

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Викона(в/ла): студент(ка) 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Белєєнко Дар'я Романівна

Керівник Сербенівська А.Ю.,
кандидат економічних наук,

Рецензент Куценко Т.Ф.
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«_____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯМ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.....	6
1.1. Сутність ресурсного потенціалу, характеристика його основних елементів та аналіз факторів впливу на ресурсний потенціал.....	6
1.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства	16
1.3. Напрями управлінням ресурсним потенціалом та його складовими	27
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АМАРКОРД-АЛЕКС»	35
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	35
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Амаркорд-Алекс»	44
2.3. Аналіз ефективності управлінням ресурсним потенціалом ТОВ «Амаркорд-Алекс»	58
Висновки до розділу 2.....	62
Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АМАРКОРД-АЛЕКС».....	65
3.1. Загальні напрями підвищення ефективності ресурсного потенціалу	65
3.2. Використання принципів економічного механізму адаптації до впливу факторів макросередовища на ресурсний потенціал підприємства	69
3.3. Застосування дерева рішень для вибору стратегії підвищення ефективності ресурсного потенціалу.....	80
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

У швидко змінному середовищі підприємству важливо не тільки максимізувати свій прибуток, а й підтримувати стабільне функціонування, зберігати конкурентні позиції та розвиватися. Важливою умовою розвитку будь-якого підприємства є наявність ресурсного потенціалу, який включає в себе багато складових елементів: трудовий потенціал, фінансовий, матеріальний, нематеріальний, інформаційний. Кожен з них детально досліджувався впродовж багатьох років різними науковцями, але згодом їх почали розглядати як єдину сукупність внутрішнього середовища – ресурсний потенціал. Поняттям «ресурсний потенціал» цікавилось досить багато вчених та аналітиків, які вивчали проблематику раціонального використання ресурсів у різних сферах. На відміну від нестабільності факторів впливу зовнішнього середовища, фактори внутрішнього середовища набагато легше оцінити та управляти ними, щоб ліквідувати їх можливі негативні прояви. Саме тому оцінка елементів використання ресурсного потенціалу може певною мірою показати стан внутрішнього середовища підприємства та зробити відповідні висновки. Також, оцінка покаже, яку стратегію управління ресурсним потенціалом треба обрати для того, щоб підвищити його ефективність та бути успішним на ринку.

Актуальність дослідження полягає в тому, що не існує універсальної методики оцінки ресурсного потенціалу для будь-якого підприємства. Неодноразово це викликало суперечки у науковому суспільстві, тому під час оцінювання ресурсного потенціалу слід уважно проаналізувати підприємство, особливості його діяльності, обрати найбільш притаманну методику оцінки та адаптувати її саме для нього.

Мета дослідження: дослідження методів оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства на прикладі ТОВ «Амаркорд-Алекс».

Для досягнення мети було визначено такі завдання:

- 1) Обрати найбільш притаманну методику оцінки ресурсного потенціалу шляхом проведення глибокого аналізу підприємства та його діяльності й існуючих методів інших науковців;

- 2) Розробити власний адаптивний підхід до оцінки ресурсного потенціалу;
- 3) Створити комплекс дій для підвищення використання ресурсного потенціалу підприємства на основі оцінки ресурсного потенціалу;
- 4) Прийняття рішення щодо впровадження запропонованого комплексу дій.

Об'єкт дослідження: процес формування та ефективного використання ресурсного потенціалу ТОВ «Амаркорд-Алекс».

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Методики, які використані у роботі:

- 1) Р.А. Кличева: алгоритм оцінювання ресурсного потенціалу підприємства, система показників для відображення стану ресурсного потенціалу.

- 2) Парасій-Вергуненко І.М.: оцінка ресурсного потенціалу як невід'ємної складової внутрішнього стратегічного середовища підприємства на основі розрахунку інтенсивних та екстенсивних показників.

- 3) Артёмова А. В., Артёмов І.В.: оцінка ресурсного потенціалу за допомогою методу Дельфі, оцінка використання ресурсного потенціалу з точки зору продуктивності та ефективності.

- 4) Плотницька С.І.: вибір стратегії підприємства за оцінкою його конкурентоспроможності та ресурсного потенціалу.

- 5) Шаманська О.І.: розрахунок інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу та ефективності використання кожного компонента ресурсного потенціалу.

- 6) Окрім авторських методів, у роботі використано різні емпіричні та теоретичні методи дослідження: аналіз, синтез та групування – для узагальнення уявлення про досліджувані категорії, методики, класифікації ресурсів підприємства та відповідних їх потенціалів, порівняльний аналіз – для виокремлення переваг та недоліків різних методів науковців, системний підхід –

до функціонування ресурсного потенціалу як цілісної системи, моделювання – для формування якомога точного прогнозу щодо динаміки ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства.

Інформаційним забезпеченням роботи слугувало: наукові праці та статті дослідників даного питання, звітність та нормативні документи досліджуваного підприємства, отримані під час проходження переддипломної практики.

Key words:

- ресурсний потенціал;
- ресурси підприємства;
- оцінка ресурсного потенціалу;
- управління ресурсним потенціалом;
- компоненти (елементи) ресурсного потенціалу;
- різновиди ресурсів підприємства та їх структура;
- фінансовий, нематеріальний, трудовий, матеріальний, інформаційний потенціали;
- методи оцінки ресурсного потенціалу;
- напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯМ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1. Сутність ресурсного потенціалу, характеристика його основних елементів та аналіз факторів впливу на ресурсний потенціал.

Джерелом діяльності будь-якого підприємства є ресурси (фінансові, трудові, виробничі, матеріальні, тощо), але для того, щоб підприємство успішно здійснювало свою мету та збільшувало прибуток, йому необхідний розвиток. Розвиток будь-якого підприємства залежить від безліч факторів, але його перспективи може визначити ресурсний потенціал та темпи його нарощення (прискорення). У системі загального економічного потенціалу підприємства «ресурсний потенціал» можна зобразити наступним чином (рис. 1.1):

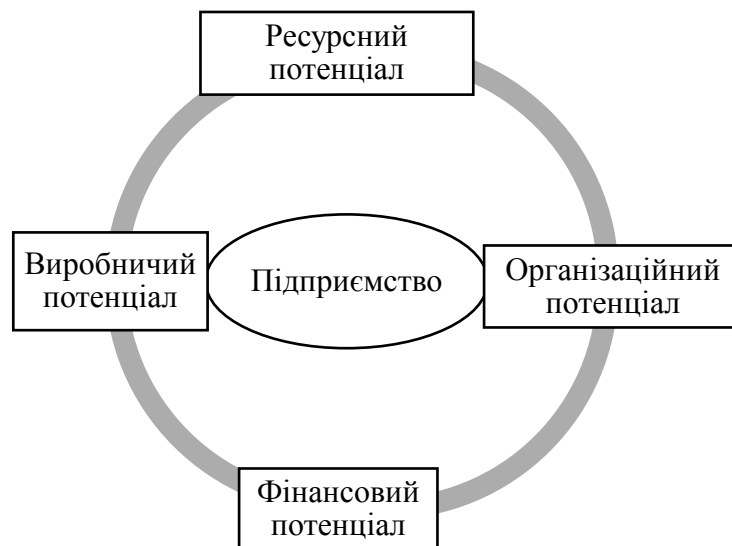


Рис. 1.1. Загальний потенціал підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [1]

Поняттям «ресурсний потенціал» цікавилася досить багато вчених та аналітиків, які вивчали проблематику раціонального використання ресурсів у різних сферах. Серед сучасників активними дослідниками й досі є: О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков, Н.С. Краснокутська, А.Є. Мачкур, І.М. Мягких, В.Є. Новицький, В.А. Рульєв, О.І. Шаманська, О.Є. Кузьмін, М.Р. Тимошук, Р.В. Фещур, Г.М. Александрова, Е.В. Лапін, Міценко, О.І. Кумечко, С.Е. Сердак, М.В. Чорна та інші [2]. Більшість авторів називають ресурсний потенціал

об'єктом управління на локальному рівні підприємств та тісно пов'язують категорії «потенціал», «ресурси», «потенціал підприємства» між собою. Ресурси одночасно приймають за основу економічного розвитку та часткою формування потенціалу, а потенціал трактують двома визначеннями [3]:

- 1) Потенціал – це здатність підприємства досягти запланованого результату;
- 2) Потенціал – сукупність можливостей, які характеризують здатність ресурсного підходу підприємства.

Наприклад, у дослідженні Г.М. Александрової поняття «потенціал» розглядається як «об'єктивно закладена можливість суб'єкту діяти якісно для досягнення кращого результату» [4]. Е.В. Лапін відмічає, що потенціал – це сукупні можливості підприємства визначати, формувати та максимально забезпечувати потреби споживачів у товарах і послугах у процесі взаємодії зі зовнішнім середовищем та раціонального використання ресурсів із забезпеченням власного прибутку [5]. Загалом, порівнявши ці дві думки, можемо дійти висновку, що науковці говорять про одне й те саме різними словами, зберігаючи суть поняття. Окрім того, потенціал, відповідно до академічного тлумачного словника української трактують як сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері [6]. Саме звідси дослідники й використовують уривки речення, щоб трактувати досліджувану категорію кожен по-своєму, але зберігаючи основну мету. Це означає, що потенціал показує наявність чого-небудь, що можна використати та трансформувати у прибуток, підвищення, покращення, нові можливості для розвитку, тощо. Не зважаючи на перераховане, потенціал не дає абсолютної впевненості, що результат його перетворення буде позитивним для підприємства або керівника компанії.

У науковій літературі для трактування «ресурсного потенціалу» найбільш часто використовують «сукупність ресурсів» та «можливості». Складемо порівняльну таблицю, щоб проаналізувати відмінність визначень (табл. 1.1).

Аналіз визначення категорії «ресурсний потенціал»

Автор	Визначення	Особливість
М.В. Гладій [7, с. 97]	Ресурсний потенціал – сукупна, інтегральна продуктивність промислових і природних засобів виробництва, трудових ресурсів, які утворюють показники виходу валової та товарної продукції на одиницю земельної площі	Складові ресурсного потенціалу кожного окремого регіону створюють його територіально-компонентну структуру
С.В. Додонов [8]	Загальний ресурсний потенціал господарства чи регіону – сукупність, яка включає землю, основні засоби, персонал, вартісну оцінку.	До складу ресурсного потенціалу автор враховує капітальні інвестиції, які пов'язані з вкладенням в основні засоби виробництва
В.Ф. Іванюта [9]	Ресурсний потенціал – сукупність потенціалів (природно-земельний, біологічний, трудовий, виробничий, фінансовий)	Автор формував визначення саме для АПК
Н.С. Краснокутська [10, с. 14-15]	Ресурсний потенціал – сукупність технічних, кадрових, фінансових, організаційних, технологічних, просторових, інформаційних можливостей підприємства та його ділової репутації	Єдина з авторів, хто робить акцент на діловій репутації підприємства
В.П. Славов, О.В. Коваленко [11]	Ресурсний потенціал – це комплексна категорія, яка є основою матеріального відтворення в гармонійному поєднанні з продуктивними силами і виробничими відносинами, що збалансовує кількісні (технологічні) та якісні співвідношення ресурсів	Визначає як саму технологію виробництва, так і параметри (розміри) організаційно-правової форми господарювання

Джерело: сформовано автором на підставі [7, 8, 9, 10, 11]

Отже, ресурсний потенціал – це сукупність всіх економічних ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту [3]. Величина цього потенціалу розраховується як обсяг ресурсів підприємства, поділених на відповідні категорії та якими воно має право вільно розпоряджатися. Хоча існує трохи інакша версія трактування величини ресурсного потенціалу: акцент спрямовується саме на результат, тобто на ефективність використання ресурсів для досягнення стратегічної мети підприємства. Як показує практика та кількість наукових робіт з різними

точками зору, не існує єдиної правильної методики для розрахунку величини ресурсного потенціалу, отже кожен обирає метод відповідно до своїх потреб та цілей. Отже, розглянувши думки різних вчених та зробивши відповідні висновки про поняття «ресурсний потенціал» та детально дослідивши трактування кожного слова, можемо почати аналізувати з чого воно складається для глибшого розуміння різносторонності думок вчених у деяких аспектах.

Оскільки дослідження проводиться з категоріями «потенціал» та «ресурси», то проаналізуємо, які саме структурні елементи до них входять та який вплив вони здійснюють. Зазвичай, якщо мається на увазі підприємство, то застосовують термін «економічні ресурси», тому ресурси підприємства – це сукупність засобів, за допомогою яких суб'єкт господарювання може досягти мети й одержати очікуваний результат [12]. Це більш поширене визначення, яке можна застосувати у будь-якому випадку. Існують й інші трактування в залежності від підходу, кожен з яких має свої переваги та недоліки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення терміну «ресурси»

Підхід	Суть визначення	Представники	Переваги	Недоліки
Виробничий	Основні елементи виробничого потенціалу(засоби виробництва, що включають засоби та предмети праці)	Майданевич Ю.П., Ларіна Я.С., Юрій С.І., Мочерний С.В., Устенко О.А.	Враховує навіть ті ресурси, які можуть бути залучені в майбутньому, а не тільки наявні	Обмежує сферу застосування виробничою діяльністю
Майновий	Активи (майно) в матеріальній та нематеріальній формах	Станек М., Биков В.А., Бочкарьова І.І., Кельян К.	Характеризує майнову складову ресурсів	Не враховує ресурси, що не мають вартості та не входять до складу майна
Структурний	Сукупність матеріальних, енергетичних, фінансових, технічних засобів та робочої сили	Петров Г.А., Семенов В.І., Беляєв М.І., Маргелов В.Н.	Повністю характеризує структуру ресурсів	Не визначає сутність ресурсів, а тільки класифікує їх
Комплексний підхід	Цінності, запаси, можливості, джерела їх формування	Борисов А.Б., Микитюк С.О., Вознюк Г.Л., Золоторогов В.Г.	Враховує джерела формування майна та нематеріальну складову ресурсів	Не розмежовує активну та пасивну частину ресурсів

Джерело: сформовано автором на підставі [12]

Отже, ресурси, що розглядатимуться як елементи ресурсного потенціалу, це засоби, які використовує підприємство під час своєї діяльності та які є його власністю. Це означає, що підприємство може застосувати їх або використати на свій розсуд у будь-який момент. Щоб охарактеризувати ці ресурси, складемо схему їх класифікації (рис. 1.2).

Отже, розглянувши схему та проаналізувавши трактування категорії «ресурсний потенціал», його елементами є такі ресурси підприємства: трудові, фінансові, матеріальні, що складаються з основних фондів (засобів) й обігових активів, нематеріальні, інформаційні [13].

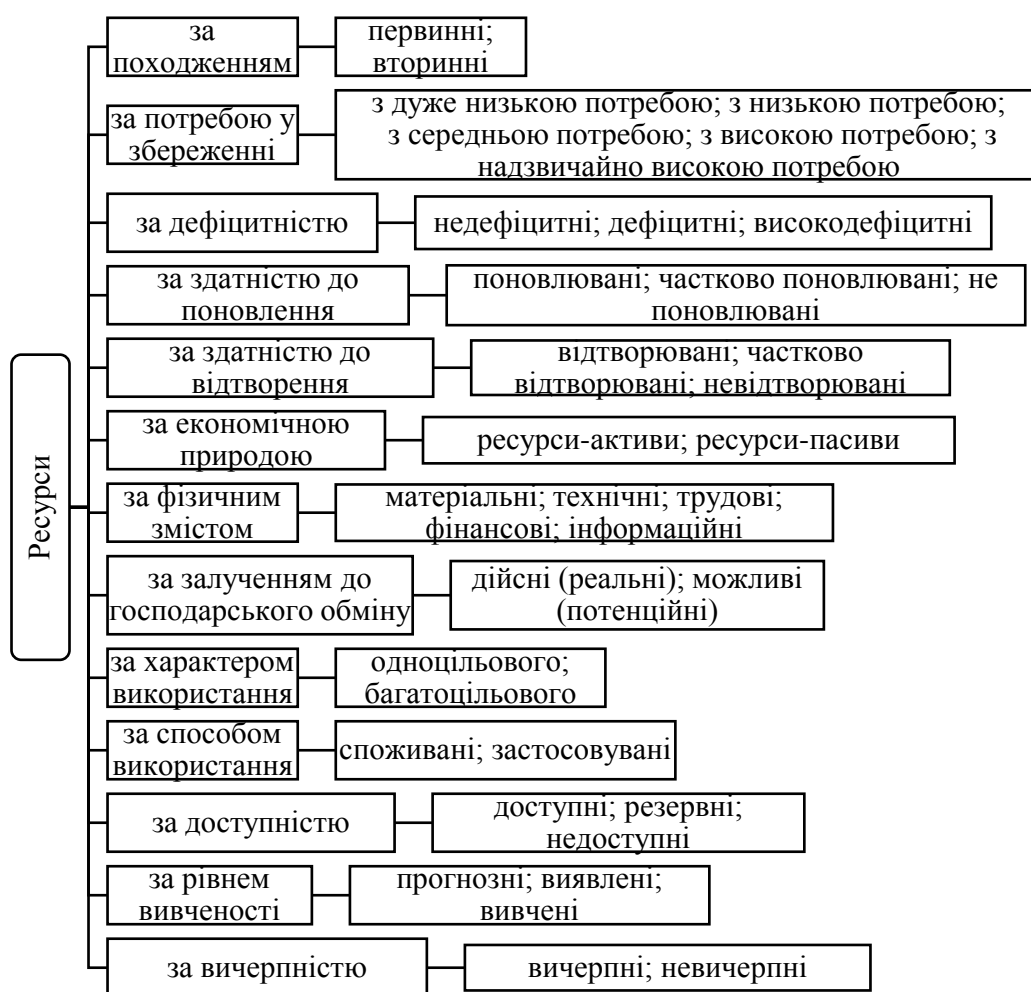


Рис. 1.2. Класифікація ресурсів

Джерело: сформовано автором на підставі [12]

З огляду на класифікацію (див. рис 1.2) це різновиди ресурсів за фізичним змістом.

Складемо відповідну схему для зручності аналізу (рис.1.3):

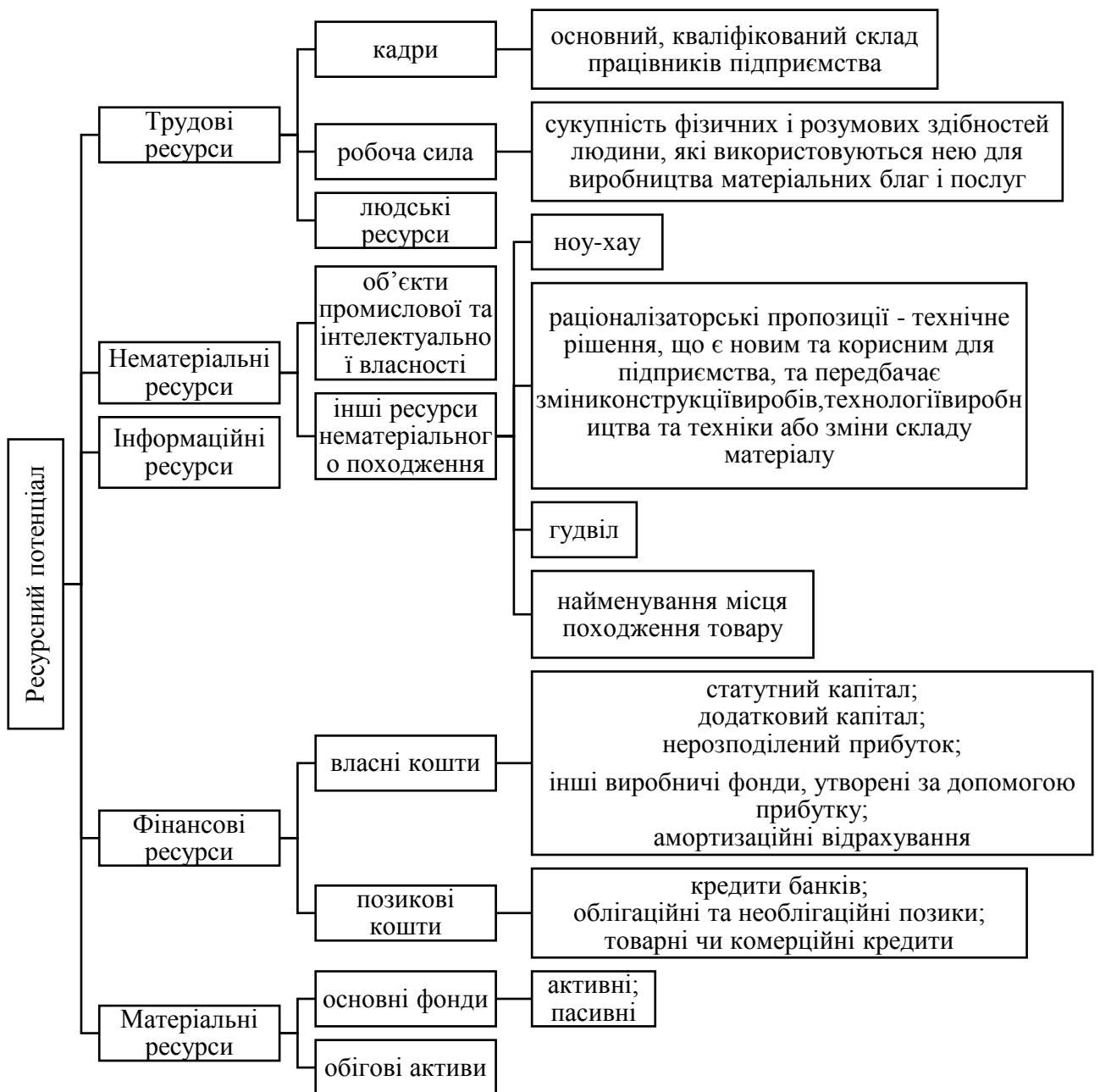


Рис. 1.3. Структура (елементи) ресурсного потенціалу

Джерело: сформовано автором на підставі [1]

Окрім вище наведених елементів, ресурсний потенціал підприємства характеризують такі показники [14]:

- ☞ реальні можливості підприємств у сфері економічної діяльності;

∞ обсяги ресурсів і резервів, які залучені та не залучені до виробництва;

∞ ефективність менеджерів у використанні ресурсів для створення продукції, товарів і послуг з метою максимізації прибутку;

∞ форма підприємництва, організаційно-правова структура.

З метою ефективного використання ресурсного потенціалу на підприємствах здійснюється не тільки його оцінка, а й управління, яке включає в себе аналіз впливу його складових. Проаналізуємо, як впливатиме зміна будь-якого з елементів на ресурсний потенціал підприємства:

1. Фінансові ресурси – це кошти, що перебувають в розпорядженні підприємства та призначені для виконання ними певних фінансових зобов'язань [15]. До їх складу входять такі елементи:

- статутний фонд (капітал);
- додатковий капітал;
- резервний капітал;
- централізовані кошти для фінансування капітальних вкладень;
- нерозподілений прибуток;
- амортизаційні відрахування;
- забезпечення поточних витрат і платежів;
- кредити банків;
- відстрочені податкові зобов'язання;
- кредиторська заборгованість усіх видів.

Звісно, що збільшення абсолютно кожного пункту даного переліку не може викликати позитивний вплив, тобто умовно можна поділити все на 2 групи: те, що має збільшуватися, а що зменшуватися для позитивного впливу на підприємство та його ресурсний потенціал. У даному випадку позитивна тенденція буде при збільшенні статутного, додаткового, резервного капіталів, нерозподіленого прибутку, централізованих коштів для фінансування, тощо. Негативні наслідки матиме, наприклад, різке збільшення кредиторської заборгованості всіх видів.

2. Трудові ресурси (персонал підприємства) – це сукупність фізичних осіб, які перебувають з підприємством як з юридичною особою у відносинах, що регулюються актами законодавства про трудову діяльність, та утворюють колектив з певною організаційною структурою відповідно до виробництва, форми власності та устрою підприємства [1]. Щоб ефективно використовувати трудові ресурси, на підприємствах здійснюється:

- управління персоналом;
- аналіз кадрового потенціалу й рівня його використання;
- визначення потреби в працівниках різних спеціальностей;
- прогнозування та планування чисельності працівників окремих підрозділів за різними структурними групами;
- розміщення працівників;
- розвиток персоналу (підвищення кваліфікації);
- координацію діяльності працівників;
- мотивація праці;
- облік результатів праці;
- контроль за виконанням завдань.

За умови дотримання всього переліку, який наведено вище, то такий елемент ресурсного потенціалу як «трудові» ресурси матиме лише позитивний вплив. У разі недотримання хоча б декількох з цих пунктів, трудові ресурси матимуть досить сильний негативний вплив, адже нестача кадрів, некваліфікований персонал або неправильний розподіл працівників по розділах може спричинити недостатній випуск продукції, втрату іміджу підприємства, втрату клієнтів, тощо.

3. Матеріальні ресурси – основні та оборотні засоби виробництва які використовуються (або можуть бути використані) у виробничому процесі та формують його базу[16, с. 463]. Складемо опорну схему для глибшого аналізу (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Матеріальні ресурси за групувальними ознаками

Джерело: сформовано автором на підставі [17]

Як видно зі схеми, матеріальні ресурси займають одне з найважливіших місць серед усіх ресурсів підприємства та відіграють важливу роль у процесі виробництва, адже, наприклад, виробнича діяльність підприємства супроводжується безперервним кругообігом оборотних засобів, що є у його вільному користуванні (власності). Проаналізувавши сутність матеріальних ресурсів та їх роль у процесі виробництва, досконалу організацію, збалансованість, своєчасність та наявність в достатній кількості на підприємстві, можемо стверджувати про позитивний вплив на ресурсний потенціал за умови дотримання принципів їх збалансованості (оборотні-необоротні) та оптимального управління ними.

