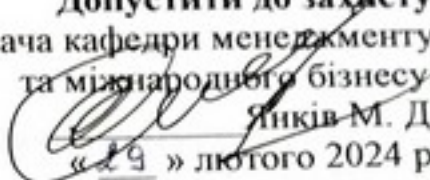




ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу:

Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

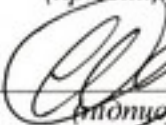
УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КЛІНІКО-ДІАГНОСТИЧНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»

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

Зубової Марії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:

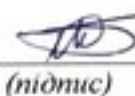

(підпис)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Янків Мирон Дмитрович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

Керівник відділу персоналу
ТОВ «Сінево Україна»

Власюк Олександр Сергійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В
КЛІНІКО-ДІАГНОСТИЧНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»

Студентки _____ Зубової М. С. _____ 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 _____ Власюк О. С. _____
(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.
 17 травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТЦІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Зубовій Марії Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Удосконалення використання ресурсного потенціалу в клініко-діагностичній лабораторії ТОВ «СІНЕВО Україна»**

Керівник роботи: **Янків Мирон Дмитрович, доктор економічних наук, професор**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 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 – 1.10 і табл. 1.1-1.3 – Теоретичні засади використання ресурсного потенціалу підприємства

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.18 – Аналіз використання ресурсного потенціалу в клініко-діагностичній лабораторії ТОВ «Сінево Україна»

Рис. 3.1 - 3.6 і табл. 3.1 - 3.5 – Шляхи удосконалення використання ресурсного потенціалу в ТОВ «Сінево Україна»

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>	

Студентка

(підпис)

Зубова М. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Янків М. Д.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Зубова М.С. Удосконалення використання ресурсного потенціалу в клініко-діагностичній лабораторії ТОВ «СІНЕВО Україна». Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 99 сторінок, включаючи 26 таблиць, 17 рисунків.

В роботі розглянуто суть, зміст та характеристику ресурсного потенціалу підприємства, описано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства. На основі проведених досліджень обґрунтовано алгоритм механізму управління ресурсним потенціалом підприємства, розроблено рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства.

Ключові слова: ресурсний потенціал, управління, потенціал, механізм, управлінські заходи, прибуток, теоретичні засади, зовнішні чинники впливу, внутрішні чинники впливу.

ANNOTATION

Maria Zubova. Improving the use of resource potential in the clinical diagnostic laboratory of "SINEVO Ukraine" LLC. Manuscript. Research for obtaining a master's degree in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2024.

The volume of work is 99 pages, including 26 tables, 17 figures.

The work examines the essence, content and characteristics of the resource potential of the enterprise, describes the general organizational and economic characteristics of the enterprise. On the basis of the conducted research, the algorithm of the resource potential management mechanism of the enterprise was substantiated, recommendations were developed for improving the strategy for the development of the management of the resource potential of the enterprise.

Key words: resource potential, management, potential, mechanism, management measures, profit, theoretical foundations, external factors of influence, internal factors of influence.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1 Суть, зміст та характеристика ресурсного потенціалу підприємства.....	13
1.2 Показники економічної оцінки та ефективності використання ресурсного потенціалу.....	25
1.3 Методика та методи дослідження використання ресурсного потенціалу	35
Висновки до I розділу	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІ- АЛУ В КЛІНІКО-ДІАГНОСТИЧНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА».....	39
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	39
2.2 Динаміка забезпечення підприємства ресурсним потенціалом.....	47
2.3 Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.....	56
Висновки до II розділу	66
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРС- НОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА».....	68
3.1 Напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в ТОВ «Сінево Україна».....	68
3.2 Обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства.....	73
3.3 Обґрунтування алгоритму механізму управління ресурсним потенціалом підприємства	78
Висновки до III розділу	85
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Ефективність виробництва визначається мірою окупності витрачених у процесі виробництва ресурсів та досягнутим при цьому рівнем задоволення потреб населення. У сучасних умовах, коли значна частина підприємств знаходиться у кризовому фінансовому стані, їх важливим завданням є одержання максимальних прибутків при мінімальних витратах ресурсів. Брак виробничих ресурсів та їх структурна розбалансованість призводять до зниження темпів економічного розвитку, використовуються не повною мірою, що гальмує вирішення існуючих на сьогодні економічних, соціальних проблем.

Поняття «потенціал» походить від латинського *«potential»* і означає можливість, силу, потужність. Потенціал визначається як засоби, запаси, які є в наявності й можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення завдань; як можливості підприємства, суспільства, держави в певній сфері.

Під потенціалом підприємства розуміється економічна категорія, що об'єднує кількісні показники кожного ресурсу та їхні конкретні потенційні характеристики (можливості). Дієздатність потенціалу підприємства забезпечується цілеспрямованим приведенням у дію суб'єктам

Ефективність виробництва проявляється в досягненні максимально корисного кінцевого результату при мінімізації ресурсів, які дали цей результат. Прибуток підприємств, рентабельність і успіх у конкурентній боротьбі значною мірою залежить від створення сприятливих умов праці, накопичення і впровадження високоефективних знарядь праці, прогресивних технологій, рівня механізації та автоматизації виробництва, організації й управління ним, тобто його потенціалу.

Ресурсний потенціал виробництва враховує такі групи ресурсів – соціальну і виробничу. Соціальна складова – це сукупність трудових ресурсів, здатність апарату управління, колективів і працівників системи до ефективного

використання наявних ресурсів. Виробнича складова потенціалу підприємства зумовлюється виробничими фондами, що охоплюють основні й оборотні засоби виробництва, матеріально-технічні і фінансові ресурси.

Виробничі ресурси безпосередньо використовуються в процесі виробництва для створення споживної вартості, тобто матеріальних благ. На думку В.М. Якубів, до них належать трудові, матеріальні і фінансові ресурси, які разом становлять сукупні виробничі ресурси – систему органічно взаємопов'язаних елементів продуктивних сил [32].

Значимість ресурсів виявляється в процесі виробництва і характеризується їхнім впливом на результати. Ресурсні потенціали окремо взятих господарських суб'єктів ні в якому разі не призведуть до однакових результатів господарювання, адже кожний ресурсний потенціал є унікальним співвідношенням наявних ресурсів, яке визначається раціональним менеджментом. Основою як виробничого, так і економічного потенціалу є, безумовно, ресурсний потенціал. В сучасних надміру складних умовах розвитку підприємств, можна працювати ефективніше, якщо не тільки дбати про зміцнення ресурсного потенціалу, а й уміло його використовувати.

Виходячи з ресурсного підходу, елементами потенціалу слід вважати всі ресурси, які відокремилися в рамках виробничої ланки і будь-яким чином пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства. Виробничий потенціал це матеріальних і трудових ресурсів, призначених для використання в процесі виробництва продукції та надання послуг. Один і той же ресурс по різному бере участь у різних процесах виробництва і приводить до найрізноманітніших кінцевих результатів.

Ресурсний потенціал – економічна категорія, що поєднує в єдине ціле всі елементи виробничих ресурсів підприємства і відображає можливості даного об'єкту у випуску продукції. Тут, у першу чергу, відіграє роль їх загальна кількість у натуральній формі. Не маючи необхідних будівель, ефективної техніки та обладнання, необхідної кількості трудових ресурсів, підприємство не матиме не лише інвестицій, але й можливостей для виробничої діяльності.

Отже, кількість виробничих ресурсів і структура ресурсного потенціалу – чинники, під впливом яких формуються результати діяльності. Щоб виявити їх вплив, необхідно проаналізувати економічну ефективність, а також окремих складових елементів. Це допоможе виявити причини відхилень, недоліків, знайти резерви поліпшення використання трудових ресурсів, матеріально-технічних засобів, розробити певні пропозиції.

Рациональне використання економічного потенціалу підприємств відіграє важливу роль в успішному вирішенні економічних і соціальних завдань, досягненні головної мети виробництва – підвищення прибутковості.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. За умов євроінтеграції підприємства змушені знаходити та ретельно добирати найбільш сучасні та ефективні управлінські засоби. Особливої уваги заслуговують методи, які успішно зарекомендували себе у практичній діяльності провідних підприємств зарубіжних країн.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблемам ресурсного потенціалу підприємства приділяли і приділяють значну увагу такі вчені- економісти як Шиян В., Лукінов І., Оніщенко А., Пасхавер Б., Фігурнов Е., Лапін Є., Авдєєнко В., Котлов В. та інші. Їхні дослідження зосереджено на визначенні сутності ресурсного потенціалу підприємства як економічної категорії, його структури, впливі на діяльність та розвиток підприємства, вдосконаленні методики оцінки ресурсного потенціалу підприємства.

Останніми ж роками відбувається поживавлення наукових досліджень у цій сфері, що, звичайно, є позитивним явищем. Найбільший внесок у розгляд цих питань зроблено В.Я. Амбросовим, В.Л. Анічіним, Ю.В. Василенком, М.В. Гладієм, С.В. Додоновим, О.Ю. Єрмаковим, Ф.В. Зинов'євим, В.Ф. Іванютою, О.В. Коваленком, Н.С. Краснокутською, І.О. Крюковою, М.Я. Мойсою, О.В. Олійником, В.В. Россохою, П.Т. Саблуком, В.П. Славовим, А.М. Стемальщуком, В.М. Трегобчуком, Л.І. Уланчуком та деякими іншими науковцями. Проте далеко не всі проблеми є до кінця дослідженими та узгодженими. До останніх, зокрема, належить визначення ресурсного

потенціалу підприємств та його складових.

У працях названих авторів опрацьовано широкий спектр питань, але нові для України ринкові умови діяльності вітчизняних підприємств ставлять питання щодо теоретичного і практичного переосмислення ролі механізму управління підприємствами.

Мета і завдання дослідження є розгляд сутності та значення теоретичних основ ресурсного потенціалу підприємства, його вплив на функціонування й розвиток підприємства в цілому. А також розгляд теоретичних і розробка практичних рекомендацій щодо вивчення ефективності використання потенціалу підприємств.

Для досягнення даної мети в роботі визначені наступні завдання: узагальнити сутність потенціалу виробництва та його структурні складові в підприємствах; провести класифікацію потенціалу виробництва; визначити рівень забезпечення ресурсами виробництва підприємство та результати його діяльності; провести аналіз потенціалу виробництва і його використання; проаналізувати ефективність використання ресурсів виробництва в підприємстві; сформулювати стратегічні напрями ресурсозабезпечення виробництва; визначити напрями підвищення ефективності використання потенціалу виробництва в підприємстві та запропоновано рекомендації щодо шляхів підвищення використання потенціалу виробництва.

Об'єкт дослідження є процес організації забезпечення формування та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у комплексному застосуванні розроблених пропозицій у діяльності підприємств щодо шляхів забезпечення економічної ефективності використання потенціалу виробництва.

Наукову новизну проведеного дослідження становить розробленні практичних рекомендацій, які, в цілому вирішують проблему підвищення

ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства:

- удосконалено теоретично-методичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства;
- уточнено економічну сутність ресурсного потенціалу у діяльності підприємства;
- обґрунтовано комплекс пропозицій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом, який дозволить змінюватись, пристосовуватись до умов існування в конкурентному середовищі, при цьому надавати високоякісні послуги відповідно до виду своєї діяльності, та забезпечувати загальний розвиток підприємства;
- розроблено механізм економічної ефективності впливу запропонованих заходів на управління ресурсним потенціалом підприємства, структура якого включає взаємодію різних блоків, зокрема трудового потенціалу, виробничого потенціалу, фінансового потенціалу, що дозволяє адекватно приймати управлінські рішення та прогнозувати розвиток ресурсного потенціалу.

Практичне значення мають:

- методичний підхід до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства на основі визначення та ранжування основних факторів впливу на розвиток потенціалу підприємства та визначення векторів розвитку потенціалу підприємства;
- створення комплексних рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення можуть бути використані при формуванні й реалізації управлінських рішень щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства сфери надання послуг.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі. Теоретичною основою роботи є діалектичний метод пізнання економічних явищ і процесів взаємозв'язку. Для досягнення поставленої мети в роботі використовувались такі методи: діалектичний і абстрактно-логічний – при

узагальненні теоретичних; поглядів вчених на досліджувані в роботі проблеми, вивченні в ретроспективі розвитку ресурсного потенціалу; економіко-статистичний – для аналізу кількісних і якісних показників стану та розвитку ресурсного потенціалу; графічний – при дослідженні динаміки і структурних змін у розвитку показників підприємств, у відображенні результатів, методи групувального аналізу, порівнянь та ін.

Інформаційно-нормативною базою для дослідження послужили законодавчі акти України, публікації з питань підвищення ефективності використання потенціалу виробництва підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть, зміст та характеристика ресурсного потенціалу підприємства

Під потенціалом підприємства розуміється економічна категорія, що об'єднує кількісні показники кожного ресурсу та їхні конкретні потенційні характеристики. Якщо економічний потенціал формується за рахунок виробничої і невиробничої сфер, то виробничий потенціал пов'язаний тільки з матеріальною сферою, тобто він є невід'ємною складовою економічного [51]. Він залежить від кількості, якості та збалансованості виробничих ресурсів у досягненні певних результатів.

Одним із напрямів визначення виробничого потенціалу може розглядатися виробнича потужність, яка характеризує нормативні можливості виробництва певного виду продукції [36].

Виробничий потенціал як економічна категорія – це можливість даної господарської системи відносно виробництва певного асортименту продукції, обумовлені його ресурсним забезпеченням.

Виробничий потенціал слід розглядати як сукупність ресурсів, кількісні та якісні складові яких, а також їх оптимальна структура й уміння раціонально використовувати визначають виробничу і комерційну здатність суб'єкта господарювання, а також територіальні особливості, природні умови, традиції, які склались у виробничих відносинах і безпосередньо впливають на результативні показники виробничої діяльності [31].

Однак серед вчених відсутня єдина точка зору на те, що включає в себе виробничий потенціал. Виходячи з ресурсного підходу, елементами потенціалу слід вважати всі ресурси, які відокремилися в межах виробничої ланки і будь-яким чином пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства. Вибір найважливіших із них є досить складною проблемою, про що свідчить безліч

визначень складу потенціалу.

Головна складність аналізу структури потенціалу підприємства полягає в тому, що всі його елементи функціонують одночасно і в сукупності, оскільки лише у сукупності і у складних динамічних взаємозв'язках ці складові становлять ту своєрідну єдність, яка є потенціалом [52].

Виробничий потенціал – це сукупність матеріальних і трудових ресурсів, призначених для використання в процесі виробництва продукції чи наданні послуги [54].

Ресурси представляють собою матеріальну основу виробництва і можуть застосовуватися у виробничому процесі в найрізноманітнішому сполученні, вони представляють собою витратну частину процесу виробництва і характеризують лише те, що може бути отримано в результаті здійснення виробничого процесу. Тому окремі види ресурсів, взяті самі по собі, так як і сума ресурсів представляють собою саме ресурсний потенціал. Один і той же ресурс по різному бере участь у різних процесах виробництва і приводить до найрізноманітніших кінцевих результатів [17].

Виходячи з вищесказаного можна зробити висновок, що поняття «виробничий потенціал» і «ресурсний потенціал» не тотожні, ресурсний потенціал виступає основою виробничого потенціалу, як умова для виробництва.

Таким чином, ресурсний потенціал залежить від наявності виробничих ресурсів, їх якості, стану, структури, поєднання й умов використання. У випадку ресурсного потенціалу ресурси відображають витратну сторону процесу виробництва, його вихідні передумови, а у випадку виробничого потенціалу – його результат, його завершальний момент.

Отже, ресурсний потенціал – це сукупність інтегральної продуктивності промислових і природних засобів виробництва, а також трудових ресурсів, які відображаються показниками виходу валової і товарної продукції чи послуг на одиницю затрат.

Ресурсні потенціали окремо взятих суб'єктів ні в якому разі не приведуть

до однакових результатів господарювання – кожний ресурсний потенціал є унікальним співвідношенням наявних ресурсів, яке визначається раціональним менеджментом. Основою як виробничого, так і економічного потенціалу є ресурсний потенціал.

Ресурсний потенціал підприємства характеризується кількістю, якістю та структурою природних, матеріальних і трудових ресурсів. Незбалансованість кількісних і якісних характеристик ресурсів викликає зниження потенціалу підприємства, тому необхідне постійне регулювання окремих елементів ресурсного потенціалу.

Виробничі ресурси, як чинники виробництва є основними елементами продуктивних сил. Являючись системою живої та уречевленої праці, яка функціонує в поєднанні із силами та ресурсами природи, вони виступають як основа суспільного виробництва, його провідна сторона. Водночас продуктивні сили не виступають простим набором елементів – вони повинні розглядатися як цілісна система з органічною єдністю, взаємозв'язком і взаємодією її елементів.

Умовами забезпечення конкурентоздатного рівня функціонування підприємства його активні дії щодо перспективного стійкого розвитку, базовою парадигмою якого на рівні підприємств будь-якої форми власності і в будь-якій галузі національної економіки є концепції: управління ресурсами, управління потенціалом, управління ресурсним потенціалом та ін.

Потенціал визначається як засоби, запаси, які є в наявності й можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення задачі; як можливості окремої особи, суспільства, держави в певній виробничій області.

Як бачимо, у визначенні потенціалу виділяються два напрями: потенціал як сума запасів і засобів, потенціал як можливості досягнення певного результату [30].

Так чинники що впливають на формування та використання ресурсного потенціалу підприємства можна класифікувати за ознаками (див. рис.1.1).

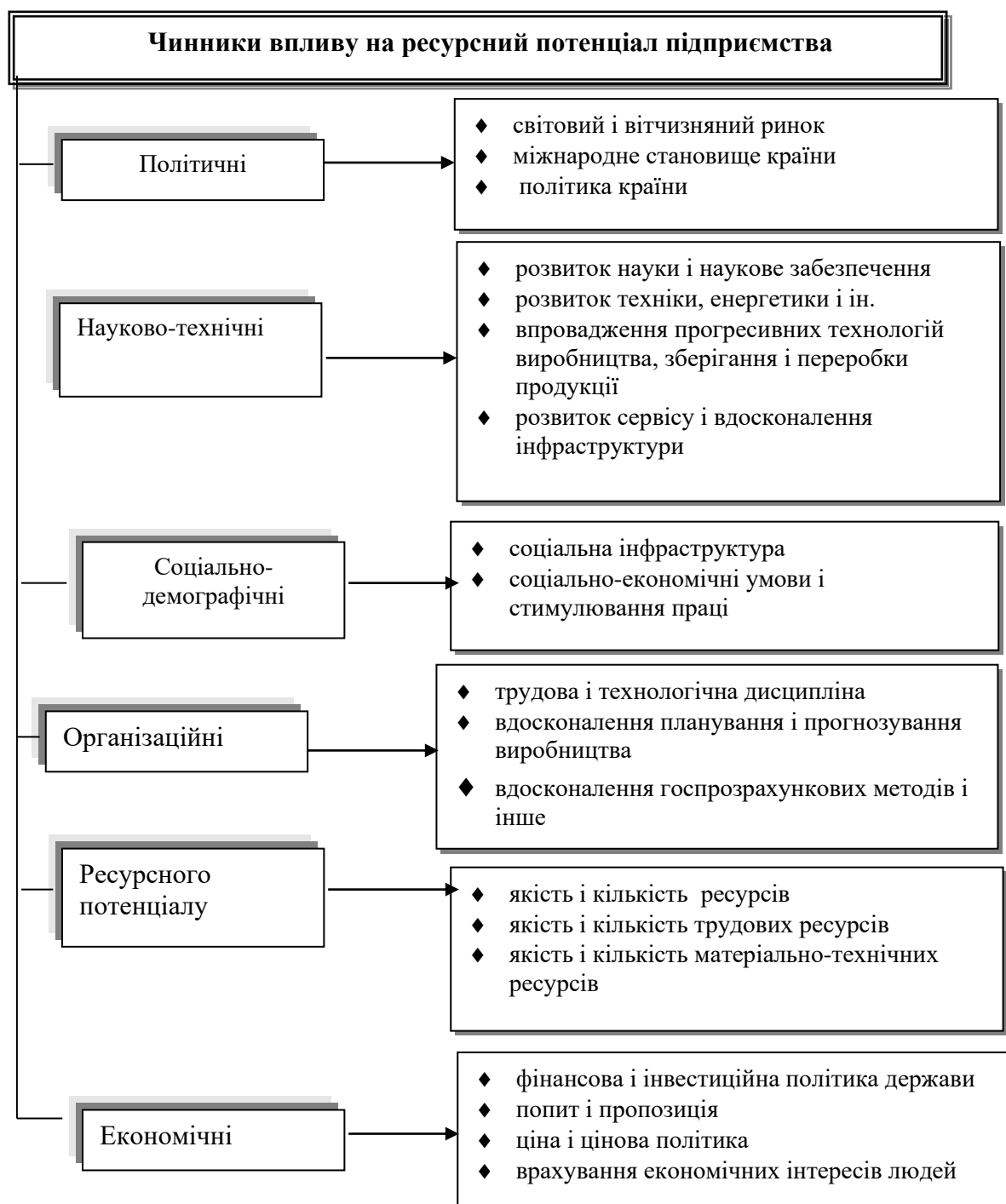


Рис. 1.1. Класифікація чинників впливу на формування та використання ресурсного потенціалу підприємства*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [28]

На перший погляд це два самостійних підходи до визначення категорії «потенціал». Однак між ними існує тісний зв'язок: в обох випадках потенціал пов'язується з можливістю досягнення певного результату, який залежить від наявності ресурсів. Це положення може бути вихідним пунктом при розкритті суті різних видів потенціалу.

