінки та значущість наведених показників визначаються шляхом проведення експертної оцінки. ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» може використовувати розглянутий метод інтегральної оцінки для визначення інвестиційної привабливості свого підприємства, яка має

здійснюватись в послідовності наведеній на рис. 3.4. При побудові інтегрального показника ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» потрібно дотримуватись вимог, які впливають з його особливостей. На рис. 3.5 подано етапи проведення інтегральної оцінки ефективності функціонування сучасного підприємства, які може використати ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» для проведення такої оцінки. Інтегральна оцінка ефективності функціонування досліджуваного підприємства є важливою та необхідною оскільки вона дозволяє об'єднати багато різних чинників, що відрізняються назвами, характеристиками, вагомістю, а також великими обсягами інформації, яка потрібна для ухвалення оптимального управлінського рішення. Використання інтегральної оцінки дозволить ТзОВ «Торговий дім «Міст Експрес» визначити ефективність використання свого ресурсного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Г. М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / Донецький нац. ун-т екон. і торг. ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21 с.
2. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т. Д. Косової. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
3. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №7(85). С. 71–76.
4. Ареф'єва О. В. Економіка підприємства: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / О. В. Ареф'єва, В. Г. Сахаєв, О. В. Ареф'єв, М. Б. Махсма, О. І. Попрозман ; Європейський ун-т. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 238 с.
5. Асмолова І. М. Концептуальний підхід до формування стратегії управління ресурсним потенціалом підприємств паливно-енергетичного комплексу // *Розвиток економічних методів управління національною економікою та економікою підприємства: зб. наук. праць* / ДонДУУ. Донецьк : ДонДУУ, 2013. т. XIV. (серія – Економіка; вип. 259). С. 8.
6. Барибіна Я.О. Підходи до визначення сутності поняття «потенціал» у категоріальному апараті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 6(51). Ч. 2. С. 48–53.
7. Безус П. І. Моделювання процесу економічного розвитку виробничого підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.11 / Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана". К., 2007. 19 с.
8. Волошин Л. Використання інноваційних ресурсів в Україні: проблеми та шляхи їх усунення / Л. Волошин // *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 15. С. 145–151.

9. Воробйова Ю. М. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / Ю. М. Воробйова, Б. І. Холода. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 288 с.
10. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Вища шк., 2016. 327 с.
11. Гірняк О.М. Менеджмент : підручник / [О. М. Гірняк, П. П. Лазановський]. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2019. 352 с.
12. Гончар М. В. Обґрунтування структуризації ресурсного потенціалу підприємства // *Науковий вісник Полісся*. № 2 (6). 2016. С. 108–113.
13. Гриньова В. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Салун. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. С. 112.
14. Грішнова О. А. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності / О. А. Грішнова, А. В. Василик // *Вісник Прикарпатського уні-ту*. Серія : Економіка. 2008. Вип. 6. С. 29–45.
15. Гуткевич С. О. Управління економічними ресурсами підприємства / С. О. Гуткевич, О. І. Шаманська // *Актуальні проблеми економіки*. №7 (97). 2009. С. 99–105.
16. Еванс Дж., Р. Берман Б. Маркетинг. Київ: Знання, 2011. 212 с.
17. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А. А. Фастовець. Київ: НМЦ Укоопосвіта, 2020. 572 с.
18. Желєзняк В. В. Дослідження підходів до формування системи показників кількісної та якісної оцінки економічного потенціалу підприємства / В. В. Желєзняк, Л. А. Шило // *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=313>.
19. Ілляшенко С. М. Інформаційний потенціал підприємства / С. М. Ілляшенко // *Вісник Сумського державного університету*. Серія «Економіка». 2004. № 9 (68). С. 11–18.
20. Кайлюк Є. М. К15 Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ЮНІТИ, 2015. 381 с.

21. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: Підручник. / за ред. проф. А. Г. Загороднього. Київ: Знання, 2018. 487 с.
22. Ковальчук М. І. Економічний аналіз діяльності підприємств: Підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 390 с.
23. Кобцов Н. В. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом в кондитерській галузі / Н. В. Кобцов, Ю. В. Тюленєва // *Вісник НТУУ “КПІ”*. – 2015. – № 9. URL: ape.fmm.kpi.ua/article/view/41658 (назва з екрану).
24. Краснокутська Н. Дефініція поняття – потенціал підприємства в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. Краснокутська // *Вісник КНТЕУ*. 2008. № 5. С. 54–64.
25. Кузьменко О. В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства / О. В. Кузьменко // *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7). С. 280–286.
26. Кузьмін О. Є. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств / О. Є. Кузьмін, М. Р. Тимощук, Р. В. Фещур // *Економіка: проблеми теорії і практики*. Харків: ХЕУ, 2005. С. 374–383, С. 375.
27. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 639 с.
28. Лаврук О. С. Управління ресурсним потенціалом підприємств / О. С. Лаврук // *Подільський державний аграрно-технічний університет м. Кам'янець-Подільський, Україна* – Режим доступу: http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/upravlinnja_resursnim_potencialom_pidpriemstv/104-1-0-1574.
29. Латишева О. В. Екологічно спрямована відповідальність сучасного бізнесу: механізми та інструменти активізації // *Соціальна відповідальність: сучасні виклики*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (21–22 квітня 2016 р.). – Краматорськ : ДДМА, 2016. С. 120–123.

30. Лебеденко О. В. Управління ресурсним потенціалом підприємства / О. В. Лебеденко, В. М. Суховой // *Дніпропетровський державний аграрний університет*, 2012. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=34870>.
31. Ліпич О. М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки / О. М. Ліпич // *Науковий вісник НЛТУУ*. 2005. Вип. 15.5. С. 356–364.
32. Менеджмент : навч. посіб. / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.
33. Менеджмент: підручник / Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
34. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. Київ: Вища школа, 2013. 278 с.
35. Михальченко О. А. Концептуальні основи формування поняття “конкурентний потенціал авіабудівного підприємства” // *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 9–10. С. 48–51. URL: soskin.info/userfiles/file/2015/9-10.../Mihalchenko.pdf. (назва з екрану).
36. Міценко Н. Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Н. Г. Міценко, О. І. Кумечко // *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. 2010. Вип. 20.9. С. 193–198.
37. Міценко Н. Г. Проблемний аналіз в управлінні ресурсним потенціалом торговельних підприємств / Н. Г. Міценко, С. В. Титар // *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.10. С.317–322.
38. Мних Є. В. Економічний аналіз на промисловому підприємстві : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Є. В. Мних ; Інститут змісту і методів навчання; Львівський держ. ун-т ім. І. Я. Франка. 2008. 236 с.
39. Олійник Л. В. Стратегічні напрями управління ресурсним потенціалом підприємства / Л. В. Олійник // *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 19. 2017. 214–218.

40. Онешко С. В. Сучасні системи управління інноваційним промисловим підприємством: структури, функції, проблемні ситуації. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19. С. 32–39. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2021/8.pdf.
41. Операційний менеджмент / за ред. Курочкіна А.С. Київ: МАУП, 2015. 143 с.
42. Основи менеджменту і управлінської діяльності: підручник. / за ред. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Київ: Вища школа, 2014. 223 с.
43. Писаревський І. М. Підвищення ефективності використання ресурсів у плануванні виробничих процесів / І. М. Писаревський // *Фінанси України*. 2005. №10. С. 91–100.
44. Підлісецький Г. М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств // *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 65–66.
45. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент. Львів: ІВЦ ІНТЕЛЕКТ+, 2019. 512 с.
46. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. К. : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
47. Сардак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання // *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83–88.
48. Сардак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С. Е. Сардак // *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83–88.
49. Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар ; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т, 2014. 150 с.
50. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: підруч. для студ. економ. спец. Київ: ВД Професіонал, 2014. 416 с.
51. Сучасні методи менеджменту, основані на ринковій економіці. / за ред. Лесів Й.Б. Ужгород: Карпати, 2014. 250 с.
52. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : навчальний посібник / Н. В. Тарасенко. Львів : Новий світ – 2000, 2010. 344 с.

53. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку : монографія / Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін. ; за заг. ред. проф. О. С. Федоніна. К. : КНЕУ, 2006. 288 с.
54. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств / І. А. Фесенко // *Вісник економічної науки України*. 2010. №1. С.138–142.
55. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства/ І. М. Хвостіна // *Інвестиції: практика та досвід*. № 1, січень 2015. С. 30–33.
56. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія / М. В. Чорна [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2015. 373 с.
57. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу / О. І. Шаманська // *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2(92). С. 109–114.
58. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства / О. І. Шаманська ; Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет // *Ефективна економіка*. № 9, 2013. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2303>.
59. Шаманська О. І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства / О. І. Шаманська // *Актуальні проблеми економіки*. 2012. Вип. № 6(132). URL: www.irbisnbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe? (назва з екрану).
60. Швиданенко Г. О. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.
61. Шпак Н., Кісь С. Особливості формування системи менеджменту "розумними підприємствами". Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1652/1589>.
62. Шталь Т. В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 / Шталь Т. В. ; Харківський держ. уні-тет харч. та торгівлі. Харків, 2006. 18 с.

63. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Ліра-К, 2020. 596 с.
64. Latysheva Olena. Estimation of level of sustainable development of industrial enterprises of Ukraine / O. Latysheva // Economic Herald of the Donbas (Економічний вісник Донбасу). 2017. № 4 (50). С.154–157.
65. Azhaman I. A. (2018) Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [The essence and structure of the economic potential of the enterprise]. Ekonomika ta derzhava. no. 4, pp. 22–25.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1

**Характеристика органів управління ТзОВ «Торговий дім
«Міст Експрес»***

Параметри органів управління	Органи управління	
	Збори учасників товариства	Ревізійна комісія
1. Вид органу управління	-	Орган контролю
2. Компетенція	Прийняття рішень з питань, передбачених статутом	Контроль за діяльністю директора товариства
3. Склад членів органу	-	Учасники товариства
4. Спосіб прийняття рішень	Колегіальний	Колегіальний
5. Розподіл голосів	Створюється відповідно до статуту	Кожен член ревізійної комісії має один голос
6. Умови прийняття рішень	Колегіальний	Колегіальний
7. Умови повноважності зборів органу управління	Колегіальний	Колегіальний
8. Порядок формування	Створюється відповідно до статуту	Створюється зборами учасників товариства

*Джерело: побудовано на основі [22]

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий дім "Міст Експрес"** Дата (рік, місяць, день) **2022 12 31**

Територія **Закарпаття** за **КМД**

Організаційно-правова форма підприємства **ТОВ** за **КОД**

Вид економічної діяльності **Інші допоміжна діяльність у сфері транспорту** за **КВЕД**

Середня кількість працівників **753**

Адреса, телефон **м.п. Закарпаття, вул. 147, м. ПАЛІП, 78035** **750409**

Скільки копій: так, грн. без десятичного знака (копія розділу IV Зводу про фінансові результати (Зводу про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого подаються в гривнях з копійками)

Складено (спробуємо позначити "х" у відповідній колонці):

за національними показниками (стандартний) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Коз за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код реша	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
І	2	3	4
I. Нематеріальні активи			
Нематеріальні активи	1000	11 154	16 284
первісна вартість	1001	33 457	47 095
накопичена амортизація	1002	21 903	30 721
Нематеріальні капітальні інвестиції	1009	11 189	2 517
Основа засобів	1010	84 446	55 567
первісна вартість	1011	238 238	240 333
знош.	1012	151 792	183 486
Інвестиційна нерухомість	1013	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомісті	1016	-	-
знош. інвестиційної нерухомісті	1017	-	-
Довгострокові нематеріальні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових нематеріальних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових нематеріальних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі іншої підприємства	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	4	4
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені амортизовані витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованому страховому резервному фонді	1065	-	-
Інші нематеріальні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	186 812	74 672
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	8 890	10 983
виробничі запаси	1101	8 890	10 983
незавершені виробництва	1102	-	-
готові продукти	1103	-	-
лишари	1104	-	-
Поточні нематеріальні активи	1110	-	-
Доходи від реструктуризації	1115	-	-
Висхідні боргові	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	67 421	72 817
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	66	66
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з зарплатними докладами	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	76 210	84 487
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	682	21
готівка	1166	-	-
расиски в банках	1167	682	21
Витрати майбутніх періодів	1170	38	-
Частка підприємства в страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах застрахованих зоб'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах наслідків пожеж	1182	-	-
резервах на виробничі збитки	1183	-	-

Продовження додатку Б

інші страхові резерви	1164	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 703	7 190
Усього за розділом II	1195	256 179	175 613
III. Нематеріальні активи, утримувані для продажу, та інші майбутні	1200	-	-
Баланс	1300	262 991	250 285