4. Нематеріальні ресурси – сукупність знань та нематеріальних об’єктів, якими у певній формі володіє підприємство, що надає йому конкурентні переваги. Інакше кажучи, їх можна використати як синонім до категорії «інтелектуальна власність». Окрім поняття «нематеріальні ресурси», як їх

елементам приділяють увагу резервам нематеріальних ресурсів підприємства – сукупністю нематеріальних об’єктів, що іноді можуть ідентифікуватися, які не використовуються в поточний момент часу в діяльності підприємства, але можуть бути залучені за необхідності. Їх особливість полягає в тому, що їх наявність є необхідною умовою для стійкості діяльності підприємства [18]. У наукових статтях можна зустріти таку класифікацію (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Класифікація резервів нематеріальних ресурсів підприємства

Вид нематеріальних резервів	Відображення в бухгалтерській звітності	Призначення
1. Бухгалтерські резерви	Відображені в бухгалтерській звітності	Оперативні, можуть вводитися негайно та швидко за потребою
2. Гарячі резерви: кадри, договори, зобов’язання, тощо	Не відображаються в бухгалтерській звітності	Оперативні, швидкі, рухомі
3. Холодні резерви: кадри, договори, зобов’язання, тощо	Не відображаються в бухгалтерській звітності	Тактичні, застосовуються тільки за сильної потреби, тому й дістали відповідну назву
4. Потенційні резерви (ресурси)	Не відображаються в бухгалтерській звітності	Стратегічні, закладаються під час планування стратегічного планування підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [18]

Отже, для виконання свого призначення та застосування в критичній ситуації нематеріальні резерви мають бути якісними, в достатньому обсязі та збалансованими. Це здійснюватиме позитивний вплив на ресурсний потенціал підприємства та розширюють його можливості, підвищують стійкість діяльності, сприяють зміцненню конкурентоспроможності та розвитку партнерських стосунків.

5. Інформаційні ресурси – продукт інтелектуальної діяльності найбільш кваліфікованої та творчої частини працездатного населення країни, а в контексті підприємства – це продукт інтелектуальної діяльності, який є власністю підприємства (схеми, рецепти, алгоритми, програмні забезпечення, графіки, тощо)[18]. Основними відмінностями даних ресурсів від проаналізованих раніше є:

- невичерпність, бо з часом вони не зникають, а приростають;
- багаторазовість використання інформації;
- цінність інформації зростає у її поєднанні з факторами виробництва;
- на здобуття знань потребується більше часу, ніж на відтворення;
- легко збирається та передається;
- може використовуватися для різних цілей.

Відоме висловлювання Натана Ротшильда, успішного англійського торговця та банкіра XIX століття, які потім повторив і відомий політик Уїнстон Черчилль: «Хто володіє інформацією, той володіє світом» повністю підтверджує важливість інформації навіть у XXI сторіччі [19]. Це означає, що нестача інформаційних ресурсів може негативно вплинути на ресурсний потенціал підприємства.

Отже, можемо зробити висновок, що вплив на ресурсний потенціал можуть здійснювати різні фактори, які впливають у першу чергу на його елементи, тобто на фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні та інформаційні ресурси. До них можна віднести: економічні, політичні, соціальні, демографічні, технологічні, географічні, а також конкуренція.

Підбиваючи підсумки, зауважимо, що ресурсний потенціал – це ціла система ресурсів, які належать підприємству та можуть бути використані комплексно для позитивного результату. Це означає, що дані ресурси взаємопов'язані та доповнюють один одного в процесі виробництва. Окрім того, деякі ресурси можуть виступати заміниками саме через свою багатофункціональність, яка й зумовлює їх використання для досягнення однакового результату.

1.2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства

У попередньому пункті було детально проаналізовано можливі трактування категорії «ресурсний потенціал» та різницю між ними, після чого ми дійшли висновку про два основні напрямки дослідження ресурсного потенціалу: ресурсний та результативний [20]. У першому випадку ключову роль

відіграють ресурси та їх сукупність на підприємстві, а в другому – на скільки ефективно ресурси застосовуються для досягнення найкращого результату. У залежності від цього, можуть бути запропоновані різні методи оцінки, а також це і є причиною розходження думок багатьох авторів у даному питанні.

Для початку, проаналізуємо запропоновані види методів, які можна знайти у науковій літературі та порівняємо їх між собою: чи відносяться вони до однієї групи, яку характеристику мають, які показники для них характерні та за якими формулами роблять розрахунки [20].

Отже, дана таблиця узагальнює кількість методів та групує їх за схожими ознаками та спільними характеристиками. Розглянемо методики, які пропонують різні автори. Наприклад, Р.А. Кличева пропонує проводити оцінку ресурсного потенціалу за таким алгоритмом (рис. 1.5):

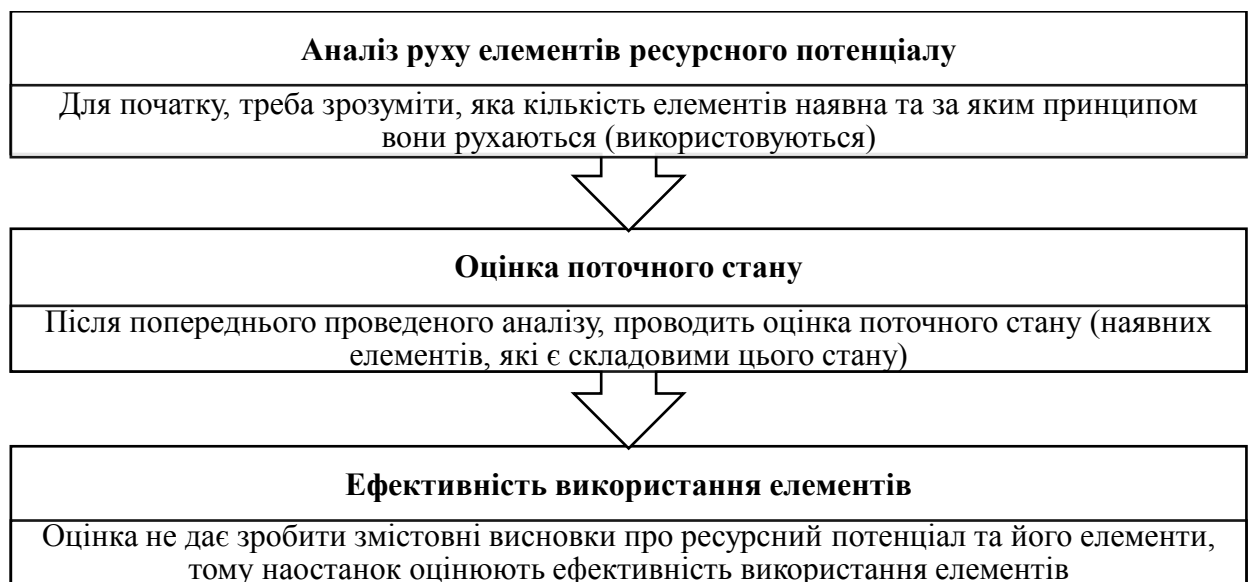


Рис. 1.5. Алгоритм оцінювання ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [10]

Методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу

Види методів	Характеристика групи	Показники, що характеризують метод	Формула для розрахунку	Економічний зміст показників
1. Ресурсні методи	Засновані на конкретному показникові, що враховує оборот прибутку та роздрібною торгівлі	1) Ресурсовіддача	Ресурсовіддача = Коефіцієнт оборотності поточних активів * Частка оборотних активів в сукупних активах; Коефіцієнт оборотності активів = $\frac{\text{Виручка від реалізації, грн}}{\text{Сума пасивів, грн}}$; Частка оборотних активів в сукупних активах = $\frac{\text{Вартість оборотних активів, грн}}{\text{Сума активів, грн}}$;	Показники ефективності використання ресурсного потенціалу на основі двох результативних показників обороту та прибутку
2. Витратні методи	Засновані на показниках, що враховують витрати підприємства	1) Витратовіддача; 2) Витратоємкість; 3) Рентабельність витрат	Витратовіддача = $\frac{\text{дохід (виручка) від реалізації продукції, грн}}{\text{витрати підприємства (собівартість всієї продукції), грн}}$; Витратоємкість = $\frac{\text{дохід (виручка) від реалізації продукції, грн}}{\text{витрати підприємства (собівартість всієї продукції), грн}} = \frac{1}{\text{витратовіддача}}$; Рентабельність витрат = $\frac{\text{прибуток від операційної діяльності, грн}}{\text{сума собівартості реалізованих товарів та операційних витрат, пов'язаних з реалізацією}}$;	Показники ефективності використання ресурсного потенціалу на основі двох результативних показників обороту та прибутку
3. Результативні методи	Оцінка проводиться за складом основних економічних показників	1) Узагальнюючий показник ефективності використання ресурсного потенціалу; 2) Узагальнюючий показник ефективності виробництва; 3) Показник ефективності конкретного ресурсного потенціалу Всі формули підприємство може визначити самостійно на свій розсуд: це залежить від сфери його діяльності, стратегічних цілей та виробленої продукції (послуги)		Показники кількісної оцінки діяльності підприємства
4. Комплексні системні методи	Визначають різні види ефективності використання ресурсного потенціалу	1) Узагальнюючий показник динаміки ефективності використання ресурсного потенціалу; 2) Показник економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; 3) Зведені показники ефективності ресурсного потенціалу підприємства Формули визначаються окремо під кожне підприємство та можуть відрізнятися		допомагає виявити неявні ресурси та ефективно використати їх

Джерело: сформовано автором на підставі [20]

Авторка розробила таку систему показників, які розраховуються за наведеним вище алгоритмом та відображають стан ресурсного потенціалу підприємницької структури (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Система показників для відображення стану ресурсного потенціалу

Група показників	Показник оцінки виробничої складової	Показник оцінки матеріальної складової	Показник оцінки кадрової складової
1. Аналіз руху елементів ресурсного потенціалу	Коефіцієнт оновлення основних фондів, коефіцієнт вибуття ОЗ, коефіцієнт приросту ОФ	Коефіцієнт нерівномірності поставок матеріалів, коефіцієнт варіації	Коефіцієнт обороту по прийому, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт сталості кадрів
2. Поточний стан елементів ресурсного потенціалу	Коефіцієнт зносу ОФ, коефіцієнт придатності ОФ, коефіцієнт використання парку наявного, встановленого, зданого в експлуатацію устаткування, показники, що характеризують час використання номерного фонду	Коефіцієнти (фактичні та планові) забезпеченості матеріальними ресурсами	Середньорічний обсяг послуг, наданих одним працівником, показники балансу робочого часу
3. Ефективність використання елементів ресурсного потенціалу	Фондовіддача, фондомісткість, рентабельність, коефіцієнт завантаження номерного фонду, показник інтегрального навантаження	Питома вага матеріальних витрат у собівартості послуг, коефіцієнт використання матеріалів	Зміна середнього заробітку працюючих за період середньорічного обсягу послуг, непродуктивні витрати робочого часу, економія (перевитрата) фонду заробітної плати

Джерело: сформовано автором на підставі [20]

Отже, проаналізувавши даний спосіб оцінки ресурсного потенціалу, не можемо стверджувати про його універсальність, бо не вистачає коефіцієнтів для розрахунку та оцінки інформаційної складової, хоча система є досить логічною, послідовною та ємною. Дану методику можна віднести до ресурсних методів оцінки (див. табл. 1.4).

Розглянемо інший приклад із науковою літературою, а саме оцінку ресурсного потенціалу як невід’ємної складової внутрішнього стратегічного середовища підприємства. Дана методика аналізу сформована на основі розрахунку інтенсивних та екстенсивних показників (табл.1.6). Отже, подальший розрахунок за цими даними проводиться в такій послідовності (рис. 1.6).

Показники для оцінки ресурсів підприємства

Вид ресурсів	Показники	
	Інтенсивні (якісні)	Екстенсивні (кількісні)
Основні засоби (засоби праці)	Віддача основних засобів (фондовіддача); Амортизаційна віддача	Середньорічна вартість основних засобів; Сума нарахованої амортизації
Основні засоби (засоби праці)	Випуск продукції з 1 м ² виробничої площі	Виробнича площа
	Віддача нематеріальних активів	Вартість нематеріальних активів
Матеріальні ресурси	Оборотність матеріальних запасів	Вартість матеріальних запасів
	Матеріаловіддача	Витрати на сировину та матеріали
Фінансові ресурси	Оборотність власного капіталу	Власний капітал
	Оборотність кредитної заборгованості	Заборгованість за кредитами
	Оборотність кредиторської заборгованості	Кредиторська заборгованість
Персонал (кадри)	Продуктивність праці; Трудомісткість виробництва продукції	Середньоспискова чисельність персоналу
	Зарплатовіддача	Витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи

Джерело: сформовано автором на підставі [21]

З огляду на таблицю та схему, можемо зробити висновок, що дана методика має багато спільного з тою, що була проаналізована вище (див. рис. 1.5, табл. 1.5) та відноситься до комплексних методів (див. табл. 1.4). Знову особлива увага приділяється кадрам, матеріальним ресурсам та основним засобам, а інформаційними ресурсами нехтують. Можна побачити, що дана методика розрахована на оцінку ресурсного потенціалу з точки зору виробничої сфери.

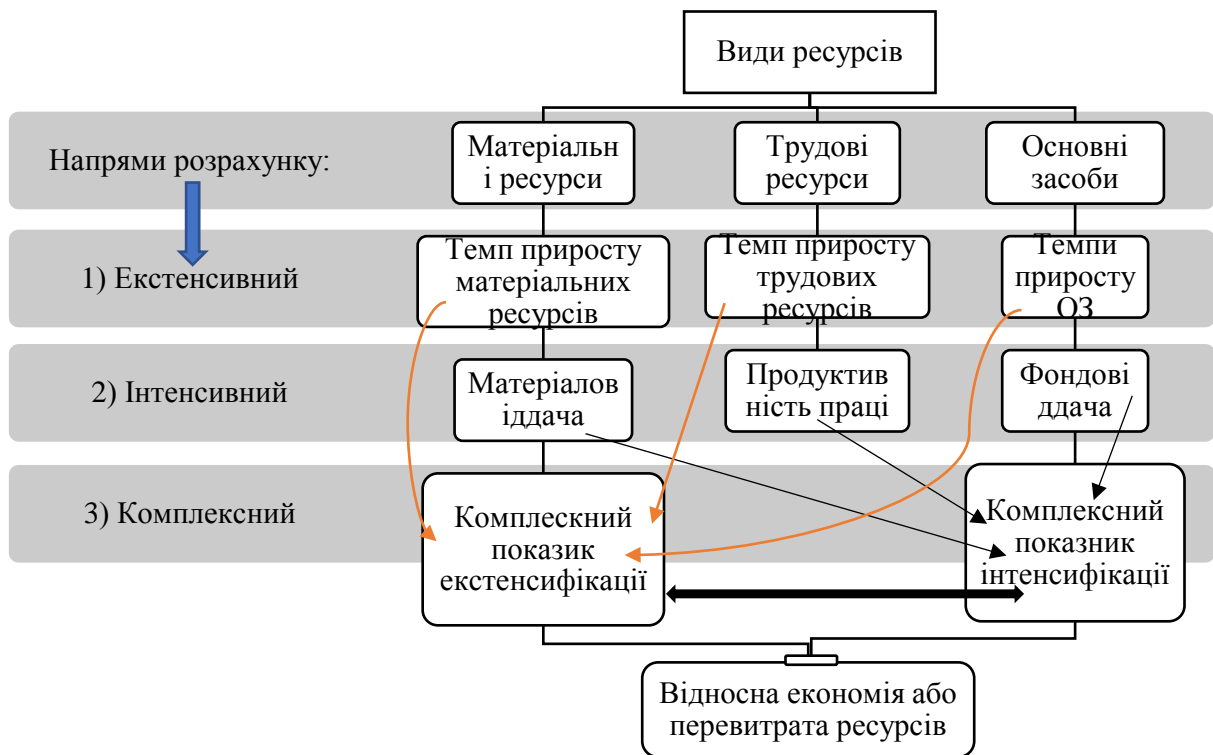


Рис. 1.6. Алгоритм комплексної оцінки ресурсів підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [21]

Ми вже розглянули дві методики із представників найбільш популярних методів оцінки ресурсного потенціалу, але їх набагато більше. Для глибшого розуміння та повного уявлення про їх кількість, складемо опорну схему (рис. 1.7).

Деякі учені тісно пов'язують конкурентоспроможність підприємств з їх ресурсним потенціалом, що, власне, зумовило появу наступної методики. Причина полягає в тому, що під час процесу формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, проводиться його дослідження шляхом виявлення пропорції між компонентами ресурсного потенціалу з урахуванням напрямку стратегічного розвитку (курсу) підприємства. Тобто методика спрямована на забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності, який задовольнятиме стратегічні цілі підприємства шляхом оцінки та управлінням ресурсним потенціалом [20].

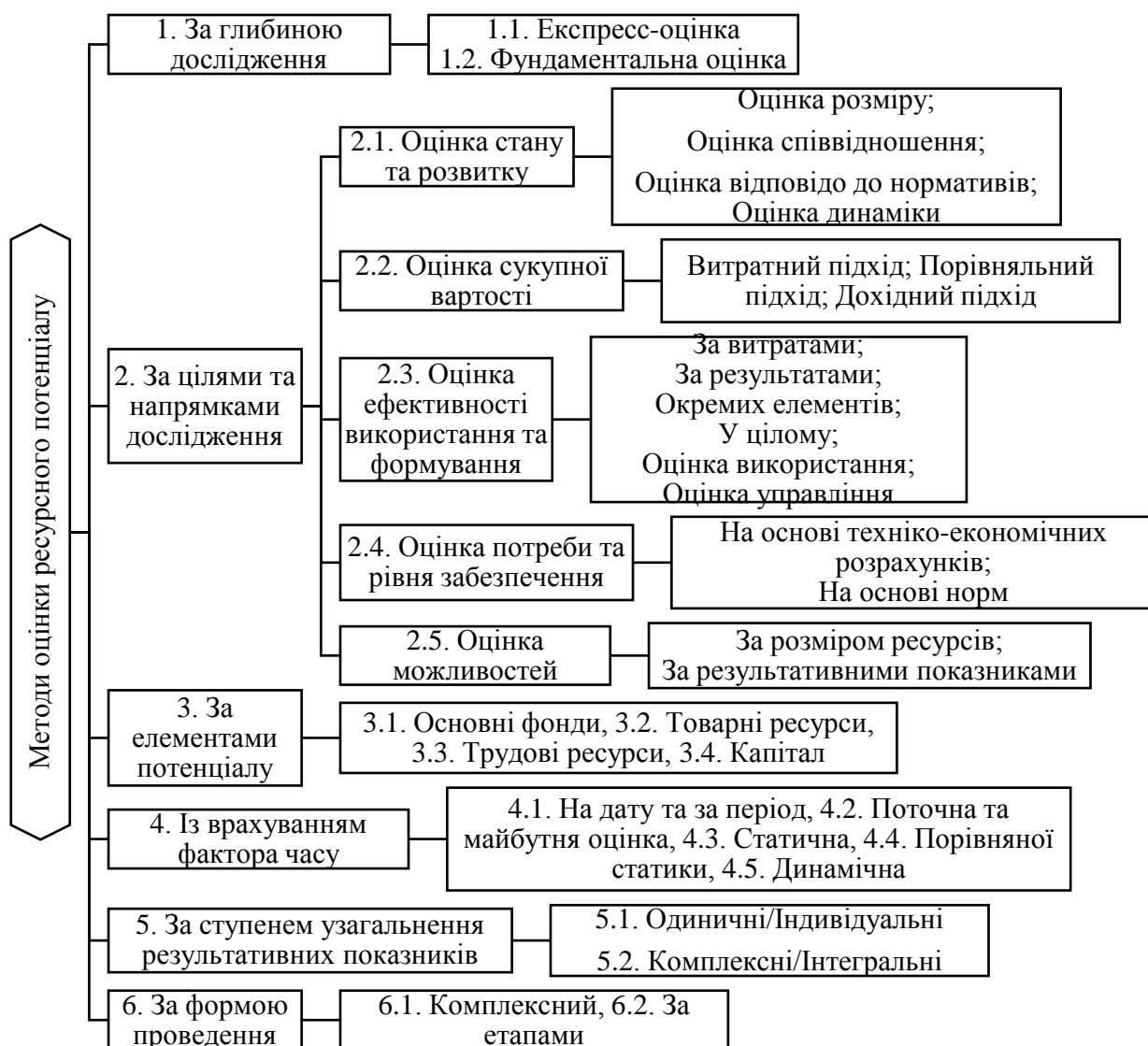


Рис. 1.7. Класифікація методів оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

Окрім методів, наведених вище, також застосовують й інші більш загальні методики або ті, що не мають на меті тільки визначення рівня ресурсного потенціалу. Однією з таких є метод «Дельфі» або експертне оцінювання, яке спрямоване на виявлення проблеми (недоліка), який переважає та заважає ресурсному потенціалу функціонувати на всі 100% та позитивно впливати на підприємство. Оцінювання проводиться за елементами ресурсного потенціалу підприємства таким чином (табл. 1.7):

Таблиця 1.7

Елементи оцінки ресурсного потенціалу підприємства для методу «Дельфі»

№	Вид ресурсів (елемент)	Складові оцінки
1	Кадрові	Можливості управлінського персоналу; можливості виробничого персоналу; результативність і надійність роботи персоналу; рівень навчання та атестації персоналу
2	Технічні	Можливості виробничого обладнання; раціональність використання обладнання; рівень модернізації та реконструкції обладнання
3	Управлінські	Стан управління у зовнішньому середовищі підприємства; стан управління у внутрішньому середовищі підприємства
4	Просторові	Відповідність території стратегічним цілям; комунікаційні можливості
5	Інформаційні	Достатність бази даних про зовнішнє середовище підприємства; надійність, достовірність і актуальність інформації про зовнішнє середовище; можливість розширення та підвищення достовірності і актуальності інформації про зовнішнє середовище
6	Технологічні	Можливості технології в забезпеченні стабільності якості продукції; оснащеність прогресивними технологічними ресурсами; наявність конкурентоспроможних ідей по розвитку технологічних ресурсів

Джерело: сформовано автором на підставі [20]

Зокрема, для проведення оцінки даних елементів можуть використовувати «шкалу бажаності» Харрінгтона (табл. 1.8). Оцінка може набувати значень від 0 до 1, чим вище бал – тим краще, тому 0 – найгірше значення показника, а 1 – найкраще.

Таблиця 1.8

«Шкала бажаності» Харрінгтона

Шкала оцінки	Якісні характеристики шкали
1,00	Відповідає кращому рівню якості показника, який не потребує покращення
0,80 – 1,00	Відображає хорошу якість чи виконання з певними незначними недоліками, які не є критичними
0,63 – 0,80	Рівень «добре», який вважається оптимальним та має незначні недоліки, які треба усунути протягом певного проміжку часу
0,40 – 0,63	Відображає задовільну якість, найнижча допустима грань для оцінюваного показника, але вже з обов'язковими удосконаленнями
0,30 – 0,40	Неприйнятний рівень, хоча є потенціал для того, щоб перейти на вищий щабель
0,10 – 0,00	Недопустимий рівень, який наближений до критичного
0,00	Найнижчий критичний рівень

Джерело: сформовано автором на підставі [23]

З ресурсним потенціалом пов'язують й виявлення резервів підприємства, тобто проводить оцінку ресурсного потенціалу за аналізом його стану: результатного, витратного та ресурсного (рис.1.8). Саме з них потім виявляють резерви, які можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

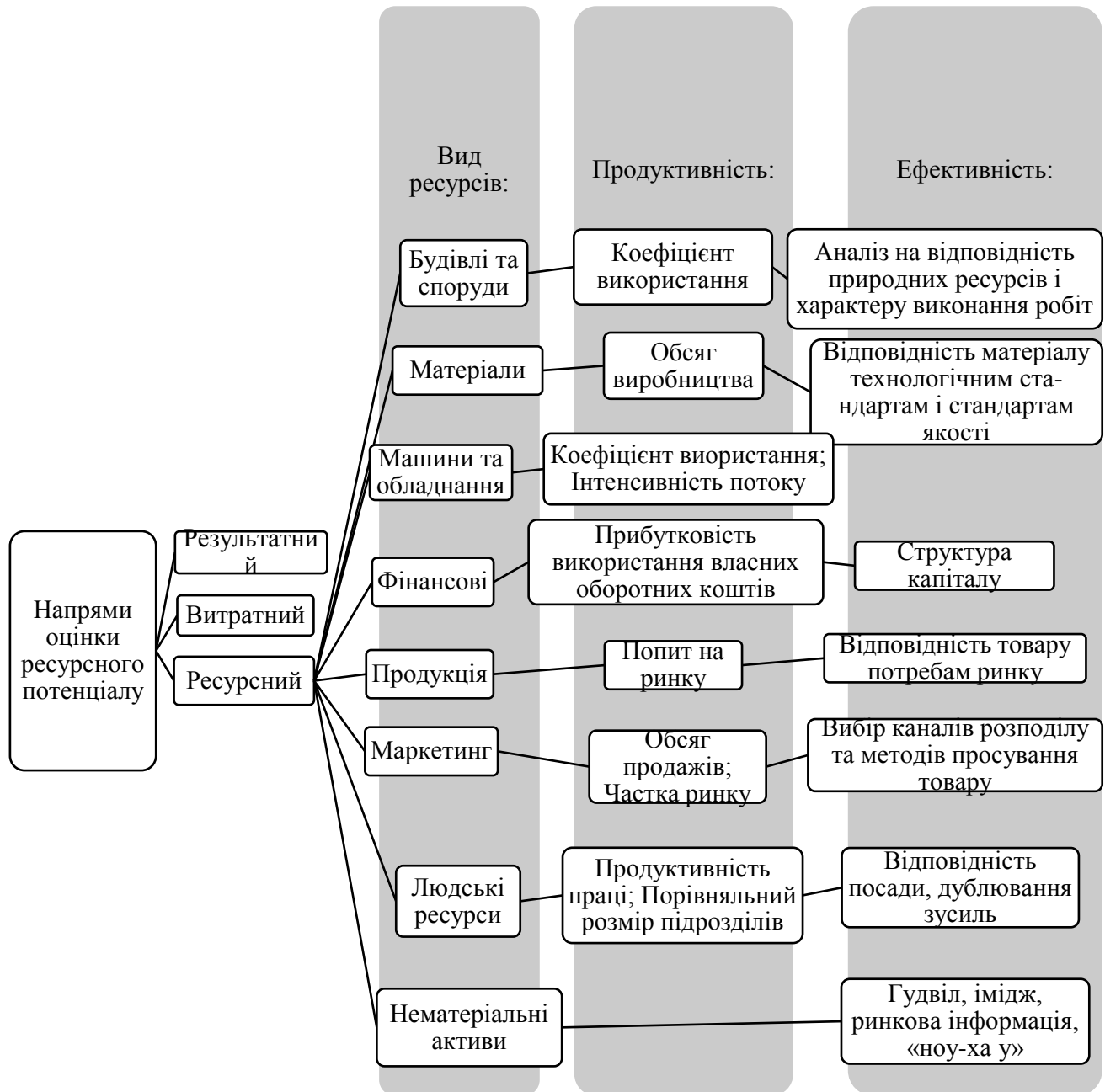


Рис. 1.8. Оцінка використання ресурсного потенціалу з точки зору продуктивності та ефективності

Джерело: сформовано автором на підставі [20]

Після проведення необхідних розрахунків, які тісно пов'язані з елементами ресурсного потенціалу, керівництвом приймається рішення щодо вибору

стратегії, за якою розвиватиметься підприємство у залежності від отриманих результатів та висновків про конкурентоспроможність підприємства (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

**Вибір стратегії підприємства за оцінкою
його конкурентоспроможності та ресурсного потенціалу**

№	Елемент ресурсного потенціалу	Рівень (стадія) конкурентоспроможності	Вибір стратегії
1	Кадровий потенціал	Перший рівень конкурентоспроможності (управлінська система «внутрішньо нейтральна», є сліпа прихильність примітивної цінової конкуренції)	Інтегрованого зростання
2	Фінансово-майновий потенціал	Другий рівень конкурентоспроможності (управлінська система «зовні нейтральна», є більш витончені форми і метод конкуренції, в яких цінова конкуренція витісняється конкуренцією за якістю та рівнем обслуговування споживачів)	Концентрованого зростання
3	Інформаційно-комунікативний потенціал	Третій рівень конкурентоспроможності (підприємства орієнтовані передбачати потреби і запити споживачів і стають лідерами в галузі)	Диверсифікації
4	Організаційно-підприємницький потенціал	Четвертий рівень конкурентоспроможності (підприємства попереду конкурентів на багато років)	Скорочення

Джерело: сформовано автором на підставі [24]

Отже, можемо зробити висновки щодо значного впливу ресурсного потенціалу на підприємство та його діяльність: від нього може принципово залежати стратегічний курс та цілі, а також конкурентоспроможність серед інших учасників ринку.