Проведений огляд тематичних літературних джерел свідчить про те, що тандем понять «ресурси», «потенціал», «потенціал підприємства» створює сучасний концепт категорії «ресурсний потенціал підприємства, оскільки в розглянутих наукових працях ця категорія зазвичай розглядається через "призму" сутності ресурсів як основи економічного розвитку (через їх систематизацію, виявлення джерел їх формування, методів їх використання та управління і т.п.) і як частини потенціалу, точніше частки використаної (здіяної) частини потенціалу, а суті терміну «потенціал» як «прихованих можливостей», здатності забезпечити запланований результат, досягти бажаного ефекту і т.п., тобто поняття «потенціал» розглядається як сукупність можливостей та здатності з позицій ресурсного або результативного підходів.

Ресурсний потенціал як категорія включає п'ять основних видів ресурсів: трудові, природні, матеріальні, фінансові та інформаційні. Він об'єднує фактори, ресурси, потужності підприємства. Виходячи з ресурсного підходу, основним складовими потенціалу є трудові ресурси, основні виробничі й оборотні засоби, у своїй сукупності вони становлять ресурсний потенціал підприємства.

Виробничий потенціал є найважливішою складовою економічного потенціалу. Економічний потенціал найчастіше трактується як здатність системи засвоювати і переробляти для задоволення суспільних потреб або як сукупність економічних можливостей, які має суспільство і які можуть бути використані для реалізації конкретних соціально-економічних цілей і завдань.

Економічний потенціал у загальному вигляді визначається чисельністю трудових ресурсів і рівнем їх професійної підготовки, кількістю й якістю засобів виробництва, рівнем розвитку науки та техніки, природними ресурсами, тобто елементами, які входять до складу виробничих сил суспільства. Якщо економічний потенціал формується виробничий потенціал пов'язаний тільки з матеріальною сферою, тобто він є невід'ємною складовою економічного. Він залежить від кількості, якості та збалансованості виробничих ресурсів у досягненні певних результатів.

Саме елементи ресурсного потенціалу створюють можливості досягнення цілей розвитку підприємства, які відкриваються при застосуванні засобів, предметів праці та робочої сили.

Складові виробничого потенціалу підприємства зображено на рисунку 1.3.

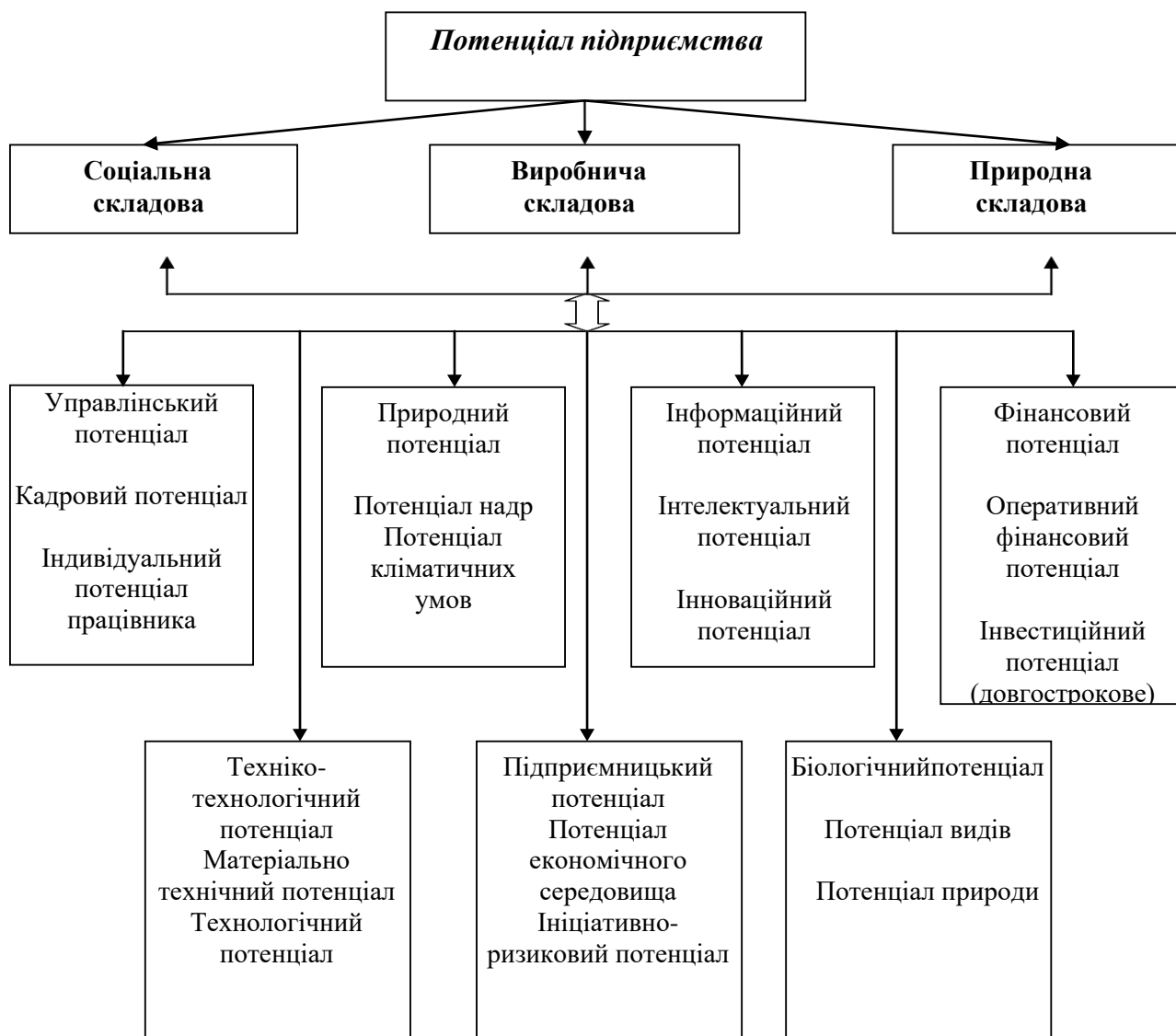


Рис. 1.3. Структура виробничого потенціалу підприємства*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [39]

Одним із напрямів визначення виробничого потенціалу може розглядатися виробнича потужність, яка характеризує нормативні можливості виробництва певного виду продукції.

Аналіз видів виробничого ресурсного потенціалу підприємства показав, що він складається з трудового, матеріально-технічного, природного,

фінансового та інформаційного потенціалів. Трудовий потенціал включає в себе можливості свідомої діяльності людей виробляти продукцію. Він характеризується сукупністю здатностей працівників до економічної діяльності. До основних компонентів трудового потенціалу відносять: здоров'я, освіту, творчість, професіоналізм.

До виробничих ресурсів необхідно віднести й фінансові надходження підприємств. В умовах ринку головною рушійною силою процесу виробництва є економічний інтерес його учасників, тому в комплексі ресурсний потенціал можна представити як сукупність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів та економічного інтересу, які є об'єктивно необхідними передумовами здійснення виробництва.

Важливим видом ресурсного потенціалу є інформаційний потенціал, який характеризується рівнем інформаційної забезпеченості всіх виробничих процесів на підприємстві, ефективністю збору, обробки та аналізу інформаційних потоків, наявністю прогресивних інформаційних технологій. Характеристиками даного підвиду є знання, досвід, дані, патенти, ліцензії та інші інформаційні продукти.

При низькому рівні інформаційного потенціалу підприємство постане перед проблемою втрати конкурентоспроможності.

Важливою складовою природного потенціалу є екологічний потенціал, що являє собою систему природних ресурсів, умов, явищ і процесів. Він, з одного боку, є територіальною та ресурсною базою життєдіяльності суспільства, а з іншого – протистоїть йому як об'єкт антропогенного впливу.

Сутність ресурсного потенціалу найчастіше провідними українськими вченими розглядається через аналіз його структурних елементів (складових). Як відзначається: «Ресурсний потенціал є можливістю сукупних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, та визначається їх кількістю, якісними параметрами, складом, співвідношенням і відповідністю цілям, що вирішуються підприємством на тому чи іншому етапі розвитку. Склад ресурсного потенціалу, механізми його формування істотно відрізняються за

галузями і сферами економічної діяльності».

Наочне уявлення про перелік останніх надає побудована нами структурна модель ресурсного та технологічного потенціалу підприємства, наведена на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Структурна модель ресурсного та технологічного потенціалу підприємств*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [23]

Ресурсний потенціал будь-якого підприємства – дуже складна економічна категорія, яка містить досить багато складових. Можливості використання фінансових ресурсів підприємства з метою придбання та залучення матеріально-речових і трудових ресурсів пов'язані з фінансовим потенціалом. Стан та якість управління ним визначає ділову активність підприємства, ступінь реалізації економічних інтересів самого підприємства та його

партнерів, конкурентоспроможність.

По суті, ресурсний потенціал підприємств – складна система, яка поєднує в одне ціле групи ресурсів, що при використанні в органічній єдності дозволяють отримати належні результати діяльності.

У наукових публікаціях найчастіше відокремлюють чотири складові (фінансову, кадрову, інформаційну, матеріальну). Лише в окремих працях є деякі відмінності.

Виходячи з вищесказаного можна зробити висновок, що поняття «виробничий потенціал» і «ресурсний потенціал» не тотожні, ресурсний потенціал виступає основою виробничого потенціалу, як умова для виробництва.

Таким чином, ресурсний потенціал залежить від наявності виробничих ресурсів, їх якості, стану, структури, поєднання й умов використання. У випадку ресурсного потенціалу ресурси відображають витратну сторону процесу виробництва, його вихідні передумови, а у випадку виробничого потенціалу – його результат, його завершальний момент.

До виробничих ресурсів необхідно віднести й фінансові надходження підприємств. Отже, ресурсний потенціал – це сукупна інтегральна продуктивність засобів виробництва, а також трудових ресурсів, які відображаються показниками виходу валової і товарної продукції на одиницю затрат.

В умовах ринку головною рушійною силою процесу виробництва є економічний інтерес його учасників, тому в комплексі ресурсний потенціал можна представити як сукупність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів та економічного інтересу, які є об'єктивно необхідними передумовами здійснення виробництва (див. табл. 1.1).

Ресурсні потенціали окремо взятих підприємств (суб'єктів) ні в якому разі не приведуть до однакових результатів господарювання – кожний ресурсний потенціал є унікальним співвідношенням наявних ресурсів, яке визначається раціональним менеджментом.

**Класифікація показників підвищення ефективності використання
ресурсного потенціалу підприємства***

Підсистема показників	Показник
Кінцеві результати діяльності управління	Фінансове становище; загальний обсяг продажів; якість продукції; частка ринку; прибуток; собівартість; конкурентоспроможність продукції; розмір капітальних вкладень
Загальна економічність і витрати на функціонування системи управління	Питома вага витрат на утримання апарату управління у вартості реалізованої продукції; питома вага управлінських працівників у чисельності виробничого персоналу; вартість виконання видів робіт
	Утримування апарату управління; експлуатація технічних засобів; утримування будинків і приміщень; підготовка й перепідготовка кадрів управління
	Дослідницькі й проектні роботи в області створення й удосконалення систем управління. Витрати на придбання обчислювальної техніки й інших технічних засобів, використовуваних у процесі управління
Рівень інформаційно-технічного забезпечення управління	Забезпеченість керівників інформацією; вартість обробки інформації; надійність функціонування інформаційних систем; відповідність пропускну здатності входів і виходів інформаційної системи масі минаючої інформації; повнота інформаційних масивів; прямоточність, безперервність потоків інформації; структура, склад, кількість використовуваної інформації, даних і документів
	Склад, співвідношення й пропорційність потужності основних груп техніки управління. Рівень технічної оснащеності праці різних груп працівників апарату управління. Завантаженість різних видів техніки. Забезпеченість основних видів робіт з управління потужністю обчислювальної техніки управління. Вартість, насиченість, структура, кількісний і якісний склад техніки управління
Організаційно-поведінкові показники	Рівень організаційної моралі; відсутність конфліктів; ступінь мотивації працівників; ступінь задоволеності працівників
	Чисельність і структура кадрів управління; якісний склад кадрів керівників і фахівців за кваліфікацією, професійною підготовленістю, стажем роботи; рівень організації цільового навчання, підвищення кваліфікації й перепідготовки кадрів; стабільність кадрів і їхнє просування;
Нормативні характеристики	Продуктивність; адаптивність; гнучкість; оперативність; надійність; ретельність
Рівень техніко-організаційного забезпечення управління	Кількість ланок системи управління; прийняті норми керованості; збалансованість розподілу прав і відповідальності; рівні ієрархії; сполучення централізації й децентралізації; механізми координації
	Рівень централізації функцій управління; рівень спеціалізації й функціональної замкнутості підсистем; ступінь централізації й децентралізації робіт; рівень спеціалізації окремих підрозділів апарату управління; повнота реалізації функцій управління в системі управління; збалансованість складу функцій і цілей управління; пропорційність і ритмічність завантаження окремих підрозділів апарату управління.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [28]

Основою як виробничого, так і економічного потенціалу є, безумовно, ресурсний потенціал. Незбалансованість кількісних і якісних характеристик ресурсів викликає зниження потенціалу підприємства, тому необхідне постійне регулювання окремих елементів ресурсного потенціалу.

Аналіз видів ресурсного потенціалу підприємства показав, що він складається з трудового, матеріально-технічного, природного, фінансового та інформаційного потенціалів.

Трудовий потенціал включає в себе можливості свідомої діяльності людей виробляти продукцію. Він характеризується сукупністю здатностей працівників до економічної діяльності. До основних компонентів трудового потенціалу відносять: здоров'я, освіту, творчість, професіоналізм.

Матеріально-технічний потенціал визначається особливостями складу основних засобів та використанням основних і оборотних засобів. Він дозволяє забезпечити безперебійний процес виробництва та відображає технічний стан засобів праці, рівень їх відповідності сучасним вимогам виробництва.

Важливим видом ресурсного потенціалу є інформаційний потенціал, який характеризується рівнем інформаційної забезпеченості всіх господарських процесів на підприємстві, ефективністю збору, обробки та аналізу інформаційних потоків, наявністю прогресивних інформаційних технологій. Характеристиками даного підвиду є знання, досвід, дані, патенти, ліцензії та інші інформаційні продукти.

При низькому рівні інформаційного потенціалу підприємство постане перед проблемою втрати конкурентоспроможності.

Можливості використання фінансових ресурсів підприємства з метою придбання та залучення матеріально-речових і трудових ресурсів пов'язані з фінансовим потенціалом.

Стан та якість управління ним визначає ділову активність підприємства, ступінь реалізації економічних інтересів самого підприємства та його партнерів.

1.2 Показники економічної оцінки та ефективності використання ресурсного потенціалу

Продукція є результатом втілення ресурсів у ресурсний потенціал, обумовлює його, оскільки вона забезпечує відтворення виробництва. Оновлення продукції та технології її виробництва залежить від інноваційних перетворень на підприємстві.

Впровадження нової продукції означає приріст обсягів виробництва, економію від зниження собівартості, зростання чистого прибутку. Чим вище науковий і технологічний рівень ресурсного потенціалу і ступінь його використання, тим потужніша матеріально-технічна база підприємства, більше можливостей для впровадження інновацій, вдосконалення та збільшення масштабів виробництва.

Серед таких взаємопов'язаних ресурсів виробництва, як майнові, трудові й фондові (основні та оборотні), творча функція властива лише живій праці. Саме вона, створюючи нову вартість, є єдиним джерелом одержання доходу – цього найважливішого показника розвитку, що визначає рівень матеріального забезпечення та розширеного відтворення.

Водночас від ступеня використання фондів значною мірою залежить ефективність виробництва в цілому.

Термін «фонди» походить від латині і дослівно означає «основа». Це дійсно основа продуктивної діяльності підприємства, так як виробниче підприємство не може діяти, не маючи засобів виробництва. В процесі виробництва здійснюється об'єднання робочої сили і засобів виробництва.

Засоби виробництва складаються із засобів праці та предметів праці. У вартісному виразі вони становлять виробничі фонди (засоби) підприємства, які поділяються на основні та оборотні (див. рис. 1.5).

У виробництві використовуються засоби виробництва, які за характером і тривалістю участі у виробничому процесі поділяються й обліковуються в натуральному виразі як основні та оборотні. Перш з них беруть участь у процесі виробництва протягом багатьох циклів, зберігаючи

при цьому свою натуральну форму, і поступово, в міру зношення, переносять свою вартість на вироблену продукцію.

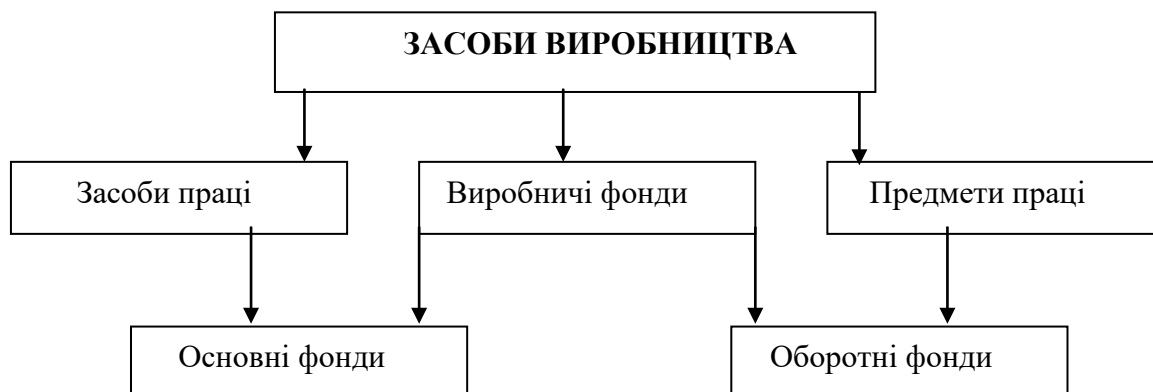


Рис. 1.5. Склад і взаємозв'язок засобів виробництва та виробничих фондів*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [21]

До них належать:

- будівлі та споруди;
- машини й обладнання, в тому числі силові машини та обладнання, знаряддя;
- вимірювальні прилади й обладнання;
- транспортні засоби; виробничий і інвентар.

До оборотних засобів за натурально-речовим складом відносять сировина, пально-мастильні матеріали, медикаменти, запасні частини та інші матеріали та ін. Вони одноразово беруть участь у виробничому циклі, тобто повністю переносять свою вартість на вартість виробленої продукції [15].

Основні фонди являють собою економічну форму сукупності матеріально-речових цінностей, що діють протягом тривалого періоду. Характеризуючи рівень розвитку продуктивних сил, слід сказати: вони є матеріальною основою організаційно-технологічних процесів, створення матеріально-технічної бази та підвищення продуктивності праці й взагалі ефективності виробництва.

Основні фонди за характером участі у виробництві поділяють на виробничі і невиробничі. До перших належать засоби, що безпосередньо пов'язані з виробництвом, переробкою і реалізацією продукції, а до других –

засоби, які безпосередньої участі у виробництві не беруть [17].