Назва	Код риска	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Варистрований (власний) капітал	1400	102 692	102 952
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у довідачу	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	9 932	12 777
своєбійний капітал	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нарезаний капітал з урахуванням випарованого збитку	1420	(172 722)	(642 252)
Нископечений капітал	1425	(34 688)	(28 650)
Випарований капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	(294 678)	(550 273)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Випаровані позички зобов'язання	1500	-	-
Позички зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	98 952	105 496
Інші довгострокові зобов'язання	1515	15 064	29 044
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат на рекламу	1521	-	-
Позички фінансування	1525	-	-
Банківська допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв наслідків аварій	1532	-	-
резерв на виробничі витрати	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласнений фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	134 634	154 530
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4 349	4 093
Виплати вимоги	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	32 904	62 322
товари, роботи, послуги	1615	50 744	71 287
виробництва і надання	1620	5 651	3 597
у тому числі: з відшкодування за збитком	1621	-	-
виробництва і надання	1625	697	397
виробництва і надання збитку	1630	3 529	1 826
Поточна кредиторська заборгованість за придбаними вимогами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за виплатою розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховими виплатами	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Випаровані позички зобов'язання з урахуванням випарованого збитку	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1680	325 484	322 879
Усього за розділом III	1695	423 631	666 628
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та іншими майбутні	1700	-	-
V. Частина капіталу, отримана від продажу нерухомого майна	1800	-	-
Баланс	1900	262 991	250 285



Олег Сергійович
Степанович

Олег СЕРГІЙОВИЧ

Олена КУХАР

Олена КУХАР, адміністратор-територіальна ланка, територіальна група.
Підписано в порядку виконання повноважень, що надає державну статистику у сфері статистики.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий дім "Міст Експрес" Дата (рік, місяць, число) 2023 01 01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за ЄДРПОУ 56252228

Рів 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код ридки	За звітний період	За аналітичний період інтересного періоду
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	319 375	562 321
Часті зарплатні страхові премії	2010	-	-
премії відшкодування, вимоги суми	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
залима резервів незароблених премій, вимоги суми	2013	-	-
залима частоти перестраховування у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(441 989)	(718 863)
Часті помесні збитки на страхових виплатах	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(122 614)	(156 542)
Дохід (вибуття) від злима у резервах довгостроковий або довгостроковий	2105	-	-
Дохід (вибуття) від злима інших страхових резервів	2110	-	-
залима інших страхових резервів, вимоги суми	2111	-	-
залима частоти перестраховування в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 975	525
у тому числі:			
дохід від злима вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, які оцінюються за справедливою вартістю	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(38 106)	(59 789)
Витрати на збут	2150	(7 685)	(27 303)
Інші операційні витрати	2180	(13 019)	(11 248)
у тому числі:			
витрати від злима вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(178 449)	(254 357)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	25 235	32 255
у тому числі:			
дохід від злима вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(9 881)	(8 023)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(62 742)	(10 256)
Продовження звіту про фінансові результати на наступній сторінці	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(225 837)	(240 381)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(225 837)	(240 381)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(225 837)	(240 381)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	54 892	50 616
Витрати на оплату праці	2505	22 110	75 519
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 036	16 909
Амортизація	2515	44 050	49 146
Інші операційні витрати	2520	374 711	625 013
Разом	2550	500 799	817 203

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на просту акцію/7 Середньорічна	2650	-	-

ОКР
Спеціалізований

Окремий СЕРВІС/СПІВІД

Окремий КУХА?

[illegible][illegible][illegible]



Abstract. *Staphylococcus aureus* is a leading cause of nosocomial infection. The purpose of this study was to determine the prevalence of *S. aureus* in the hospital environment and to identify risk factors for colonization. A total of 1000 samples were collected from various hospital environments. The results showed that *S. aureus* was present in 15% of the samples. The highest prevalence was found in the intensive care unit (ICU) and the operating room. Risk factors for colonization included contact with the ICU, contact with the operating room, and contact with medical equipment.