Проаналізувавши стільки різних методів оцінки ресурсного потенціалу, виокремимо узагальнюючий та найбільш актуальний для даного дослідження. Його основа – комплексна оцінка потенціалів (рис. 1.9), що враховує неповторність елементів ресурсного потенціалу та передбачає три наступні етапи [25]:

1. Ефективність використання компонента ресурсного потенціалу. Розрахунок проводиться за формулою:

$$K_{EK1} = \frac{\sum_i K_i}{n}, \quad (1.1)$$

де $\sum_i K_i$ – сума потенціалів (рис. 1.9),

n – кількість потенціалів.

2. Ефективність використання компонентів ресурсного потенціалу за певний часовий період. Розрахунок проводиться за формулою (1.1) за певний проміжок часу, наприклад 3 роки та проводиться порівняльний аналіз.

3. Інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу. Розрахунок проводиться за формулою (1.2), а обчислення її компонентів представлено нижче (рис.1.9).

$$IP_{врпп} = (K_{фп} * K_{ф}) + (K_{кп} * K_{к}) + (K_{мп} * K_{м}), \quad (1.2)$$

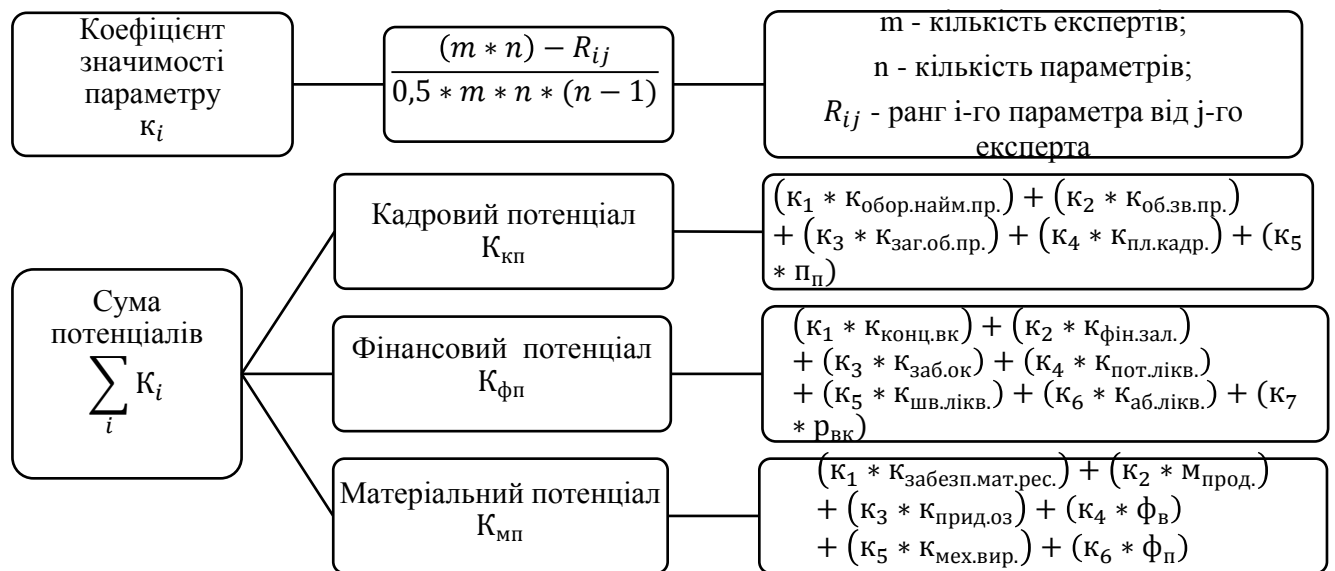


Рис. 1.9. Алгоритм розрахунку суми потенціалів

Джерело: сформовано автором на підставі [25]

Умовні позначення до формул, застосованих на рис. 1.9:

- 1) $K_{1,2,3,4...i}$ – коефіцієнт ваги показника, може бути оцінений методом попарних порівнянь або методом експертних оцінок за окремою формулою;
- 2) $K_{обор.найм.пр.}$ – коефіцієнт обороту найманих працівників;
- 3) $K_{об.зв.пр.}$ – коефіцієнт обороту звільнених працівників;
- 4) $K_{заг.об.пр.}$ – коефіцієнт загального обороту працівників;
- 5) $K_{пл.кадр.}$ – коефіцієнт плинності кадрів;
- 6) $P_{п}$ – продуктивність праці;

- 7) $K_{\text{конц.вк}}$ – коефіцієнт концентрації власного капіталу;
- 8) $K_{\text{фін.зал.}}$ – коефіцієнт фінансової залежності;
- 9) $K_{\text{заб.ок}}$ – коефіцієнт забезпечення оборотних коштів власними оборотними коштами;
- 10) $K_{\text{пот.лікв.}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;
- 11) $K_{\text{шв.лікв.}}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності;
- 12) $K_{\text{аб.лікв.}}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- 13) $r_{\text{вк}}$ – рентабельність власного капіталу;
- 14) $K_{\text{забезп.мат.рес.}}$ – коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами;
- 15) $M_{\text{прод.}}$ – матеріаломісткість продукції;
- 16) $K_{\text{прид.оз}}$ – коефіцієнт придатності основних засобів;
- 17) $\Phi_{\text{в}}$ – фондівіддача;
- 18) $K_{\text{мех.вир.}}$ – коефіцієнт механізації виробництва;
- 19) $\Phi_{\text{п}}$ – фондоозброєність праці;

Можемо зробити висновок, що даний спосіб не враховує інформаційні ресурси, як і деякі з попередніх, але зважаючи на базу даних, яку надало підприємство, не вистачає даних саме для дослідження цього аспекту.

Отже, ми розглянули досить багато різних методів оцінки ресурсного потенціалу, але кожне підприємство може обирати на власний розсуд який застосовувати. У кожного з них є свої переваги та недоліки, які було проаналізовано у цьому підпункті. Оскільки підприємство самостійно формує свій ресурсний потенціал, тому можна навіть розробляти власні авторські методики, які будуть найбільш ефективними.

1.3. Напрями управлінням ресурсним потенціалом та його складовими

Для ефективного розвитку підприємства важливим є не тільки наявність та оцінка ресурсного потенціалу, а й ефективне управління ним та його складовими. У науковій статті зазначається, що формування і ефективне

функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємства ґрунтується на сукупності певних принципів [26]. Дані принципи відносяться не тільки до елементів ресурсного потенціалу, а й на конкурентоспроможність підприємства, досягнення ним високого рівня розвитку, тощо (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Основні принципи управління ресурсним потенціалом підприємства

Принцип	Сутність принципу
Принцип науковості	Базування управління – наукове підґрунтя, з використанням світового надбання дослідників із зазначеного питання для того, щоб врахувати накопичений досвід у сфері управління формуванням, розподілом, використанням і відновленням ресурсного потенціалу підприємства.
Принцип оптимальності	Передбачає можливість вибору найкращого варіанта для вирішення завдань ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства.
Принцип комплексності	Враховує системність і взаємозв'язок процесів планування, організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю під час реалізації виробничої діяльності на основі механізмів управління ресурсним потенціалом підприємства.
Принцип об'єктивності	Використання об'єктивного підходу для вибору найбільш ефективних методів для вирішення проблем в системі управління ресурсним потенціалом з встановленням причин даних проблем.
Принцип економічності	Забезпечує раціональне використання ресурсів у процесі формування ресурсного потенціалу підприємства, щоб досягнути максимально можливого ефекту за критерієм «витрати-результат».
Принцип гнучкості	Удосконалення механізмів управління ресурсним потенціалом виробничого підприємства та налаштування інформаційно-аналітичної системи відбувається з урахуванням зміни факторів зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства.
Принцип оперативності	Проведення регулярного моніторингу ресурсного потенціалу підприємства з метою визначення і своєчасного реагування на виявлені проблеми управління.
Принцип адаптивності	Створення та впровадження засобів(інструментів) в склад механізму управління ресурсним потенціалом з метою оперативного реагування на мінливі умови навколишнього середовища.
Принцип безперервності	Полягає в безперервності процесу розподілу, використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства.
Принцип інноваційності	Передбачає обов'язковість використання новітніх технологій при управлінні розвитком ресурсного потенціалу підприємства, забезпечує його конкурентоспроможність.
Принцип організаційного новаторства	Визначає потребу постійного пошуку нових, більш досконалих методів і форм реалізації механізмів управління ресурсном потенціалом підприємства.

Джерело: сформовано автором на підставі [27]

Отже, можемо зробити висновок, що управління ресурсним потенціалом підприємства – сукупність пов’язаних між собою дій, інструментів, методів, які утворюють механізм, що функціонує на певних принципах з метою забезпечення ефективності ресурсного потенціалу в умовах мінливості середовища. Слід зазначити, що система управління ресурсним потенціалом підприємства є складовою частиною загальної системи управління підприємством та може залежати від інших його складових.

Основне завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає насамперед у вдосконаленні використання й управління ресурсами підприємства та в підвищенні їхньої цілісності (рис. 1.10), яка проявляється у тісному взаємозв’язку [28]. Наступний напрям нагадує основні функції менеджменту, які характеризуються повнотою змісту, стійкістю структури, системністю й універсальністю використання в різних сферах діяльності:

- планування;
- координація;
- мотивація;
- організація;
- контроль.

У комплексі вони формують управлінські рішення, які впливатимуть на ефективність ресурсного потенціалу. Їх особливість полягає в тому, що кожна функція (з точки зору менеджменту) – це окремий процес управління по виробленню методів активізації і засобів впливу на підприємство, його діяльність для досягнення бажаних позитивних результатів. Третій напрям стосується бенчмаркінгу – адаптацію принципів та методів, які використовують інші компанії. Сюди не відносять промислове шпигунство, але в реальному житті ним також активно користуються різні підприємства. Останній напрям побудований на застосуванні технологій BPM (рис. 1.11) та ERP (рис. 1.12).



Рис. 1.10. Напрями підвищення ефективності управлінням ресурсного потенціалу підприємства

Зі схеми видно, що дані напрями доцільно використовувати комплексно для досягнення більшого ефекту. Про це свідчить і один із напрямів – системний. Він полягає у розгляданні всіх об’єктів, процесів, дій як єдину систему, в якій все взаємопов’язане, тобто будь-які зміни одного елементу можуть вплинути на другий.

Джерело: сформовано автором на підставі [28]

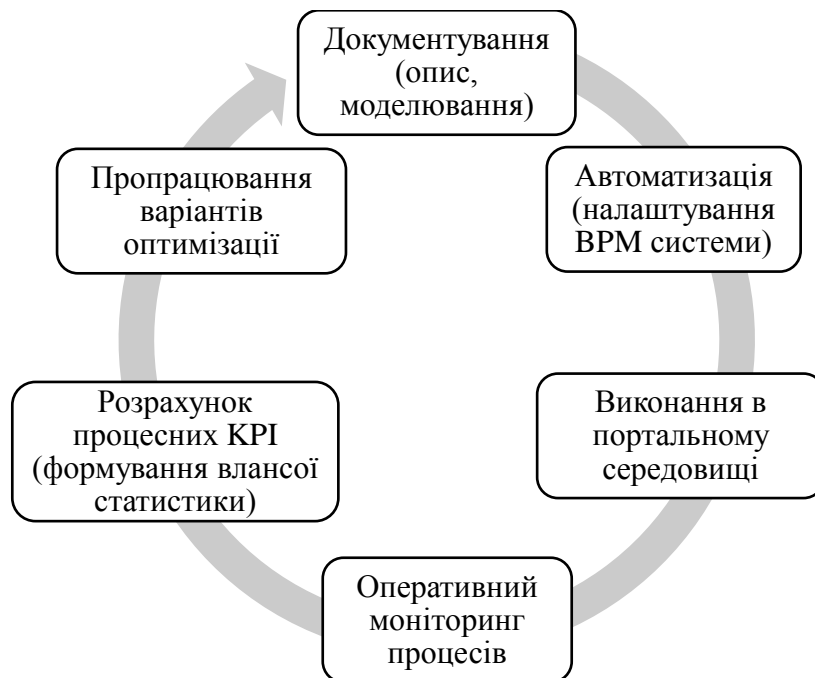


Рис. 1.11. Алгоритм використання технологій Business Process Management

Джерело: сформовано автором на підставі [29]



Рис. 1.12. Система управління ресурсами (Enterprise Resource Planning)

Джерело: сформовано автором на підставі [30]

Дані способи можна використовувати до різних складових ресурсного потенціалу, а саме: фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні ресурси. Для них раціонально проводити наступні дії та вживати такі заходи:

1. Фінансові ресурси:
 - ефективного фінансового планування;
 - регулювання руху фінансових ресурсів;
 - визначення джерел фінансування господарської діяльності підприємства;
 - розробка стійкої фінансової стратегії;
 - координація фінансових розділів підприємства.
2. Трудові ресурси:
 - раціональне планування трудових ресурсів;
 - аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення;
 - оптимізація організаційної структури з чітким встановленням обов'язків;
 - розробка комплексної програми розвитку трудових ресурсів;

- формування системи мотивації працівників.
3. Матеріальні ресурси:
- удосконалення загальної структури виробництва;
 - зменшення простоїв обладнання та підвищення коефіцієнту їх використання;
 - ефективне управління матеріальними запасами;
 - використання системи бережливого виробництва (Lean Production);
 - модернізація устаткування;
 - впровадження інноваційного обладнання;
 - мінімізація транспортно-складських витрат.
4. Інформаційні ресурси:
- створення системи збору, обробки, зберігання та систематизації інформації;
 - використання показників оцінки якості інформації;
 - формування комплексної інформаційної системи;
 - моніторинг інформаційних ризиків.

Отже, за допомогою перерахованого комплексу дій можна не тільки формувати механізм управління ресурсним потенціалом, а й підвищувати його ефективність, що безумовно впливатиме на діяльність підприємства як в цілому, так і на інші його потенціали окремо. Окрім того, слід зважати на адаптацію підприємства до можливих змін навколишнього середовища його функціонування, щоб даний комплекс давав максимально можливий позитивний ефект.

Висновки до розділу 1

Отже, у даному розділі було проведено детальний аналіз поняття «ресурсний потенціал» та принципів управління ним, його елементів та методів їх оцінки, а також різні точки зору учених. Це дає змогу зробити наступні висновки.

Перспективи розвитку підприємства може визначити ресурсний потенціал та темпи його нарощення. Ресурсний потенціал – це сукупність всіх економічних

ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту. Величина цього потенціалу розраховується як обсяг ресурсів підприємства, поділених на відповідні категорії та якими воно має право вільно розпоряджатися.

Ресурси підприємства – це сукупність засобів, за допомогою яких суб'єкт господарювання може досягти мети й одержати очікуваний результат. До ресурсів, що розглядатимуться як елементи ресурсного потенціалу відносять: фінансові, матеріальні, нематеріальні, трудові, інформаційні.

З метою ефективного використання ресурсного потенціалу на підприємствах проводиться його оцінка, а також управління, яке включає в себе аналіз впливу його складових. Вплив на ресурсний потенціал здійснюють різні фактори, які впливають у першу чергу на його елементи. До цих факторів відносять: економічні, політичні, соціальні, демографічні, технологічні, географічні, а також конкуренцію. Загалом, виділяють два основні напрямки дослідження ресурсного потенціалу: ресурсний (ключову роль відіграють ресурси та їх сукупність на підприємстві) та результативний (на скільки ефективно ресурси застосовуються для досягнення найкращого результату).

Існує досить багато методів оцінки ресурсного потенціалу, але для кожного підприємства доцільно обирати свою, враховуючи особливості його функціонування. Було описано та проаналізовано такі методи оцінки ресурсного потенціалу: ресурсні, витратні, результативні, комплексні, системні, комплексна оцінка потенціалів, опосередковані (метод Дельфі, вибір стратегії конкурентоспроможності, оцінка ресурсного потенціалу як невід'ємної складової внутрішнього стратегічного середовища).

Найбільш універсальним методом для досліджуваного підприємства та подібних підприємств є комплексний розрахунок інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу. Управління ресурсним потенціалом підприємства – сукупність пов'язаних між собою дій, інструментів, методів, які утворюють механізм, що функціонує на певних принципах з метою

забезпечення ефективності ресурсного потенціалу в умовах мінливості середовища.

Основне завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає насамперед у вдосконаленні використання й управління ресурсами підприємства та в підвищенні їхньої цілісності. Для ефективного управління складовими ресурсного потенціалу потрібно дотримуватися таких принципів: науковості, оптимальності, комплексності, об'єктивності, економічності, гнучкості, оперативності, адаптивності, безперервності, інноваційності, організаційного новаторства. Напрямами підвищення ефективності управлінням ресурсного потенціалу підприємства є: застосування системного підходу, використання технологій BPM (Business Process Management), системи управління ресурсами ERP (Enterprise Resource Planning).

Розділ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АМАРКОРД-АЛЕКС»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Для проведення дослідження було обрано виробниче підприємство ТОВ «Амаркорд-Алекс», яке займається виробництвом рідкого (загартованого) морозива та функціонує в Україні понад 20 років під торговою маркою «Лакомка», яка відома споживачам завдяки своєму смачному морозиву.

Морозиво «Лакомка» є унікальною розробкою компанії «Амаркорд-Алекс». Спочатку діяльність компанії була зосереджена на виготовленні традиційного загартованого морозива, однак згодом увагу було звернуто на абсолютно новий напрям – виробництво рідких сумішей для виготовлення м'якого морозива. Коротку історію розвитку компанії представлено нижче (рис. 2.1).

Із статуту компанії відома наступна інформація (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Основні відомості про ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Показник	Відомості про підприємство
1	2
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Амаркорд-Алекс»
Дата оновлення відомостей	19.08.2002
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	22949271
Організаційно-правова форма	ТОВ
Форма власності	Недержавна власність
Перелік засновників юридичної особи та розмір внеску	Клюзнер О.В., Бендерський О.В., Алексєєнко Л.В.
Розмір статутного капіталу на момент реєстрації	41 400 000,00 грн
Кінцевий бенефіціарний власник (контролер)	Клюзнер О.В.
Контакти з ЄДР	Адреса: 01103, м.Київ, вул. Кіквідзе, будинок 18А
Реєстр платників ПДВ (станом на 30.07.2020)	Дійсне свідоцтво ПДВ Індивідуальний податковий номер: 229492726550 Дата реєстрації: 01.07.1997

1	2
Види діяльності	Основне: <ul style="list-style-type: none"> • 10.52 Виробництво морозива Інше: <ul style="list-style-type: none"> • 20.59 Виробництво іншої хімічної продукції, н. в. і. у. • 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами • 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна • 71.11 Діяльність у сфері архітектури • 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Торгова марка, яка представлена на ринку	«Лакомка»
Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори
Місцезнаходження реєстраційної справи	Печерська районна в місті Києві державна адміністрація
Кількість працівників	60
Вид підприємства	Мале

Джерело: сформовано автором на підставі даних статуту підприємства

Метою підприємства є: створення та підтримка вітчизняного бренду морозива, який зможе довгі роки зберігати свою високу якість та конкурентоспроможність.

Цілями підприємства є:

- реалізація запланованої стратегії розвитку;
- досягнення конкурентних переваг;
- модернізація виробництва морозива, розробка нової унікальної технології;
- збільшення кількості точок для продажу по всій Україні;
- розвиток партнерства з кондитерськими та пекарнями;
- підвищення діяльності збутового апарату;
- збільшення експорту за межі України;

- створення особливої лінії морозива для людей з особливими потребами в їжі (наприклад, кошерне морозиво для євреїв);
- збереження позицій на ринку внаслідок світової пандемії.



Рис. 2.1. Найбільш визначні події за історію розвитку ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Джерело: сформовано автором на підставі [31]

Компанією представлено більше 50 фірмових кіосків, кількість яких постійно збільшується. Окрім того, морозиво «Лакомка» можна купити в популярних київських торгових центрах: «Ocean Plaza», «Lavina», «Dream Town», «Sky Mall», «Art Mall», «Блокбастер», «Район», тощо (табл. 2.2). На жаль, станом на 2021 рік більшість із них знаходяться на етапі паузи через ситуацію з

пандемією у всьому світі та достеменно невідомо, чи відновиться їх діяльність. Точки продажу було обрано таким чином, щоб вони знаходилися на території масового скупчення людей, на популярних вулицях та скверах міста, у торговельних центрах, тощо.

Таблиця 2.2

Адреси точок продажу морозива «Лакомка»

№	Точка продажу	Адреса
1	ТРЦ «Район»	вулиця Миколи Лаврухіна, 4, Київ, Україна
2	ТРЦ Lavina	вулиця Берковецька, 6Д, Київ, Україна, 04128
3	ТРЦ «Silver Breeze»	проспект Павла Тичини, 1В, Київ, Україна
4	ТРЦ АШАН RIVE GAUCHE	вулиця Золбунівська, 17, Київ, Україна
5	ТРЦ Smart Plaza Obolon	Оболонський проспект, 19, Київ, Україна
6	Фірмовий кіоск	вулиця Хрещатик, 7/11, Київ, Україна
7	Фірмовий кіоск	Бессарабська площа, 2, Київ, Україна
8	Фірмовий кіоск	вулиця Срібнокільська, 5, Київ, Україна
9	Фірмовий кіоск	вулиця Гагаріна, 16, Бровари, Київська область, Україна
10	Фірмовий кіоск	проспект Шевченка, 1, Вишгород, Київська область, Україна
11	Фірмовий кіоск	Набережна вулиця, 2, Вишгород, Київська область, Україна, 07301
12	ТРЦ «Блокбастер»	проспект Степана Бандери, 34В, Київ, Україна
13	ТРЦ «Sky Mall»	проспект Романа Шухевича, 2т, Київ, Україна
14	ТРЦ «Ocean Plaza»	вулиця Антоновича, 176, Київ, Україна
15	ТРЦ Променада-Парк, Ашан	Велика Окружна вулиця, 4, Петропавлівська Борщагівка, Київська обл., Україна
16	Ст. м. Хрещатик	вулиця Хрещатик, 19а, Київ, Україна
17	Фірмовий кіоск	вулиця Хрещатик, 29, Київ, Україна
18	Ст. м. Дарниця, ТЦ «Дитячий світ»	вулиця Андрія Малишка, 3Д, Київ, Україна
20	Фірмовий кіоск	проспект Василя Порика, 2, Київ, Україна
21	Фірмовий кіоск	вулиця Київський шлях, 78, Бориспіль, Київська область, Україна
22	Фірмовий кіоск	Набережна вулиця, 2, Вишгород, Київська область, Україна

Джерело: сформовано автором на підставі даних маркетингового відділу

Отже, особливість ведення даного бізнесу полягає в його продукції: рідке морозиво не зберігається в холодильниках, а отже його неможливо пускати в продаж через мережу звичайних супермаркетів, тому здійснювати його продаж можна тільки через спеціалізовані точки, чим і зумовлено їх розташування. Як

ми можемо побачити, компанія вела досить активну діяльність саме у Києві, де й зосереджене виробництво, але довелось поставити діяльність на паузу до кращих часів через світову пандемію.

Схематично середовище функціонування підприємства можна зобразити наступним чином (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Середовище функціонування ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Джерело: сформовано автором на підставі даних маркетингового відділу

ТОВ «Амаркорд», ТОВ «Ярмарок на Олімпійському» та ТОВ «Меркурій-Вишгород ЛТД» – крупні партнери досліджуваного підприємства. Останній із них – забудовник офісу досліджуваної компанії. Серед споживачів важко виділити окремий сегмент, адже серед прихильників морозива є люди зовсім різної вікової категорії: від дітей до людей похилого віку. Прямих конкурентів з подібною продукцією виділити важко: або вони займають занадто маленький сегмент на рику, або не виробляють аналогічну продукцію. Серед непрямих конкурентів можна виокремити перших 5, які виробляють морозиво, що продається у магазинах та може зберігатися у холодильниках, та займають великий сегмент на ринку. Складемо порівняльну таблицю для того, щоб охарактеризувати їх (табл. 2.3).

Окрім того, думка споживачів також впливає на значимість та небезпечність конкурентів. За даними рейтингу «Фаворити Успіху», опитування проводилося анонімно серед споживачів щодо українського морозива у 2020 році, було опубліковано наступні результати (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Оцінка різних торговельних марок морозива споживачами

Джерело: сформовано автором на підставі рейтингу «Фаворити успіху» та даних маркетингового відділу

Отже, як можемо побачити лідером є торгова марка «Рудь», а отже саме це морозиво найбільш часто можна побачити в холодильниках українців, що говорить про високі продажі.