У контексті забезпечення сталого розвитку підприємства пропонується розглядати елементний склад ресурсного потенціалу підприємства (див. рис. 1.3-1.4) через призму взаємодії тріади складових (соціальної, екологічної, економічної компонент), тобто з врахуванням процесу трансформації внутрішньої (економічної) та екологічної складової (природно-ресурсні компоненти) в соціальну складову (задоволення суспільних потреб) за умов спроможності, готовності та здатності суб'єкта господарювання використовувати наявні ключові можливості – ресурсні (природні, трудові, економічні тощо), організаційні, компетентнісні (маркетингові, інвестиційно-технологічні, управлінські тощо) (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Напрями управління окремими складовими ресурсного потенціалу підприємства*

Потенціал	Заходи управління	Результат, на який спрямовані заходи управління
Кадровий	Ефективна система стимулювання праці, використання підходів екологічно спрямованого управління персоналу на базі системи екоменеджменту (СЕМ); аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення; забезпеченість трудовими ресурсами відповідно до потреб виробництва	Забезпечення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства; зростання продуктивності праці; зростання ефективності витрат на оплату праці
Матеріальний	Оптимізація виробництва, впровадження системи раціонального природокористування на базі СЕМ; оновлення обладнання та своєчасне обслуговування; ефективне управління запасами; чітке планування програми та послідовності виробництва	забезпечення збалансованості зростання обсягів діяльності та матеріальних ресурсів підприємства; зростання продуктивності використання матеріальних ресурсів та зниження матеріаломісткості діяльності підприємства
Фінансовий	Ефективний фінансовий контроль та фінансове планування; оптимізація структури фінансування діяльності; координація фінансових підрозділів підприємства; розробка конкурентоспроможної фінансової стратегії, яка не суперечить загальній стратегії підприємства	Нарощення обсягів власного капіталу та зниження вартості формування капіталу; покращення параметрів фінансового стану підприємства та зниження рівня його фінансових ризиків

Продовження таблиці 1.2

Інформаційний	Створення системи збору, обробки та аналізу інформації; автоматизація цієї системи; моніторинг інформаційних ризиків	Удосконалення системи збору, обробки та аналізу інформації, удосконалення системи управління за основними функціональними напрямками; зниження рівня його інформаційних ризиків, підвищення обґрунтування рішень щодо залучення або вилучення ресурсів
---------------	--	--

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [37]

Метою цього трансформування є забезпечення стану, здатного до адаптування та до змін макро- та мікросередовища, підвищення ефективності функціонування як підприємств, так і національного господарства в цілому з урахуванням можливості перетворення екологічних обмежень в економічні переваги, забезпечення збалансування тріади складових сталого розвитку завдяки засобам управління, які спроможні ефективно реагувати на посилення зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників.

Саме тому після оцінювання стану ресурсного потенціалу підприємства перед керівництвом, фахівцями на різних рівнях управління обов'язково виникнуть питання формування та впровадження певних заходів екологічно спрямованого управління, які, на наш погляд, необхідно розробляти за окремими функціональними напрямками ресурсного потенціалу підприємства.

Стосовно до сучасного етапу розвитку виробництва найбільш прийнятними умовами, що впливають на вибір розмірів виробництва, є група факторів, представлена в таблиці 1.3.

Нами окремо від економічних умов, що впливають на розміри виробництва, розглядаються маркетингові умови.

Необхідність такого виділення диктується наданою самостійністю організаційно-правовим формам, що у загальному розпаді комплексу, повинні знаходити, направляти і пристосовувати своє виробництво до суспільного попиту і вимог ринку з обліком особливостей сучасної конкуренції, підвищення конкурентоздатності товару і максимізації прибутку.

Групування умов, що впливають на розміри виробництва*

Умови	Фактори, що сприяють укрупненню виробництва	Фактори, що обмежують розміри виробництва
Юридичні	1. Установлення законодавством порядку використання об'єкта (підприємства)	1. Відсутність установлених законодавством порядку використання об'єкта (підприємства)
Економічні	1. Концентрація трудових ресурсів 2. Концентрація виробничої бази	1. Розосередження трудових ресурсів по населених пунктах 2. Розосередження виробничої бази
Маркетингові	1. Наявність дорожньої мережі 2. Близькість великого ринку збуту продукції 3. Міжгосподарські зв'язки, кооперація 4. Підвищення кваліфікації кадрів з урахуванням комерційної практики	1. Відсутність дорожньої мережі 2. Відсутність великого ринку збуту продукції 3. Відсутність міжгосподарських зв'язків, кооперації 4. Відсутність професійної підготовки кадрів і підвищення його кваліфікації з урахуванням нових умов

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [28]

На наш погляд, приведене групування буде частково сприяти розвитку як великих, середніх, так і дрібних виробництв, що у залежності від процесів насичення чи заміщення його ресурсами, безпосередньо впливають на розвиток різноманітних форм господарювання.

Процес насичення являє собою напрямок нових виробничих одиниць на збільшення, а процес заміщення – заміна старого устаткування чи будь-яких виробничих одиниць на нові.

Тому кожний з цих процесів припускає збільшення чи заміну організаційно-правових форм, а виходить, збільшення заміни основних виробничих засобів, робочої сили. Тому у якості критерію ефективності оптимальних розмірів організаційно-правових форм доцільно приймати їхню ресурсну збалансованість.

З позиції сталого розвитку підприємства ресурсний потенціал можна умовно поділити на внутрішню та зовнішню складові (див. рис. 1.6).

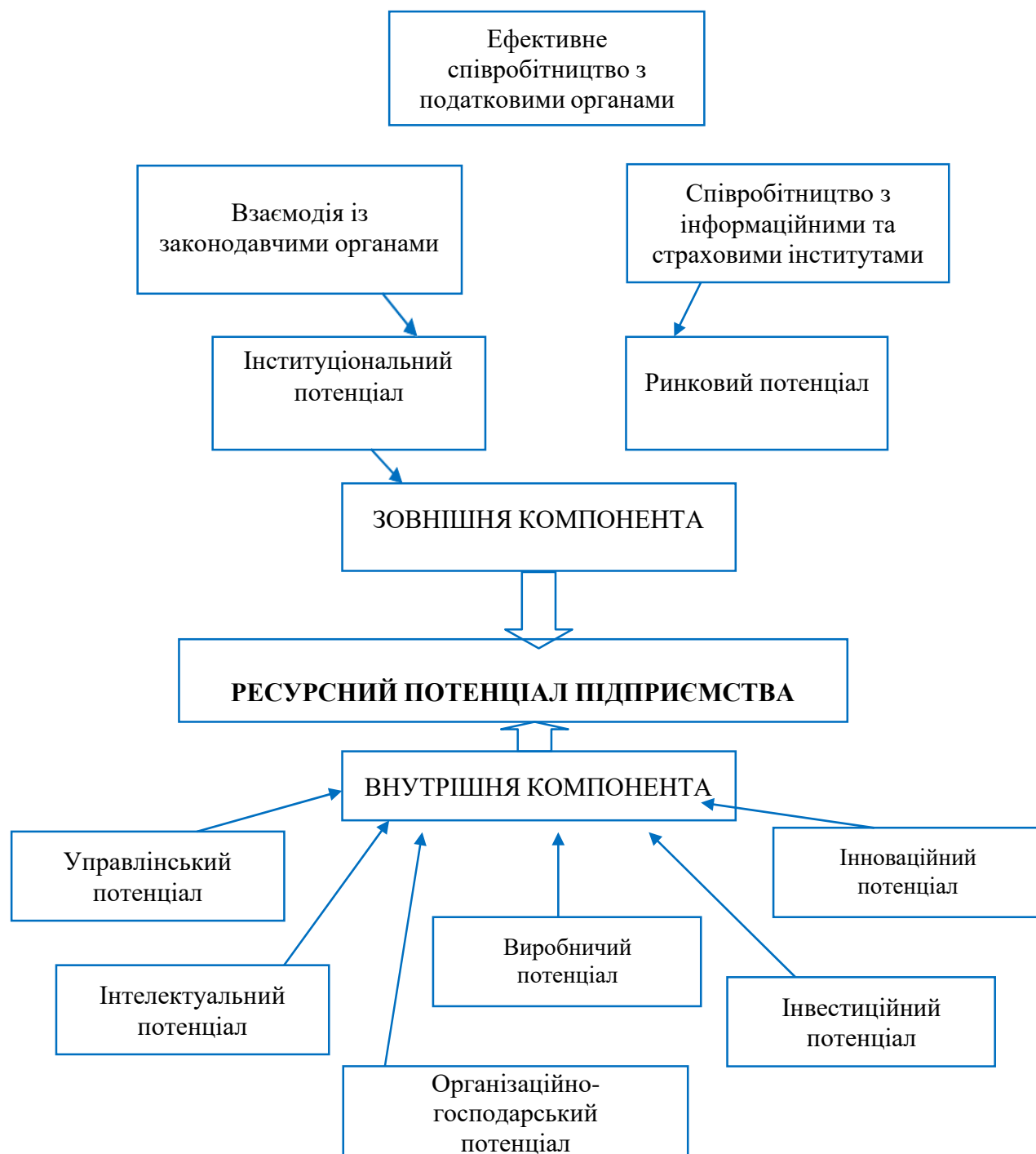


Рис. 1.6. Структура ресурсного потенціалу підприємства*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [28]

Виходячи з того, що жоден з типів концентрації (насичення і заміщення) не володіє абсолютною економічною перевагою, то при розгляді питання про економічну доцільність тих чи інших організаційних форм, їхніх рівнів, було б невірно залишатися в рамках тільки статистичного аналізу, тут необхідна ще і визначена наукова гіпотеза.

Комплексні показники, які відображають використання ресурсного потенціалу підприємства, мають охоплювати усі його компоненти, а саме – основних та оборотних засобів і трудових ресурсів (див.рис.1.7).

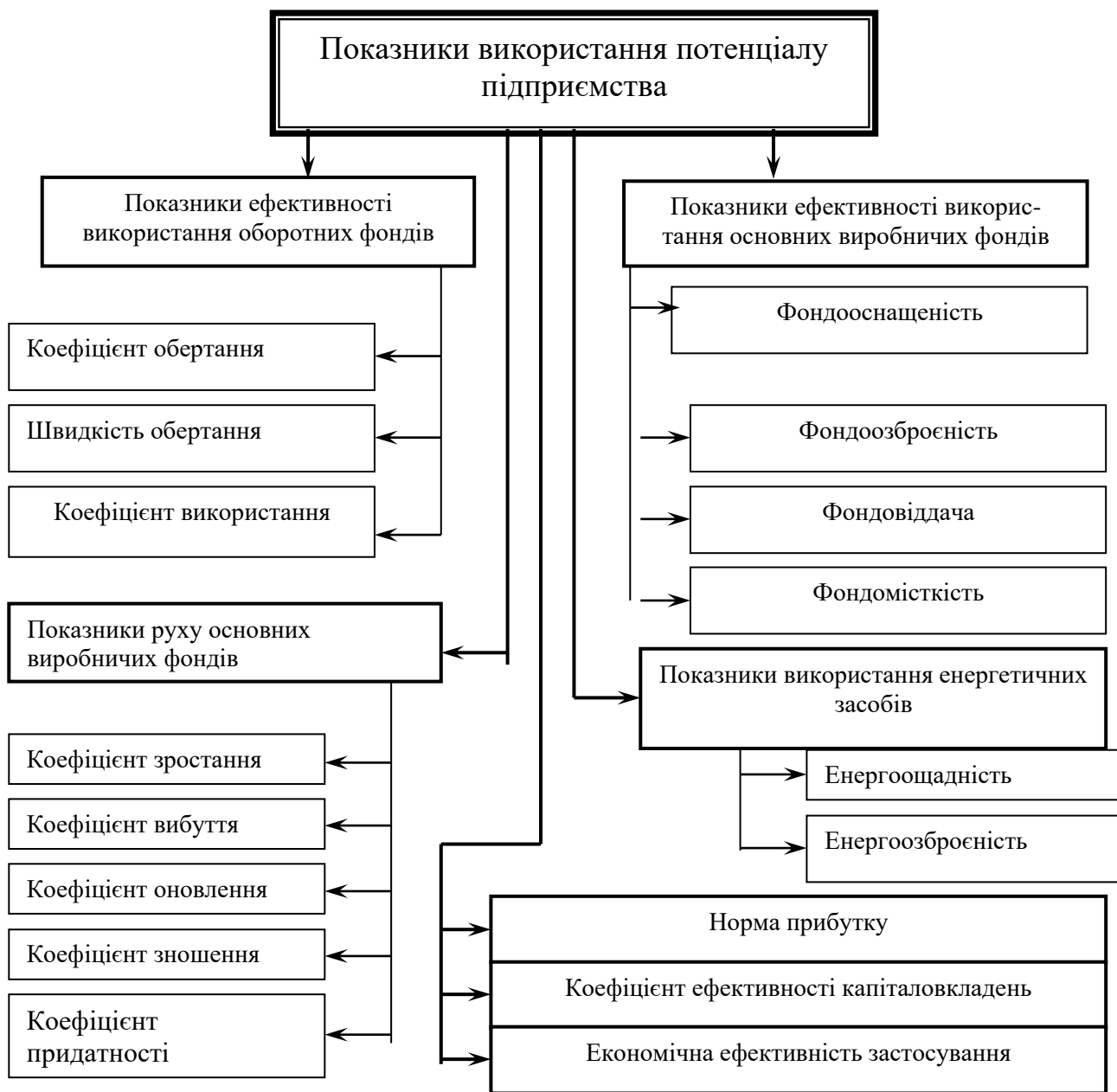


Рис. 1.7. Класифікація показників використання потенціалу господарства*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [33]

При оцінці рівня ефективності використання ресурсного потенціалу доцільно співставляти фактичні її показники з нормативними. Разом з тим, нормативна величина, до прикладу ресурсоємності – вважається мінімально необхідна кількість ресурсів, які повинні бути на підприємстві для виробництва

одиниці продукції чи надання послуги певного виду або 1 гривні її вартості в загальному. При цьому, якщо існуюча ресурсоемність є вища за нормативну, це говорить про досить низьку ефективність використання ресурсного потенціалу, і на оборот, якщо менші витрати (порівняно з нормативом) свідчать, що фактично досягнутий кращий стан справ у цьому плані.

Для підвищення ефективності системи управління ресурсним потенціалом підприємств необхідно аналізувати комплекс чинників економічного зростання, серед яких можуть бути ті підприємства, які виробляють товари та послуги, що мають ринки споживання й здатні активізувати роботу значного кола суміжних виробництв.

Розглянемо основні напрями управління ресурсним потенціалом підприємств (див. рис. 1.8).



Рис. 1.8. Основні напрями управління ресурсним потенціалом підприємств в умовах інтеграції та ринку*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [43]

В сучасних економічних умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища трансформується співвідношення видів ресурсів у складі ресурсного потенціалу підприємства. Основні показники, які характеризують ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства зображено на рисунку 1.9.

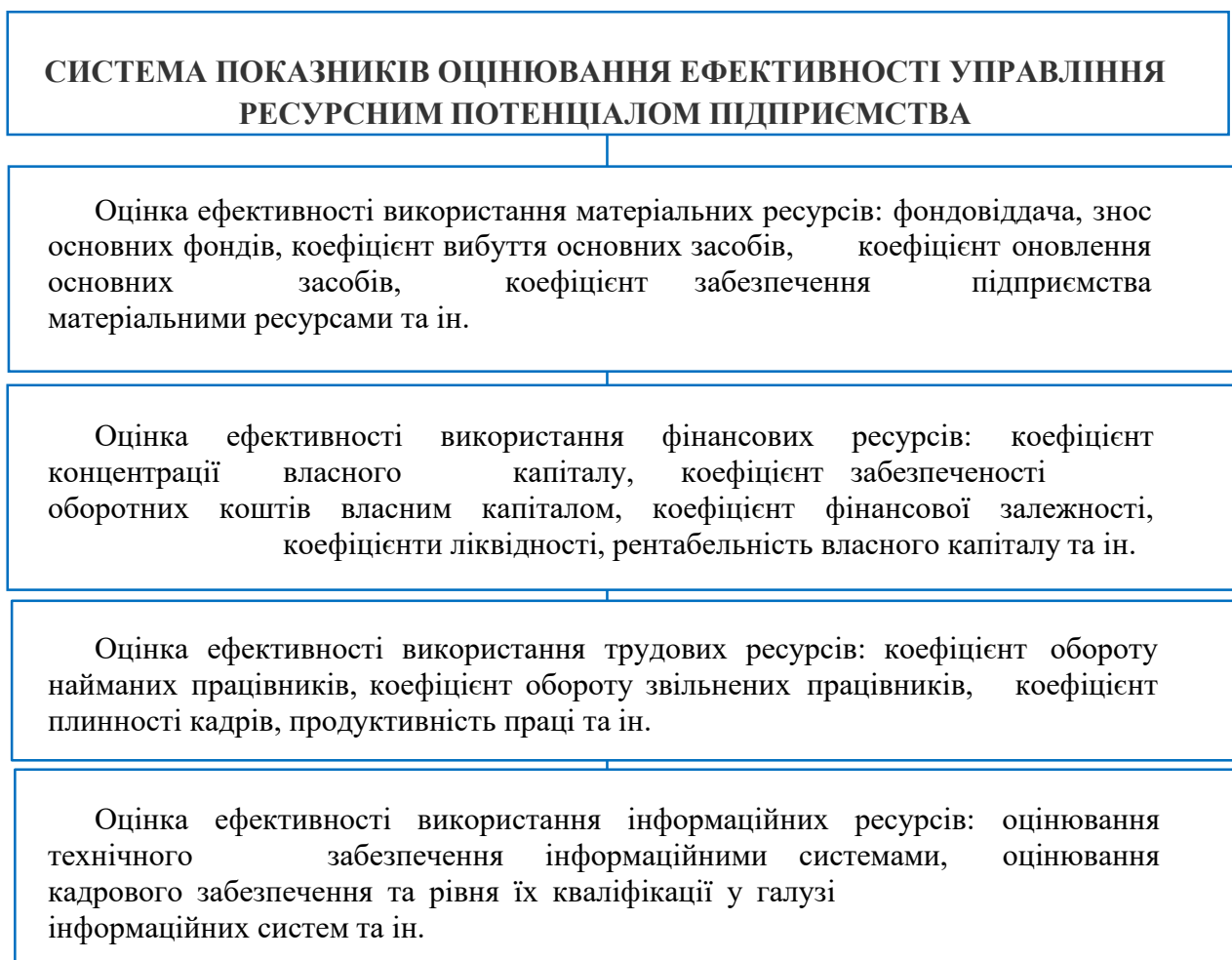


Рис. 1.9. Система показників оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [33]

Ресурсний потенціал – це можливості ресурсів, що можуть бути приведені в дію у процесі виробництва. Суб'єктна складова ресурсного потенціалу підприємства визначається інтелектуальними та морально-етичними якостями персоналу, досвідом, знаннями, традиціями. Об'єктною складовою ресурсного потенціалу є всі види ресурсів, наявні на підприємстві.

Залежно від спеціалізації підприємства в його внутрішній структурі виділяють функціональні області, наявність яких обумовлює необхідність функціональної структуризації ресурсного потенціалу підприємства (див.рис. 1.10).

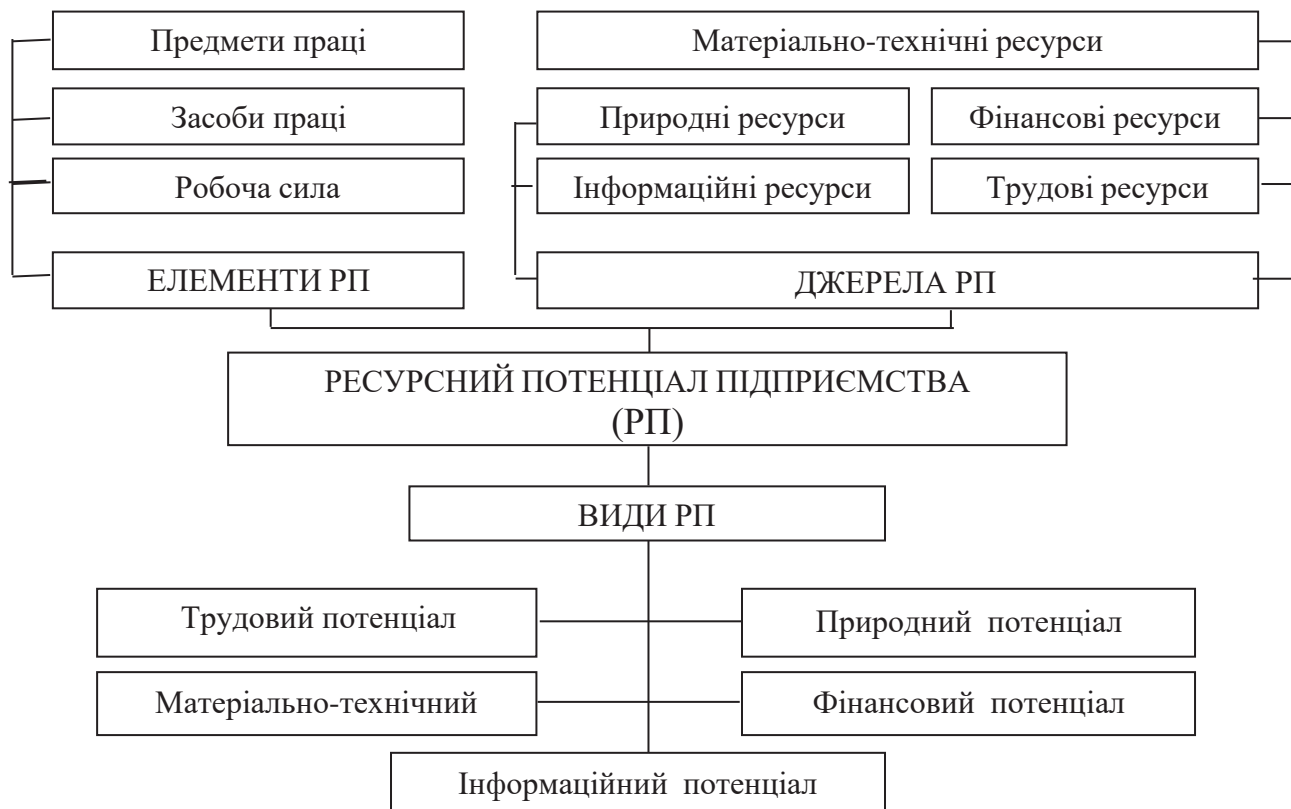


Рис. 1.10. Схема складових ресурсного потенціалу підприємства*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [33]

Аналіз показав, що ресурсний потенціал являє собою складну, динамічну, відкриту, ієрархічну, в деякій мірі стохастичну систему. Згідно з системним підходом виділяють структурні елементи ресурсного потенціалу, їх взаємозв'язки, аналізують розвиток даної системи, визначають джерела руху та їх спрямованість. Завдяки структурі система зберігає свої властивості при зміні внутрішніх і зовнішніх умов. Ресурси визначаються такими особливостями виробничих систем, як масштабність, характер діяльності та ступінь замкненості [26]. Від цього залежить величина потенціалу, структура його ресурсів та її динамічність і рухливість.