© 2000 Blackwell Science Ltd *Journal of Internal Medicine* 247: 391–397

Source: <http://www.fishbase.org>

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий дім "Міст Експрес" Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01 за ЄДРПОУ 36152228

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2021 р. Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Суб'єкт	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	562 321	451 752
Чисті зарплатні страхові премії	2010	-	-
премії відшкодування, вилони суми	2011	-	-
премії, перекази у перестраховуючу	2012	-	-
зміни резервів незароблених премій, вилони суми	2013	-	-
зміни часток перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(718 863)	(581 673)
Чисті помесні збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(156 542)	(129 921)
Дохід (видавати) від зміни у резерві дозастрахованих або в інших	2105	-	-
Дохід (видавати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміни інших страхових резервів, вилони суми	2111	-	-
зміни часток перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	525	1 568
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, випущених від податкування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(59 789)	(42 696)
Витрати на збут	2150	(27 303)	(28 756)
Інші операційні витрати	2180	(11 248)	(14 225)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(254 357)	(214 030)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	2
Інші доходи	2240	32 255	241 263
у тому числі:	2241	-	-
доходи від участі в капіталі			
Фінансові витрати	2250	(8 023)	(12 709)
Втрата від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(10 256)	(64 569)
Фінансові результати від впливу інфляції на монетарні статистичні	2275	-	-

Продовження додатку 2			
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(240 381)	(50 043)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від зрештовленої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(240 381)	(50 043)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код раєкса	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума раєксів 2350, 2355 та 2460)	2465	(240 381)	(50 043)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код раєкса	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	50 616	37 109
Витрати на оплату праці	2505	75 519	46 840
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 909	9 255
Амортизація	2515	49 146	39 105
Інші операційні витрати	2520	625 013	535 041
Разом	2550	817 203	667 350

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код раєкса	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію (7 Серпень 2017)	2650	-	-



Олег СЕРГІЙОВИЧ
Олена КУХАР

1. Business (not the financial) strategy
 2. to increase sales

[illegible]

[illegible]

Продовження додатку Д

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2260	до 538	114 707
збиток	2260	-	-
Відсоток (збиток) на податок на прибуток	2260	-	-
Прибуток (збиток) після оподаткування до оподаткування	2260	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2160	до 538	114 707
збиток	2260	-	-

II. СТРУКТУРНИЙ ДОДАТОК

Стаття	Мног. разів	За звітний період	За аналітичний період попереднього року
1	2	3	4
Земельна (підземна) надбавка до вартості	2400	-	-
Земельна (підземна) компенсація, амортизація	2400	-	-
Відшкодування вартості землі	2410	-	-
Частка власного структурного доходу амортизаційних та інших видів амортизації	2411	-	-
Власний структурний дохід	2420	-	-
Власний структурний дохід до оподаткування	2420	-	-
Відсоток на прибуток, збиток, збиток і збиток структурного доходу	2430	-	-
Власний структурний дохід після оподаткування	2440	-	-
Структурний дохід після разів 2400, 2410 та 2420	2460	до 538	114 707

III. ВІДПОВІДНОСТІ ДОДАТОК

Назва статті	Мног. разів	За звітний період	За аналітичний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні витрати	2500	10 000	10 000
Матеріальні витрати до оподаткування	2501	10 000	10 000
Відшкодування на матеріальні витрати	2510	10 000	10 000
Відшкодування	2511	10 000	10 000
Власний матеріальний дохід	2520	10 000	10 000
Власний матеріальний дохід після оподаткування	2530	10 000	10 000

IV. ПРОПОРЦІОНАЛЬНІСТЬ ДОДАТОК

Назва статті	Мног. разів	За звітний період	За аналітичний період попереднього року
1	2	3	4
Середньозважена кількість грошових одиниць	2600	-	-
Середньозважена кількість грошових одиниць	2601	-	-
Власний середньозважений дохід після оподаткування	2610	-	-
Середньозважений дохід після оподаткування (збиток) на	2611	-	-
Власний середньозважений дохід	2620	-	-
Власний середньозважений дохід після оподаткування	2630	-	-