Для підбиття підсумків про конкуренцію на ринку проведемо аналіз за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера (рис. 2.4) та сформуємо порівняльну таблицю переваг та недоліків продукції досліджуваного підприємства у порівнянні з розглянутими вище конкурентами (табл. 2.4).

ТОП-5 конкурентів ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Назва конкурента	Торгова марка	Частка ринку	Короткий опис конкурента
1. Житомирський маслозавод	Рудь	19,3%	Житомирський маслозавод створено в 1981 році. З 01 квітня 1998 року тут почали виробляти продукцію під торговою маркою «Рудь». З середини 90-х років компанія вийшла на національний рівень та розпочала постачання своєї продукції і в європейські країни, Ізраїль, Японію та США, де міцно закріпилася та стала постійним експортером вітчизняного морозива.
2. Ласунка	Ласунка	18,7%	Історія створення Компанії «Ласунка» розпочалася з січня 1997 року, з виробництва морозива – пломбіру у вафельному стаканчику і ескімо, на фабриці в передмісті міста Дніпропетровська. До виробничого комплексу «Ласунки» входять чотири підприємства, які розташовані у східній, західній та південній частинах України, тим самим задовольняючи потреби споживачів по всій території України.
3. Львівський холодокомбінат	Лімо	17,8%	Підприємство з найбільшим в Україні досвідом у виготовленні морозива. Холодні ласощі у Львові почали виготовляти понад 70 років тому. В асортименті підприємства понад 150 різновидів продукції, які можна скуштувати в будь-якому місті України.
4. Фірма Ласка	Ласка	12%	Один з лідерів української індустрії морозива та заморожених продуктів. Нині продукція підприємств широко представлена на ринку в усіх регіонах України, а також за її межами. Морозиво «Ласка», крім України, активно реалізується у Молдові, Азербайджані, Грузії, Казахстані, Ізраїлі, Сполучених Штатах Америки.
5. Хладопром	Хладик	9,2%	Компанія виробляє продукцію під торговою маркою «Хладик». В 1994 році підприємство стало акціонерним товариством з колективною формою власності. За роки роботи його, як акціонерного товариства, виробництво практично повністю модернізоване, створена мережа роздрібної та оптової торгівлі морозивом. Асортимент морозива за останні 6 років виріс в 3 рази і нараховує до 90 найменувань.

Джерело: сформовано автором на підставі даних маркетингового відділу

Порівняльний аналіз продукції ТОВ «Амаркорд-Алекс» з продукцією конкурентів

№	Порівняльний аспект	«Амаркорд-Алекс»	Конкурент
1	Пакування	(-) відсутнє	(+) присутнє
2	Кількість смаків	(+) багато	(+) багато
3	Можливість створити власний смак морозива	(+) присутня	(-) відсутня
4	Наявність продукції в звичайних магазинах	(-) немає в наявності	(+) є в наявності
5	Зберігання в холодильнику	(-) неможливо	(+) можливо
6	Наявність акцій, розіграшів, тощо	(-) відсутня	(+) присутня
7	Наявність міжнародних сертифікатів про якість продукції	(+) є	(+) є
8	Можливість придбати в будь-якому місті України та за її межами	(-) неможливо	(+) можливо

Джерело: сформовано автором на підставі даних маркетингового відділу

Отже, можемо зробити висновок, що продукція досліджуваного підприємства має більше недоліків у порівнянні з конкурентами, але тим не менш вона є поцінованою серед споживачів.

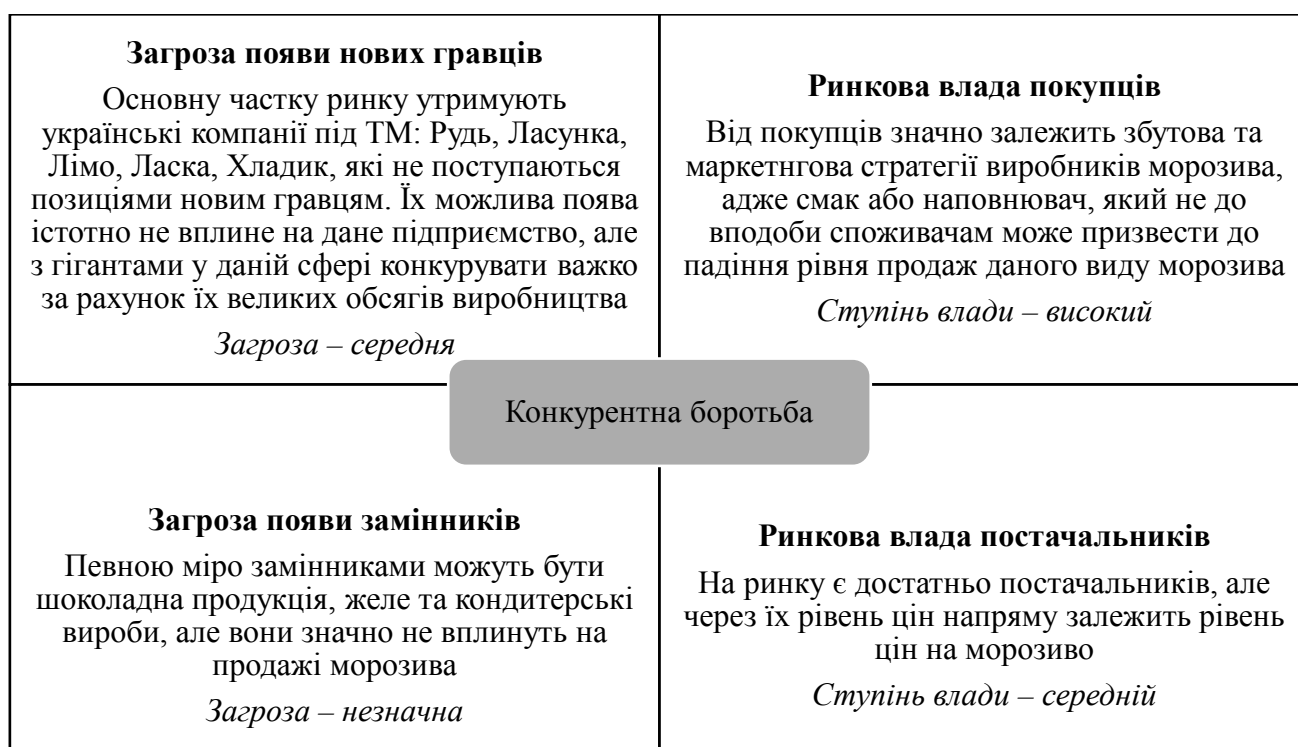


Рис. 2.4. Модель 5 сил конкуренції Портера

Джерело: сформовано автором

Отже, можемо зробити висновок, що загалом ситуація на ринку досить стабільною: є крупні виробники-монополісти, але шанси стати успішним є, а секрет цього успіху – прислухатися до споживачів, мати сучасне обладнання та надійного постачальника якісної сировини.

На жаль, компанія вважає комерційною таємницею свою унікальну рецептуру, сировину та постачальників, але можемо узагальнено показати, які види морозива (рис. 2.5) та яким чином виготовляє підприємство.



Рис. 2.5. Різновиди морозива за його основою

Джерело: сформовано автором на підставі даних виробничого відділу

Окрім вибору основи, слід приділити увагу процесу виробництва морозива та етапам, які воно проходить (рис. 2.6).

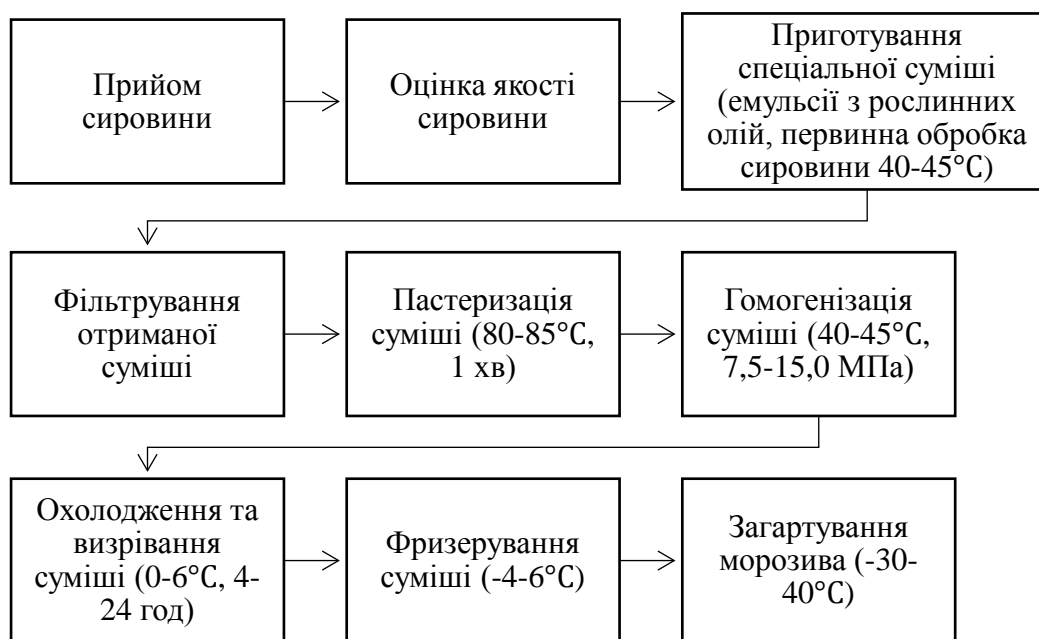


Рис. 2.6. Процес виробництва загартованого морозива

Джерело: сформовано автором на підставі даних виробничого відділу

Отже, як можемо побачити, процес виробництва загартованого морозива є доволі специфічним та складним через необхідність відповідного обладнання, а окрім того – послідовним. Це означає, що не можна паралельно проходити декілька етапів, адже це може зіпсувати суміш, з якої отримують морозиво. Увесь процес є чітко регламентованим за температурним режимом та часовими межами.

Загалом, проведений аналіз характеристики підприємства ТОВ «Амаркорд-Алекс» дає змогу зробити поверхневі висновки про його діяльність: воно має чітко сформовану мету, цілі, пропонує специфічний продукт, який може скласти конкуренцію навіть монополістам у сфері виробництва морозива, має чітко налагоджений процес виробництва загартованого морозива та широку мережу фірмових кіосків, розташованих у вигідних місцях для підвищення збуту своєї продукції. Можна стверджувати, що підприємству є куди рухатися та розвиватися, а тому слід провести більш глибокий аналіз для визначення можливостей та ресурсного потенціалу ТОВ «Амаркорд-Алекс».

2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Організація роботи підприємства – один із ключових факторів його успішного функціонування на ринку. У свою чергу, організаційна структура – це серце будь-якого підприємства, від якого залежить вся організація роботи. Впродовж існування ТОВ «Амаркорд-Алекс» вона змінювалася багато разів, але принципові перестановки кадрів та формування нових підрозділів відбулися в останні 4 роки. Зобразимо її та проаналізуємо до якого типу вона відноситься, які має особливості та чи є вона ефективною (рис. 2.7). Одразу після неї, сформуємо штатний розпис підприємства (табл. 2.5).

На перший погляд організаційна структура даного підприємства не є складною, але при цьому вона ефективна, бо забезпечує комфортну атмосферу для співпраці на підприємстві, адже вона – лінійно-функціонального типу, тобто всі підрозділи чітко розмежовані за своїми функціями та мають лінійний зв'язок.

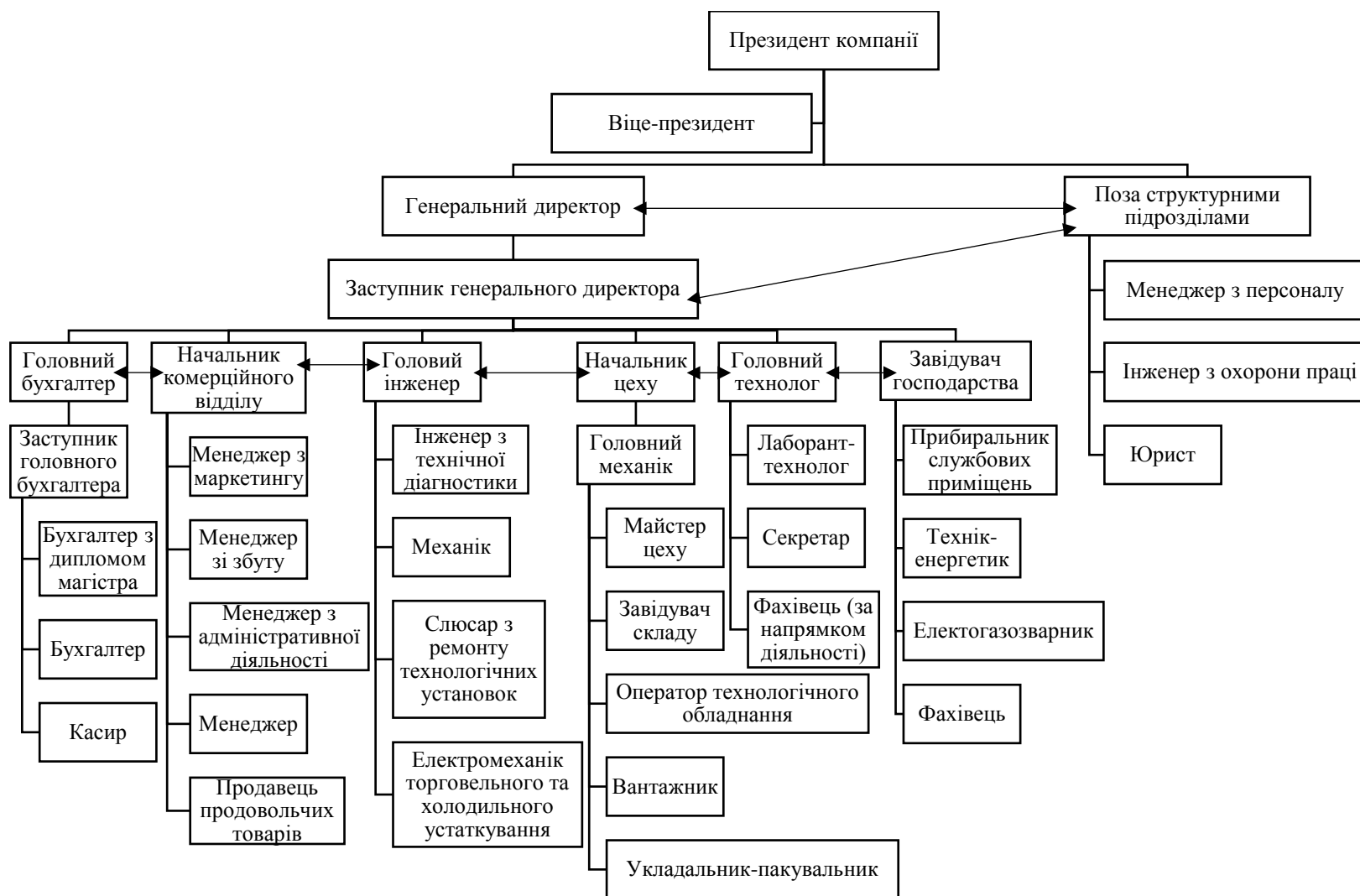


Рис. 2.7. Організаційна структура ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Джерело: сформовано автором на підставі даних менеджера з персоналу

Таблиця 2.5

Штатний розпис ТОВ «Амаркорд-Алекс» станом на 01.04.2020 р

№	Назва структурних підрозділів і посад	Код за ДК 003:20 10	К-ть штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Надбавки та доплати, %	Всього фонд оплати праці на місяць, грн
1	2	3	4	5	6	7
Керівництво						
1	Президент компанії	1210.1	-	-	-	-
2	Віце - президент	1210.1	1	7584		7584
3	Генеральний директор	1210.1	1	7584		7584
4	Заступник генерального директора	1210.1	1	7488	100	14976
	Разом:		4	7440	100	14880
Бухгалтерія						
5	Головний бухгалтер	1231	1	7440	100	14880
6	Заступник головного бухгалтера	1231	1	5040		5040
7	Бухгалтер (з дипломом магістра) I категорії	2411.2	2	5040		10080
8	Бухгалтер	3433	1	4992		4992
9	Касир	4211	1	4896		4896
	Разом:		6	27408		39888
Комерційний відділ						
10	Начальник відділу	1233	1	5088		5088
11	Менеджер з маркетингу	1475	1	5040		5040
12	Менеджер зі збуту	1475.4	2	5040		10080
13	Менеджер адміністративної діяльності	1475.4	1	5040		5040
14	Менеджер	1454	5	5040		25200
15	Продавець продовольчих товарів	5220	2	4800		9600
	Разом:		12	30048		60048
Служба головного інженера						
16	Головний інженер	1229.7	1	7200		7200
17	Інженер з технічної діагностики	2147.2	1	5040		5040
18	Механік	3115	1	4992		4992
19	Слюсар з ремонту технологічних установок	7233	1	4896		4896
20	Електромеханік торговельного холодильного устаткування та	7241	1	4896		4896
	Разом:		5	27024		27024

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Цех морозива						
21	Начальник цеху	1221.2	1	5088		5088
22	Головний механік	1222.1	1	5088		5088
23	Майстер цеху	1222.2	1	5040		5040
24	Завідувач складу	1226.2	1	5040		5040
25	Оператор технологічного обладнання	8155	2	4848		9696
26	Вантажник	9333	2	4800		9600
27	Укладальник-пакувальник	9322	1	4800		4800
	Разом:		9	34704		44352
Технологічний відділ						
28	Головний технолог	1237.1	1	7200		7200
29	Лаборант-технолог	3111	3	4992		14976
	Разом:		4	12192		22176
Адміністративний відділ						
30	Секретар	4115	1	4896		4896
31	Фахівець (за напрямком діяльності)	3439	8	4992		39936
	Разом:		9	9888		44832
Господарський відділ						
32	Завідувач господарства	1239	1	5088		5088
33	Прибиральник службових приміщень	9132	2	4800		9600
34	Технік-енергетик	3113	1	4992		4992
35	Електрогазоварник	7212	1	4896		4896
36	Фахівець	3439	3	4992		14976
	Разом:		8	24768		39552
Поза структурними підрозділами						
37	Менеджер з персоналу	1477.1	1	5040		5040
38	Інженер з охорони праці	2149.2	1	5040		5040
39	Юрист	2421.2	1	5040		5040
	Разом:		3	15120		15120
	Разом по підприємству:		60	211248		338016

Джерело: сформовано автором на підставі даних менеджера з персоналу

Як ми можемо побачити, абсолютно всі структурні підрозділи підпорядковуються керівному підрозділу, а також мають щільну комунікацію один з одним. Завдяки цьому інформація швидко доходить до сусідніх підрозділів, а також це зменшує вірогідність того, що інформація буде викривлена під час передачі вищим ланкам. Але особливої уваги заслуговує відділ, що має назву «Поза структурними підрозділами». Працівники цього відділу також активно обмінюються інформацією з іншими, але на відміну від них, можуть безпосередньо комунікувати з керівництвом, адже певною мірою

виступають незалежними експертами. юрист. До апарату керівництва входять: президент компанії, віце-президент, генеральний директор та його заступник, яким підпорядковуються всі нижчі ланки. До відділу, що знаходиться поза структурними підрозділами належать: менеджер з персоналу, інженер з охорони праці та юрист. Вони звітують безпосередньо перед вищим керівництвом та, як було зазначено раніше, виконують роль незалежних експертів. Вони мають контролювати правомірність діяльності лінійних керівників по відношенню до їх підлеглих.

Ознайомившись із організаційною структурою, слід розглянути й організацію праці на підприємстві. Комунікація з персоналом, його мотивація, ріст та розвиток – невід’ємні та однаково важливі частини роботи з персоналом, від якого залежить якість виконаних робіт на підприємстві та його успіх в цілому. Кожен співробітник, який приймається на роботу проходить наступні етапи (рис. 2.8):

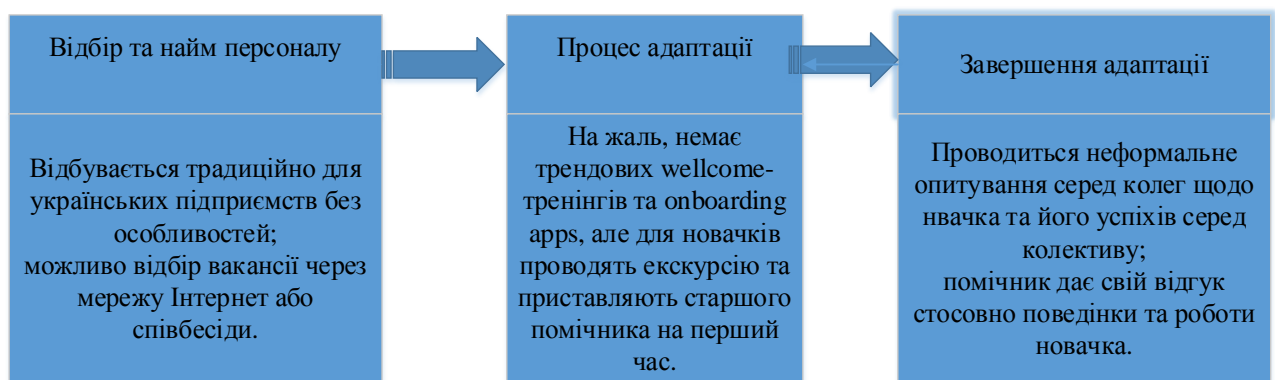


Рис. 2.8. Процес влаштування нових робітників на ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Джерело: сформовано автором на підставі даних менеджера з персоналу

Вихованням, розвитком, адаптацією та захистом персоналу займаються співробітники вище згаданого підрозділу з експертами у цих питаннях. Зокрема, менеджер з персоналу використовує наступні інструменти для виконання своїх цільових функцій:

1. Відкриті тренінги, семінари, конференції. Це навчальні заходи, які організуються тренінговими компаніями за принципом відкритого формування навчальних груп.

2. Корпоративні тренінги, семінари. Тренінги та семінари, які розробляються та проводяться для персоналу компанії, враховуючи потреби співробітників та рівень їх знань тематики тренінгу (семінару), силами зовнішніх тренінгових компаній.

3. Внутрішні корпоративні тренінги. Тренінги, які проводяться силами внутрішніх тренерів компанії (її співробітників) зі специфічних питань діяльності компанії. Такий вид є найбільш часто вживаним на досліджуваному підприємстві.

Отже, схематично можемо зобразити програму розвитку персоналу, яку мають реалізовувати менеджер з персоналу та інженер з охорони праці (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Програма розвитку персоналу на ТОВ «Амаркорд-Алекс»

№	Назва напрямку	Сутність напрямку	Для кого
1	2	3	4
1	Розвиток управлінського потенціалу та лідерських навичок	Загалом, даний напрямок застосовується переважно для вищих ланок робітників, бо може проводитися в різних незалежних компаніях, які проводять відповідне навчання та видають відповідні сертифікати. Зазвичай, таке навчання оплачується за рахунок коштів компанії.	Для керівних посад та менеджерів
2	Навчання за продуктами та послугами компанії	Даний напрямок можна умовно прирівняти до welcome тренінгу, під час якого новий співробітник знайомиться з компанією та особливостями її діяльності. Результатом проходження цієї програми є повна обізнаність будь-якого співробітника про діяльність компанії, виробничий процес, операційні цикли, тощо.	Для працівників, що беруть участь у виробництві (безпосередньо чи опосередковано)
3	Розвиток ділових навичок	Даний напрям зосереджений на розвитку ділової етики. Це може бути корисно під час ведення перемовин, спілкування з партнерами, представництва на різних виставках, тощо.	Для керівних посад, робітників середньої ланки
4	Функціонально-виробниче навчання	У даний вид навчання входять: вивчення рецептур, які використовуються на даному виробництві, детальні функції виробничих працівників, особливості виробництва, унікальні технології, тощо. Навчання проводять головний технолог, начальник цеху та завідувач господарства.	Для інженерів, технологів, фахівців, майстрів

1	2	3	4
5	Team building	Дії, спрямовані на згуртування колективу. Зазвичай їх проводить менеджер з персоналу або керівники відділів, щоб підтримати нових співробітників, допомогти їм адаптуватися серед колективу.	Для начальників відділів, керівних посад

Джерело: сформовано автором

Отже, можемо зробити висновок, що підприємство дбає про стан своїх кадрів та намагається постійно їх розвивати.

Окрему увагу заслуговує й система мотивації, яка діє на підприємстві (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Система мотивації на ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Джерело: сформовано автором на підставі даних менеджера з персоналу

Отже, більшість приємних бонусів для стимулювання мотивації співробітників полягає в матеріальній частині.

Оцінка персоналу відбувається так само, як і в більшості українських подібних компаніях, але акцент робиться на дисципліні. Для даного підприємства в роботі персоналу головним є вчасне виконання своїх обов'язків, без запізнень з'являтися на роботу, мінімум конфліктів та дотримання складених робочих графіків. Активно застосовується система премій та штрафів, але частіше більшість порушень з боку працівників обмежуються тільки доганами. Штрафи впроваджуються тільки за систематичні порушення або ті, що пов'язані

з безпекою чи життям інших людей (у тому числі колег та споживачів продукції, що виготовляється).

Ознайомившись з організацією праці та людськими ресурсами на підприємстві, сформуємо загальну ситуацію, яка склалася на підприємстві з іншими ресурсами. Із теоретичної частини дослідження ми вже чітко знаємо, які ресурси є складовими ресурсного потенціалу будь-якого підприємства (див. рис. 1.3). Із наявної інформації, яку надало підприємство, окрім трудових ресурсів, можемо проаналізувати фінансові, нематеріальні та матеріальні ресурси. На жаль, щоб проаналізувати та оцінити стан інформаційних ресурсів недостатньо даних.

Одним із найбільш ефективних методів оцінки фінансових ресурсів буде оцінка фінансового стану підприємства. Для цього використаємо баланси за 3 роки: 2017, 2018, 2019 (додаток А) та звіти про фінансові результати відповідно за дані роки. Для початку, зробимо експрес аналіз фінансових ресурсів підприємства (табл. 2.7). Формули для розрахунку та нормативні значення (тенденції очікуваних змін) для порівняння наведено в таблиці.