Джерелами ресурсного потенціалу є ресурси в розпорядженні підприємства – трудові, інформаційні, фінансові, матеріальні, природні. Основу

ресурсного потенціалу являють фактори виробництва. Засоби та предмети праці утворюють матеріальні ресурси, які приводяться в рух трудовими ресурсами. Тому до складу ресурсного потенціалу підприємства включаємо трудові, матеріально-технічні, інформаційні, фінансові та природні ресурси. Саме елементи ресурсного потенціалу створюють можливості досягнення цілей розвитку підприємства, які відкриваються при застосуванні засобів, предметів праці та робочої сили.

Під виробничими ресурсами підприємств у даний час слід розуміти матеріальні, фінансові та трудові ресурси, які за умови їх ефективного розподілу й раціонального використання протягом виробничого циклу, надають здатність підприємству задовольнити потреби населення у випуску власної продукції чи надання послуг. Отже, при заданому обсязі ресурсів рівень задоволення потреб у виробництві власної продукції визначатиметься ефективністю (віддачею) використання цих ресурсів.

1.3 Методика та методи дослідження використання ресурсного потенціалу

Організація дослідження представляється як діяльність з упорядкування усіх сторін проведення дослідницьких робіт, заснована на реалізації сукупності відповідних закономірностей, принципів, прийомів і способів, функцій, технічних засобів управління та іншого методологічного та методичного інструментарію для досягнення поставлених цілей. Практика наукових досліджень показує, що їх велика результативність досягається саме при правильно обраній методології, методиці та організації дослідження. Тим не менш, все це, в підсумку, багато в чому залежить від наукового потенціалу, креативності та інших властивостей дослідників, а також інших впливають на них факторів і умов.

Важливе місце серед методів наукового дослідження належить загальнонауковим методам дослідження. Методи наукового пізнання перебувають (принаймні повинні перебувати) в органічному взаємозв'язку.

Проте їх справжній взаємозв'язок можна збагнути лише в світлі всезагального методу, роль якого відіграє діалектика. Саме завдяки діалектиці кожному із методів наукового пізнання відводиться своє місце і роль у складному і суперечливому процесі досягнення секретів буття.

Під методологічною основою дослідження слід розуміти основне, вихідне положення, на якому базується наукове дослідження.

Динамічний метод передбачає розташування даних у динамічному ряду і виняток із нього випадкових відхилень.

Метод структуризації цілей передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління із погляду їх відповідності цілям підприємства.

Нормативний метод передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад і зміст функцій: чисельність робітників по функціях, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління організації в цілому і системи управління.

Метод функціонально-вартісного аналізу дозволяє виявити зайві функції управління, що по тим або іншим причинам не виконуються.

Метод головних компонент дозволяє відбити в однім показнику (компоненті) властивості десятків показників.

Балансовий метод дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язування.

Дослідний метод базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом і досвіді іншої аналогічної системи.

Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом із подібними економіко-організаційними характеристиками стосовно аналізованого підприємства.

Використання певних складових методики є гостро поєднане із специфікою наявної інформаційної бази, певної сторони проблеми, метою проведеного аналізу. Достатню глибину вивчення проблеми можна забезпечити при застосуванні різноманітних методів економічного дослідження,

об'єктивності висновків та обґрунтованості пропозицій.

Проведений аналіз сутності і специфіки складу ресурсного потенціалу підприємства дозволяє визначити його основні елементи (кадровий потенціал (трудові ресурси), а також матеріальний, фінансовий та інформаційний потенціали). Тріада складових сталого розвитку зумовлює визначати сутність і складові ресурсного потенціалу підприємства розглядати з позиції додаткового врахування чинників.

Врахування ресурсних можливостей, вибір правильного напрямку спеціалізації підприємства дозволяє максимальною мірою використати ресурсний потенціал для реалізації соціально-економічних цілей розвитку.

Таким чином, ресурсний потенціал акумулює в собі значну частку потенціалу підприємства, основне його значення полягає у створенні нової вартості в процесі виробництва продукції чи надання послуг, що забезпечує економічне зростання.

Висновки до I розділу

Ресурсний потенціал – економічна категорія, що поєднує в єдине ціле всі елементи виробничих ресурсів підприємства і відображає можливості даного об'єкту у випуску продукції та деяких інших питаннях.

На основі логічних узагальнень обґрунтовано авторське визначення терміну «ресурсний потенціал», враховуючи специфіку та класифікації ресурсного потенціалу підприємств та диференціювання його за походженням, а саме: природного, людського, економічного, інформаційного та соціального.

Ресурсний потенціал, виступає основою виробничого потенціалу, як умова для виробництва. Він залежить від наявності виробничих ресурсів, їх якості, стану, структури, поєднання й умов використання.

Визначено, що ресурсний потенціал підприємств включає основні види ресурсів: трудові, природні, матеріальні, фінансові та інформаційні, він є об'єктивною умовою здійснення виробництва і відображає витратну сторону виробничого процесу. Обґрунтовано що ресурсний потенціал підприємств

характеризується кількістю, якістю та структурою ресурсів, а незбалансованість кількісних і якісних характеристик викликає зниження їх виробничого та економічного потенціалу.

Ресурсний потенціал – це матеріальна умова для розширеного відтворення; розглядається як з погляду продуктивних сил, так і виробничих відносин; вважається, що збалансованість повинна враховувати не тільки технологію виробництва, але і якісне співвідношення ресурсів, що у свою чергу впливає як на саму технологію, так і на розмір будь-якої організаційно-правової форми.

Основними принципами оцінки ресурсного потенціалу є принцип насичення виробництва ресурсами і принцип заміщення виробництва ресурсами. Загальним критерієм в оптимальному співвідношенні цих принципів виступає збалансованість (пропорційність) основних елементів ресурсного потенціалу між собою.

В розділі охарактеризовано роль та значення ресурсного потенціалу у забезпеченні сталого розвитку підприємства, розглянуто теоретичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства, розкрито сутність та зміст ресурсного потенціалу у діяльності, визначено структуру ресурсного потенціалу та методичні підходи оцінювання його.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КЛІНІКО-ДІАГНОСТИЧНІЙ ЛАБОРАТОРІЇ ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Сінево Україна» це приватна підприємство (мережа лабораторій) яка входить до європейської мережі SYNEVO та є структурним підрозділом медичного холдингу Medicover (володіє 99,93% акцій).

Medicover – провідний медичний холдинг у Європі, Medicover засновано 1995 року в Польщі як відповідь на високий попит на високоякісні медичні послуги. Зростаючи, Medicover успішно надає послуги в Польщі, Німеччині, Румунії та Україні.

Нині - це широка мережа амбулаторних клінік, госпіталів та спеціалізованих установ і лабораторій, які поділяються на два напрямки: сервіс охорони здоров'я та діагностичний сервіс.

Medicover відносно молоде підприємство, яке почало роботу у 1995 р. у Польщі та має головний офіс у Швеції. Станом на 2023 р. Medicover має представництва у таких країнах як: Польща, Болгарія, Німеччина, Румунія, Туреччина, Україна, Білорусія, Грузія, Молдова, Сербія, Індія (разом 98 лабораторій).

Під брендом «Medicover» підприємство надає послуги у Польщі, Румунії та Індії. Медичні послуги — високоякісна допомога на основі інтегрованої моделі охорони здоров'я. Діагностичні послуги — широкий спектр лабораторних досліджень у всіх основних областях клінічної патології. Це мережа з 98 лабораторій, 733 лабораторних центрів та 117 клінік та медичних установ.

У східній частині Європи послуги надаються під брендом SYNEVO. Назву утворюють скорочення двох слів синергія та еволюція – SYNergy + EVolution [45]. Цільовий сегмент – споживачі України які потребують послуг

якісної лабораторної діагностики. Діагностичну базу Сінево формують 5 повноцінних лабораторій (Київ, Вінниця, Одеса, Львів, Чернівці) та 153 лабораторних центрів з найсучаснішим обладнанням світового рівня [48]. Робота підприємства це 28 років піклування про здоров'я українців, у населених пунктах по всій Україні.

Завдяки широкій мережі лабораторій у Європі, Synevo має міжнародні контракти з виробниками кращого обладнання та реагентів, що дає підприємству змогу використовувати обладнання останнього покоління й, відповідно, пропонувати сучасну й доступну лабораторну діагностику.

ТОВ «Сінево Україна» є провідною лабораторією міжнародного рівня в якості діагностичних досліджень у Львові із найбільшою мережею відділень у Західній Україні воно володіє клініками амбулаторного лікування, спеціалізованими установами, лабораторіями та пропонує повний перелік лабораторних послуг включаючи рутинні та розширені тести.

На сьогодні мережа лабораторій підприємства активно розбудовується і дає можливість клієнтам, а саме мешканцям Західної України доступ до лабораторної діагностики такої ж якості, як у Євросоюзі, при цьому в ньому послуги у разі дешевші, ніж у сусідніх країнах Польщі чи Угорщині.

Підприємство працює відкриваючи пункти забору матеріалу у малих містах так як масштабувались географічно. За останні два роки вони розширилися у інших областях. Українці цивілізуються, і в тому числі по відношенню до свого здоров'я.

Європейська культура зараз стоїть на тому, що людина раз на півроку має проходити певний спектр діагностичних заходів, у тому числі і лабораторних. Такий підхід набуває популярності та масовості в Україні. Тому свідомі того, що забірний пункт має бути розташований у зоні доступу людини. Мешканець невеликого міста не має їхати у велике, щоб здати аналізи. У цьому їх перевага над іншими лабораторіями, які не відкривають забірні пункти у населених пунктах, де менше 200 тис. населення.

В загальному ТОВ «Сінево Україна» - це понад 3000 співробітників по

всіх структурах, і кожен з них працює під девізом швидко, точно, зручно:

- швидке обслуговування у відділенні максимально економить час клієнтів;
- точність результатів підтверджується багаторівневим контролем якості;
- зручне розташування відділень, отримання результатів онлайн та низка додаткових сервісів — запорука комфорту їх клієнтів та лікарів.

Це суворе дотримання міжнародних стандартів, зокрема ISO 15189. Це довіра мільйонів українців: за 2022 прийняли ~5.5 млн клієнтів і виконали понад 31,5 млн тестів та сплатили ~267 млн грн різних податків та зборів.

На сьогоднішній день лабораторія виконує більше 840 лабораторних досліджень. Як медична лабораторія, вони націлені на те, щоб стати максимально корисною ланкою в системі охорони здоров'я в цілому, сприяти ефективній взаємодії між пацієнтами, державними і приватними медичними організаціями.

Оптимальна якість роботи медичної лабораторії досягається за рахунок:

- гнучкої системи управління;
- оптимізації всіх процесів всередині підприємства і їх ефективного контролю;
- безперервне навчання і ефективні системи мотивації персоналу;
- професійної відповідальності кожного співробітника на своїй ділянці роботи;
- використання сучасних технологій та надійних постачальників.

У лабораторії встановлені кращі аналізатори останнього покоління від провідних світових виробників, які довели свою діагностичну цінність (ROCHE, Siemens, Abbott).

На сьогоднішній день медична лабораторія використовує таку платформу, як «cobas® 6000», що відповідає абсолютно всім вимогам сучасної лабораторної діагностики. Діє трирівнева система контролю якості досліджень, яка включає ISO 9001: 2020, зовнішній контроль якості по програмі RIQAS

(Великобританія) та щоденний внутрішньолабораторний контроль якості за системою Randox (Великобританія).

Прагнучи забезпечити українцям послуги найвищого рівня, медична лабораторія самостійно долучилась і приймає участь у програмах RIQAS (Randox International Quality Assessment Scheme) – найбільшої в світі програми зовнішньої оцінки якості лабораторій, заснованої у Великобританії.

Тому тепер внутрішньолабораторний контроль якості здійснюється за системою Randox (Великобританія). Забезпечення точності результатів досліджень відбувається за рахунок тестування всієї системи по кожному показнику декілька разів на день.

Лікарі-лаборанти проходять постійне навчання і консультації у провідних, всесвітньо визнаних фахівців з клінічної лабораторної діагностики. Впровадження нових методів досліджень та тестів здійснюється систематично.

Суворе дотримання алгоритму преаналітичних процедур, які є основою для отримання якісного результату досліджень, використання оригінальних реагентів та витратних матеріалів від провідних виробників гарантують високу точність і достовірність результатів досліджень. Самостійно, без залучення зовнішніх консультантів, запроваджують міжнародний стандарт ISO 15189:2020 для медичних лабораторій. Коли лабораторія працює за цим стандартом, то це означає, що усі процеси у ній – стандартизовані, уніфіковані і здійснюється системний контроль за ними.

Служба логістики забезпечує швидку та надійну доставку біоматеріалу. Кур'єри кілька разів на день забирають біоматеріал з відділень лабораторії. Для транспортування використовуються сучасні термоконтейнери, які гарантують збереження температурного режиму зразків. Ефективне управління логістичними потоками забезпечує оперативність доставки біоматеріалу до лабораторії у м.Львів.

Лабораторія використовує високотехнологічне обладнання визнаних у своїй галузі лідерів (Roche, Abbott, Siemens, Qiagen та ін.) та реагенти світових

виробників, які підтвердили свою діагностичну спроможність, лабораторне обладнання постійно оновлюється.

Вся діяльність товариства сертифікована. Функціонування системи менеджменту якості ТОВ «Медікавер Україна» підтверджено міжнародними організаціями зі стандартизації DQS та IQNet відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2019 «Система управління якістю», якість досліджень підтверджена сертифікатами референтної лабораторії RfB (Німеччина) [45]. Стратегічні орієнтири ТОВ «Сінево Україна» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Стратегічні орієнтири та напрямки діяльності ТОВ «Сінево Україна»*

Орієнтир	Характеристика
Місія	Надання лікарям інформації про стан пацієнта із використанням сучасних методів лабораторної діагностики
Мета	Забезпечення потреб населення у медичному обслуговуванні найвищої якості
Цінності	- якість; - співпраця із колегами-лікарями; - інноваційність; - ґручність та адаптивність до викликів бізнес-середовища; - прагнення до вдосконалення кожного аспекту роботи - відповідальність за якість діагностики.
Види діяльності за КВЕД-2010	Основний: 86.21 (загальна медична практика) Додаткові: 21.20 – виробництво фармацевтичних препаратів; 46.46 – оптова торгівля фармацевтичними товарами 86.90 – інша діяльність у сфері охорони здоров'я 72.20 – дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Через специфіку надання медичних послуг менеджмент товариства також має певні особливості, зокрема він реалізується із дотриманням принципів:

– системності. Всі послуги які надаються підприємством пов'язані, наприклад якщо потрібно здати кров на декілька аналізів, то забір крові здійснюється один раз, а не щоразу на кожен із аналізів;

– повної поінформованості. Сінево пропонує повну діагностику проблемного явища та надає консультативні (усереднені) значення за кожним

показником. З одного боку вони не вважають висновком та потребують обговорення із лікарем, з іншого зменшують тривожність пов'язану із очікуванням що позитивно відображається на психологічному здоров'ї пацієнта. Крім цього співробітники підприємства консультують щодо правил забору біоматеріалу, нюансів проведення діагностики тощо. На сторінці товариства створено «особистий кабінет» у якому зберігаються всі результати пацієнтів, що гарантує можливість доступу до них у будь-який час із будь-якого місця проживання;

- юридичної відповідальності. Підприємство приймає на себе повну відповідальність щодо збереження життя та здоров'я пацієнта, гарантує обслуговування та забір аналізів відповідно до затверджених міжнародних протоколів;

- професійного розвитку персоналу. Персонал підприємства всіх профільних підрозділів постійно підвищує свою кваліфікацію на курсах організованих ТОВ «Сінево Україна». Це гарантує якість навчання та міжнародне визнання сертифікатів про підвищення кваліфікації. Додаткове навчання у вигляді курсів, вебінарів, конференцій, лекцій що організовані стейкхолдерами (наприклад фармацевтичними підприємствами) також вітається у підприємства;

- взаємодії. Товариство – лікар – пацієнт – це триада зацікавлених сторін, тож підприємство робить все можливе щоб інформація надходила до зацікавлених осіб оперативно та точно. Для аналізу використано наступні дані про діяльність ТОВ «Сінево Україна» які розміщені у вільному доступі у мережі Інтернет.

Аналіз фінансової звітності дає можливість оцінити поточну ситуацію в підприємства та зрозуміти фінансові перспективи впровадження рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку.

Робота лабораторії і надання послуг населенню здійснюється на основі органічної єдності таких чинників, як трудові, матеріальні та нематеріальні ресурси, капітал підприємства. Їх сукупність складає ресурсний потенціал

підприємства.

Недостатнє забезпечення підприємства хоча б одним із вищезазначених елементів створює певні перешкоди для здійснення виробничого процесу, а також гальмує його розвиток.

Трудові ресурси (персонал) – сукупність працівників, які мають відповідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробничим процесом, своєчасного виконання поставлених завдань, які передбачені специфікою галузі.

Основні фонди і виробничі потужності – це знаряддя і предмети праці, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, будучи складовим елементом продуктивних сил, визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

Якісний бік застосування трудових ресурсів підприємства характеризують показники продуктивності праці. Продуктивність праці визначають як в натуральному, так й у вартісному вимірах, натуральні вимірники застосовують там, де виробляють один вид продукції (послуг) (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Сінево Україна»*

Назва показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 21/20		Відхилення 22/21	
				Абсолютні, (+/-)	Відносні, %	Абсолютні, (+/-)	Відносні, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	439	439	436	0	100	-3	99,3
Прийнято працівників, осіб	26	37	52	+11	142,3	+15	140,5
Вибуло працівників, осіб	40	46	46	+6	115	0	100
У тому числі:							
- за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення дисципліни;	28	34	21	+6	121,4	-13	61,7
- з причин скорочен-	-	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.2

ня штатів							
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	751464	754892	752692	+3428	100,5	-2200	99,7
Втрати робочого часу, людино-днів	17356	17041	16994	-315	98,2	-47	99,7

*Джерело: Складено на основі власних досліджень звітності підприємства

В регіоні на досліджуваному підприємстві працює значно більше 400 людей, щомісяця влаштовується десятки бажаючих на роботу, тому особливу увагу тут приділяють розвитку працівників та колективу в цілому.

Лікарі-лаборанти ТОВ «Сінево Україна» проходять навчання і консультації у провідних, всесвітньо визнаних фахівців з клінічної лабораторної діагностики, також постійно долучаються до проведення різноманітних семінарів, конференцій, круглих столів.

Викладачі кафедри медичної діагностики Львівського національного медичного університету ім. Данила Галицького на базі досліджуваного підприємства проводять навчання для факультету післядипломної освіти.

З даних таблиці 2.2 видно, що у чисельності працюючих у звітному та базовому роках великих змін не відбулося, чисельність працюючих зменшилась на 3 чол. або на 0,7%.

В відповідності до незначних змін чисельності працівників, незначні зміни відбулися й в чисельності відпрацьованих людин-годин. Витрати робочого часу й в звітному й у базовому роках також майже знаходяться на одному рівні.

З розрахунку робимо висновок, що підприємство не повністю забезпечене якісними трудовими ресурсами, а отже потребує оновлення складу

Ефективність роботи підприємства в значній мірі залежить від наявності основних виробничих фондів.

Їх структура за елементами і частка в загальному обсязі представлена в таблиці 2.3.