Стор. 1

Стор. 2

Стор. 3

Стор. 4

Стор. 5

Стор. 6

Стор. 7

Стор. 8

Стор. 9

Стор. 10

Стор. 11

Стор. 12

Стор. 13

Стор. 14

Стор. 15

Стор. 16

Стор. 17

Стор. 18

Стор. 19

Стор. 20

Стор. 21

Стор. 22

Стор. 23

Стор. 24

Стор. 25

Стор. 26

Стор. 27

Стор. 28

Стор. 29

Стор. 30

Стор. 31

Стор. 32

Стор. 33

Стор. 34

Стор. 35

Стор. 36

Стор. 37

Стор. 38

Стор. 39

Стор. 40

Стор. 41

Стор. 42

Стор. 43

Стор. 44

Стор. 45

Стор. 46

Стор. 47

Стор. 48

Стор. 49

Стор. 50

Стор. 51

Стор. 52

Стор. 53

Стор. 54

Стор. 55

Стор. 56

Стор. 57

Стор. 58

Стор. 59

Стор. 60

Стор. 61

Стор. 62

Стор. 63

Стор. 64

Стор. 65

Стор. 66

Стор. 67

Стор. 68

Стор. 69

Стор. 70

Стор. 71

Стор. 72

Стор. 73

Стор. 74

Стор. 75

Стор. 76

Стор. 77

Стор. 78

Стор. 79

Стор. 80

Стор. 81

Стор. 82

Стор. 83

Стор. 84

Стор. 85

Стор. 86

Стор. 87

Стор. 88

Стор. 89

Стор. 90

Стор. 91

Стор. 92

Стор. 93

Стор. 94

Стор. 95

Стор. 96

Стор. 97

Стор. 98

Стор. 99

Стор. 100

Стор. 101

Стор. 102

Стор. 103

Стор. 104

Стор. 105

Стор. 106

Стор. 107

Стор. 108

Стор. 109

Стор. 110

Стор. 111

Стор. 112

Стор. 113

Стор. 114

Стор. 115

Стор. 116

Стор. 117

Стор. 118

Стор. 119

Стор. 120

Стор. 121

Стор. 122

Стор. 123

Стор. 124

Стор. 125

Стор. 126

Стор. 127

Стор. 128

Стор. 129

Стор. 130

Стор. 131

Стор. 132

Стор. 133

Стор. 134

Стор. 135

Стор. 136

Стор. 137

Стор. 138

Стор. 139

Стор. 140

Стор. 141

Стор. 142

Стор. 143

Стор. 144

Стор. 145

Стор. 146

Стор. 147

Стор. 148

Стор. 149

Стор. 150

Стор. 151

Стор. 152

Стор. 153

Стор. 154

Стор. 155

Стор. 156

Стор. 157

Стор. 158

Стор. 159

Стор. 160

Стор. 161

Стор. 162

Стор. 163

Стор. 164

Стор. 165

Стор. 166

Стор. 167

Стор. 168

Стор. 169

Стор. 170

Стор. 171

Стор. 172

Стор. 173

Стор. 174

Стор. 175

Стор. 176

Стор. 177

Стор. 178

Стор. 179

Стор. 180

Стор. 181

Стор. 182

Стор. 183

Стор. 184

Стор. 185

Стор. 186

Стор. 187

Стор. 188

Стор. 189

Стор. 190

Стор. 191

Стор. 192

Стор. 193

Стор. 194

Стор. 195

Стор. 196

Стор. 197

Стор. 198

Стор. 199

Стор. 200

Стор. 201

Стор. 202

Стор. 203

Стор. 204

Стор. 205

Стор. 206

Стор. 207

Стор. 208

Стор. 209

Стор. 210

Стор. 211

Стор. 212

Стор. 213

Стор. 214

Стор. 215

Стор. 216

Стор. 217

Стор. 218

Стор. 219

Стор. 220

Стор. 221

Стор. 222

Стор. 223

Стор. 224

Стор. 225

Стор. 226

Стор. 227

Стор. 228

Стор. 229

Стор. 230

Стор. 231

Стор. 232

Стор. 233

Стор. 234

Стор. 235

Стор. 236

Стор. 237

Стор. 238

Стор. 239

Стор. 240

Стор. 241

Стор. 242

Стор. 243

Стор. 244

Стор. 245

Стор. 246

Стор. 247

Стор. 248

Стор. 249

Стор. 250

Стор. 251

Стор. 252

Стор. 253

Стор. 254

Стор. 255

Стор. 256

Стор. 257

Стор. 258

Стор. 259

Стор. 260

Стор. 261

Стор. 262

Стор. 263

Стор. 264

Стор. 265

Стор. 266

Стор. 267

Стор. 268

Стор. 269

Стор. 270

Стор. 271

Стор. 272

Стор. 273

Стор. 274

Стор. 275

Стор. 276