Таблиця 2.7

Експрес аналіз фінансового стану ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Показники	Звітний рік			Тенденції очікуваних змін
	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5
1. Неплатежі (ряд 1695)	9482	16616	12574,5	зменшення
2. Коефіцієнт незалежності $\left(\frac{\text{ряд } 1495}{\text{ряд } 1900}\right)$	0,63	0,51	0,65	$\geq 0,5$
3. Коефіцієнт фінансової стійкості $\left(\frac{\text{ряд } 1495 + \text{ряд } 1595}{\text{ряд } 1900}\right)$	0,74	0,66	0,74	$\geq 0,7$
4. Коефіцієнт ділової активності $\left(\frac{\text{ряд } 2000}{(\text{ряд } 1900 \text{ п.п} + \text{ряд } 1900 \text{ к.п.})/2}\right)$	-	0,08	0,07	збільшення
5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (рентабельності активів) $\left(\frac{\text{ряд } 2350}{(\text{ряд } 1900 \text{ п.п} + \text{ряд } 1900 \text{ к.п.})/2}\right)$	-	0,017	0,024	збільшення
6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (рентабельності власного капіталу) $\left(\frac{\text{ряд } 2350}{(\text{ряд } 1495 \text{ п.п} + \text{ряд } 1495 \text{ к.п.})/2}\right)$	-	0,03	0,04	збільшення

1	2	3	4	5
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу ($\frac{\text{ряд 1195}}{\text{ряд 1695}}$)	1,11	0,69	0,76	2,0-2,5, але не < 1
8. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах ($\frac{\text{ряд 1495}-\text{ряд 1095}+\text{ряд 1595}}{\text{ряд 1195}}$)	0,10	-0,45	-0,31	збільшення

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Отже, у результаті проведення експрес аналізу фінансового стану підприємства можемо зробити наступні висновки:

1. Неплатежі станом на 2018 рік зменшуються, а потім зростають, але не зважаючи на це, показник відповідає нормативному значенню, адже він $>0,5$;
2. Коефіцієнт незалежності у 2018 році спадає, а у 2019 збільшується, але не зважаючи на це, він відповідає нормативному, отже підприємство на 74% є незалежним і це позитивний прояв;
3. Фінансова стійкість підприємства у 2017 та 2019 роках становить більше нормативного значення і це добре, але у 2018 році показник не дотягує до нормативного значення, отже у 2018 році підприємство не мало фінансової стійкості;
4. Коефіцієнт ділової активності характеризує оборотність всього майна підприємства та становить 0,07 оборотів у 2019 році. Порівняно з 2018 роком він зменшується, що є негативною тенденцією;
5. Показник дуже малий, тому можна стверджувати, що фінансові ресурси підприємства мало використовують, хоча є тенденція до підвищення;
6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів досить низький, але також можемо спостерігати позитивну тенденцію до збільшення у 2019 році;
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу показує, що наявними оборотними активами можна покрити поточні зобов'язання 1 раз у 2017 році, а у 2018 та 2019 роках взагалі жодного, що є дуже негативно;

8. У 2017 році оборотні активи покриваються за рахунок власного оборотного капіталу та довгострокових зобов'язань на 10%, а в наступних роках взагалі не покриваються.

Загалом, експрес аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства показує, що підприємство має в рівній кількості як слабкі, так і сильні сторони у фінансовому аспекті. Треба провести більш глибоке дослідження, щоб повністю сформулювати уявлення про стан фінансових ресурсів.

Проведемо аналіз динаміки та структури активів (табл. 2.8) ТОВ «Амаркорд-Алекс». Для цього нам знадобляться формули розрахунку абсолютного та відносного відхилень:

$$1) \text{ Абс. відх} = \text{значення}_{зв} - \text{значення}_{баз} \quad (2.1),$$

$$2) \text{ Відн. відх} = \frac{\text{значення}_{зв}}{\text{значення}_{баз}} * 100 - 100 \quad (2.2).$$

Можемо скласти відповідну таблицю та порахувати всі необхідні значення. Дані для розрахунків використовуємо з балансів та звітів про фінансову діяльність підприємства (див. додаток А).

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Амаркорд-Алекс»

№	Показники	Рік		Відхилення	
		2018	2019	абсолютне, грн.	відносне, %
1	Активи підприємства	48851	49183	332	0,68
2	Необоротні активи	37415	39574	2159	5,77
	у відсотках до всіх активів	76,59	80,46	X	5,06
3	Оборотні активи	11436	9609	-1826,6	-15,97
	у відсотках до всіх активів	23,41	19,54	X	-16,54
3.1	Матеріальні оборотні активи	1773	1632	-141,2	-7,96
	у відсотках до всіх оборотних активів	15,50	16,98	X	9,53
3.2	Дебіторська заборгованість	11271	8252	-3019	-26,78
	у відсотках до оборотних активів	98,56	85,88	X	-12,87
3.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	492	15	-476,3	-96,91
	у відсотках до оборотних активів	4,30	0,16	X	-96,32
3.4	Інші оборотні активи	652	758	106,3	16,31
	у відсотках до оборотних активів	5,70	7,89	X	38,42
4	Витрати майбутніх періодів	4	6	3	69,44
	у відсотках до всіх активів	0,007	0,012	X	68,30

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Отже, даний аналіз дає змогу зробити наступні висновки:

1. Активи підприємства зросли на 0,68% у 2019 році порівняно з 2018 роком;
2. Необоротні активи у 2019 році збільшились на майже 6%.
3. Оборотні активи зменшились майже на 16%;
4. Матеріальні оборотні активи зменшились майже на 8%;
5. Дебіторська заборгованість зменшилась на 27%, що є позитивним явищем;
6. Можемо спостерігати стрімке зменшення грошових коштів на 97%;
7. Інші оборотні активи зросли на 16%;
8. Витрати майбутніх періодів зросли майже на 70%.

Для формування остаточного висновку слід провести ще й аналіз динаміки та структури джерел утворення нових активів (табл. 2.9) за аналогією до попередньої таблиці (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки та структури джерел утворення нових активів ТОВ «Амаркорд-Алекс»

№	Показники	Рік		Відхилення	
		2018	2019	абсолютне, грн.	відносне, %
1	Джерела утворення активів, всього	48851	49183	332	0,68
2	Власний капітал	24877	32013	7135,5	28,68
	у відсотках до всіх джерел утворення активів	50,92	65,09	X	27,81
2.1	Власний оборотний капітал	-12538	-7561	4977	-39,69
	у відсотках до власного капіталу	-50,40	-23,62	X	-53,13
3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7358	4596	-2761,9	-37,54
	у відсотках до всіх джерел утворення активів	15,06	9,34	X	-37,96
4	Поточні зобов'язання	16616	12575	-4041,5	-24,32
	у відсотках до всіх джерел утворення активів	34,01	25,57	X	-24,83
4.1	Кредити банків	3580	4219	639,3	17,86
	у відсотках до поточних зобов'язань	0,47	0,51	X	10,66
4.2	Кредиторська заборгованість	14576	8355	-6220,6	-42,68
	у відсотках до поточних зобов'язань	87,72	66,45	X	-24,25

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Отже, в результаті проведеного аналізу можемо стверджувати про наступне:

1. Джерела утворення активів зросли на 0,68% у 2019 році;
2. Власний капітал зріс майже на 30%, що є дуже позитивним явищем;
3. Власний оборотний капітал у 2019 році зменшився майже на 40%, це є негативним;
4. Довгострокові зобов'язання і забезпечення скоротились на 38% у 2019 році порівняно з 2018;
5. Поточні зобов'язання зменшились у 2019 році на 24% у порівнянні з 2018 роком;
6. У 2019 році кредити банків зросли на 18%;
7. Кредиторська заборгованість спала майже на 43%, що є позитивним показником.

Одразу після оцінки фінансових ресурсів підприємства, варто оцінити й матеріальні ресурси, які у нього наявні. Оскільки матеріальні ресурси в широкому розумінні це власні (обладнання та інші матеріальні ресурси, внесені в якості статутного капіталу чи придбанні за власні кошти підприємства) та залучені (обладнання, встановлене на підприємстві, як інвестиції у виробництво підприємства) можна назвати майном, то й для їх оцінки використаємо показники майнового стану промислового підприємства. Через недостатню кількість інформації, яку підприємство надало, можемо зробити лише наступні розрахунки (табл. 2.10). Відповідні дані з балансів та звітів про фінансовий стан підприємства (див. додаток А).

Таблиця 2.10

Показники майнового стану ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Показник	Формула	2018	2019
1	2	3	4
1. Оцінка майнового стану			
Коефіцієнт зносу ОЗ	$\frac{\text{ряд } 1002}{\text{ряд } 1001}$	0,74	0,95
Коефіцієнт оновлення ОЗ	$\frac{\text{ряд } 1011_{\text{зв}} - \text{ряд } 1011_{\text{баз}}}{\text{ряд } 1011_{\text{зв}}}$	0,83	0,11

Коефіцієнт вибуття ОЗ	$\frac{\text{ряд } 1010_{\text{ЗВ}} - \text{ряд } 1010_{\text{БАЗ}}}{\text{ряд } 1010_{\text{ЗВ}}}$	0,87	0,07
2. Аналіз ліквідності			
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{ряд } 1195}{\text{ряд } 1695}$	0,69	0,76
Коефіцієнт проміжного покриття	$\frac{\sum \text{ряд}(1125 - 1165)}{\text{ряд } 1695}$	0,71	0,66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ряд } 1165}{\text{ряд } 1695}$	0,03	0,0012
Чистий оборотний капітал	ряд 1195 – ряд 1695	-5180,40	-2965,50
3. Показники платоспроможності			
Коефіцієнт платоспроможності	$\frac{\text{ряд } 1495}{\text{ряд } 1900}$	0,51	0,65
Коефіцієнт фінансування	$\frac{\text{ряд } 1595 + \text{ряд } 1695}{\text{ряд } 1495}$	0,96	0,54
Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	$\frac{\text{ряд } 1195 - \text{ряд } 1695}{\text{ряд } 1195}$	-0,45	-0,31
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{ряд } 1195 - \text{ряд } 1695}{\text{ряд } 1495}$	-0,21	-0,09
4. Показники ділової активності			
Коефіцієнт оборотності всіх активів	$\frac{\text{ряд } 2000_{\text{ЗВ}}}{(1300_{\text{ЗВ}} + 1300_{\text{БАЗ}})/2}$	0,08	0,07
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{ряд } 2000_{\text{ЗВ}}}{2 * \text{ряд } 1125_{\text{ЗВ}} + \text{ряд } 1155_{\text{ЗВ+БАЗ}}}$	1,83	2,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{ряд } 2000}{(2 * \text{ряд } 1600)/2}$	0,98	0,78
Т погашення дебіторської заборгованості	$\frac{360}{\text{К об. дебіт. заборг.}}$	196,69	127,50
Т погашення кредиторської заборгованості	$\frac{360}{\text{К об. кредит. заборг.}}$	367,02	463,07
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$\frac{\text{ряд } 2000}{(2 * \text{ряд } 1100)/2}$	2,22	2,41
Коефіцієнт оборотності ОЗ (фондовіддача)	$\frac{\text{ряд } 2000_{\text{ЗВ}}}{(\text{ряд } 1011_{\text{ЗВ}} + \text{ряд } 1011_{\text{БАЗ}})/2}$	0,17	0,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{ряд } 2000_{\text{ЗВ}}}{(\text{ряд } 1495_{\text{ЗВ}} + \text{ряд } 1495_{\text{БАЗ}})/2}$	0,15	0,12
5. Показники рентабельності			
R% всіх активів	$\frac{\text{ряд } 2350_{\text{ЗВ}}}{(\text{ряд } 1900_{\text{ЗВ}} + \text{ряд } 1900_{\text{БАЗ}})/2}$	0,017	0,024
R% власного капіталу	$\frac{\text{ряд } 2350_{\text{ЗВ}}}{(\text{ряд } 1495_{\text{ЗВ}} + \text{ряд } 1495_{\text{БАЗ}})/2}$	0,03	0,04
R% діяльності	$\frac{\text{ряд } 2350}{\text{ряд } 2000}$	0,20	0,36

Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності підприємства

Отже, з огляду на проведений аналіз щодо майнового стану підприємства можемо зробити наступні висновки:

1. Основні засоби зношені на 74% станом на 2018 рік, а на 2019 – на 95% та потребують оновлення у наступному році;
2. Основні засоби оновлено на 83% у 2018 році та на 11% у 2019 році;
3. У 2018 році основних засобів вибуло 87%, а у 2019 лише 7%;
4. Значення коефіцієнту покриття не дотягує до нормативного 1 і це погано, хоча є позитивний тренд у 2019 році до його збільшення;
5. Нормативне значення становить 0,6-0,8, тому коефіцієнт проміжного покриття є достатнім, хоча і спадає у 2019 році;
6. Нормативне значення має бути >0 , у даному випадку частина боргів, які мають бути сплачені негайно, знаходиться на рівні 3% у 2018 році, а у 2019 – 0,12%. Явно присутній позитивний тренд;
7. Спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність відсутня;
8. Нормативне значення становить 0,5, тому платоспроможність задовільна та навіть зростає у 2019 році;
9. Нормативне становить 1, у 2018 році коефіцієнт фінансування майже дотягує до нормативного, а от у 2019 році показник стрімко спадає, тому керівництву треба негайно виправляти ситуацію;
10. Нормативне 0,1, а даний показник взагалі від'ємний, що є дуже погано, отже забезпеченість підприємства власним капіталом є недостатньою;
11. Значення маневреності має бути більше 0, у даному випадку є покращення у 2019 у порівнянні з 2018 роком, але все одно показник негативний;
12. Оборотність активів у 2019 році зменшується порівняно з 2018 роком, це погіршення ситуації;
13. Оборотність дебіторської заборгованості збільшується і це позитивна тенденція;
14. Оборотність кредиторської заборгованості зменшується;

15. Термін погашення зменшується, отже підприємство швидше розраховується з дебіторами, що є позитивним;

16. Термін погашення стрімко збільшився, що є негативним;

17. Оборотність матеріальних запасів зросла, а це позитивно;

18. Фондовіддача зменшується майже вдвічі, це негативно;

19. Оборотність капіталу скорочується, це погіршення ситуації;

20. Відбувається збільшення рентабельності активів, а показник більше 0, що є хорошим знаком;

21. Аналогічно до попереднього показника, рентабельність капіталу зростає, показник більше 0;

22. Відбувається збільшення рентабельності діяльності, показник більше 0 і це позитивно.

Для завершення оцінки різних елементів ресурсного потенціалу даного підприємства необхідно додати про нематеріальні ресурси, якими воно забезпечено, а найголовніший із них – це технологія виробництва рідкої суміші, яку вивели науковці, що працюють на даному підприємстві, запатентували її (додаток Б) та пройшли відповідні перевірки (додаток В, Г) та сертифікати безпеки (додаток Д, Е).

2.3. Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Щоб було зручніше провести аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом, узагальнимо результати оцінки різних потенціалів, які ми отримали в попередньому пункті. Для цього застосуємо формули та умовні позначення, наведені у пункті 1.3 (див. рис. 1.9), використовуємо метод попарних порівнянь. Сформуємо відповідні таблиці для досліджуваних потенціалів: кадровий (табл. 2.11), фінансовий (табл. 2.12), матеріальний (табл. 2.13).

Таблиця 2.11

Метод попарних порівнянь кадрового потенціалу

Кадровий потенціал	$K_{\text{обор.найм.пр.}}$	$K_{\text{об.зв.пр.}}$	$K_{\text{заг.об.пр.}}$	$K_{\text{пл.кадр.}}$	$P_{\text{п}}$	Сума	Ранг
$K_{\text{обор.найм.пр.}}$	1	1	1	2	0	5	2
$K_{\text{об.зв.пр.}}$	1	1	2	1	0	5	2
$K_{\text{заг.об.пр.}}$	1	0	1	1	0	3	1
$K_{\text{пл.кадр.}}$	0	1	1	1	0	3	1
$P_{\text{п}}$	2	2	2	2	1	9	3

Джерело: розраховано автором

Отже, завдяки обраному методу можемо зробити висновок, що найбільш вагомими показниками кадрового потенціалу є коефіцієнт загального обороту працівників та коефіцієнт плинності кадрів. Це означає, що керівництву слід звернути увагу на те, як часто нові працівники приходять, а старі – покидають свій пост та встановити причинно-наслідковий зв'язок, на основі якого можна буде розробити комплекс дій, який покращить значення даних показників та ресурсний потенціал підприємства в цілому.

Таблиця 2.12

Метод попарних порівнянь фінансового потенціалу

Фінансовий потенціал	$K_{\text{конц.вк}}$	$K_{\text{фін.зал}}$	$K_{\text{заб.ок}}$	$K_{\text{пот.лікв}}$	$K_{\text{шв.лікв}}$	$K_{\text{аб.лікв}}$	$P_{\text{вк}}$	Сума	Ранг
$K_{\text{конц.вк}}$	1	0	1	1	1	1	0	5	2
$K_{\text{фін.зал}}$	2	1	1	2	1	1	2	10	4
$K_{\text{заб.ок}}$	1	1	1	2	1	1	1	8	3
$K_{\text{пот.лікв}}$	1	0	0	1	1	0	0	3	1
$K_{\text{шв.лікв}}$	1	1	1	1	1	0	0	5	2
$K_{\text{аб.лікв}}$	1	1	1	1	2	1	1	8	3
$P_{\text{вк}}$	2	0	2	2	2	1	1	10	4

Джерело: розраховано автором

Отже, проведене порівняння показує, що найвагомим показником для фінансового потенціалу є коефіцієнт поточної ліквідності, а тому треба вибудувати фінансову стратегію таким чином, щоб максимально орієнтуватися на даний показник.

Таблиця 2.13

Метод попарних порівнянь матеріального потенціалу

Матеріальний потенціал	К _{забезп.мат.рес.}	М _{прод.}	К _{прид.оз}	Ф _в	К _{мех.вир.}	Ф _п	Сума	Ранг
К _{забезп.мат.рес.}	1	2	1	2	1	2	9	4
М _{прод.}	0	1	0	1	1	1	4	2
К _{прид.оз}	1	2	1	2	1	2	9	4
Ф _в	0	1	0	1	1	1	4	2
К _{мех.вир.}	1	1	1	1	1	1	6	3
Ф _п	0	0	0	1	1	1	3	1

Джерело: розраховано автором

Отже, порівняння показників матеріального потенціалу показало, що найвагомим серед них є фондоозбросність праці або вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника.

Тепер, можна занести всі отримані значення до узагальнюючої таблиці (табл. 2.14) та розрахувати ефективність використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства за 2018 та 2019 роки.

Таблиця 2.14

Розрахунок інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Коефіцієнт	Значення		Ранг	Значення*ранг		Ефективність використання компонента	
	2018	2019		2018	2019	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Кадровий потенціал							
К _{обор.найм.пр.}	0,00	0,00	2	0,00	0,00	129,655	131,222
К _{об.зв.пр.}	0,00	0,02	2	0,00	0,04		
К _{заг.об.пр.}	0,00	0,02	1	0,00	0,02		
К _{пл.кадр.}	0,00	0,00	1	0,00	0,00		
П _п	216,09	218,68	3	648,28	656,05		
Фінансовий потенціал							
К _{конц.вк}	0,51	0,65	2	1,02	1,3	0,564	0,573
К _{фін.зал.}	0,49	0,35	4	1,96	1,4		
К _{заб.ок}	-0,45	-0,31	3	-1,35	-0,93		
К _{пот.лікв.}	0,69	0,76	1	0,69	0,76		
К _{шв.лікв.}	0,71	0,66	2	1,42	1,32		
К _{аб.лікв.}	0,03	0,0012	3	0,09	0,0036		

Продовження табл. 2.

1	2	3	4	5	6	7	8
$\rho_{\text{вк}}$	0,03	0,04	4	0,12	0,16		
Матеріальний потенціал							
$K_{\text{забезп.мат.рес.}}$	0,78	0,8	4	3,12	3,20	100,175	197,574
$M_{\text{прод.}}$	1,57	1,68	2	3,14	3,37		
$K_{\text{прид.оз}}$	0,26	0,05	4	1,04	0,20		
$\Phi_{\text{в}}$	0,17	0,08	2	0,34	0,16		
$K_{\text{мех.вир.}}$	0,7	0,7	3	2,10	2,10		
$\Phi_{\text{п}}$	591,31	1176,42	1	591,31	1176,42		
Інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу:						230,394	329,369

Джерело: розраховано автором

Отже, здійснивши всі необхідні розрахунки, проаналізуємо, які саме значення ми отримали за 2 роки, щоб побачити динаміку та зробити відповідні висновки:

$$1) \quad \Delta_{\text{абс.кадр.}} = 131,222 - 129,655 = 1,567;$$

$$2) \quad \Delta_{\text{відн.кадр.}} = \frac{131,222}{129,655} * 100 - 100 = 1,209, \quad \text{отже} \quad \text{ефективність}$$

використання трудового потенціалу збільшилась на 1,209%, що є позитивним проявом.

$$3) \quad \Delta_{\text{абс.фін.}} = 0,573 - 0,564 = 0,009;$$

$$4) \quad \Delta_{\text{відн.фін.}} = \frac{0,573}{0,564} * 100 - 100 = 1,61, \quad \text{отже} \quad \text{ефективність використання}$$

фінансового потенціалу у 2019 році зросла на 1,61% порівняно з 2018 роком, що є позитивним.

$$5) \quad \Delta_{\text{абс.мат.}} = 197,574 - 100,175 = 97,399;$$

$$6) \quad \Delta_{\text{відн.мат.}} = \frac{197,574}{100,175} * 100 - 100 = 97,229, \quad \text{отже} \quad \text{ефективність}$$

використання матеріального потенціалу досить сильно зросла у 2019 році, а саме на 97,229%, що є дуже позитивним показником.

$$7) \quad \Delta_{\text{абс.інтегр.}} = 329,369 - 230,394 = 98,975;$$

$$8) \quad \Delta_{\text{відн.інтегр.}} = \frac{329,369}{230,394} * 100 - 100 = 42,959, \quad \text{отже} \quad \text{інтегральний}$$

показник ефективності використання ресурсного потенціалу у звітному році зріс на 42,959%, що є позитивним.

Загалом, можемо побачити, що використання ресурсного потенціалу ТОВ «Амаркорд-Алекс» однозначно зросло у 2019 році. Це означає, що менеджери та керівництво підприємства вдало управляють матеріальним потенціалом, обрали правильну стратегію хоч і незначного, але все-таки підвищення використання фінансового потенціалу, та підібрали вдалу стратегію управління трудовим потенціалом. Первинний аналіз трудового потенціалу показав, що на підприємстві є чітка організація кадрів, детально розглядаються питання підбору та розвитку персоналу, його мотивації, тощо. Можливо, причина в зменшенні кількості працівників полягає в звільненні погано кваліфікованих кадрів або людей, яким вже час виходити на пенсію, а отже це можна розглядати як можливість підібрати нових, кваліфікаційних і повних нових ідей та ентузіазму працівників.

Висновки до розділу 2

Отже, у даному розділі було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ компанії, статуту, нормативних документів, фінансової звітності та даних різних відділів підприємства, була наведена організаційно-економічна характеристика підприємства та була проведена оцінка ресурсного потенціалу. Це дало змогу зробити наступні висновки:

1. Особливість продукції ТОВ «Амаркорд-Алекс» полягає в наступному: рідке морозиво неможливо пускати в продаж через мережу звичайних супермаркетів, тому здійснювати продаж можна тільки через спеціалізовані точки, чим і зумовлено їх розташування, а їх кількість сягає більше 50;

2. Процес виробництва загартованого (рідкого) морозива є доволі специфічним та складним через необхідність відповідного обладнання та необхідних умов зберігання;

3. Серед споживачів не виділяють окремих сегментів, адже серед прихильників морозива є люди зовсім різної вікової категорії: від дітей до людей похилого віку;

4. Прямих конкурентів з подібною продукцією майже немає: або вони займають занадто маленький сегмент на рику, або не виробляють аналогічну продукцію;
5. Споживачі мають достатню владу для того, щоб суттєво впливати на дизайн, смакові властивості, основу рецептури та розміщення збутових магазинів;
6. Продукція досліджуваного підприємства має більше недоліків у порівнянні з конкурентами, але тим не менш вона є поцінованою серед споживачів;
7. Загалом, ситуація на ринку досить стабільною: є крупні виробники-монополісти, але шанси стати успішним є, а секрет цього успіху – прислухатися до споживачів, мати сучасне обладнання та надійного постачальника якісної сировини;
8. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та ефективною, бо забезпечує комфортну атмосферу для співпраці на підприємстві, а всі її підрозділи чітко розмежовані за своїми функціями та мають лінійний зв'язок;
9. Підприємство дбає про стан своїх кадрів та намагається постійно їх розвивати про що говорить система мотивації та комплекс заходів щодо його розвитку й навчання;
10. Експрес аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства показує, що підприємство має в рівній кількості як слабкі, так і сильні сторони у фінансовому аспекті;
11. Аналіз динаміки та структури активів показав, що немає однозначної тенденції до покращення чи погіршення ситуації.
12. Проведений аналіз майнового стану підприємства показав, що в цілому вони не є у задовільному стані;
13. Метод попарних порівнянь показує: найбільш вагомими показниками кадрового потенціалу є коефіцієнт загального обороту працівників та коефіцієнт плинності кадрів, найвагомішим показником для фінансового

потенціалу є коефіцієнт поточної ліквідності, для матеріального потенціалу – фондоозброєність праці або вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника;

14. Оцінка кожного з потенціалів показала, що вони зростають у 2019 році порівняно з 2018 роком;

15. Інтегральна оцінка ресурсного потенціалу показала, що використання ресурсного потенціалу ТОВ «Амаркорд-Алекс» зросло у 2019 році порівняно з 2018 роком.

**Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ
«АМАРКОРД-АЛЕКС»**

**3.1. Загальні напрями підвищення ефективності ресурсного
потенціалу**

Розглянемо, які напрями підвищення ефективності управлінням ресурсного потенціалу ми можемо застосувати для даного підприємства. Перш за все, ми розглядаємо ТОВ «Амаркорд-Алекс» як єдину цілісну систему, в якій кожен елемент може вплинути на інший навіть якщо вони стосуються різних підсистем. Використовуючи такий «системний підхід», буде зручно прослідкувати вплив факторів один на одного. Наприклад, застосуємо метод елімінування (ланцюгових підстановок) та прослідкуємо як впливають чисельність працівників та продуктивність праці на обсяг виробництва (табл. 3.1). Цей метод дозволяє розрахувати вплив окремих факторів на приріст (зниження) результативних показників. Прийоми елімінування використовують, якщо взаємозв'язок між результативним показником та факторами, що його визначають, має функціональний характер, отже він цілком підходить для даного прикладу.