Структура основних засобів в ТОВ «Сінево Україна» за 2020-2022 рр.*

Групи основних засобів	Роки						2022 р. в % до 2020 р.
	2020		2021		2022		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Основні засоби - всього	183018	100	307875	100	367545	100	200,8
в тому числі будинки, споруди та	135266	73,9	214735	69,7	256310	69,7	189,5
машини, пристрої та обладнання	37488	20,5	63547	20,6	73118	19,9	195,0
транспортні засоби	6046	3,3	23176	7,5	23875	6,5	394,9
інструменти, прилади, інвентар	4218	2,3	6417	2,1	14242	3,9	337,6

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

З наведених даних можемо бачити, що структура основних засобів на підприємстві за досліджуваний період досить суттєво змінилася. В структурі основних засобів найбільша частка припадає на будинки та споруди – 69,7%, їх вартість за досліджуваний період зросла майже в 2 рази.

Машини і обладнання становлять 19,9% і їх вартість в 2022 р. становили 73118 тис. грн або в 2 рази більше у порівнянні з 2020 р. Однак найбільше зростання вартості основних фондів спостерігалось по транспортних засобах – в чотири рази і в 2022 р. становила 23875 тис. грн

2.2 Динаміка забезпечення підприємства ресурсним потенціалом

Невід’ємним елементом кожного підприємства є його трудові ресурси.

Під трудовими ресурсами розуміється кількісний професійно-кваліфікований склад зайнятих працівників (кадрів).

Люди, їх майстерність, освіта є найбільш важливим елементом продуктивних сил, що визначально впливає на стан економічного розвитку підприємства і конкурентоспроможність його продукції.

Рациональне використання трудових ресурсів у виробничому процесі впливає на збільшення обсягів виробництва продукції. Основні показники забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «Сінево Україна» наведені в таблиці 2.4.

**Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами та ефективності
їх використання в 2020-2022 рр.***

Показники	Роки			2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність працівників зайнятих в виробництві, чол.	439	439	436	99,3
Трудова активність працівників, люд.-год.: - в цілому по підприємству	1934	1890	1930	99,8
Коефіцієнт використання запасу праці	1,12	0,99	0,98	87,5

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Проаналізувавши таблицю можна зробити висновок, що загалом з 2020 по 2022 р. чисельність трудових ресурсів в підприємстві зменшилась на 3 працівники. Потрібно також відмітити, що використання трудових ресурсів ТОВ «Сінево Україна» є досить позитивним.

У процесі виробництва невід’ємну роль відграють основні виробничі фонди, які є мірилом розвитку праці в ТОВ «Сінево Україна». Тому від рівня забезпеченості виробництва основними виробничими фондами, їхньої структури та ефективності використання значною мірою залежать кінцеві результати діяльності суб’єктів господарювання (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників забезпеченості основними виробничими фондами та ефективності їх використання ТОВ «Сінево Україна» в 2020-2022 рр.*

Показник	Роки			2022 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	183018	307875	367545	184527
Вартість довгострокових активів, тис. грн	43442	63857	63727	20285
Середньорічна кількість працівників, зайнятих у виробництві, чол.	439	439	436	-3
Фондоозброєність, грн	978,04	815,33	923,1	-54,94
Фондовіддача	192,3	258,9	131,1	-61,2
Фондорентабельність	25,7	33,4	34,0	8,3

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Провівши аналіз динаміки вартості основних виробничих фондів, можна

зробити висновок, що вони помітно збільшилися. За період з 2020 р. по 2022 р. їх вартість зросла на 112724 тис. грн або на 36,6%.

Ефективність використання основних засобів характеризують ряд показників, а саме: фондівіддача (Φ_o), фондомісткість (Φ_m) й фондорентабельність (Φ_p). Узагальнюючим показником ефективності використання основних засобів є фондівіддача (Φ_o).

У процесі аналізу вивчають їх динаміку, проводять факторний аналіз впливу основних чинників на їх величину.

З наведених розрахунків в таблиці 2.5. видно, що показники фондооснащеності та фондоозброєності є досить великими і мають тенденцію до зростання.

Важливу роль для стабільного і ефективного процесу господарювання для підприємства відіграє капітал підприємства. Він поділяється на власний і авансований.

Авансований капітал підприємства – це грошова сума, яка вкладається власником у певне підприємство (підприємницьку діяльність) з метою одержання зиску (прибутку). Він витрачається на придбання засобів виробництва і наймання робочої сили. Основними його складовими елементами є необоротні активи, оборотні активи та витрати майбутніх періодів.

Динаміка авансованого капіталу ТОВ «Сінево Україна» за окремими розділами представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка наявності авансованого капіталу
в ТОВ «Сінево Україна» в 2020-2022 рр., тис. грн***

Складові авансованого капіталу	Роки			2022 р. в % до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Необоротні активи				
Незавершене будівництво	183018	307875	367545	200,5
Основні засоби	263737	306875	342802	130,0
Довгострокові фінансові інвестиції	19123	19504	25595	133,8
Оборотні активи				
Запаси	132773	177283	253338	190,8
Виробничі запаси	86476	109655	188618	218,1

Продовження таблиці 2.6

Дебіторська заборгованість за продукцію товари, роботи, послуги	39093	34907	56109	143,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	8183	3812	-	-
Гроші та їх еквіваленти	51	139	1344	2635,3
Готівка	51	139	166	325,5
Баланс	587322	705713	926144	157,7

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

З наведених даних в таблиці 2.6 прослідковується чітка тенденція до збільшення об'єму авансованого капіталу. Варто зазначити, авансований капітал вказує лише на потенційні можливості підприємства, з виробництва продукції й одержання прибутку, але не передбачає їх обов'язкову реалізацію.

Отже, підсумовуючи вище викладене можна зробити висновок, що ТОВ «Сінево Україна» досить добре забезпечене основними виробничими ресурсами, що дає йому можливість здійснювати ефективну свою діяльність.

Для визначення можливостей використання ресурсного потенціалу проводять аналіз макросередовища підприємства, що передбачає вивчення й оцінювання таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних на діяльність підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз впливу факторів макросередовища у ТОВ «Сінево Україна»*

Група чинників	Чинник	Прояв впливу фактора(змін фактора, стан)	Характер впливу фактора на підприємство(+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
Економічні	➤ Рівень платоспроможного попиту	Скорочення купівельної спроможності	«-»	2
	➤ Інфляційні процеси	Знецінення грошових ресурсів оплата різних податків	«-»	1
	➤ Податкова система	Великий, немає необхідності	«-»	1
	➤ Рівень безробіття	Покращувати умови праці	«+»	2
Політичні	➤ Політична стабільність	Політична нестабільність	«+»	1

Правові	➤ Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності	Недоліки законодавства в цілому Негативно впливають на функціонування галузі	«-»	1
Демографічні	➤ Наявна та потенційна кількість робочої сили	Можливість вибору та поповнення персоналу висококваліфікованою та невибагливою робочою силою	«+»	2
Науково-технічні	➤ Темпи НТП	В галузі не відбувається технічної революції.	«+»	1
	➤ Рівень асигнувань на НДПКР	Немає потреби в інвестиціях	«+»	1
	➤ Скорочення «життєвого циклу» технологій	Відсутність Перспективи появи Якісно нового обладнання	«+»	1
	➤ Питома вага наукомістких виробництв та продукції	Немає необхідності Створення системи Швидкого реагування на зміни в технології та стандартах продукції	«+»	1
Природні	➤ Структура та наявність Національних ресурсів	Весь асортимент сировини постачається від національних виробників	«+»	3
	➤ Доступність сировини	Вітчизняна сировина наявна в достатку	«+»	3
	➤ Забруднення	Погіршення сировини	«-»	2

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Метою діагностики зовнішнього середовища підприємства є виявлення загроз (чинників несприятливого впливу) і можливостей (чинників сприятливого впливу) для підприємства.

Основою аналізу служить інформація, що міститься в періодичній пресі: газетах і журналах, а також у різноманітних інформаційних інтернет-виданнях, статистичних збірниках України.

Методологія SWOT-аналізу припускає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в два етапи:

Перший етап. Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому

середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства. Для цього студенту необхідно провести аналіз середовища підприємства в такій послідовності: аналіз макросередовища підприємства; аналіз безпосереднього оточення підприємства; аналіз внутрішнього середовища підприємства;

Другий етап. Встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями та загрозами - з одного боку, сильними та слабкими сторонами підприємства - з іншого: складання матриці SWOT.

Відповідно до проведеного аналізу, більшість факторів впливають на підприємство позитивно.

Використовуючи дані аналізу макросередовища формуємо таблицю з перерахунком можливостей та загроз підприємства (див.табл. 2.8).

Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності P_{mi} та P_{zi} таким чином, щоб дотримувалася умова $P_{mi} + P_{zi} = 1$.

Таблиця 2.8

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «Сінево Україна»*

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Чинники	M_i	P_{mi}	$M_i * P_{mi}$	Чинники	Z_i	P_{zi}	$Z_i * P_{mi}$
Зростання грошових доходів населення	10	0,3	3,0	Зменшення грошових доходів населення	10	0,7	7,0
Вихід на новіринки збуту	8	0,6	4,8	Скорочення ринків	8	0,4	3,2
Поява нових технологій	4	0,1	0,4	Відсутність нових технологій	4	0,9	3,6
Зниження торговельних бар'єрів	3	0,2	0,6	Збільшення торговельних бар'єрів	3	0,8	2,4
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	6	0,5	3,0	Посилення позицій конкурентів	6	0,5	3,0
Зниження податкового тиску	8	0,1	0,8	Зростання податкового тиску	8	0,9	7,2
Розвиток сировинного ринку	7	0,8	5,6	Занепад сировинного ринку	7	0,2	1,4
Разом:	46	-	18,2	Разом:	46	-	28,8

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Як видно з таблиці 2.8, зовнішні можливості (18,2 балів) ТОВ «Сінево

Україна» оцінюються набагато нижче, ніж загрози (26 балів). Це означає, що компанія буде позиціонуватися у нижній половині матриці SWOT –аналізу.

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно буде ще провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Проводимо аналіз основних потенційних вигод і загроз (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Перелік можливостей і загроз макросередовища для ТОВ «Сінево Україна»*

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості		
1. Зростання попитної спроможності	1	Надання нових видів послуг, що містять дорожчі інгредієнти і містять більшу частку прибутку в ціні
2. Зменшення податкового тиску	3	Можливість зменшення ціни, або отримання додаткового прибутку
3. Розвиток ринку	1	Можливість отримання дешевшої сировини, заміни постачальників
4. Ослаблення позицій підприємства конкурентів	2	Можливість завоювати додаткову частку ринку
Загрози		
1. Збільшення торговельних бар'єрів	1	Отримання ліцензій, дозволів
2. Зростання податкового тиску	3	Покриття прибутку
3. Посилення позицій конкурентів	2	Пошук можливостей технічного перенаснащення, розробка нових видів послуг
4. Вступ у ЕС	3	Пошук можливостей технічного перенаснащення, розробка нових видів продукції
5. Зростання цін на енергоносії	3	Пошук можливостей технічного перенаснащення, розробка нових видів послуг

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає виявлення та аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. В стратегічному аналізі пріоритетними чинниками мікросередовища є: споживачі, конкуренти та постачальники. Якщо необхідно, вивчають також посередників, закордонних партнерів, ринок робочої сили.

Отже, основними можливостями є: зростання покупної спроможності, зменшення податкового тиску, розвиток ринку послуг.

Основними загрозами є: збільшення ринкових бар'єрів, зростання податкового тиску, посилення позицій конкурентів, участь у СОТ, зростання цін на енергоносії.

Метою аналізу чинників безпосереднього оточення підприємства є виявлення можливостей і загроз для підприємства в мікросередовищі. Оцінку характеристик профілю покупців здійснюємо за допомогою оцінки профілю підприємства. Оцінку характеристик клієнтів проведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка характеристик профілю покупців ТОВ «Сінево Україна»*

№ з/п	Параметри профілю покупців	Індикатори	Оцінка в балах		
			1	2	3
1.	Зміна переваг, потреб, покупців	1.1. Ступінь зміни потреб покупців	Відносно постійні		
		1.2. Ступінь зміни потреб покупців стосовно послуг, що входять до номенклатури підприємства		Не дуже змінюються	
2	Прихильність покупців до послуг підприємства	2.1. Частота придбання послуг даного підприємства			Регулярно
		2.2. Частка послуг номенклатури підприємства, що купуються Найбільше (встановлюється експертним шляхом на основі розрахунків)	1-30%		
		2.3. Ступінь залежності покупців від продавця (встановлюється експертним шляхом)		Не дуже залежні	
3	Торгова сила покупців	3.1. Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства			Широке оповіщення
		3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	Дуже чутливі		
		3.3. Ступінь залежності продавця від покупця (встановлюється експертним шляхом)		30-60%	
		3.4. Фінансовий стан покупця		Середній рівень	
		3.5. Чутливість покупців до змін	Дуже чутливі		

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Для узагальнення результатів аналізу факторів мікросередовища та їх оцінювання необхідно скласти таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінювання факторів мікросередовища ТОВ «Сінево Україна»*

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер впливу фактора на підприємство (+;-)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Розширюється	+	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Зростає попит	+	2
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	Відносно постійні	+	3
	4. Торгова сила покупців	Невелика	+	2
	5. Ступінь прихильності покупців до товарів підприємства	Середня прихильність	+	2
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників	Середня	-	1
	2. Ступінь привабливості постачальників	Середній	+	2
	3. Доцільність договірної політики	Висока	+	3
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Активна боротьба	-	3
	2. Сила конкурентного тиску	Значна	-	3
	3. Число активних конкурентів	Велике	-	3

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Як підсумок у таблиці 2.12 відображено перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення ТОВ «Сінево Україна».

Таблиця 2.12

Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення ТОВ «Сінево Україна»*

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство в балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості 1. Можливість вертикальної інтеграції	3	Розробка і реалізація по власній збутовій мережі нових продуктів
2. Статичність конкурентного середовища	2	Посилення залежності споживачів від підприємства

Продовження таблиці 2.12

3. Послаблення позицій постачальників	2	Можливість закупок в інших зацікавлених постачальників
4. Можливості розширення виробництва, збуту	3	Розширення номенклатури
Загрози		
1. Посилення конкурентного тиску	3	Пониження цін, покращення сервісу
2. Скорочення доходів споживачів	1	Скорочення збуту другорядних послуг
Сповільнення зростання ринку товарів номенклатури підприємства	3	Посилення уваги на зайнятий сегмент

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Існує близько 15 конкурентів, що здійснюють аналогічну діяльність в Львівській області, що і досліджуване підприємство. Усі вони працюють легально, зареєстровані як платники податку, але практично усі збиткові.

2.3 Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Формування ринкових відносин потребує від кожного учасника підприємницької діяльності уміння чітко аналізувати економічну інформацію і приймати оптимальні рішення щодо інвестування своїх ресурсів в суб'єкти господарювання із метою одержання доходу.

Економічний стан підприємства визначається параметрами, що виражають наявність, доцільність розміщення й ефективність користування фінансовими ресурсами, реальні й потенційні фінансові можливості. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів її діяльності. Якщо господарська діяльність прибуткова, то утворюються додаткові джерела засобів, що сприяють зміцненню фінансового стану підприємства.

Узагальнюючими показниками технічного стану основних фондів являються коефіцієнти зносу й придатності. Коефіцієнт зносу визначається як відношення зносу до первісної вартості, та коефіцієнт придатності як відношення залишкової вартості до первісної.

Коефіцієнти зносу й придатності розраховуються як на кінець

попереднього року, так й на кінець звітнього року. Чим нижчий коефіцієнт зносу (чи вищий коефіцієнт придатності), тим кращий технічний стан, у якому знаходяться основні фонди. Зростання коефіцієнту зносу на кінець звітнього періоду в більшості свідчить про погіршення технічного стану основних фондів.

Досліджуючи рівень роботи основних засобів, звичайно розуміють фізичний знос. Проте, крім фізичного, існує ще і моральний знос основних фондів, що значно впливає на рівень конкурентоздатності підприємства.

Знайдені коефіцієнти свідчать про хороший технічний стан основних фондів (коефіцієнт зносу зменшується, та коефіцієнт придатності збільшується).

Показники фінансової незалежності й стійкості характеризують ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Фінансова стійкість залежить від оптимального співвідношення власних і позикових джерел коштів, ступеня залучення довгострокових кредитів, раціональності вкладення фінансових ресурсів у активи підприємства. Аналіз фінансової стійкості і незалежності проводиться завдяки таких коефіцієнтів (див. табл. 2.13):

Таблиця 2.13

Аналіз стану основних фондів підприємства за 2022 рік*

Показники	На початок 2022р.	На кінець 2022р.	Відхилення, (+/-)
Коефіцієнт зносу	0,54	0,53	-0,01
Коефіцієнт придатності	0,33	0,48	+0,15

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Аналіз стану основних фондів демонструє питому вагу джерел власних коштів в усіх джерелах підприємства. Якщо джерела власних коштів складають половину чи більше усіх наявних джерел, то стан підприємства незалежний від зовнішніх джерел фінансування. Й навпаки, стан підприємства можна охарактеризувати як залежний, коли більше 50% джерел коштів - позикові.

Якщо більше 7 % джерел коштів підприємства складають власні й прирівняні до них кошти (довгострокові позики на час користування ними

прирівнюються до власних), тоді фінансове становище підприємства вважається стійким. Фінансова стійкість залежить як від складу джерел фінансування, так і від напрямків розміщення коштів у активах підприємства.

Коефіцієнт маневреності демонструє гнучкість, маневреність користування власними коштами, характеризує питому вагу власного оборотного капіталу у загальному обсязі власного капіталу. Фінансова стійкість залежить як від складу джерел фінансування, так й від напрямку розміщення коштів в активах підприємства. Коефіцієнт заборгованості демонструє співвідношення позикових коштів до власних коштів підприємства.

Результати діяльності ТОВ «Сінево Україна» будуть розглянуті за період 2020-2022 років. Такий період обрано через відсутність звітності за 2023 р. яка може бути опублікована тільки після підтвердження звіту незалежним аудитором. Наразі у публічному доступі така інформація відсутня. Узагальнено результати діяльності наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати діяльності ТОВ «Сінево Україна»*

Показник	Од.вим.	Рік			Відхилення 2022р. / 2020р.
		2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації	млн. грн	1627,2	1829,0	2919,5	179
Прибуток від операційної діяльності	млн. грн	15,9	16,5	18,6	1,2
Чистий прибуток	млн. грн	0,1	-0,8	2,1	-
Рентабельність реалізації за операційним прибутком	%	0,8	0,9	2,6	в 3 рази
Рентабельність реалізації за чистим прибутком	%	0,0	0,0	1,0	-

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Найбільш важливим показником оцінки фінансових результатів виступає отриманий за період прибуток. Останні роки підприємство постійно підвищує свій дохід. Як зазначено у документації підприємства головний внесок у збільшення доходу зробили комерційна та маркетингова діяльність. Показники прибутку від операційної діяльності та чистий прибуток також показують суттєве зростання. Особливо стрімке зростання демонструє показник прибутку

від операційної діяльності. Оскільки зростання у порівнянні із кризовим 2020 р. склало майже в 3 рази.

Зауважимо що таке стрімке зростання у період 2020-2022 рр. відбулось за рахунок впровадження карантину та необхідності здавати тест для виїзду за кордон тощо. Важливим аспектом діяльності підприємства якому приділяється значна увага – це фінансова стійкість. У таблиці 2.15 наведено групування активів за рівнем ліквідності.

Таблиця 2.15

Динаміка активів ТОВ «Сінево Україна» за рівнем ліквідності*

Показник	Позначення	21.12.2020		21.12.2021		21.12.2022	
		Сума, тис.грн	Частка, %	Сума, тис.грн	Частка, %	Сума, тис.грн	Частка, %
Високоліквідні активи	A1	49 175	9,9	49323	6,2	190556	20,0
Середньоліквідні	A2	226 286	45,3	125351	15,8	152993	16,0
Низьколіквідні	A3	206,582	41,4	350125	44,0	298970	31,4
Неліквідні	A4	17 151	3,4	269912	34,0	310932	23,6
Баланс		499 194	100	794711	100,0	953451	100,0

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Аналіз активів проводять із метою визначення відхилень від нормативів, появі диспропорцій у структурі активів, виявленню чинників які вплинули на показники ліквідності. Як видно із наведених даних, найбільшу частку у 2021 р. в структурі активів підприємства становили низько ліквідні активи (44%). У 2022 р. структуру змінено, незважаючи на те, що низько активні ліквідні займають найбільшу частку їх кількість у грошовому еквіваленті зменшилась до 31,4%.

Натомість частка високоліквідних активів зросла (від 6,2 у 2021 р. до 20,0% у 2022 р.).