Таблиця 3.1

Факторний аналіз обсягу виробництва ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Показники	Ум. позн.	Базисний період, 2018	Звітний період, 2019	Відхилення (+/-)	
				Абсолютне	Відносне, %
Обсяг виробництва, грн	Y	14046	13121	13121-14046= -925	$\frac{13121}{14046} * 100 - 100 = -6,59$
Чисельність працівників, осіб	a	65	60	60-65= -5	$\frac{60}{65} * 100 - 100 = -7,69$
Продуктивність праці, грн/особу	b	216,09	218,68	218,68- 216,09= 2,59	$\frac{218,68}{216,09} * 100 - 100 = 1,2$

Джерело: розраховано автором

З огляду на таблицю можемо сформулювати наступні висновки:

1. Обсяг виробництва у звітному році зменшився на 6,59% або склав лише 93,41% у порівнянні з базисним, якщо ми його приймемо за 100%.

2. Чисельність працівників у звітному році зменшилася на 7,69%.
3. Продуктивність праці у звітному році зросла на 1,2%, не зважаючи на скорочення працівників. Це може означати, що працівники стали краще виконувати свої обв'язки.

За даними таблиці обсяг випуску продукції ТОВ «Амаркорд-Алекс» характеризують наступні розрахунки:

1) $Y_0 = a_0 * v_0 = 216,09 * 65 = 14046$ грн – плановий обсяг виробництва;

2) $Y_a = a_1 * v_0 = 60 * 216,09 = 12965,4$ грн – проміжне значення;

3) $Y_1 = a_1 * v_1 = 60 * 218,68 = 13121$ грн – фактичне значення.

Отже, можемо зробити наступні розрахунки та висновки стосовно впливу факторів:

1) вплив чисельності робітників на випуск продукції становить $= \Delta Y_a = Y_a - Y_0 = 12965,4 - 14046 = -1080,6$ грн;

2) вплив зміни продуктивності праці на випуск продукції становить $= \Delta Y_v = Y_1 - Y_a = 13121 - 12965,4 = 155,6$ грн.

3) перевірка $\Delta Y = \Delta Y_a + \Delta Y_v = -1080,6 + 155,6 = -925$ грн. Ми отримали значення, тотожне до абсолютного відхилення відповідного показника, що підтверджує правильність розрахунків.

Можемо зробити загальний висновок щодо проведеного факторного аналізу: обсяг виробництва продукції звітного року зменшився на 925 грн проти торішнього показника, при чому на зменшення обсягів виробництва впливали 2 фактори: за рахунок зменшення чисельності робітників на 5 осіб обсяг продукції знизився на 1080,6 грн, а за рахунок збільшення продуктивності їхньої праці на 2,59 грн/особу обсяг продукції збільшився на 155,6 грн. Таким чином, керівництво та менеджери можуть аналізувати вплив будь-яких факторів всередині підприємства на певний показник та робити відповідні висновки.

Окрім системного підходу, другим напрямом до підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства є чітке планування, координація, мотивація, організація та контроль. У цілому, весь даний перелік

застосовують до різних потенціалів, наприклад, організація праці – міцна основа, на якій починається робота підприємства. Окрім того, керівництво чітко сформувало свою основну мету та цілі, які підприємство має досягти, а також дбає про мотивацію співробітників до спільного результату. Можна сказати, що на підприємстві вже давно використовують цей напрям, поєднуючи його з першим і це вдала стратегія.

Третім напрямом є використання підходів бенчмаркінгу. Він може використовуватися будь-яким підприємством і є дуже корисним. Це спосіб дізнатися якісь нововведення, нові рішення для оптимізації чого-небудь, креативні зрушення свої конкурентів, але таким чином, щоб ці знання можна було адаптувати для свого підприємства. Зручність способу полягає в тому, що нову інформацію можна шукати не тільки серед конкурентів, а й будь-яких інших підприємств, проектів, бізнесів. Іншими словами бенчмаркінг – спосіб збільшення інформаційного потенціалу, який потім можна застосувати для оптимізації та управління будь-яким іншим потенціалом. Наприклад, складемо SWOT-аналіз компанії та подивимося, що саме потрібно покращити і що шукати у інших (табл. 3.2).

Отже, проведений аналіз показує, що те, що знаходиться в зафарбованих комірках таблиці – це можливі рішення для покращення діяльності підприємства. Деякі з цих рішень вже могли бути впроваджені іншими компаніями, тому тут стане у нагоді бенчмаркінг: ми зможемо побачити, чи призвели ці дії до покращення діяльності компаній, або ж, навпаки, вони спричинили тільки негативні наслідки, а тому не варто їх впроваджувати так само.

Останній з напрямів – це використання технологій BPM (Business Process Management – управління бізнес-процесами) та системи управління ресурсами ERP (Enterprise Resource Planning), який активно застосовується на ТОВ «Амаркорд-Алекс». Це пов'язано з тим, що він більше підходить для діяльності даного підприємства, аніж BPM, хоча й їх можна спробувати адаптувати, але це не стоятиме в пріоритеті.

SWOT-аналіз ТОВ «Амаркорд-Алекс»

<p>Внутрішнє середовище</p> 	<p>Strength – сильні сторони: 1) унікальність продукту; 2) власне виробництво; 3) розвинена збутова мережа по Києву; 4) можливість створити індивідуальний смак;</p>	<p>Weaknesses – слабкі сторони: 1) неможливість зберігання продукції в холодильниках; 2) відсутність експорту; 3) відсутність пакування; 4) збут тільки через спеціалізовані магазини; 5) неефективна маркетингова стратегія.</p>
<p>Зовнішнє середовище</p> 	<p>5) регулярний учасник ярмарок та виставок морозива; 6) наявність міжнародних сертифікатів якості.</p>	
<p>Opportunities – можливості: 1) співпраця з кафе та барами; 2) виведення нових рецептів приготування морозива.</p>	<p>- створення ексклюзивних видів морозива, які можна буде скуштувати в партнерських кафе, ресторанах, барах; - створення морозива, яке можна буде використовувати в молекулярній кухні;</p>	<p>- створення пакування для морозива хоча б для короткотермінового зберігання; - запуск флешмобу з морозивом у соціальних мережах для популяризації морозива; - розширення збутової мережі (збільшення кількості точок поза Києвом); - продаж рецептури приготування морозива іноземним виробникам, але під власною ТМ (за принципом франшиз);</p>
<p>Threats – загрози: 1) політична ситуація в країні; 2) світова пандемія; 3) криза в країні; 4) зменшення кількості постачальників; 5) неякісна сировина.</p>	<p>- створення доставки під час карантину; - розширення кількості постачальників; - пошук альтернативних видів сировини;</p>	<p>- укладення договорів з вітчизняними постачальниками, щоб не залежати від закриття кордонів та збоїв постачання сировини через карантин;</p>

Джерело: запропоновано автором

Відповідно до системи ERP проводять наступні дії:

1. Фінансові ресурси:
 - щоквартальне фінансове планування;
 - визначення джерел фінансування господарської діяльності підприємства;
 - розробка стійкої фінансової стратегії;
 - аналіз фінансових ризиків.
2. Трудові ресурси:

- аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення;
- оптимізація організаційної структури з чітким встановленням обов'язків;

- формування системи мотивації та розвитку персоналу.

3. Матеріальні ресурси:

- удосконалення системи управління виробництвом;
- регулярне оновлення основних засобів для підвищення механізації виробництва;

- застосування системи з мінімальними запасами;

- мінімізація транспортно-складських витрат.

4. Інформаційні ресурси:

- створення єдиної системи збору, обробки, зберігання та систематизації інформації;

- застосування прийомів бенчмаркінгу.

Отже, даний комплекс дій дає змогу оцінити ресурсний потенціал підприємства, ефективність його використання та управління ним. Перераховані заходи допоможуть оптимізувати потрібні процеси, зменшити їх негативний вплив на діяльність підприємства в цілому та дають змогу обрати таку стратегію управління ресурсним потенціалом, яка буде найбільш ефективною для даного підприємства.

3.2. Використання принципів економічного механізму адаптації до впливу факторів макросередовища на ресурсний потенціал підприємства

Окрім методів, перерахованих раніше, існує й багато інших, специфічних напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Під «управлінням» розуміють не тільки якісне та кількісне покращення показників, а й ефективне реагування на прояви різних факторів макросередовища та мікросередовища. Частково, вони розглядалися в проведеному SWOT-аналізі (див. табл. 3.2), але не повною мірою. Саме тому є сенс застосувати принципи економічного механізму адаптації до впливу

факторів на ресурсний потенціал підприємства. Його метою є забезпечення ефективного виробництва конкурентоспроможної продукції, стабільність розвитку підприємства на етапах переходу до ринку і в процесі його функціонування, відповідність кінцевих результатів виробництва вимогам ринку та часу, підвищення адаптованості підприємства до змін зовнішнього середовища [32].

Під економічним механізмом адаптації підприємств до зовнішнього середовища будемо розуміти сукупність організаційно-економічних форм і методів пристосування, які дозволяють шляхом узгодження цілей підприємства та учасників (зацікавлених сторін), розробити та реалізувати такі моделі перебудови і розвитку підприємства та необхідні для її реалізації методи управління, які б забезпечували його ефективне функціонування в умовах конкурентного середовища [33]. При цьому, приділяють велику увагу впливу факторів зовнішнього середовища. Розробка та впровадження даного механізму відбуватиметься наступним чином (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Алгоритм впровадження економічного механізму адаптації

Джерело: запропоновано автором на підставі [33]

Із даного переліку найбільш цікавим та ефективним для напрямку покращення ефективності ресурсного потенціалу буде аналіз впливу факторів

макросередовища, а саме оцінка сили дестабілізуючих зовнішніх факторів, щоб на їх основі визначити рівень стійкості підприємства побудувати карту толерантності. Для цього потрібно зробити наступні кроки (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Етапи для побудови поля толерантності підприємства

№	Назва етапу	Сутність
1	Визначення факторів зовнішнього середовища	Визначення факторів, котрі можуть становити загрозу для підприємства або сприяти досягненню цілей його діяльності.
2	Визначення показників	Визначення для кожного з факторів зовнішнього середовища показників, які характеризують потенціал підприємства (Π_n) та дестабілізуючі фактори (Φ_d).
3	Розрахунок потенціалу підприємства та дестабілізуючих факторів	Розрахунок проводиться для кожного фактору окремо за формулою: 1) $\Pi_n = \sum k_i * \omega_i, i = 1, 2, 3 \dots n, (3.1)$ 2) $\Phi_d = \sum k_j * \omega_j, j = 1, 2, 3 \dots n, (3.2)$ де k – ступінь важливості показника, ω – вагомість показника.
4	Визначення рівня стійкості підприємства та діапазону толерантності	Розрахунок фактичного рівня стійкості підприємства (P_c) для кожного фактору проводиться за формулою: $P_c = \frac{\Pi_n - \Phi_d}{\Pi_n} * 100\%, (3.3)$
5	Побудова карти толерантності	Карта толерантності підприємства складається із сукупності діапазонів

Джерело: запропоновано автором на підставі [33]

Проведемо оцінку зовнішнього середовища та визначимо рівень стійкості ТОВ «Амаркорд-Алекс». Для цього будемо використовувати розрахунки, проведені у попередніх пунктах. До факторів макросередовища підприємства віднесемо економічне середовище, ринкове, політичне середовище, соціально-культурне та демографічне середовище, технологічне середовище, географічне середовище. Ступінь важливості обираємо самостійно, а вагомість факторів визначаємо методом попарних порівнянь (табл. 3.4, табл. 3.5, табл. 3.6, табл. 3.7, табл. 3.8, табл. 3.9).

З огляду на проведені розрахунки, можемо побачити, що найбільш впливовим показником потенціалу є збільшення виручки від реалізації основної продукції, а найбільш впливовим дестабілізуючим фактором – високі ставки кредитування.

Таблиця 3.4

Оцінка вагомості факторів методом попарних порівнянь економічного середовища

Назва показника та його група	Кількість факторів						Сума	Перерахунок
Економічне середовище								
Показники потенціалу підприємства	1	2	3	4	5	6	Сума	Перерахунок
1. Збільшення фінансової незалежності	1	1	0	1	2	2	7	0,194
2. Збільшення рентабельності активів	1	1	0	1	1	2	6	0,167
3. Збільшення виручки від реалізації основної продукції	2	2	1	2	1	2	10	0,278
4. Отримання кредитів банків	1	1	0	1	1	1	5	0,139
5. Отримання дебіторської заборгованості	0	1	1	1	1	1	5	0,139
6. Отримання пільг під час сплати податків	0	0	0	1	1	1	3	0,083
							36	1
Показники дестабілізуючих зовнішніх факторів	1	2	3	4	5	6	Сума	Перерахунок
1. Недостатня кількість власних коштів	1	2	0	1	2	2	8	0,222
2. Мало рентабельні активи для даного виду бізнесу	0	1	1	0	1	2	5	0,139
3. Високі темпи інфляції	2	1	1	1	1	2	8	0,222
4. Високі ставки кредитування	1	2	1	1	2	2	9	0,250
5. Неприятливий інвестиційний клімат	0	1	1	0	1	1	4	0,111
6. Висока частка тіньової економіки	0	0	0	0	1	1	2	0,056
							36	1

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.5

Оцінка вагомості факторів методом попарних порівнянь ринкового середовища

Назва показника та його група	Кількість факторів				Сума	Перерахунок
1	2	3	4	5	6	7
Ринкове середовище						
Показники потенціалу підприємства	1	2	3	4	Сума	Перерахунок
1. Систематичне оновлення асортименту (смаків)	1	2	1	0	4	0,25
2. Підвищення ефективності каналів передачі інформації про продукцію	0	1	1	0	2	0,125
3. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції	1	1	1	1	4	0,25
4. Створення пакування для продукції	2	2	1	1	6	0,375
					16	1
Показники дестабілізуючих факторів	1	2	3	4	Сума	Перерахунок
1. Скорочення розвитку ринку	1	1	0	1	3	0,188
2. Жорстка конкуренція серед виробників морозива з пакуванням	1	1	1	2	5	0,313
3. Підвищення вимог до конкурентоспроможності продукції	2	1	1	1	5	0,313
4. Зміни в смаках і потребах споживачів	1	0	1	1	3	0,188
					16	1

Джерело: розраховано автором

Можемо стверджувати, що найбільш впливовими показниками ринкового середовища є: стимулятор – створення пакування для продукції та дестабілізатор – жорстка конкуренція серед виробників морозива з пакуванням. Це дає змогу знову звернути увагу на даний аспект: у попередніх дослідженнях уже було проаналізовано, що відсутність пакування – це суттєвий мінус продукції досліджуваного підприємства, але якщо його ліквідувати, то постає інша проблема – висока конкуренція серед представників морозива.

Таблиця 3.6

Оцінка вагомості факторів методом попарних порівнянь політичного середовища

Назва показника та його група	Кількість факторів				Сума	Перерахунок
	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7
Політичне середовище						
Показники потенціалу підприємства	1	2	3	4	Сума	Перерахунок
1. Державна підтримка розвитку галузі	1	1	1	2	5	0,313
2. Зменшення рівня корупції	1	1	2	2	6	0,375
3. Підвищення рівня економічної свободи держави	1	0	1	1	3	0,188
4. Клопотання до Верховної Ради про поліпшення умов діяльності підприємств легкої промисловості	0	0	1	1	2	0,125
					16	1
Показники дестабілізуючих факторів	1	2	3	4	Сума	Перерахунок
1. Політична нестабільність країни	1	1	1	0	3	0,188
2. Відсутність єдності в суспільстві і владних структурах щодо стратегічних заходів соціально-економічних перетворень	1	1	1	0	3	0,188
3. Високий рівень корупції державних структур	1	1	1	1	4	0,250
4. Митні обмеження через пандемію	2	2	1	1	6	0,375
					16	1

Джерело: розраховано автором

З огляду на зроблені розрахунки, можемо зробити висновок, що найвагомішим стимулюючим показником є зменшення рівня конкуренції, а найвагомішим дестабілізуючим – митні обмеження через пандемію.

Таблиця 3.7

Оцінка вагомості факторів методом попарних порівнянь соціально-культурного та демографічного середовища

Назва показника та його група	Кількість факторів				Сума	Перерахунок
Соціально-культурне та демографічне середовище						
Показники потенціалу підприємства	1	2	3	4	Сума	Перерахунок
1. Підвищення кваліфікації персоналу	1	2	2	1	6	0,375
2. Підвищення рівня освіти серед населення	0	1	1	0	2	0,125
3. Сприяння культурному розвитку суспільства	0	1	1	0	2	0,125
4. Притік населення до Києва (де розташовано виробництво морозива)	1	2	2	1	6	0,375
					16	1
Показники дестабілізуючих факторів	1	2	3	4	Сума	Перерахунок
1. Зменшення народжуваності	1	0	0	1	2	0,125
2. Зменшення кількості працюючих в галузі	2	1	1	1	5	0,313
3. Докорінні зміни в системі освіти через пандемію	2	1	1	1	5	0,313
4. Зміни в доходах населення	1	1	1	1	4	0,250
					16	1

Джерело: розраховано автором

Найбільш вагомі показники соціально-культурного та демографічного середовища: це підвищення кваліфікації персоналу та докорінні зміни в системі освіти через пандемію.

Таблиця 3.8

Оцінка вагомості факторів методом попарних порівнянь технологічного середовища

Назва показника та його група	Кількість факторів				Сума	Перерахунок
1	2	3	4	5	6	7
Технологічне середовище						
Показники потенціалу підприємства	1	2	3	4	Сума	Перерахунок
1. Введення інновацій	1	1	1	1	4	0,250
2. Збільшення виробничих потужностей	1	1	2	1	5	0,313
3. Підвищення рівня організації виробництва	1	0	1	0	2	0,125
4. Автоматизація процесів	1	1	2	1	5	0,313
					16	1
Показники дестабілізуючих факторів	1	2	3	4	Сума	Перерахунок
1. Невідповідність науково-технічного рівня виробництва сучасним вимогам	1	1	1	1	4	0,250

Продовження табл. 3.8

2. Неспроможність підвищити кваліфікацію персоналу	1	1	2	1	5	0,313
3. Скорочення життєвого циклу технологій	1	0	1	0	2	0,125
4. Високі ціни на передову техніку	1	1	2	1	5	0,313
					16	1

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки дають підставу вважати, що найвагомим стимулюючим показником є автоматизація процесів та збільшення виробничих потужностей, а дестабілізуючим показником є високі ціни на передову техніку та неспроможність підвищити кваліфікацію персоналу.

Таблиця 3.9

**Оцінка вагомості факторів методом попарних порівнянь
географічного середовища**

Назва показника та його група	Кількість факторів			Сума	Перерахунок
1	2	3	4	5	6
Географічне середовище					
Показники потенціалу підприємства	1	2	3	Сума	Перерахунок
1. Стан екологічного середовища не впливає на виробництво	1	0	1	2	0,222
2. Природно-кліматичні умови сприятливі	2	1	1	4	0,444
3. Територіальне розміщення в промисловому центрі	1	1	1	3	0,333
				9	1
Показники дестабілізуючих факторів	1	2	3	Сума	Перерахунок
1. Заборона розміщення виробництва в центрі міста	1	1	1	3	0,333
2. Недостатньо місця для розширення виробництва	1	1	2	4	0,444
3. Незручна транспортна розв'язка	1	0	1	2	0,222
				9	1

Джерело: розраховано автором

Останній розрахунок показав, що більше всього вагомість мають такі показники: сприятливі природно-кліматичні умови та недостатність місця для розширення виробництва. Маючи всі необхідні дані для подальшого розрахунку, будемо наступну таблицю оцінки даних видів середовищ (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

Оцінка макросередовища функціонування ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Показник потенціалу	k	ω	$k*\omega$	Показник дестабілізуючого фактору	k	ω	$k*\omega$
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічне середовище							
1. Збільшення фінансової незалежності	7	0,19 4	1,361	1. Недостатня к-ть власних коштів	7	0,222	1,556
2. Збільшення рентабельності активів	5	0,16 7	0,833	2. Мало рентабельні активи для даного виду бізнесу	4	0,139	0,556
3. Збільшення виручки від реалізації основної продукції	6	0,27 8	1,667	3. Високі темпи інфляції	3	0,222	0,667
4. Отримання кредитів банків	5	0,13 9	0,694	4. Високі ставки кредитування	4	0,250	1,000
5. Отримання дебіторської заборгованості	5	0,13 9	0,694	5. Неприятливий інвестиційний клімат	5	0,111	0,556
6. Отримання пільг під час сплати податків	4	0,08 3	0,333	6. Висока частка тіньової економіки	3	0,056	0,167
Сума	32	1,00 0	5,583	Сума	26	1,000	4,500
Ринкове середовище							
1. Систематичне оновлення асортименту (смаків)	3	0,25	0,75	1. Скорочення розвитку ринку	4	0,188	0,75
2. Підвищення ефективності каналів передачі інформації про продукцію	4	0,12 5	0,5	2. Жорстка конкуренція серед виробників морозива з пакуванням	7	0,313	2,187 5
3. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції	5	0,25	1,25	3. Підвищення вимог до конкурентоспроможності продукції	6	0,313	1,875
4. Створення пакування для продукції	7	0,37 5	2,625	4. Зміни в смаках і потребах споживачів	3	0,188	0,562 5
Сума	19	1	5,125	Сума	20	1	5,375
Політичне середовище							
1. Державна підтримка розвитку галузі	3	0,31 3	0,9375	1. Політична нестабільність країни	8	0,188	1,5
2. Зменшення рівня корупції	5	0,37 5	1,875	2. Відсутність єдності в суспільстві і владних структурах щодо стратегічних заходів соціально-економічних перетворень	6	0,188	1,125
3. Підвищення рівня економічної свободи держави	6	0,18 8	1,125	3. Високий рівень корупції державних структур	6	0,250	1,5
4. Клопотання до Верховної Ради про поліпшення умов діяльності підприємств легкої промисловості	3	0,12 5	0,375	4. Митні обмеження через локдаун	7	0,375	2,625
Сума	17	1	4,3125	Сума	27	1	6,75

1	2	3	4	5	6	7	8
Соціально-культурне та демографічне середовища							
1. Підвищення кваліфікації персоналу	6	0,37 5	2,25	1. Зменшення народжуваності	2	0,125	0,25
2. Підвищення рівня освіти серед населення	4	0,12 5	0,5	2. Зменшення кількості працюючих в галузі	5	0,313	1,562 5
3. Сприяння культурному розвитку суспільства	3	0,12 5	0,375	3. Докорінні зміни в системі освіти через пандемію	6	0,313	1,875
1	2	3	4	5	6	7	8
4. Притік населення до Києва (де розташовано виробництво морозива)	6	0,37 5	2,25	4. Зміни в доходах населення	7	0,250	1,75
Сума	19	1	5,375	Сума	20	1	5,4375
Технологічне середовище							
1. Введення інновацій	5	0,25 0	1,25	1. Невідповідність науково-технічного рівня виробництва сучасним вимогам	5	0,250	1,25
2. Збільшення виробничих потужностей	7	0,31 3	2,1875	2. Неспроможність підвищити кваліфікацію персоналу	4	0,313	1,25
3. Підвищення рівня організації виробництва	6	0,12 5	0,75	3. Скорочення життєвого циклу технологій	6	0,125	0,75
4. Автоматизація процесів	7	0,31 3	2,1875	4. Високі ціни на передову техніку	8	0,313	2,5
Сума	25	1	6,375	Сума	23	1	5,75
Географічне середовище							
1. Стан екологічного середовища не впливає на виробництво	3	0,22 2	0,667	1. Заборона розміщення виробництва в центрі міста	3	0,333	1,000
2. Розміщення виробництва у м. Києві (багато робочої сили)	7	0,44 4	3,111	2. Недостатньо місця для розширення виробництва	6	0,444	2,667
3. Територіальне розміщення в промисловому центрі	6	0,33 3	2,000	3. Незручна транспортна розв'язка	7	0,222	1,556
Сума	16	1	5,778	Сума	16	1	5,222

Джерело: розраховано автором

Тепер, наступним кроком є розрахунок фактичного рівня стійкості підприємства до кожного з досліджуваних факторів, об'єднаних в середовища:

1. Для економічного середовища $P_c = \frac{P_n - \Phi_d}{P_n} * 100\% = \frac{5,583 - 4,5}{5,583} * 100\% = 19,4\%$, отже підприємство ТОВ «Амаркорд-Алекс» є стійким до

дестабілізуючих факторів економічного середовища за рахунок використання свого потенціалу;

2. Для ринкового середовища $P_c = \frac{P_n - \Phi_d}{P_n} * 100\% = \frac{5,125 - 5,375}{5,125} * 100\% = -4,88\%$, отже підприємство не є стійким до факторів з цієї групи, отже потрібно робити певні модифікації;

3. Для політичного середовища $P_c = \frac{P_n - \Phi_d}{P_n} * 100\% = \frac{4,3125 - 6,75}{4,3125} * 100\% = -56,21\%$, що означає, що потрібно негайно розробити комплекс заходів, який зможе забезпечити підприємство від негативного впливу факторів політичного середовища;

4. Для соціально-культурного та демографічного середовища $P_c = \frac{P_n - \Phi_d}{P_n} * 100\% = \frac{5,375 - 5,4375}{5,375} * 100\% = -1,162\%$, бачимо негативний показник, але він дуже низький, тому, в цілому, можна стверджувати, що підприємство є майже стійким до факторів даного середовища;

5. Для технологічного середовища $P_c = \frac{P_n - \Phi_d}{P_n} * 100\% = \frac{6,375 - 5,75}{6,375} * 100\% = 9,8\%$, отже підприємство є стійким до даного середовища;

6. Для географічного середовища $P_c = \frac{P_n - \Phi_d}{P_n} * 100\% = \frac{5,778 - 5,222}{5,778} * 100\% = 9,62\%$, отже підприємство вдало використовує свій потенціал, щоб бути стійким до цих факторів.

На основі цих даних, сформуємо карту толерантності для макросередовища, у якому функціонує підприємство (рис. 3.2). Початковою точкою відліку є «0», а отримані значення розміщуємо відповідно на шести осях: якщо результат був більше 0, то напрямок йде ззовні в середину, а якщо негативний – то зсередини назовні.

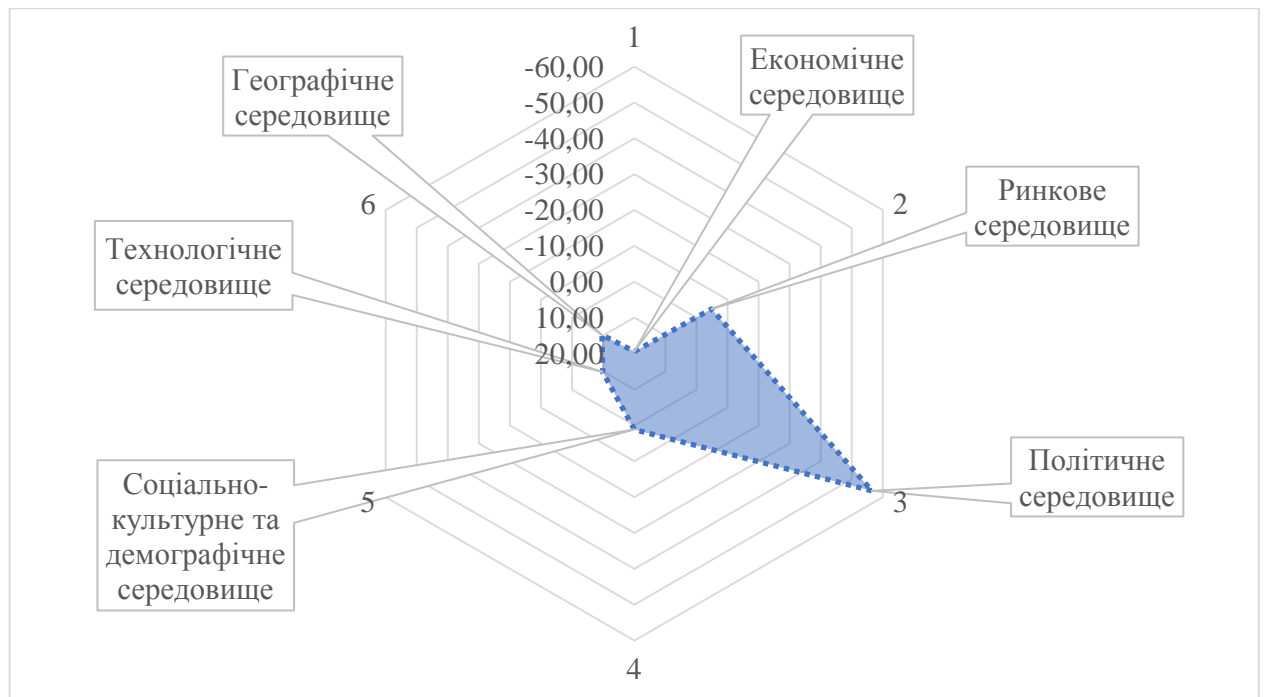


Рис. 3.2. Карта толерантності для макросередовища ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Джерело: запропоновано автором

З огляду на неї, можемо зробити висновки щодо управління потенціалом підприємства:

1. Управлінські заходи в системі стратегічного управління повинні бути спрямовані на стабілізацію, збереження сталого розвитку компанії та забезпечення політичної безпеки. Цього можна досягти, скориставшись запасом потенціалу, де ми отримали позитивні значення, тобто там, де потенціал не тільки забезпечує стійкість, а й переважає над дією дестабілізуючих факторів;

2. Через значний негативний вплив ринкового та політичного середовищ, підприємство втрачає економічну безпеку, що потребує здійснення революційних змін у внутрішньому середовищі;

3. Підприємство втрачає здатність витримувати відхилення, тобто знаходиться на межі втрати стійкості через вплив факторів соціально-культурного та демографічного середовища. У таких умовах, стратегія забезпечення кадрами має бути націлена на довгостроковий найм співробітників та подальший їх розвиток.

3.3. Застосування дерева рішень для вибору стратегії підвищення ефективності ресурсного потенціалу

У зв'язку з проведеним аналізом ресурсного потенціалу, SWOT-аналізу та розвитком конкуренції на ринку виробництва морозива запропонуємо наступну стратегію підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства: впровадження пакування для продукції, щоб її можна було реалізовувати через звичайні продуктові магазини поштучно, оскільки морозиво даного підприємства є загартованим та на даний момент взагалі не зберігається в холодильниках магазинів та споживачів. Цей крок орієнтовано збільшить обсяг виробництва на 30%. На підприємстві головний технолог вже закінчує розробку відповідної технології виробництва, яка дозволить морозиву зберігатися у морозильних камер протягом одного тижня. Це було його мотиваційним завданням протягом багатьох років.

Наразі перед керівництвом два шляхи: впроваджувати зміни або залишити все, як є. Одним із зручних та якісних способів вибору рішення може слугувати дерево рішень, але для цього необхідно зробити попередній прогноз, на основі якого обраховуватиметься значення для всіх можливих результатів вибору тієї або іншої стратегії. Алгоритм побудови дерева рішень виглядає наступним чином (рис. 3.3):

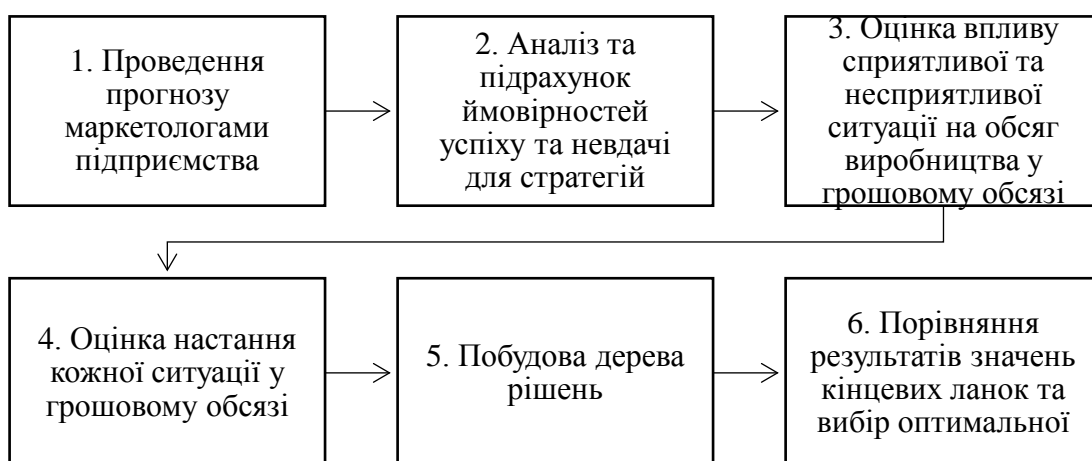


Рис. 3.3. Алгоритм побудови дерева рішень

Джерело: запропоновано автором

Для того, щоб оцінити вірогідність вдалої та невдалої модернізації менеджером з маркетингу ТОВ «Амаркорд-Алекс» було проведено прогноз та надано наступні цифри про очікуваний дохід (табл. 3.11) та ймовірність настання певної ситуації (табл. 3.12) та наступні висновки:

- 1) вдала тенденція продажів нової продукції при збільшенні обсягів продаж вірогідна на 0,72;
- 2) невдала тенденція продажів нової продукції при збільшенні обсягів продаж вірогідна на 0,28.
- 3) на розробку нового пакування для продукції знадобиться 3524 грн з урахуванням того, що витратиться на нову рецептуру виробництва морозива не потрібно.

Таблиця 3.11

Очікуваний дохід ТОВ «Амаркорд-Алекс» при сприятливій та несприятливій тенденції

Стратегія підприємства	Очікуваний дохід, грн	
	Сприятлива ситуація	Несприятлива ситуація
1. Впроваджувати новий продукт та за рахунок нього збільшувати обсяг виробництва.	17357	13421
2. Залишити все на поточному рівні.	12145	6887

Джерело: запропоновано автором на підставі даних маркетингового відділу

Таблиця 3.12

Ймовірності успішного та невдалого впровадження нововведення

Прогноз впровадження	Ймовірність успіху нововведень	
	Сприятлива ситуація	Несприятлива ситуація
1. Сприятливий	0,63	0,37
2. Несприятливий	0,35	0,65

Джерело: запропоновано автором на підставі даних маркетингового відділу

Слід додати роз'яснення про конкретні обставини сприятливої та несприятливої ситуації. Для цього, складемо відповідні переліки обставин, які можуть стати підставами для надання ситуації ці два «статуси». Отже, щоб ситуація стала «сприятливою», можливе здійснення таких умов:

- зменшення карантинних обмежень;

- відкриття парків розваг, торгових центрів та місць масового скупчення людей;
- відкриття кордонів та спрощення процедури імпорту іноземної сировини;
- надання пільг від держави для малого та середнього бізнесу;
- зменшення конкуренції на ринку шляхом послаблення влади монополістів серед виробників морозива;
- проведення ярмарок, фестивалів, різних виставок та майстер-класів із приготування солодошів та морозива.

Щоб ситуацію можна було вважати «несприятливою», потрібно:

- посилення карантинних обмежень;
- заборона масового скупчення людей та закриття магазинів;
- збільшення темпів інфляції;
- збільшення кількості вимог для отримання сертифікату якості морозива;
- зростання влади монополістів на ринку морозива через високий рівень розорювання серед представників малого та середнього бізнесу (у тому числі й виробників морозива, що займали дуже малий сегмент).

Наразі є достатньо даних для побудови дерева рішень (рис. 3.4) та розрахунку кожної з його гілок.

Проведемо розрахунок кожної з гілок для того, щоб зробити висновок щодо доцільності прийняття рішення про впровадження нової стратегії:

- 1) Починаємо розрахунок з ситуації, де обсяг виробництва залишиться без змін $0,5 * 12145 + 0,5 * 6887 = 9516$ (грн).
- 2) Потім розраховуємо для кожної гілки відповідне значення за умови впровадження стратегії $0,63 * 17357 + 0,37 * 13421 = 15900,68$ (грн).
- 3) $0,63 * 12145 + 0,37 * 6887 = 10199,54$ (грн).
- 4) $0,35 * 17357 + 0,65 * 13421 = 14798,6$ (грн).
- 5) $0,35 * 12145 + 0,65 * 6887 = 8727,3$ (грн).
- 6) $0,72 * 15900,68 + 0,28 * 8727,3 = 13892,1336$ (грн).

7) Результуючий дохід від впровадження нової стратегії становить $13892,13 - 3524 = 10368,13$ (грн).



Рис. 3.4. Дерево прийняття рішення про впровадження нововведень на ТОВ «Амаркорд-Алекс»

Джерело: розраховано автором

На підставі зроблених розрахунків робимо висновок, що доцільно впроваджувати нову стратегію (створення пакування для продукції), оскільки очікувана грошова оцінка склала 10368,13 грн (без урахування витрат на розробку технології приготування морозива), що становить більше, ніж ситуація, де ми залишаємо все без змін (9516 грн) і могли б продавати новий вид морозива (який може зберігатися) тільки великими контейнерами для ресторанів, кафе, готелів.

Отже, на основі дослідження було підтверджено доцільність застосування методу дерева прийняття рішення при обґрунтуванні прийняття рішення, що сприяє підвищенню ефективності управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 3

У результаті проведених розрахунків та на основі попередньо проведених аналізів, було обрано, запропоновано та описано такі напрями підвищення ефективності управління ресурсного потенціалу:

Використання принципів системного підходу для розрахунку впливу факторів методом елімінування показало точний вплив факторів один на одного. Чітке планування, координація, мотивація, організація та контроль, які активно застосовуються на підприємстві. Цей перелік можна застосувати для різних потенціалів. Бенчмаркінг як один із напрямів – спосіб збільшення інформаційного потенціалу, який потім можна застосувати для оптимізації та управління будь-яким іншим потенціалом.

Застосування SWOT-аналізу для виявлення слабких сторін, які можна усунути завдяки резерву ресурсів різних потенціалів. Використання технологій BPM (Business Process Management – управління бізнес-процесами) та системи управління ресурсами ERP (Enterprise Resource Planning), які покращують не тільки управління ресурсним потенціалом, а й діяльність окремих підрозділів підприємства в цілому.

Було проведено аналіз впливу факторів макросередовища, а саме оцінено сили дестабілізуючих зовнішніх факторів, на їх основі визначено рівень стійкості підприємства. Побудовано карту толерантності макросередовища підприємства та визначено рекомендації, які зменшать його негативний вплив та підвищать ефективність ресурсного потенціалу.

Запропонована та оцінена стратегія підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства шляхом побудови дерева рішень. Підтверджено доцільність застосування методу дерева прийняття рішення при обґрунтуванні прийняття рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результат роботи показує, що була досягнута основна мета: було проведено дослідження методів оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства на прикладі ТОВ «Амаркорд-Алекс», обрано найбільш універсальний варіант для надання оцінки ресурсного потенціалу за два роки, щоб порівняти його динаміку та розроблено й обґрунтовано нову стратегію для підприємства, що підвищить ефективність не тільки його ресурсного потенціалу, а й ефективність підприємства в цілому. Це було досягнуто шляхом дослідження теоретичної бази поняття «ресурсний потенціал» та застосування результатів цих досліджень на практиці, що дало змогу зробити наступні висновки:

Ресурсний потенціал – це сукупність всіх економічних ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту. Величина цього потенціалу розраховується як обсяг ресурсів підприємства, поділених на відповідні категорії (елементи) та якими воно має право вільно розпоряджатися.

Ресурси як елементи ресурсного потенціалу – це засоби, які використовує підприємство під час своєї діяльності та які є його власністю. Це означає, що підприємство може застосувати їх або використати на свій розсуд у будь-який момент.

Елементами ресурсного потенціалу є такі ресурси: матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові та інформаційні. Окрім них, ресурсний потенціал підприємства характеризують: реальні можливості підприємств у сфері економічної діяльності; обсяги ресурсів і резервів, які залучені та не залучені до виробництва; ефективність менеджерів у використанні ресурсів для створення продукції, товарів і послуг з метою максимізації прибутку; форма підприємництва, організаційно-правова структура.

З метою ефективного використання ресурсного потенціалу на підприємствах проводиться його оцінка, а також управління, яке включає в себе

аналіз впливу його складових. У свою чергу, вплив на елементи ресурсного потенціалу чинять такі фактори: економічні, політичні, соціальні, демографічні, технологічні, географічні, а також конкуренція.

Виділяють два основні напрямки дослідження ресурсного потенціалу: ресурсний, де ключову роль відіграють ресурси та їх сукупність на підприємстві та результативний, який показує на скільки ефективно ресурси застосовуються для досягнення найкращого результату.

Було описано та проаналізовано такі методи оцінки ресурсного потенціалу: ресурсні, витратні, результативні, комплексні, системні, комплексна оцінка потенціалів, опосередковані (метод Дельфі, вибір стратегії конкурентоспроможності, оцінка ресурсного потенціалу як невід'ємної складової внутрішнього стратегічного середовища). Для підприємства було обрано метод розрахунку інтегрального показника ресурсного потенціалу.

Управління ресурсним потенціалом підприємства – сукупність пов'язаних між собою дій, інструментів, методів, які утворюють механізм, основним завданням якого є вдосконалення використання й управління ресурсами підприємства та підвищення їхньої цілісності.

Напрямами підвищення ефективності управлінням ресурсного потенціалу підприємства є: застосування системного підходу, використання технологій BPM, системи управління ресурсами ERP.

ТОВ «Амаркорд-Алекс» – виробник морозива в Україні, який представлено торговою маркою «Лакомка», який одним із перших впровадив інноваційну технологію – виробництво морозива з рідких натуральних сумішей. Процес виробництва загартованого (рідкого) морозива є доволі специфічним та складним через необхідність відповідного обладнання та необхідних умов зберігання.

Особливість продукції ТОВ «Амаркорд-Алекс»: рідке морозиво неможливо пускати в продаж через мережу звичайних супермаркетів, тому здійснювати продаж можна тільки через спеціалізовані точки, чим і зумовлено їх розташування, а їх кількість сягає більше 50.

Серед споживачів не виділяють окремих сегментів, адже серед прихильників морозива є люди зовсім різної вікової категорії: від дітей до людей похилого віку. Але вони мають достатню владу для того, щоб суттєво впливати на дизайн, смакові властивості, основу рецептури та розміщення збутових магазинів.

Прямої конкуренції з подібною продукцією майже немає: або вони займають занадто маленький сегмент на ринок, або не виробляють аналогічну продукцію. Враховуючи це, продукція досліджуваного підприємства має більше недоліків у порівнянні з конкурентами, але тим не менш вона є поцінованою серед споживачів. Загалом, ситуація на ринку досить стабільною: є крупні виробники-монополісти, але шанси стати успішним є, а секрет цього успіху – прислухатися до споживачів, мати сучасне обладнання та надійного постачальника якісної сировини.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та ефективною, бо забезпечує комфортну атмосферу для співпраці на підприємстві, а всі її підрозділи чітко розмежовані за своїми функціями та мають лінійний зв'язок. Підприємство дбає про стан своїх кадрів та намагається постійно їх розвивати про що говорить система мотивації та комплекс заходів щодо його розвитку й навчання.

Експрес аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства показує, що підприємство має в рівній кількості як слабкі, так і сильні сторони у фінансовому аспекті. Аналіз динаміки та структури активів показав, що немає однозначної тенденції до покращення чи погіршення ситуації. Проведений аналіз майнового стану підприємства показав, що в цілому вони не є у задовільному стані.

Оцінка кожного з досліджуваних ресурсних потенціалів показала, що вони зростають у 2019 році порівняно з 2018 роком, що є позитивним трендом. Інтегральна оцінка ресурсного потенціалу показала, що використання ресурсного потенціалу ТОВ «Амаркорд-Алекс» зросло у 2019 році порівняно з 2018 роком.

Було застосовано наступні напрями для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом: використання принципів системного підходу для розрахунку впливу факторів методом елімінування показало точний вплив факторів один на одного; чітке планування, координація, мотивація, організація та контроль; бенчмаркінг та побудова SWOT-аналізу для виявлення слабких сторін, які можна усунути завдяки резерву ресурсів різних потенціалів; використання технологій BPM та ERP, які покращують не тільки управління ресурсним потенціалом, а й діяльність окремих підрозділів підприємства в цілому.

Проведено аналіз впливу факторів макросередовища, а саме оцінено сили дестабілізуючих зовнішніх факторів, на їх основі визначено рівень стійкості підприємства. На підставі цього побудовано карту толерантності макросередовища підприємства та визначено рекомендації, які зменшать його негативний вплив та підвищать ефективність ресурсного потенціалу. Базуючись на отриманих результатах, запропонована та стратегія підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства шляхом побудови дерева рішень, яка в результаті продемонструвала позитивний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маршук Л. Принципи формування фінансово-ресурсного потенціалу підприємства. Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки. 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_18/2/15.pdf
2. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 9. С. 81–88. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017/24-vipusk-16-kviten-2017-r/2969-shamanska-o-i-formuvannya-organizatsijno-ekonomichnogo-mekhanizmu-efektivnogo-upravlinnya-resursnim-potentsialom-pidpriemstva>
3. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку / В.О. Латишева // Економічний вісник Донбасу. — 2018. — № 3 (53). — С. 126-130. — Бібліогр.: 14 назв. — укр. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecvd_2018_3_23.pdf
4. 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, 2009. 21 с.
5. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація / А.І. Орехова // Економіка та суспільство. – 2018. - № 17. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf
6. Академічний тлумачний словник української мови. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://sum.in.ua/s/potencial>
7. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України (питання теорії, методології і практики): монографія / М.В.Гладій . – Львів: ІРД НАН України, 1998. – 294 с.

8. Додонов С.В. Влияние потенциала на эффективность сельскохозяйственного производства / С.В. Додонов // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2004. – №2, т.2. – С. 121-127.
9. Іванюта В.Ф. Природний потенціал агропромислового комплексу : регіональний аспект / В.Ф. Іванюта // Агроінком. – 2007. – № 9-10. – С. 45-48.
10. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К.: 2005. – 352 с.
11. Славов В.П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем / В.П. Славов, О.В. Коваленко // Агроінком. – 2007. – № 7-8. – С.52-57.
12. Верхоглядова Н.І. Класифікація ресурсів та її значення для управління ресурсозбереженням / Н. І. Верхоглядова, О. Б. Письменна // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 16. - С. 27-31. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2015/7.pdf
13. Зайчук Т. О. Теоретичні аспекти визначення ринкового потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами / Т. О. Зайчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Mimi_2012_1_12.pdf
14. Плотницька С. І. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності / С. І. Плотницька // Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. – 2015. – No 4. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4478>
15. В. П. Шило, С. С. Доровська, С. Б. Ільїна, В. В. Барабанова «Фінанси підприємств» (за модульною системою навчання): теоретично-практичний посібник. – Київ: ВД «Професіонал», 2006. – 288 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.studmed.ru/view/shilo-vp-lna-sb-ta-n-fnansi-pdpriyemstv-za-modulnoyu-sistemoyu-navchannya_e015da9.html

16. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т.1/ За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616с.

17. Дунда С.П. Сутність матеріальних ресурсів та їх класифікація. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5233/1/sutnist%20materialnykh%20resursov.pdf>

18. Коломієць Т.В. Роль інформаційних ресурсів у процесі формування інтелектуального капіталу підприємства. Ефективна економіка № 11, 2017. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5907>

19. Цитата Натана Ротшильда. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://nnovosti.info/articles/hto_volodije_informatsijeju_toj_volodije_svitom-622.html

20. Артёмова А. В., Артёмов І.В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства /Системи обробки інформації. - 2016. - Вип. 7. - С. 165-170. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/article/16943/soi_2016_7_36.pdf

21. Парасій-Вергуненко І.М. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід / Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : наук. журн. / Нац. ун-т «Острозька академія» ; [редкол.: Л. В. Козак (голов. ред.) та ін.]. – Острог : Вид-во НУ«ОА», 2017. – № 4. – С. 207–212. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/32/40.pdf>

22. Шталь Т.В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.07.05 / Тетяна Валеріївна Шталь; В.о. Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі.– Харків : [б.в.], 2006.– 18 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19855/1/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%20%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B4%20%D0%B4%D0%B8%D1%81.pdf>

23. Економетричне моделювання впливу релевантних показників гендерної політики на ефективність діяльності банківської системи / О.В. Кузьменко, В.В. Койбічук // Кибернетика и системный анализ. — 2018. — Т. 54, № 5. — С. 3-12. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/161425/01-Kuzmenko.pdf?sequence=1>

24. Плотницька С.І. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурен- тоспроможності / С.І. Плотницька // Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. – 2015. – № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4487&p=1>

25. Шаманська О. І. Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств апк / О. І. Шаманська. // Ефективна економіка. - 2016. - № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiNv5PQ9q3uAhWylosKHU4iAqQQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.economy.nauka.com.ua%2F%3Fop%3D1%26z%3D4776&usg=AOvVaw1JKaO FNf12L7yw0cgz-83k>

26. Гопкало О. І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задач і // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2010. - № 3. - С. 62-68. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/%D0%93%D0%BE%D0%BF%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%BE-2.pdf

27. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу / Шаманська О. І. // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — No 2. — С. 109–114.

28. Шаманська О. І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства / О. І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 6. - С. 166-172. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ape_2012_6_22.pdf

29. Business process management. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0409-x/>

30. Enterprise Resource Planning. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116001232>,

31. Офіційний сайт ТОВ «Амаркорд-Алекс». [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://lakomka.ua/>

32. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н.В. Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 12.– С. 101–105.