Високоліквідні активи об'єднують грошові активи та їх еквіваленти. Частка неліквідних активів зменшилась і становить менше четвертини від загальної кількості активів. В цілому ліквідність активів можна описати як стабільну.

Натомість відмітимо що у 2022 р. у порівнянні із 2021 р. суттєво

зменшилась частка середньо ліквідних та низько ліквідних активів. Однак у 2020 р. краще були справи із неліквідами.

Щодо пасивів то їх структура також змінилась за 2020-2022 рр., зокрема зменшено частку термінових пасивів (з 65,8% у 2021 р. до 43,0% у 2022 р.) та суттєвим підвищення довгострокових пасивів (з 30,6% у 2021 р. до 53,8% у 2022 р.). У період 2020-2022 рр. структура майже не зазнала змін.

Ліквідність підприємства визначається і за допомогою ряду фінансових коефіцієнтів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується, як відношення найліквідніших активів до суми найтерміновіших зобов'язань і короткострокових пасивів (сума кредиторської заборгованості й короткострокових кредитів):

$$K_{ал} = \frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2} = \frac{A_1}{P_{IV} \Pi} \quad (2.2)$$

Нормальне обмеження – $K_{ал} \geq 0,5$.

Коефіцієнт показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена в найближчий до моменту складання балансу час.

Коефіцієнт покриття чи поточної ліквідності розраховується, як відношення всіх оборотних засобів (не включаючи витрат майбутніх періодів) до суми термінових зобов'язань (сума кредиторської заборгованості й короткострокових кредитів).

$$K_{пл} = \frac{P_{II} A}{P_{IV} \Pi} \quad (2.3)$$

Нормальне обмеження – $K_{пл} \geq 2$. Коефіцієнт показує, наскільки поточні активи покривають поточні зобов'язання.

Проаналізувавши ліквідність підприємства, можна зробити такий висновок: на момент складання балансу його можна назвати абсолютно ліквідним, оскільки кожне із співвідношень груп пасивів і активів відповідає умовам абсолютної ліквідності балансу.

Відносні показники ліквідності та фінансової незалежності надано у

таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Відносні показники ліквідності та фінансової незалежності
в ТОВ «Сінево Україна» за рівнем ліквідності***

Коефіцієнти	Нормативне значення	21.12.2020 р.	21.12.2021 р.	31.12.2022 р.
Абсолютної ліквідності	> 0,25-0,25	0,16	0,09	0,43
Проміжної ліквідності	> 0,6-0,8	0,91	0,32	0,8
Загальної ліквідності	> 1,0	0,92	0,95	1,46
Заборгованості	> 0,6	0,5	0,95	0,64
Фінансової стабільності	> 0,5	0,39	0,31	0,54

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

З наведених даних можна зробити висновок про покращення коефіцієнту абсолютної ліквідності (за рахунок зменшення низько ліквідних та збільшення високоліквідних активів у структурі).

Зростання свідчить про можливість покриття поточних зобов'язань поточними грошовими коштами та їх еквівалентами.

Натомість показник проміжної ліквідності збільшився з 0,32 у 2021 р. до 0,8 у 2022 р. Тобто він повернувся у нормативний діапазон як і у 2020 р.

Також підвищився показник загальної ліквідності (з 0,95 у 2021 р. до 1,46 у 2022 р.). натомість у період 2020-2022 рр. цей показник залишався майже без змін. Це свідчить про можливість ТОВ «Сінево Україна» покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Зниження показника коефіцієнту заборгованості (з 0,95 у 2021 р. до 0,64 у 2022 р., тобто повернення до значення 2020 р.) дає підстави стверджувати що підприємство скорочує свої фінансові зобов'язання.

Показник фінансової стабільності також збільшився і тепер його значення перевищує нормативне. За 2021 р. товариство виплатило податкові зобов'язання у повній мірі.

Однак відмінні показники діяльності стали об'єктом прискіпливої уваги збоку податкових органів.

Провівши аналіз організаційної структури та фінансових результатів діяльності ТОВ «Сінево Україна» можна стверджувати що підприємство

збалансовано та динамічно розвивається протягом останніх років.

Задля аналізу показників фінансових результатів та фінансового стану підприємства використовуються аналітичні та синтетичні (узагальнені) показники, котрі знаходяться у відповідних групах бази даних загального призначення, а також в ряді похідних груп з фактичними показниками, які були отримані під час рішення розглянутих вище задач.

Показники фінансової незалежності й стійкості характеризують ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності демонструє гнучкість, маневреність користування власними коштами, характеризує питому вагу власного оборотного капіталу у загальному обсязі власного капіталу. Фінансова стійкість залежить як від складу джерел фінансування, так й від напрямку розміщення коштів в активах підприємства.

Коефіцієнт заборгованості демонструє співвідношення позикових коштів до власних коштів підприємства. Питома вага залучених джерел коштів не повинна бути більшою 0,5 (відношення суми третього і четвертого розділів пасиву балансу до валюти балансу). Демонструє, яка частка активів фінансується за рахунок позичених коштів.

Вважається доцільним, якщо активи на 50% фінансуються за рахунок власних, а на 50% - за рахунок залучених джерел коштів. Даний показник пов'язаний із коефіцієнтом заборгованості.

Коефіцієнт інвестування основних засобів: вважається доцільним, якщо поза оборотні активи, тобто основні засоби й інші необоротні активи фінансуються за рахунок власних джерел коштів на 50% й на 50% - за рахунок довгострокових кредитів (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Аналіз фінансової стійкості та незалежності*

№ п/п	Показники	На початок року	На кінець року	Нормативне значення	Відповідність нормативу
1	Коефіцієнт автономії	0,8	0,6	>0,5	Так, так
2	- фінансової стійкості	0,8	0,6	>0,7	Так, ні
3	- заборгованості	0,3	0,16	0,5-1,0	Ні, ні

Продовження таблиці 2.17

4	- інвестування	0,5	0,9	1 – 2	Ні, ні
5	- маневреності	0,4	0,6	0,4-0,6	Ні, так
6	Питома вага залучених джерел коштів	0,9	1,0	<0,5	Ні, ні

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Ми бачимо, коефіцієнти автономії, інвестування й фінансової стійкості відповідають нормативам, це говорить про хорошу фінансову стійкість і незалежність підприємства. Коефіцієнти заборгованості і питома вага залучених джерел не відповідають нормативу. Коефіцієнт маневреності на початок року був кращим, ніж на кінець року.

Медична лабораторія надає лікарям необхідну інформацію про стан здоров'я пацієнта, використовуючи сучасні методи лабораторної діагностики. Підприємство робить лабораторні дослідження доступними в національному масштабі, сприяючи покращенню здоров'я населення та розвитку системи Охорони Здоров'я України.

Цінностями підприємства «Сінево» є:

- якісне виконання своєї роботи;
- спрямованість в роботі на кінцевий результат;
- відкритість до нових ідей, які можуть принести користь підприємства;
- адаптація підприємства до швидкозмінного зовнішнього середовища.

Проаналізуємо ресурсний потенціал підприємства бальним методом з позиції врахування в стратегічну складову маркетингової політики на підприємстві, де 0-це не включається на розгляд, 1- має певну вагу, але є вторинним, 2 важливе стратегічне значення підприємства і на чому робиться акцент на підприємстві (див.табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Аналіз ресурсного потенціалу бальним методом*

№з\п	Показники	Оцінка стратегічних напрямів		
1	Ступінь формування та досягнення цілей	0		
2	Персонал та його кваліфікація			2
3	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		1	
4	Бренд та просування підприємства	0		
5	Частка ринку		1	

Продовження таблиці 2.18

6	Система контролю якості та гарантій послуг			2
7	Широта асортименту послуг		1	
8	Рівень сервісу		1	
9	Система стимулювання замовників	0		
10	Ступінь маркетингової активності	0		
11	Стан матеріально-технічної бази			2
12	Отримання прибутку			2
Потенціальна оцінка підприємства		12		

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

Оцінка дала всього 12 балів та виділила головні недоліки в управлінні ефективністю підприємства це: маркетинг та логістика. Що в принципі є складовою функцією роботи кожного сучасного підприємства та потребує уваги.

Однак, у процесі управління підприємством не повинна досягатися єдина мета отримання та максимізації прибутку.

Стійкий розвиток підприємства визначається можливостями підприємства адаптуватися до впливів зовнішнього середовища на основі вибору найбільш ефективних науковообґрунтованих управлінських дій на користь самого підприємства та суспільства в цілому.

До традиційних для ринкової економіки механізмів адаптації до зміни кон'юнктури ринків для підтримки стійкості відносять: технічні та технологічні інновації, реструктуризацію, диверсифікацію, удосконалення організаційної структури та структури управління.

Сталий розвиток слід вважати таким напрямком, який мінімізує негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на економічну систему, на підставі передбачення різних ринкових перетворень та прийняття своєчасних управлінських рішень.

На рисунку 2.1 наведене графічне зображення "квадрату потенціалу" підприємства та "квадрату потенціалу" еталона, у якого всі вектори дорівнюють 100%, скориговане у трикутник в результаті наявних вихідних даних.

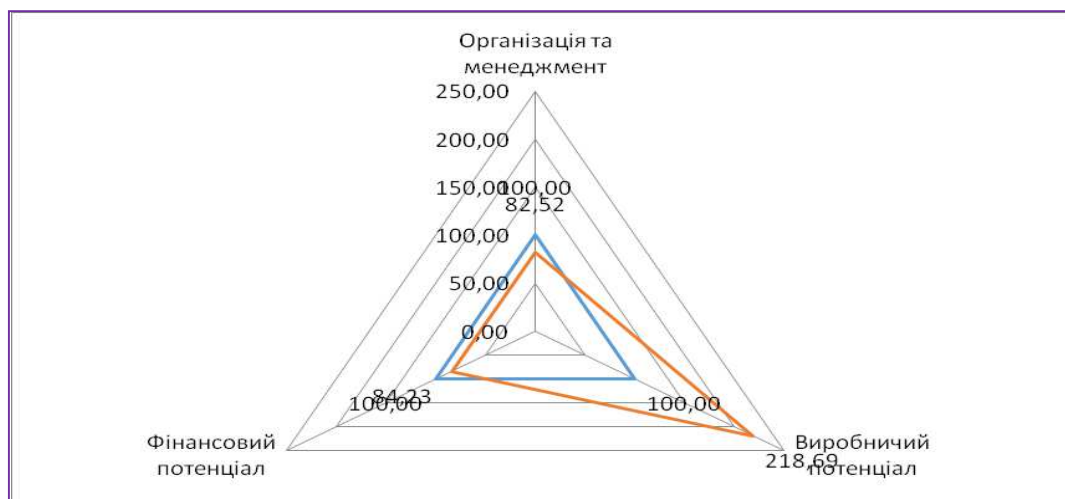


Рис. 2.1. Графічне зображення скоригованого "квадратупотенціалу" підприємства*

*Джерело: Вихідна інформація з статистичної звітності по підприємству

З аналізу графічної фігури, наведеної на рисунку 2.1, можна зробити наступні висновки: підприємство належить до другого типу та має викривлену форму, причина цього:

- один вектор розвинутий більше інших;
- потенціал підприємства можна класифікувати за розміром як великий, оскільки довжина векторів, що створюють сукупний потенціал підприємства;
- вектор В1 (виробництво) дорівнює в діапазоні вище 100% - підприємство 100 % знаходиться на високому рівні відносного рівня виробничого потенціалу, тобто у підприємства є значний виробничий потенціал;
- вектор В2 (організація та менеджмент) дорівнює в діапазоні вище 70% - підприємство має високий відносний рівень організаційної структури та менеджменту;
- вектор В3 (фінанси) дорівнює в діапазоні вище 70% - підприємство має високий (крупний) відносний рівень забезпечення фінансами та фінансової стійкості.

Тип форми "квадрату потенціалу" підприємства має суттєве відхилення від класичного графічного зображення (еталон) в сегменті вектору В1, тобто потенціал підприємства – максимально наближений до еталону.

Таким чином, спільний аналіз показників та форми "квадрату потенціалу" підприємства свідчить: підприємство має в достатності фінанси та має стійкі фінансові показники; підприємство має високий рівень оргструктури та менеджменту.

Таким чином, при наявному переліку даних про потенціал підприємства – ймовірноше воно знаходиться на етапі життєвого циклу – перехід від стабільної роботи до періоду вибору – чи модернізація основних засобів та впровадження інноваційних технологій роботи.

Висновки до II розділу

Таким чином, за результатами розрахунків у другому розділі, можна зробити висновки, що підприємство вносить значний вклад в розвиток всієї інфраструктури.

В розділі охарактеризовано виробничо-господарську діяльність підприємства, визначено тип організаційної структури управління як чітко лінійний та такий, що має недоліки - немає відповідальності за відділами, що ускладнює вирішення проведено детальний аналіз основних фондів та оборотних активів підприємства визначено зменшення обсягу доступних джерел фінансування; зазначено недоліки у сфері планування на підприємстві, оскільки тип планування орієнтується на нинішній стан підприємства, на повне задоволення сьогоденням, але нездатне пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Підсумовуючи результати аналізу фінансової стійкості підприємства зазначимо, що фінансова стійкість підприємства характеризується як «стійке підприємство». Тому, поточний стан підприємства можна вважати стабільним.

При наявності даного ресурсного потенціалу підприємство знаходиться на етапі життєвого циклу – перехід від стабільної роботи до періоду вибору – модернізація основних засобів та впровадження інноваційних технологій роботи.

Отже, щоб вижити в умовах ринкової економіки економічної кризи, необхідно покращити загальний стан фінансово-господарської діяльності. Для

цього необхідно:

- не тільки нарощувати основні засоби у кількісному напрямлені, а й ефективно використовувати вже діючі на підприємстві основні засоби; збільшувати засоби праці підприємства та відновлювати їх;
- збільшувати обсяги надання послуг, покращувати її якість, що є одним з напрямів підвищення загальної суми прибутку підприємства;
- контролювати стан забезпеченості власними джерелами формування господарських засобів підприємства, який залежить від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються на реальні гроші.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ТОВ «СІНЕВО УКРАЇНА»

3.1 Напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в ТОВ «Сінево Україна»

Ефективний розвиток ресурсного потенціалу підприємства можливо забезпечити на основі застосування комплексного підходу щодо управління його складовими частинами, тобто насамперед забезпечення формування базових стратегій, що впорядкує та оптимізує систему стратегічного планування і розвитку.

Зважаючи на те, що розвиток здійснюється в нестабільних умовах зовнішнього середовища, виникає необхідність формування потужного стратегічного базису, який забезпечить подолання домінуючих кризових процесів в діяльності підприємства, а також стане основою для подальшого прогресивного розвитку та зростання рівня конкурентоспроможності.

Формування плану стратегічного розвитку підприємства передбачає здійснення таких завдань:

- формування наявних ресурсів за певними видами та планування оптимальних їх комбінацій;
- пошук і реалізація можливостей перспективного розвитку підприємства на основі використання наявного ресурсного потенціалу;
- формування унікальних, якісно відмінних компетенцій підприємства та його персоналу.

Процес формування стратегій розвитку ресурсного потенціалу підприємства слід розпочинати із розробки організаційного механізму забезпечення цього процесу, який, відповідно, являє собою сукупність форм, структур, методів та засобів управління, об'єднаних спільними цілями, завданнями та функціями, які обумовлюють результативність процесу формування стратегічних можливостей підприємства.

Найважливішими елементами організаційного механізму щодо управління ресурсним потенціалом підприємства є цілі, принципи, функції, кадри, методи управління, техніка, технології, інформаційні ресурси структура управління.

Саме організаційний механізм передбачає чітку регламентацію виконання базових функцій управління, зважаючи на те, що формування стратегічного ресурсного потенціалу підприємства реалізується безпосередньо в циклі управлінських функцій.

Функція планування передбачає вибір напрямку розвитку підприємства, визначення його структури, послідовності робіт та відбору засобів, необхідних для формування стратегічного потенціалу, а також обґрунтування його майбутніх параметрів.

Функція організування забезпечує власне реалізацію процесів, необхідних для формування стратегічного потенціалу, створення його структури та умов реалізації.

Відтак функція мотивації сприяє активізації процесів розвитку працівників підприємства і максимальної віддачі інноваційного потенціалу персоналу, стимулює зацікавленість працівників у вирішенні завдань формування стратегічного потенціалу. Власне, функція контролювання дозволяє проаналізувати і оцінити процеси його формування на основі зіставлення планових та фактичних параметрів стану стратегічного потенціалу.

Отже, розробка та імплементація стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємства повинна здійснюватися, виходячи із наявного ресурсного потенціалу та відповідної спрямованості розвитку підприємства.

У процесі формування стратегій використовуються базові принципи стратегічного управління, а також загальнонаукові методи та прийоми. При цьому вважаємо прийнятним та доцільним використання принципу домінантності, який сприяє оперативному визначенню компонентів ресурсного потенціалу, а також їх пропорційність та відповідність.

На підставі вищесказаного при використанні динамічної теорії сталого розвитку розроблено концепцію сталого розвитку підприємства, що

ґрунтується на трьох стратегіях:

- стратегія управління фінансовими ресурсами для забезпечення сталого економічного розвитку;
- стратегія управління виробничим потенціалом на принципах оптимізації ресурсів підприємства;
- стратегія прийняття оптимальних управлінських рішень.

Дана концепція пропонує в оцінці кінцевого фінансового результату враховувати вплив зовнішніх факторів та внутрішнього середовища, управління яким пов'язане з ефективним використанням власного ресурсного потенціалу. Визначено, що до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища потрібно не тільки пристосовуватись, а також по можливості керувати.

Визначаючи необхідність розгляду трьох стратегій у спільній концепції розвитку, зазначається, що стійке економічне зростання можливе і буде забезпечене за рахунок будь-якої з наступних складових:

- зміна потоку фінансових ресурсів: приплив фінансових ресурсів, що забезпечують надліквідний баланс;
- відсутність (або низький рівень) кредиторської заборгованості;
- реінвестування прибутку на власну діяльність.

Значний виробничий потенціал, що забезпечує:

- зростання фондо- та матеріаловіддачі;
- зниження фондо- та матеріаломісткості;
- зростання оборотності оборотних засобів та випуску продукції вкладеного капіталу;
- ресурсозберігаюча політика;
- зниження собівартості своєї продукції;
- оптимальні науково обґрунтовані управлінські рішення;
- оптимізації структури капіталу;
- вибір напрямків розвитку виробництва;
- обґрунтування асортименту послуг;
- обґрунтування величини короткострокового кредиту тощо.

Схематично концепція може бути представлена як сукупний вплив фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, а також обраних стратегій управління ними на кінцевий результат - можливий обсяг реалізації послуг, обсяг операційної діяльності підприємства; величину прибутку.



Рис. 3.1. Концепція сталого розвитку підприємства*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [27]

У загальному розумінні ідея концепції управління сталим розвитком полягає у використанні таких підходів та методів управління, які найкращим чином впливатимуть на економічний стан підприємства, на кінцеві результати його діяльності та можливості їх досягнення.

Головним завданням у загальній концепції управління сталим розвитком є прийняття управлінських рішень, які поділяються на оперативні та довгострокові. Важливо не тільки реагувати на наявні фінансові проблеми, а й реалізовувати превентивний контроль фінансових ризиків, що дозволить досягти

більш стійкого положення. На поточний момент частка власного капіталу є несуттєвою, що знижує довіру з боку постачальників фінансових ресурсів, адже їх інтереси не є захищеними. Тому важливо працювати в напрямку збільшення обсягу власного капіталу.

За результатами аналізу, сформулюємо перелік рекомендацій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендований механізм удосконалення управління ресурсним потенціалом на підприємстві*

Ресурси підприємства		Шляхи удосконалення
інноваційні ресурси:	модернізація організаційної структури	- удосконалення організаційно-технологічної структури шляхом реорганізації фінансового відділу.
фінансові:	фінансовий потенціал	- удосконалення фінансової політики підприємства; - удосконалення використання активів та ресурсів підприємства;
виробничі ресурси:	матеріальний потенціал: трудова потенція:	- удосконалення виробничого процесу шляхом збільшення спектру послуг; - удосконалення управління кар'єрним зростанням співробітників підприємства; - удосконалення корпоративної культури підприємства.
інформаційні ресурси:	маркетинговий потенціал:	- удосконалення комунікації із зовнішнім середовищем шляхом створення сайту, активного використання соціальних мереж, створення автоматизованої системи збирання інформації (за допомогою методів організації зворотного зв'язку) – моніторинг інформаційних ризиків

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [32]

Наведемо детальний опис механізму удосконалення складових ресурсного потенціалу підприємства. Одним з сегментів ресурсного потенціалу є інноваційні ресурси. Серед інноваційних ресурсів, що потребують удосконалення на підприємстві слід зазначити модернізацію організаційної структури. Пропонується провести реорганізацію.

Існуюча виробничо-технологічна структура підприємства характеризується відсутністю відповідальності за відділами, що ускладнює вирішення внутрішніх проблем, та уповільнює реалізацію кадрового потенціалу

підприємства.

Тож доцільним буде організація:

- відділу планування;
- відділу поточних розрахунків;
- відділу управління заборгованістю.

3.2 Обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства

Практична реалізація стратегічних напрямів управління ресурсним потенціалом підприємства потребує не лише активної виробничої діяльності, але й мобілізації додаткових джерел фінансових коштів.

Вище було зазначено декілька основних заходів щодо ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. Обґрунтуємо доцільність впровадження рекомендованих пропозицій (див.табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо ефективного управління ресурсним потенціалом для ТОВ «Сінево Україна»*

Захід	Проблему яку вирішує
1) Розділити фінансовий відділ на два взаємопов'язаних сектора	Посилює систему контролю заборгованостями підприємства
2) Розробка політики управління кредиторською заборгованістю	
3) Раціональне використання активів та ресурсів підприємства, зменшення перебування, необхідно скоротити час перебування коштів у дебіторській заборгованості	Дасть змогу отримати більше коштів на списання та закриття кредиторської заборгованості підприємства
4) створення сайту та систему маркетингового контролю, просування послуг підприємства	Підвищення маркетингової діяльності, збільшення клієнтів, підвищення іміджу підприємства
5) розробити програму адаптації та особистої програми кар'єрного розвитку.	Підвищення якості трудового потенціалу

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [17]

Таким чином, оптимальною базовою стратегією ТОВ «Сінево Україна» є стратегія посилення позицій на ринку. Уточнену стратегію розвитку ТОВ «Сінево Україна» можна назвати стратегією концентрованого зростання

(таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегія розвитку підприємства ТОВ «Сінево Україна»*

Стратегії	Локальні та функціональні стратегії	Конкретні заходи щодо реалізації
<u>Основна</u> Зростання обсягу реалізації продукції, робіт та послуг	1.1. Збереження наявного ринку	1.1.1. Уточнення конкурентних переваг, створення сприятливого іміджу, організація систематичної реклами
	1.2. Розширення ринку робіт та послуг	1.2.1. Вихід у нові регіони для збуту послуг 1.2.2. Збільшення обсягу послуг з обслуговування 1.2.3. Створення бази з надання послуг 1.2.4. Висновок попередніх угод (протоколів пронаміри) з потенційним споживачами і постачальниками
<u>Додаткові</u> Систематичне підвищення ефективності виробництва, зниження витрат	2.1 Розробка реалізація протягом 2 років програми фінансового оздоровлення 2.2. Використання передової техніки та технології	2.1.1. Розробка заходів щодо зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості 2.1.2. Контроль за співвідношенням власних та позикових коштів 2.2.1. Приведення до відповідності наявності техніки, обладнання з обсягами робіт

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [38]

Рекомендується на вибір підприємством кількох додаткових стратегій (систематичне підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та пряма інтеграція).

Для управління реалізацією стратегії підприємства передбачено такі заходи:

- для забезпечення підтримки стратегії колективом вирішено постійно інформувати персонал про зміни в стратегії, цілях, місії, темпи реалізації;
- організувати навчання персоналу із залученням науковців та провідних спеціалістів з інших організацій;
- залучити найбільш кваліфікованих фахівців до роботи з реалізації основної стратегії, забезпечити чіткий розподіл відповідальності за реалізацію вжитих заходів;
- здійснювати планування впровадження заходів (із зазначенням відповідального) при внесенні змін до стратегії (насамперед, щодо термінів та

обсягів фінансування);

- забезпечити першочергове (цільове) фінансування заходів зі стратегічного управління;

- розробити систему автоматизації системи планування ресурсів підприємства.

На рисунку представлена типову модель стратегічного управління ресурсним потенціалом в підприємствах, що функціонують в умовах ринкової економіки (див. рис. 3.3).

Представлена типова модель наочно відображає процес формування ресурсного потенціалу підприємства та управління ним, що здійснює вплив на процеси виробництва конкурентних послуг, а також забезпечує його стратегічний розвиток на основі наявної функціональної підсистеми управлінського процесу і підвищує рівень ефективності виконання базових функцій.

Наведена модель являється допоміжним інструментом щодо розробки напрямів розвитку, а в процесі формування ресурсного потенціалу будуть створені усі необхідні передумови для успішної реалізації стратегії ТОВ «Сінево Україна».

При цьому основою для побудови алгоритму (див. рис. 3.4), необхідного для розробки стратегії, спроможної забезпечити належний рівень конкурентоспроможності підприємства сектора виступають наступні послідовні дії:

- з'ясування вагомих елементів конкурентоспроможності;
- виявлення домінантного ресурсного потенціалу підприємства, окремих складових;

- оцінювання рівня ефективності використання наявного ресурсного потенціалу підприємства з метою подальшого визначення напрямів стратегічного розвитку.

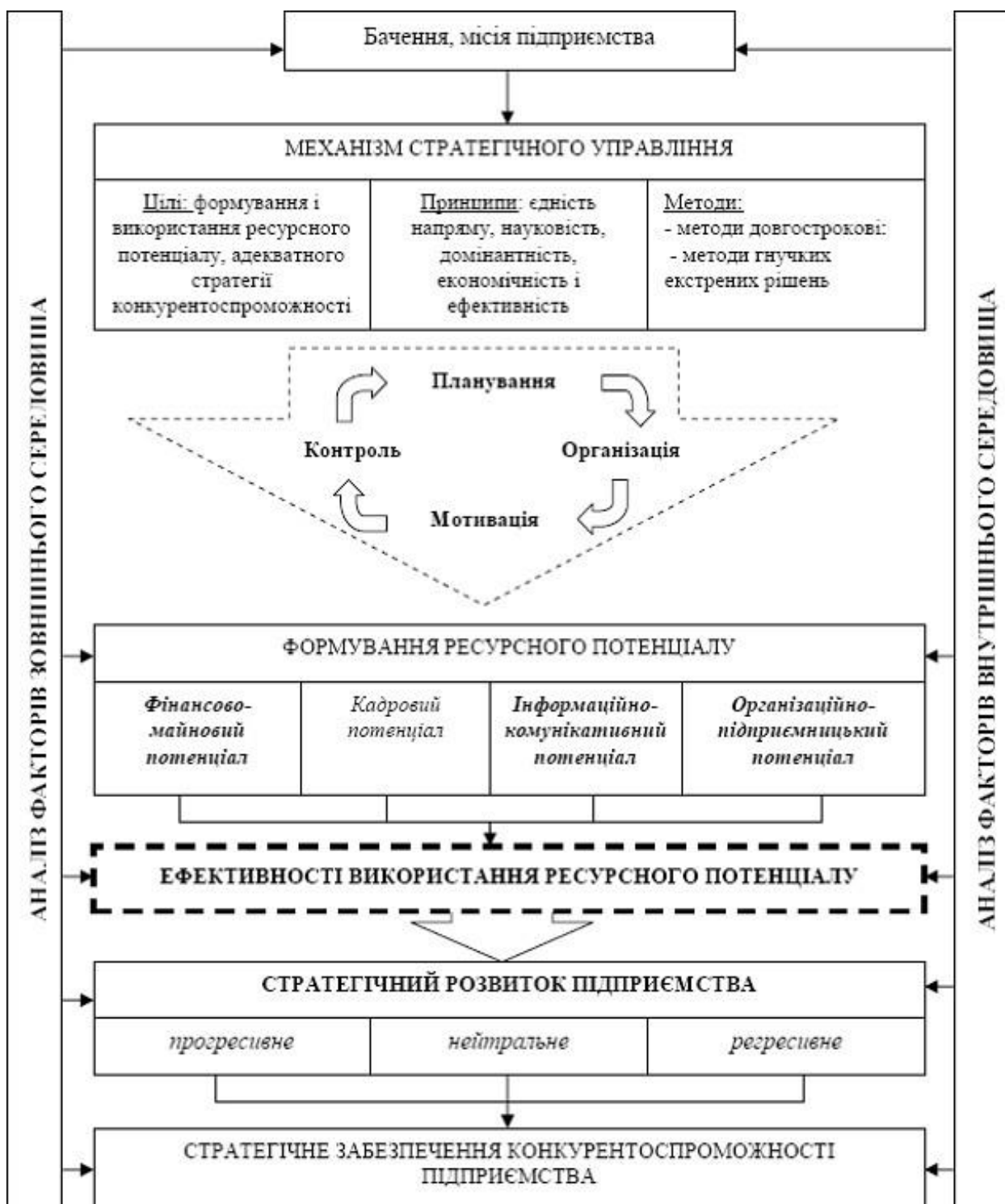


Рис. 3.3. Рекомендована модель стратегічного формування та управління ресурсним потенціалом в ТОВ «Сінево Україна»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [47]

Наведений на рис. 3.4 алгоритм включає три поступових фази реалізації: підготовча фаза, фаза побудови та фаза реалізації стратегії, яка включає послідовне виконання 14 етапів.

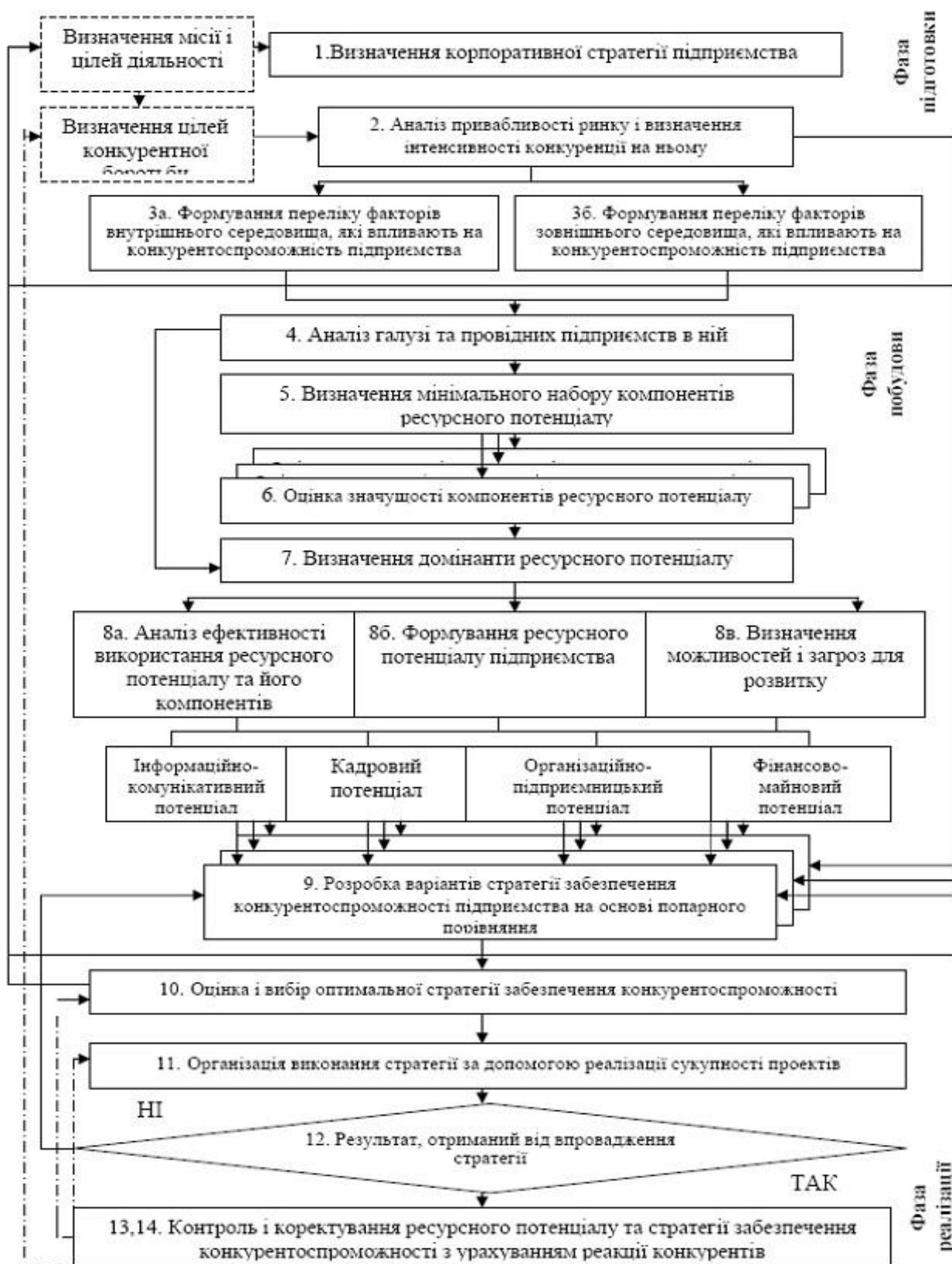


Рис. 3.4. Алгоритм розробки і реалізації стратегії щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сінево Україна»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [22]

Даний алгоритм вказує, що формування стратегії щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає не тільки аналіз факторів

середовища, але й стратегічне управління ресурсним потенціалом (представленого показниками ефективності). При цьому, комплексний аналіз рівня ефективності використання ресурсного потенціалу повинен формуватися на основі комплексного підходу, що забезпечує врахування неповторності його структури.

Таким чином, вважаємо, що кожному конкретному підприємству необхідно самостійно визначати стратегію свого подальшого розвитку, в залежності від умов функціонування та своїх можливостей (ресурсного потенціалу). При цьому, враховуючи наявність в економічній науці достатньої кількості типів стратегій, вважаємо, що найбільш оптимальними стратегіями розвитку за критерієм результативності господарської діяльності підприємства, є стратегія зростання виробничого потенціалу, стратегія стабілізації можливостей та стратегія інноваційного розвитку можливостей.

Відтак вибір конкретного варіанту стратегії повинен ґрунтуватися на отриманих результатах об'єктивної та неупередженої оцінки потенційних можливостей підприємства. Застосування ідентичної стратегії в різних умовах повинен бути обґрунтованим та економічно доцільним.

3.3 Обґрунтування алгоритму механізму управління ресурсним потенціалом підприємства

Сучасні тенденції розвитку економіки, загострення конкуренції у зв'язку із новими загрозами глобалізаційних процесів зумовлюють необхідність визначити основні напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємств. Цьому сприятиме запровадження інформаційної системи управління знаннями, яка забезпечуватиме для цього розвиток компетенцій управлінського персоналу з метою запровадження управлінських новацій.

Підставою для створення і впровадження управлінських новацій є зміна задач, які розв'язує підприємство, що своєю чергою, викликано об'єктивними процесами, які відбуваються в зовнішньому середовищі його функціонування. Успіх підприємства пов'язаний з тим, наскільки вдало воно пристосовується до

зовнішнього середовища, тобто чи може вчасно розпізнати загрози для своєї діяльності, чи використовує сприятливі можливості і, нарешті чи спроможне отримати максимум вигоди.

Економічна ефективність відображає певні результати складного процесу взаємодії факторів, що впливають на розвиток виробництва. В умовах мінливості попиту та пропозиції на товари і фактори виробництва, змін у конкурентному середовищі, інших макро- і мікроекономічних чинників першочерговим завданням керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

Це зумовлено необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Одним із напрямів розвитку підприємства є підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал підприємства характеризується сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів та їх мобілізацією в умовах розвитку, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища [35].

Виявлені в результаті економічного аналізу резерви дозволяють вказати наступні шляхи їх впровадження:

- забезпечення високого технічного рівня обладнання шляхом регулярного проведення їх як технічного обслуговування, так і своєчасного оновлення;
- впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності послуг;
- забезпечення підприємств сировиною шляхом маркетингового дослідження ринку та вибору оптимальних каналів доставки і реалізації готової продукції;
- створення виробничих запасів в обсягах, що забезпечують безперервний процес виробництва з мінімальними витратами як на їх транспортування, так і на зберігання;
- впровадження прогресивних форм організації праці, що дозволить

ефективно використовувати як засоби, так і предмети праці.

Науково – обґрунтований підхід до формування структури основних елементів ресурсного потенціалу пропонується вирішити шляхом чіткої орієнтації на спеціалізацію виробництва, що дасть можливість визначити необхідні кількісні та якісні параметри земельних, трудових ресурсів та основних засобів.

Ефективніше використання ресурсів виробництва, стимулювання розвитку підприємництва в перспективі матиме наступні наслідки:

- розширяться можливості продуктивної трудової діяльності;
- збільшаться доходи підприємства; залучення нових працівників;
- формуватиметься соціальна інфраструктура.

Від ефективного використання ресурсів залежить ефективність роботи будь-якого підприємства, механізм їх використання показано на рисунку 3.5.

На наведеній схемі відображено найважливіші результати здійснених досліджень, які полягають у визначенні передумов росту ресурсовіддачі, конкретних напрямків підвищення ефективності використання ресурсів виробництва в ТОВ «Сінево Україна», інструментів їх реалізації та очікуваних ефектів, які в сукупності становлять складний механізм раціонального використання виробничих засобів.

Економічна ефективність виробництва в цілому може бути визначена тільки лише відношенням одержаного загального результату до сукупних витрат підприємства в цілому. Виходячи з того факту, що виробництво є складним та багатогранним процесом, оцінку його ефективності більш доцільно здійснювати як систему взаємопов'язаних економічних показників, які б комплексно характеризували ефективність використання основних елементів виробництва.

Отже підприємству з метою забезпечення сталого розвитку в нинішніх складних умовах необхідно здійснити певні організаційно-економічні

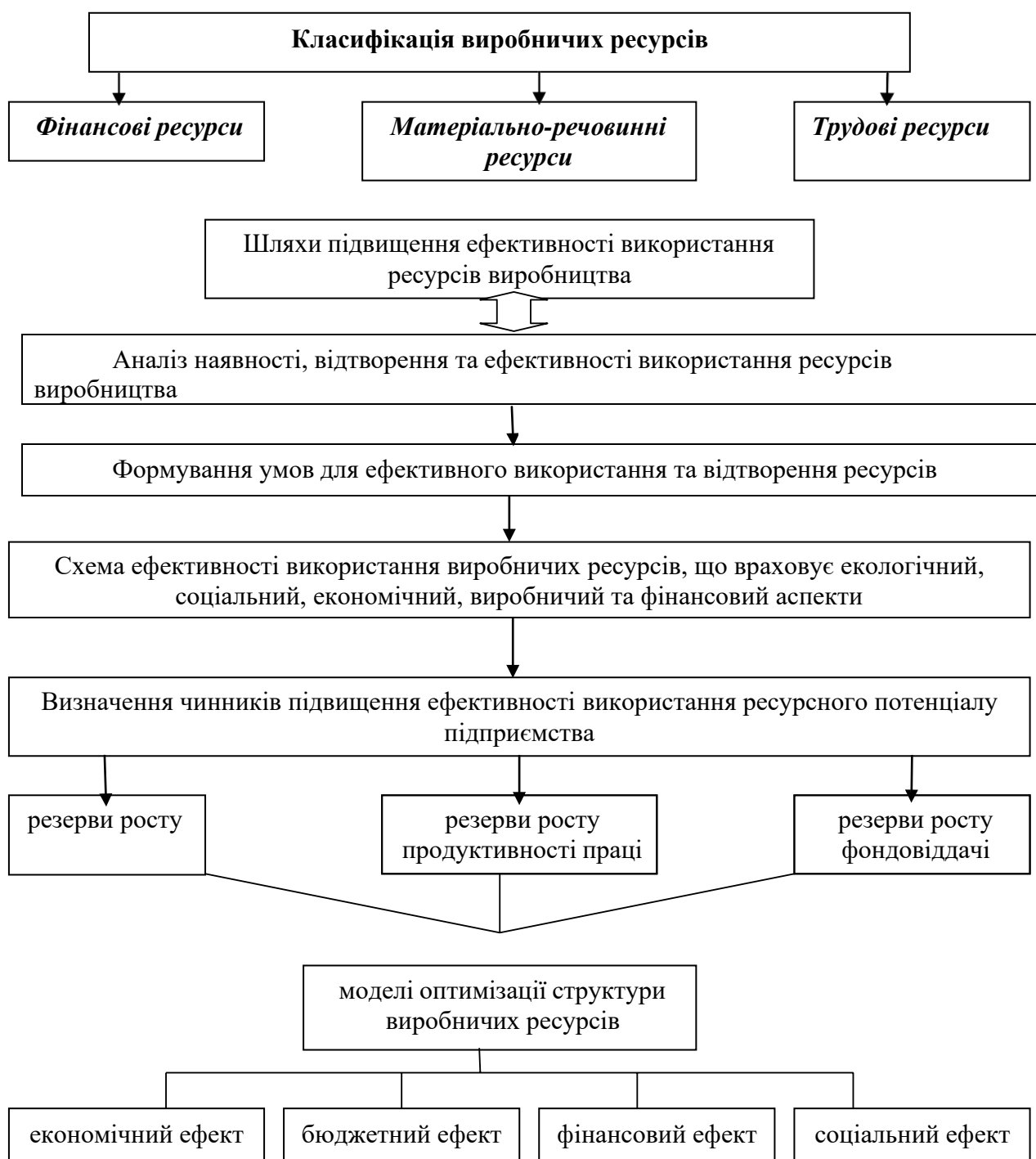


Рис. 3.5. Механізм ефективного використання ресурсів виробництва в ТОВ «Сінево Україна»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [35]

трансформації, зокрема щодо збалансування ресурсного потенціалу: вдосконалити основи виробництва, оновлення технології, впровадження високо якісної сировини, тобто слід орієнтуватись на інноваційні аспекти розвитку.

Перехід до переважно інтенсивного розвитку виробництва ускладнюється низькою ефективністю використання накопиченого ресурсного потенціалу,

звуженням джерел розширення виробництва, ослабленням соціальної орієнтації розвитку економіки на перспективу.

Орієнтація на споживача, що є одним з найважливіших принципів маркетингу, передбачає не тільки врахування основних мотивів придбання послуги чи товару, але й вияву мотивації конкретних типів споживачів, тобто чинників, що формують попит підприємства, до яких слід віднести: розміри грошових доходів населення; рівень роздрібних цін на послуги; якість та асортимент послуг; споживчі звички населення, що зумовлені національно-історичними та іншими особливостями.

Найважливішими завданнями управління розвитком підприємства є: вивчення кон'юнктури і потреб ринку; прогнозування динаміки попиту і пропозиції на дану послугу; посилена увага до інформаційних потоків щодо процесу виробництва та ціноутворення; визначення можливостей використання досягнень науково-технічного прогресу; оцінка резервів підвищення ефективності виробництва.

Дослідження свідчать, що ресурсний потенціал – економічна категорія, що поєднує в єдине ціле всі елементи виробничих ресурсів підприємства і відображає можливості даного об'єкту у наданні послуг та деяких інших питаннях [13].

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

Таким чином, зазвичай виділяється два основних напрями підвищення ефективності використання основних фондів, таких як: інтенсивні та екстенсивні. До інтенсивних напрямів підвищення ефективності використання основних засобів можна віднести: механізація та автоматизація виробництва;

технічне переозброєння та модернізація; удосконалення технологічних процесів; скорочення тривалості операційного циклу виробництва; застосування прогресивних форм організації та управління виробництвом; підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня виробничого персоналу.

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

- скорочення простоїв обладнання внаслідок своєчасного забезпечення сировиною, матеріалами, напівфабрикатами та підвищення якості ремонтів та обслуговування обладнання;
- збільшення кількості машино-змін роботи обладнання та скорочення кількості устаткування, що не працює;
- введення додаткового обладнання [16].

Вирішальною передумовою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів. Ефективна система стимулювання високопродуктивної праці, заснована на ринковому мотиваційному механізмі, повинна базуватися на врахуванні основних спонукальних прийомів, які б стимулювали трудовий потенціал до систематичного вдосконалення власної професійної майстерності, підвищення якості його робочої сили, найповнішої реалізації трудової мотивації.

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

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

[19].

Таблиця 3.6

**Напрями управління окремими складовими ресурсного потенціалу
ТОВ «Сінево Україна»***

Елемент (потенціал)	Заходи управління	Результат, на який спрямовані заходи управління
Кадровий	Ефективна система стимулювання праці, використання підходів екологічно спрямованого управління персоналу на базі системи екоменеджменту (СЕМ); аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення; забезпеченість трудовими ресурсами відповідно до потреб виробництва	Забезпечення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства; зростання продуктивності праці; зростання ефективності витрат на оплату праці
Матеріальний	Оптимізація виробництва, впровадження системи раціонального користування на базі СЕМ; оновлення обладнання та своєчасне обслуговування; ефективне управління запасами; чітке планування програми та послідовності виробництва	забезпечення збалансованості зростання обсягів діяльності та матеріальних ресурсів підприємства; зростання продуктивності використання матеріальних ресурсів та зниження матеріаломісткості діяльності підприємства
Фінансовий	Ефективний фінансовий контроль та фінансове планування; оптимізація структури фінансування діяльності; координація фінансових підрозділів підприємства; розробка конкурентоспроможної фінансової стратегії, яка не суперечить загальній стратегії підприємства	Нарощення обсягів власного капіталу та зниження вартості формування капіталу; покращення параметрів фінансового стану підприємства та зниження рівня його фінансових ризиків
Інформаційний	Створення системи збору, обробки та аналізу інформації; автоматизація цієї системи; моніторинг інформаційних ризиків	Удосконалення системи збору, обробки та аналізу інформації, удосконалення системи управління за основними функціональними напрямками; зниження рівня його інформаційних ризиків, підвищення обґрунтування рішень щодо залучення або вилучення ресурсів

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [25]

Управління ресурсним потенціалом підприємства та прийняття рішень у цьому напрямку неможливе без врахування величезних обсягів інформації, розмір яких безперервно зростає у міру зростання обсягів надання послуг. При цьому ефективність управління досягається за рахунок того, наскільки раціонально здійснюються процеси збору, переробки й передачі інформації.

Наявність автоматизованої інформаційної системи значно спрощує процес управління потенціалом підприємства і дозволяє вчасно зібрати, відсортувати, обробити необхідну інформацію та прийняти правильне управлінське рішення. Формування комплексної інформаційної системи з використанням сучасних інформаційних технологій повинно стати одним із напрямків підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами.

Висновки до III розділу

Управління ресурсним потенціалом передбачає розвиток в контексті стратегії сталого розвитку, яка повинна привести до реалізації послуг на кращому, ніж у конкурентів рівні. Визначено загальні напрями щодо покращення використання ресурсного потенціалу підприємства та обгрунтовано основні пропозиції щодо реалізації певних заходів:

- пошук нових партнерів з постачання ресурсів;
- мотивація співробітників, підтримка талановитих спеціалістів;
- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Загалом на підприємстві варто запровадити проведення систематичної оцінки та аналізу ефективності управління ресурсним потенціалом, що дозволить вчасно знаходити недоліки та формувати шляхи їх усунення.

Для того, щоб забезпечити сталий розвиток підприємства необхідно оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом:

- визначення найбільш пріоритетних (важливих) видів ресурсів для підприємства;
- оцінки ефективності використання кожної складової ресурсного потенціалу (групи ресурсів);
- на основі отриманих розрахунків, оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу в цілому.
- на основі комплексної оцінки показників роботи підприємства визначено проблемні питання в діяльності підприємства та вказано основні напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом, що сприятимуть

поліпшенню фінансового стану, збільшенню зростання обсягу реалізації та скороченню витрат:

- організаційна структура чітко лінійна;
- накопичення постійної частини капіталу створює необхідні фонди для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;
- спостерігається зріст зношеності основних засобів, що створює додаткові виробничі ризики, пов'язані із припиненням надання послуг через несправності. Однак, значення показника знаходиться у допустимих межах, що вказує на прийнятну політику управління основними засобами, але може призвести до зниження виробничого потенціалу;
- спостерігається зниження фондівіддачі, що вказує на менш інтенсивне використання основних засобів в операційному процесі;
- фінансова гнучкість підприємства на високому рівні, адже значна частина оборотного капіталу створена за рахунок власних коштів, відповідно менше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таким чином, менеджмент здатен ефективно використовувати обмежені ресурси для досягнення цілей зростання і сталого розвитку підприємства. Тож, підприємство має значні можливості збільшення обсягу надання послуг, які можуть бути реалізовані за сприятливих зовнішніх умов; виробничі потужності дозволяють надавати послуги з основної діяльності.

Для того, щоб забезпечити сталий розвиток підприємства необхідно оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу має складатись з таких етапів:

- слід відібрати найбільш пріоритетні (важливі) види ресурсів для підприємства, діяльність якої аналізується;
- оцінити ефективність використання кожної складової ресурсного потенціалу (групи ресурсів);
- на основі отриманих розрахунків, дати оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу в цілому.

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу дасть

змогу ефективно впливати на підприємство, а саме: на поточний стан, визначати тенденції розвитку, встановити напрям змін, знайти вагомі фактори зростання, скласти прогноз та план подальшого вдосконалення, використання та управління ресурсним потенціалом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під ресурсним потенціалом підприємства слід розуміти наявну сукупність взаємопов'язаних ресурсів, що виступають основою для виробництва послуг. Ресурсний потенціал розглядають з таких позицій:

- як структурний елемент виробничих відносин у контексті максимального використання потенціалу трудових ресурсів щодо створення матеріальних благ;
- як сукупність наявних на підприємстві ресурсів, що забезпечують досягнення поставленої мети;
- як можливість отримання максимального обсягу виробництва благ та послуг за умови оптимального використання ресурсів;
- як спроможність (реальну або ймовірну) виконати поставлені завдання і інші.

Наявний ресурсний потенціал підприємств слугує основою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо його оптимального використання, що також сприяє обґрунтуванню його перспективних напрямів розвитку для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. Відтак збільшення ресурсного потенціалу підприємств забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та забезпечує розвиток.

Слід також зауважити, що наявний потенціал у більшій мірі характеризує майбутній стан підприємства, а конкурентоспроможність – поточний.

Забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу підприємств значним чином пов'язане із необхідністю проведення якісних змін структури та складу ресурсів, а також із оптимізацією їх ефективного управління.

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства полягає в налагодженні їх раціонального використання та управління. При цьому, ресурси підприємства характеризуються низкою

функціональних властивостей, ґрунтовне вивчення яких забезпечить їх своєчасне компенсування у процесі виробництва.

Забезпечення рентабельності виробництва та забезпечення підвищення на цій основі об'єму надання послуг насамперед залежать та обумовлюються наявністю, ефективністю використання та рівнем відтворення їх ресурсного потенціалу. Особливістю функціонування сучасних підприємств є порушення кількості, якості та структури ресурсного потенціалу, що значною мірою зумовлюється понесенням значних втрат ресурсів у процесі проведення трансформаційних процесів та системними кризами національної економічної системи.

Розробка та імплементація стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємства повинна здійснюватися, виходячи із наявного ресурсного потенціалу та відповідної спрямованості розвитку підприємства. У процесі формування стратегій використовуються базові принципи стратегічного управління, а також загальнонаукові методи та прийоми. При цьому вважаємо прийнятним та доцільним використання принципу домінантності, який сприяє оперативному визначенню компонентів ресурсного потенціалу, а також їх пропорційність та відповідність.

Таким чином, вважаємо, що кожному конкретному підприємству необхідно самостійно визначати стратегію свого подальшого розвитку, в залежності від умов функціонування та своїх можливостей (ресурсного потенціалу). При цьому, враховуючи наявність в економічній науці достатньої кількості типів стратегій, а найбільш оптимальними стратегіями розвитку за критерієм результативності діяльності підприємства, є стратегія зростання виробничого потенціалу підприємства, стратегія стабілізації можливостей та стратегія інноваційного розвитку можливостей. Відтак дослідженнями з'ясовано, що ефективність процесу управління ресурсним потенціалом підприємства значним чином обумовлюється функціонуванням та управлінням даного сектора в цілому.

Таким чином, забезпечити ефективне управління, раціональне

використання та відтворення ресурсів підприємства є можливим за гармонійної взаємодії наступних умов: економіко-соціальна доцільність співвідношення наявних на підприємстві видів ресурсів; застосування у процесі виробництва прогресивних, безпечних та високопродуктивних технологій; забезпечення процесів збільшення (розширення, примноження), відтворення та оновлення ресурсного потенціалу.

Існує багато напрямів підвищення ефективності господарської діяльності, однак більш доцільною є розробка заходів щодо покращення результативності господарювання у розрізі таких видів економічних ресурсів, як: основні засоби, оборотні кошти та трудові ресурси. Критерієм ефективного використання основних засобів підприємства має стати оптимальне співвідношення між наявним парком обладнання та ступенем його завантаженості. В іншому випадку підприємство матиме справу з перевитратами, пов'язаними з утриманням недіючих об'єктів, або із зменшенням прибутку в наслідок задоволення потреб споживачів не повною мірою.

Підвищення ефективності використання трудових ресурсів є можливим лише за умови формування якісної системи менеджменту, що в свою чергу передбачає встановлення жорстких вимог до керівників усіх рівнів. Найбільш перспективними напрямками при цьому можуть вважатись – індивідуальний підхід до оцінки потенціалу окремо взятого працівника та постійне підвищення кваліфікації персоналу

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
2. 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 економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2010. 21с.
3. Аналіз господарської діяльності [Електронний ресурс] : підручник / І. М. Парасій-Вергуненко ; за ред. Л. М. Кіндрацької. Київ : КНЕУ, 2016. 629 с.
4. Башнянин Г. І., Лінтур Г. І. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 98-101.
5. Білик М. Д., Котов І. Л. Фінансовий стан підприємства: теорія, методика. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 5. С. 86-92.
6. Біловодська О. А, Кириченко Т. В. Характеристика основних підходів до оцінювання ефективності використання ресурсів на промисловому підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 5-1 (05)
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центручбової літератури, 2011. 468 с.
8. Богацька Н.М. Ресурсний потенціал підприємств та проблеми його оцінки. [Електронний ресурс]. URL: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/57474.doc.htm.
9. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. Ефективна економіка. 2011. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6501>
10. Бугас Н. В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 2.
11. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.

12. Васечко Л. І. Аспекти побудови порівняльного аналітичного балансу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(1). С. 74-79.
13. Вишневська О. М., Калюжна О. В. Ресурсний потенціал підприємств сільських територій. *Економіка АПК*. 2008. № 12. С. 32-37.
14. Волкова Н. А. Методичні аспекти бізнес-аналізу суб'єкта господарювання. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 47-50.
15. Голеско І. О. Економічна сутність фінансової стійкості. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 30. С. 49-57.
16. Гладир Т. С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2014. № 5.
17. Гладій М. В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу економіки України : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2010. 294 с.
18. Гречко А. В., Марченко В. М., Кузьмінська Н. Л., Кривда О. В. Дипломне проектування: написання, оформлення та захист атестаційних робіт для здобувачів вищої освіти : навч. посіб. для студ. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 21 с.
19. Гриньова В. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
20. Гунченко О. В. Ресурсний потенціал та умови його формування в сільськогосподарських підприємствах. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки*. № 5. 2011. С. 75–80.
21. Дибайло А. В. Методичні засади оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/55-3.pdf>
22. Дунда С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(2). С. 83-89.

23. Добровольська О. В., Дуброва Н. П. MDA& аналіз для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі АВ ТОВ «АГРО ЦЕНТР К»). *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. № 1 (81). С. 53—60
24. Добровольська О. В., Ясинська Д. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. Вип. 166. С. 81-84.
25. Іваннікова Н. А. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 3. С. 154-158.
26. Жихор О. Б. Економічна безпека : підруч. для студ. ВНЗ ; за ред. д. е. н, проф. О.Б. Жихор, д. е. н., проф. О. І. Барановського; Ун-т банк. справи Нац. банку України. Київ : УБС НБУ, 2015. 467 с.
27. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник НТЕУ*. 2017. №1. С. 73–82.
28. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія. Харків : Вид. дім «ІНЖЕК», 2013. 144 с.
29. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С.59–65.
30. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Вид-во ЦНЛ, 2010. 352 с.
31. Кириченко С. О., Ліннік І. М. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 261-265.
32. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Діагностичний аналіз фінансового стану: теорія та методологія. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Том 1. №5. С. 129-134.\
33. Косарева І. П., Бут А. С. Механізм управління фінансовою стійкістю

- підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 678-682.
34. Казачков І. О. Підвищення ефективності використання ресурсів промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1. Т. 2. С. 86–91.
 35. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник СумДУ*. 2007. № 1. С. 63–71.
 36. Латишева В. О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126-130.
 37. Лахтіонова Л. А. Аналіз фінансової стійкості суб'єктів підприємницької діяльності : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 1097 с.
 38. Матвеева Н. М., Петряєва Н. М. Трудові ресурси як складова ресурсного потенціалу підприємства. *Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20–22 травня 2013 р. Харків, 2013. С. 94–96.*
 39. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.
 40. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №1(91). С. 136–142.
 41. Материнська О. А., Ярова А. О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua>
 42. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Інтернаука*. 2017. № 1(23). С. 97–101.
 43. Остафійчук С. М. Грошові кошти та їх еквіваленти – найліквідніші активи підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. С. 215-220.
 44. Отенко І. П. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С.

Кузнеця, 2015. 156 с.

45. Романчик Т. В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти. Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації. Запоріжжя : «Просвіта», 2017. Т. 2. С. 372–374.
46. Русіна Ю. О., Полозук Ю. В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *International scientific journal*. 2015. № 2. С. 91–94.
47. Польова Т. В., Кравцова Ю. В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське». *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
48. Панченко О. В., Мурована Л. В. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 3.
49. Пігуль Н. Г. Аналіз фінансової стійкості підприємств України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 1. С. 186-190.
50. Плаксієнко В. Я., Куклішина О. С. Особливості облікового відображення розрахунків з постачальниками на підприємстві. URL: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2014/Economics/7_166187.doc.htm
51. Поддєрьогін А. М., Невмержицький Я. І. Ефективність управління грошовими потоками підприємства. *Фінанси України*. 2015. № 11. С. 119-127.
52. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.
53. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
54. Савицька В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : Знання, 2014. 654 с.
55. Славов В. П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. *Агроінком*. 2017. № 7–8. С. 52–57.
56. Семенова Т. В. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29(1). С. 123-

126.

57. Сердак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2010. № 2. С. 83-88.
58. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82.
59. Суханова А. В. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції*. Житомир : Житомирський державний технологічний університет, 2016. С. 430 - 431.
60. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokazniki>
61. Старостина А., Кравченко В. Риск-менеджмент в маркетингу. *Траєкторія економічного розвитку України*: Наук. зб. Вип. 7. Київ : КНЕУ, 2013. 254 с.
62. Сабадирьова А. Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 1. С. 134–138.
63. Свіргун О. М., Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. *Вінницький торговельно – економічний ін-т КНТЕУ. Економічні науки*. URL: http://www.ukrnauka.com/17_AND_2010/Economics
64. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
65. Телишевська Л. І., Комишан О. І., Сергеев С. С. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. *Механізм регулювання економіки*, 2012, № 3. С. 126-132.
66. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 554 с.
67. Томчук О. Ф. Аналітичне забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства. *Науковий вісник ЛНУВМБТ* 96м.. С. 3.

- Гжицького*. 2016. Т. 18, Вип.2. С. 160-164.
68. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
 69. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. част. І. Полтава : РВВ ПДАА, 2014. 358 с.
 70. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.
 71. Фінанси підприємств (за модульною системою навчання) / В.П. Шило та ін. Київ : Професіонал, 2006. 288 с.
 72. Фінансова звітність за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. Київ : Лібра, 2016.
 73. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. /За заг. ред. Школьник І. О. [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнекатаін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
 74. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2010. 488 с.
 75. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2010. 608 с.
 76. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія. М. В. Чорна [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2015. 373 с.
 77. Цимбаліст О. В. Формування конкурентної стратегії підприємств. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 108-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47
 78. Чепка В. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 649-655.
 79. Череп А. В. Ефективність використання основних фондів підприємства. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 6. С. 212–215.
 80. Чайка Т. Ю. Розрахунок фондівіддачі за фінансовою звітністю НП(С)БО України та сучасні тенденції її оцінки і аналізу. *Ефективна економіка* :

електрон. наук. фахове вид. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

81. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
82. Яцух О. О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180.
83. Ульянченко О. В. Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрній сфері : монографія. Харків : Харків. НАУ, 2010. 357 с.
84. Шаманська О. І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №3
85. Шаманська О. І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства *Економіка та управління підприємствами*. 2012. № 6(132). С. 166–172.
86. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. С. 81–88.
87. Шемчук Л. О. Конкурентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення. URL: http://mev-hnu.at.ua/mizhnarodna_naukovo_praktichna_konferencija/
88. Штангрет А. М. Передумови виникнення концепції “економічна безпека” . *XI Міжнародна науково-практична конференція з проблем видавничо-поліграфічної галузі, м. Київ, березень 2018 р. : Тези доп.* Київ : УкрНДІСВД, 2018. С. 9–11.
89. Штангрет А. М. Поняття “безпека”, “небезпека”, “ризик”, “загроза” : суть та взаємозв’язок. *Формування ринк. Відносин в Україні*. 2011. №9. С. 37–42.
90. Штангрет А. М., Котляревський Я. В. Сутність поняття “безпека” та взаємопов’язаних з нею категорій. *Наук. зап. : наук.-техн. зб. Укр. акад. друкарства*. 2010. №2. С. 75–83.
91. Юрій Е. О. Дослідження фінансової стійкості в системі оцінки фінансового стану підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 10. С. 1112-1117.

92. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29. № 3. С. 173–177.