33. Мельник А.О. Адаптивне управління підприємством в умовах конкурентного середовища / А.О. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 5. –С. 157–162.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіти про фінансові результати ТОВ «Амаркорд-Алекс» за 2017, 2018 та 2019 роки

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Амаркорд-Алекс"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія	М.КИЇВ	за ЄДРПОУ	2018 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	22949271
Вид економічної діяльності	Виробництво морозива	за КОПФГ	8038200000
Середня кількість працівників	1 57	за КВЕД	240
Адреса, телефон	вулиця Кіквідзе, буд. 18А, м. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 01103		10.52
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)	4912609		
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			V
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6	11
первісна вартість	1001	224	229
накопичена амортизація	1002	218	218
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 298	21 190
Основні засоби	1010	4 270	4 348
первісна вартість	1011	5 968	6 157
знос	1012	1 698	1 809
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	402	402
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відтерчені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відтерчені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	22 976	25 951
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 393	3 522
Виробничі запаси	1101	2 124	3 187
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	37	35
Товари	1104	232	300
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	646	296
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	3 421	3 493
у тому числі з податку на прибуток	1136	1 021	1 021
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 956	2 334
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	9	14
Готівка	1166	1	-
Рахунки в банках	1167	8	13
Витрати майбутніх періодів	1170	8	3
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	461	902
Усього за розділом II	1195	8 894	10 564
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	31 870	36 515

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25 000	25 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	59	59
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	939	939
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 764)	(2 848)
Неоплачений капітал	1425	(4 542)	(174)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	19 692	22 976
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5 137	4 057
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	5 137	4 057
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 000	2 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 738	1 350
розрахунками з бюджетом	1620	34	54
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	22	39
розрахунками з оплати праці	1630	123	181
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 163	4 799
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	177	103
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	784	956
Усього за розділом III	1695	7 041	9 482
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	31 870	36 515

Керівник

Потапчук Павло Володимирович

Головний бухгалтер

Дегтирьова Тетяна Георгіївна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Амаркорд-Алекс" за ЄДРПОУ
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2018	01	01
22949271		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 824	7 439
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 410)	(5 999)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 414	1 440
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 430	144
<i>у тому числі:</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	(2 287)	(1 451)
Витрати на збут	2150	(1 776)	(1 462)
Інші операційні витрати	2180	(387)	(116)
<i>у тому числі:</i>	<i>2181</i>	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(606)	(1 445)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	1 654
<i>у тому числі:</i>	<i>2241</i>	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(478)	(620)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(59)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(1 084)	(470)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(1 084)	(470)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 084)	(470)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 197	3 555
Витрати на оплату праці	2505	2 126	1 247
Відрахування на соціальні заходи	2510	425	242
Амортизація	2515	120	115
Інші операційні витрати	2520	3 006	2 570
Разом	2550	10 874	7 729

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Поталчук Павло Володимирович

Головний бухгалтер

Дегтярєва Тетяна Георгіївна

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
Товариство з обмеженою відповідальністю "Амаркорд-Алекс"	за ЄДРПОУ	2019	01	01
Територія М.КИЇВ	за КОАТУУ	22949271		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Виробництво морозива	за КВЕД	10.52		
Середня кількість працівників, осіб 54				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Кіквідзе, буд. 18А, м. КИЇВ, М.КИЇВ обл., 01103		4912609		

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	21 189,5	2 836,2
Основні засоби	1010	4 359,1	34 177,0
первісна вартість	1011	6 385,6	36 748,1
знос	1012	(2 026,5)	(2 571,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	401,9	401,9
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	25 950,5	37 415,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 522,5	1 582,3
у тому числі готова продукція	1103	34,8	190,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	295,7	313,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7 551,7	7 520,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 560,6	2 560,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 345,4	876,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,9	491,5
Витрати майбутніх періодів	1170	3,4	3,6
Інші оборотні активи	1190	897,4	648,1
Усього за розділом II	1195	14 630,0	11 435,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	40 580,5	48 850,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	25 000,0	30 000,0
Додатковий капітал	1410	59,3	59,3
Резервний капітал	1415	938,6	938,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 847,7)	(5 702,5)
Неоплачений капітал	1425	(174,2)	(418,2)
Усього за розділом I	1495	22 976,0	24 877,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2 000,0	3 580,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 350,3	5 724,5
розрахунками з бюджетом	1620	4 112,4	3 147,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 540,1	1 540,1
розрахунками зі страхування	1625	50,1	52,5
розрахунками з оплати праці	1630	181,3	203,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 749,9	3 907,4
Усього за розділом III	1695	13 444,0	16 615,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	40 580,5	48 850,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 046,1	10 824,5
Інші операційні доходи	2120	79,7	1 430,1
Інші доходи	2240	948,8	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15 074,6	12 254,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 496,8)	(8 410,3)
Інші операційні витрати	2180	(8 031,8)	(4 449,7)
Інші витрати	2270	(1 400,5)	(478,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(17 929,1)	(13 338,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 854,5)	(1 083,7)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(2 854,5)	(1 083,7)

Керівник

_____ (підпис)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Потапчук Павло Володимирович

_____ (ініціали, прізвище)

Дегтярєва Тетяна Георгіївна

_____ (ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
Товариство з обмеженою відповідальністю "Амаркорд-Алекс"	за СДРПОУ	2020	01	01
Територія М.КІІВ	за КОАТУУ	22949271		
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ	за КОПФГ	8038200000		
Вид економічної діяльності Виробництво морозива	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 56		10.52		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Кіквідзе, буд. 18А, м. КІІВ, М.КІІВ обл., 01103		4912609		

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
				1	2	3
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	1000	90,2	18,6			
первісна вартість	1001	341,7	362,5			
накопичена амортизація	1002	(251,5)	(343,9)			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 836,2	2 655,6			
Основні засоби :	1010	34 086,8	36 498,0			
первісна вартість	1011	36 406,4	40 813,2			
знос	1012	(2 319,6)	(4 315,2)			
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	401,9	401,9			
Інші необоротні активи	1090	-	-			
Усього за розділом I	1095	37 415,1	39 574,1			
II. Оборотні активи						
Запаси :	1100	1 582,3	1 361,5			
у тому числі готова продукція	1103	190,6	270,2			
Поточні біологічні активи	1110	-	-			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	313,2	325,2			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	7 520,2	6 352,9			
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 560,6	777,4			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	876,7	796,4			
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-			
Гроші та їх еквіваленти	1165	491,5	15,2			
Витрати майбутніх періодів	1170	3,6	6,1			
Інші оборотні активи	1190	648,1	751,9			
Усього за розділом II	1195	11 435,6	9 609,2			
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-			
Баланс	1300	48 850,7	49 183,3			

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30 000,0	41 400,0
Додатковий капітал	1410	59,3	59,3
Резервний капітал	1415	938,5	938,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5 702,5)	(10 385,0)
Неоплачений капітал	1425	(418,2)	(-)
Усього за розділом I	1495	24 877,1	32 012,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	3 580,0	4 219,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 724,5	2 027,0
розрахунками з бюджетом	1620	3 147,9	1 717,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 540,1	-
розрахунками зі страхування	1625	52,5	22,8
розрахунками з оплати праці	1630	203,5	135,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 907,4	4 453,2
Усього за розділом III	1695	16 615,8	12 574,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	48 850,7	49 183,3

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2019 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 120,6	14 046,1
Інші операційні доходи	2120	340,3	79,7
Інші доходи	2240	-	948,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 460,9	15 074,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 793,2)	(8 496,8)
Інші операційні витрати	2180	(9 414,7)	(8 031,8)
Інші витрати	2270	(935,5)	(1 400,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(18 143,4)	(17 929,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(4 682,5)	(2 854,5)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(4 682,5)	(2 854,5)


Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Дорошенко Юлія Юхимівна
(ініціали, прізвище)

Дегтярьова Тетяна Георгіївна
(ініціали, прізвище)

Свідоцтва на знак для товарів і послуг ТОВ «Амаркорд-Алекс»


УКРАЇНА
 (190) UA

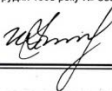

(111) **20335**
 (151) **15.08.2001**

СВІДОЦТВО
на знак
для товарів і послуг

зареєстровано відповідно до Закону України
 «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»
 від 15 грудня 1993 року № 3689-XII


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
 І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ
 ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ
 ВЛАСНОСТІ


Голова Департаменту

(181) 15.12.2007
 (210) 97123992
 (220) 15.12.1997
 (450) 15.08.2001. Бюл. № 7
 (526) позначення штрихкоду, всі словесні та цифрові позначення, що входять до складу етикетки, крім "Лакомка" та "АМАРКОРД-АЛЕКС"
 (591) червоний, жовтий, чорний, білий, зелений
 (732) Українсько-італійське спільне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю "АМАРКОРД-АЛЕКС"; вул. Інститутська, 25, м. Київ, 01021; UA
 (511) 30 - Морозиво.

(540)




УКРАЇНА
 (190) UA

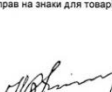

(111) **63798**
 (151) **17.07.2006**

СВІДОЦТВО
на знак
для товарів та послуг

видано відповідно до Закону України
 «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг»

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
 І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ
 ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ
 ВЛАСНОСТІ


Голова Державного Департаменту
 інтелектуальної власності

(181) 05.04.2014
 (210) 2004043534
 (220) 05.04.2004
 (450) 17.07.2006. Бюл. № 7
 (511) 30
 (732) Українсько-бельгійське спільне підприємство «АМАРКОРД-АЛЕКС» Товариство з обмеженою відповідальністю; вул. Кієві, 18 А, м. Київ, 103, 01103; UA

(540)

ЛАКОМКА


УКРАЇНА
 (190) UA

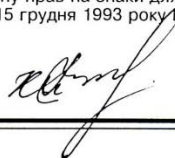

(111) **18468**
 (151) **15.02.2001**

СВІДОЦТВО
на знак
для товарів і послуг

зареєстровано відповідно до Закону України
 «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»
 від 15 грудня 1993 року № 3689-XII


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
 І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ
 ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ
 ВЛАСНОСТІ

Голова Департаменту

(181) 27.06.2007
 (210) 97061996
 (220) 27.06.1997
 (450) Бюл. № 1, 15.02.2001
 (591) червоний, білий, зелений, сірий
 (732) Українсько-італійське спільне підприємство "Товариство з обмеженою відповідальністю "Амаркорд - Алекс" 01025, м. Київ, вул. Інститутська, 25, UA
 (511) 29 - Супы; овощные супы; бульонные концентраты; молоко сухое.; 30 - Мороженое; мороженое фруктовое.; 39 - Обертывание, упаковка, хранение товаров.

(540)



Висновок державної санітарно-гігієнічної експертизи нормативної документації

ТОВ «Амаркорд-Алекс»

ЗАТВЕРДЖЕНО

Міністерство охорони здоров'я України
найменування органу, установи таГоловне санепідуправління
закладу державної санітслужби252021, м. Київ, 21, вул. Грушевського, 7
поштова адреса,293-07-13
телефон, факс

ВИСНОВОК

державної санітарно-гігієнічної експертизи нормативної документації


видано 10.02.1998р.
дата видачі№ 5.08.02/344Розглянувши проекти Змін №1 та №2 до ТУ У 22949271.002-95 "Мороженое
ароматическое "Кенгуру"
найменування нормативного документа з даними номерного кодифікатора Держстандарту Українирозроблені ПП "Амаркорд - Алекс"
назва організації-розробникаУкраїна, м.Київ, вул.Десятинна, 4/6
адресаа також подані матеріали: проекти Змін №1 та №2 до ТУ У 22949271.002-95
"Мороженое ароматическое "Кенгуру", технологічна інструкція, рецептура № 18,
ТУ У 22949271.002-95 "Мороженое ароматическое "Кенгуру"
іх перелікрезультати дослідження нормативних документів: Українського НДІ харчування№ 116/37 від 02.02. 98 р
назва результатів згідно з додатками №№ 2,3,4,5,6,7 до Положення про Державну санітарно-гігієнічну експертизу проектів
нормативної документації в органах, установах та закладах державної санітарно-епідеміологічної службиз обов'язковим доданням їх до даного Висновку, а також номери державної реєстрації небезпечного фактору в Комітеті з
питань гігієнічного регламентування МОЗ України

назви організацій, які проводили дослідження

Санітарно-гігієнічні дослідження (повітря робочої зони, атмосферного повітря
тощо) не проводились

svalka1\butilk_v

Висновок Московської районної санітарно-епідеміологічної станції міста Києва
щодо ТОВ «Амаркорд-Алекс»



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
МОСКОВСЬКА РАЙОННА
САНІТАРНО-ЕПІДЕМІОЛОГІЧНА СТАНЦІЯ
міста КИЄВА

м. Київ 10, вул. Ломоносова, 10 Головлікар тел. 261 44 35

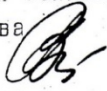
№ 487
На № _____ від 21.07.95

Об'єкт: об'єкту відкриття цеха по произ-
водству мороженого

Директору
совместного предприятия
"Интервест-Київ"
Клюзнер А.В.

Не возражаю против открытия цеха по производству мороженого после его капитального ремонта с частичной реконструкцией по ул. Красноармейской, 55/заклучение по проекту № 168 от 19 июня 1995г./.

При условии соблюдения действующих санитарных правил для предприятий по изготовлению мороженого, а также согласованного с нами ассортимента и лабораторного контроля каждой партии мороженого.

Главный государственный санитарный врач
Московского р-на г.Киева  Л.Кушнир

РРВ ІК ім. В. М. Глушкова АН України. Зам. 385. Тир. 1000 прим. 1994

Сертифікат на систему управління безпечністю харчових продуктів ТОВ

«Амаркорд-Алекс»

80048
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

УКРАЇНА

ООВ «ОРГАН СЕРТИФІКАЦІЇ «ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ МАТЕРІАЛІВ ТА ВИРОБІВ»

КОПІЯ

СЕРТИФІКАТ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

зареєстрований у Реєстрі ООВ «Орган сертифікації «Центр сертифікації матеріалів та виробів»
№ UA.MQ.048-НАССР-193-19 від 22 жовтня 2019 р., дійсний до 21 жовтня 2022 р.

**ЦИМ СЕРТИФІКАТОМ ПОСВІДЧУЄТЬСЯ, ЩО СИСТЕМА
УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ**

**Товариства з обмеженою відповідальністю
«АМАРКОРД-АЛЕКС»**

Місцезнаходження юридичної особи:

01103, м. Київ, вул. Кіквідзе, 18 А,

Місцезнаходження виробництва:

03039, м. Київ, проспект Голосіївський, 30 А;

07300, Київська обл., м. Вишгород, проспект Шевченка, 6 А,

код ЄДРПОУ 22949271,

стосовно виробництва продукції:

*суміші фруктові рідкі для м'якого морозива, суміші молочні та молоковмісні
рідкі для м'якого морозива і коктейлів, морозиво загартоване,*

**відповідає вимогам ДСТУ ISO 22000:2007
(ISO 22000:2005)**

код категорії харчового ланцюга С

Контроль відповідності сертифікованої системи управління вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом наглядового аудиту, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

СЕРТИФІКАТ виданий ООВ «Орган сертифікації «Центр сертифікації матеріалів та виробів», місцезнаходження юридичної особи: 03164, м. Київ, вул. Малинська, 20-А; місцезнаходження ООВ: 03067, м. Київ, вул. Виборзька, 103, на підставі результатів перевірки та оцінки системи управління. Атестат про акредитацію № 80048.

Керівник ООВ

О.С. Іщенко



Атестат про акредитацію Національного агентства з акредитації України (НААУ), що є підписантом угод про взаємне визнання з Європейською кооперацією з акредитації (ЕА) та Міжнародним форумом з акредитації (IAF MLA) - всесвітньою мережею органів з акредитації, дає можливість приймати цей сертифікат усіма користувачами в країнах-членах ЄА та IAF

Чинність сертифіката відповідності можна перевірити в базі даних органу сертифікації за тел. 044 221-94-10 Дійствие сертификата соответствия можно проверить в базе данных органа сертификации по тел. 044 221-94-10 Validity of the Certificate of conformity can be checked on the base of data of the certification body tel. 044 221-94-10

Наказ ТОВ «Амаркод-Алекс» № 159 від 12 червня 2019 р. «Про розроблення інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів у відповідності до вимог стандартів

XACII

ТОВ «АМАРКОРД-АЛЕКС»

м. Київ

Наказ № 159

від 12 червня 2019 р.

«Про розроблення інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів у відповідності до вимог стандартів ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2018)»

На підставі Закону України від 23.12.1997 р. № 771 «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Наказу Міністерства Аграрної політики та продовольства України від 01.10.2012 р. № 590 «Про затвердження вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах «Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР)» та з метою поліпшення якості та безпечності продукції ТОВ «Амаркорд-Алекс», підвищення його конкурентоздатності

НАКАЗУЮ:

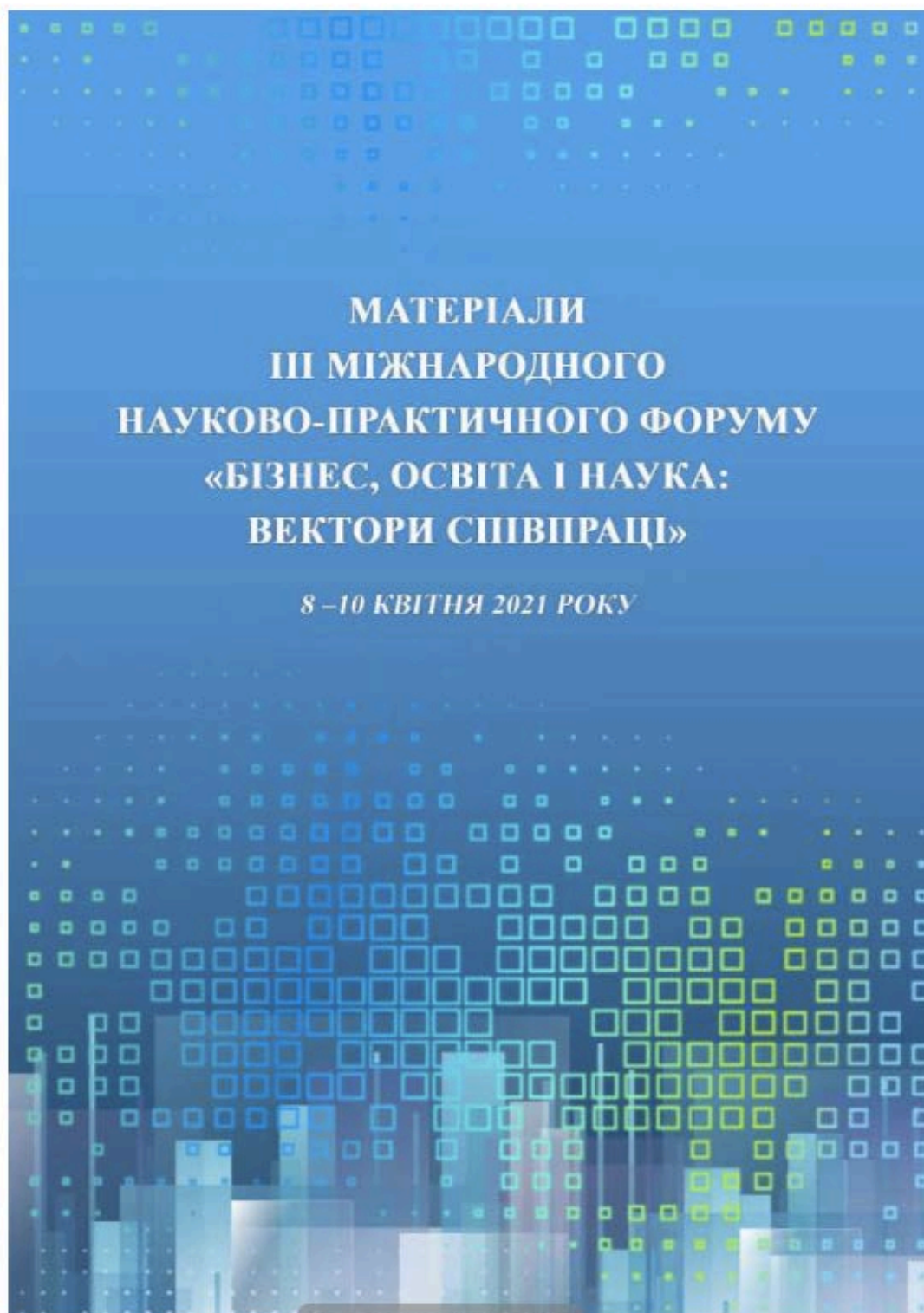
1. До 19 вересня 2019 р. розробити та впровадити інтегровану систему управління якістю та безпечністю харчових продуктів, що відповідає вимогам стандартів ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2018).
2. Загальне керівництво, контроль і відповідальність за формуванням і проведенням політики щодо якості та безпечності харчових продуктів, повноваження керівника групи безпечності покласти на директора з виробництва Малинка Сергія Олександровича.
3. Створити групу безпечності харчових продуктів в складі:
 - Головний інженер з виробничого обладнання – Дейнега Іван Іванович
 - Головний технолог - Тернова Алла Вікторівна
 - Завідувач лабораторією – Ткаченко Лідія В. Іванівна
 - Майстер цеху – Погорілий Сергій Анатолійович
4. Провести інформування всіх працівників підприємства про початок розробки та впровадження інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів.
5. Керівникам усіх підрозділів та дільниць забезпечити усвідомлення персоналом важливості розроблення та впровадження інтегрованої системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів для підвищення конкурентоздатності підприємства та його подальшого розвитку, розуміння стандартів ДСТУ ISO 9001:2015, ДСТУ ISO 22000:2007 (ISO 22000:2018).
6. Наказ довести до відома всіх працівників підприємства.
7. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Генеральний директор



П.В. Потапчук

Тези на тему: «Ресурсне забезпечення сталого розвитку підприємства»



Страница 1 из 249

<i>Глуміліна Марія Олександрівна</i>	90
Маркетингове коригування поведінкових стереотипів на ринку маркетингових послуг в Україні	
<i>Дяченко Юрій Юрійович, Гуменна Олександра Віталіївна</i>	92
Цифрові технології у когнітивному маркетингу	
<i>Козченко Ярослав Вадимович</i>	93
Основні напрями розвитку інтернет-маркетингу	
<i>Куровська Катерина Євгенівна</i>	95
Вплив зовнішніх факторів на поведінку споживача: методологічні аспекти.	
<i>Ларчева Катерина Олександрівна</i>	98
Формування маркетингового комплексу заходів стимулювання збуту для хлібопекарських підприємств	
<i>Озар Альона Валеріївна</i>	101
Штучний інтелект та робототехніка в ресторанному бізнесі	
<i>Пічак Наталія Андріївна</i>	104
Основні аспекти планування рекламної діяльності	
<i>Савчук Жанна Павлівна, Пічак Катерина Валеріївна</i>	106
Порівняльний аналіз впливу візуального нейромаркетингу на прийняття рішень	
<i>Самоліська Софія Ігорівна</i>	108
Методи сегментації цільової аудиторії бренду	
<i>Северюкова Єлизавета Олександрівна</i>	111
Окремі аспекти формування кадрової стратегії сільськогосподарських підприємств	
<i>Тараненко Анастасія Олексіївна</i>	114
Маркетинг в управлінні збутовою діяльністю підприємства	
<i>Татиш Богдан Йосифович</i>	116
Роль ціни в парадигмі поведінкової економіки: теоретична цінність та прикладна практичність	
<i>Юзов Андрій Миколайович</i>	120
Використання моделі Остроу для визначення ефективної частоти інтернет-реклами	

СЕКЦІЯ 3.

ДІЛОВА, ОРГАНІЗАЦІЙНА, ПРАВОВА КУЛЬТУРА; УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КОМПАНІЯХ

<i>Борецька Ємілія Тимурівна</i>	123
Сучасні методи стимулювання праці	
<i>Ganushchak Tetiana, Khrapkina Valentyna</i>	126
Situation talent management in companies is a guarantee economic security	
<i>Дерез'яно Ірина Серіївна</i>	129
Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства	

СЕКЦІЯ 5.

СТАЛІЙ РОЗВИТОК: ЕКОНОМІКА, ЕКОЛОГІЯ, ЕНЕРГЕТИКА, СУСПІЛЬСТВО

Белсенко Д.Р.

Національний університет «Кієво-Могилянська академія»

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сталий розвиток перебуває у центрі уваги як одна з найбільш глобальних проблем сучасності, бо він уособлює в собі зміни, що зберігають баланс між частинами системи, що змінюються, при цьому частково відтворюючи їх певну ієрархію. Акцент робиться на тому, що системи мають бути одночасно стійкими, щоб не припинити свою діяльність та гнучкими до змін, адже розвиток без змін неможливий. Особливої актуальності дане питання набуло під час посилення процесів глобалізації, які показали слабкі місця багатьох підприємств, а саме с точки зору організації та екології.

Дослідження проблем розвитку та управління розвитком підприємств проводили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: О.Л. Гапоненко, С.П. Дунда, Г.А. Какуніна, Е.М. Коротков, Т.Б. Надтока, А.П. Пакрухин, О.П. Пашенко, Ю.А. Плуїна, Р.О. Побережний, Ю.С. Погорелов, О.В. Расвнева [1]. Але більш детально саме сталий розвиток вивчали Д. Урсул [2], Л. Г. Мельник [3], В.Я. Шевчук [4], М. Згуровський [5], В. Трегубчук [6].

На основі існуючих досліджень вчених можемо сформулювати визначення: сталий розвиток підприємства – це систематичний процес раціонального забезпечення функціонування його діяльності в умовах обмеженості ресурсів, збереження наколишнього середовища та під впливом соціально-економічних чинників, з метою досягнення поставлених цілей. Із визначення випливає, що на сталий розвиток суттєво впливають різні чинники, які можна поділити на наступні складові:

1. Економічна складова: стан фінансових ресурсів, а також їх використання, бо завдяки їх правильному розподілу зростає прибуток, який забезпечує розвиток підприємства навіть в умовах змін, зберігаючи його платоспроможність;

2. Соціальна складова: за рахунок покращення умов праці, зростання заробітної платні, підвищення рівня кваліфікації працівників, вона підвищує рівня життя населення в цілому, що позитивно впливає на розвиток підприємства;

3. Екологічна складова: її мета – зменшувати шкідливий вплив на довкілля завдяки використанню сучасних технологій виробництва, автоматизації праці, застосування екологічно-безпечних матеріалів, зменшення використання електроенергії, переробка відходів після виробництва, тощо.

<i>Коваль Тетяна Володимирівна</i>	131
Організаційна культура як частина кадрової політики, та її вплив на мотивацію працівників	
<i>Курціцька Олександра Романівна</i>	134
Види співбесід як спосіб забезпечення якісного відбору талантів	
<i>Куріло Антон Миколайович</i>	137
Розвиток людського капіталу на підприємстві	
<i>Ридченко Іван Олександрович</i>	139
Формування організаційної культури діяльності підприємства	
<i>Розелюк Марія Миколаївна</i>	142
Сучасні тенденції управління кадровим потенціалом	
<i>Романченко Наталія Володимирівна</i>	145
Глобальні дослідження ціннісних орієнтацій поколінь та імплементація їх результатів в HR-стратегію	
<i>Фонотова Олександра Вадимівна</i>	148
Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури	

СЕКЦІЯ 4.

СУЧАСНА БІЗНЕС-ОСВІТА ТА ОСВІТНІЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ: КОНЦЕПЦІЯ ТА ПРАКТИКА

<i>Воропай Ольга Костянтинівна</i>	153
Академічна доброчесність як складова капіталу університету	
<i>Іванченко Геннадій Федорович, Іванченко Надія Олександрівна, Касьянова Наталія Віталіївна</i>	156
Дослідження життєвого циклу популяції навчальних закладів в освіті	
<i>Каневська Ірина Миколаївна</i>	159
Передумови застосування інтернет-технологій як інструменту маркетингу освітніх послуг	
<i>Могілова Марина Михайлівна</i>	162
Формування інституту менеджменту з розвитку громад в контексті реформи децентралізації в Україні	

СЕКЦІЯ 5.

СТАЛІЙ РОЗВИТОК: ЕКОНОМІКА, ЕКОЛОГІЯ, ЕНЕРГЕТИКА, СУСПІЛЬСТВО

<i>Белсенко Дар'я Романівна</i>	165
Ресурсне забезпечення сталого розвитку підприємства	
<i>Біла Світлана Олексіївна</i>	168
Роль CSR ТНК у концепції інклюзивного капіталізму	
<i>Бойко Катерина Віталіївна</i>	171
Екосистема в інноваційній теорії	
<i>Болдирєва Людмила Миколаївна</i>	173
Особливості логістичних систем як адаптивних систем	

Для оцінки сталого розвитку підприємства визначають набір показників на його внутрішньому рівні, сутність яких є виявити рівень сталості в економічній, соціальній та екологічній сферах. Вони зможуть показати сфери, на яких підприємству потрібно акцентувати увагу, але, зазвичай, керівники концентруються найбільше на економічній складовій, бо саме вона дає змогу максимально швидко побачити ефект від усунення проблем, особливо – у грошовому вимірники. Не вважаючи на це, важливим є вимірювання всіх можливих показників сталого розвитку:

1. Економічна сфера: рентабельність продукції (%), темпи приросту продажу продукції (%), коефіцієнт оновлення основних фондів, прибуток на одного працівника, оновлення асортименту продукції (%), введення інновацій (%);

2. Соціальна сфера: частка прибутку, спрямована на додаткові соціальні заходи для працівників (%), працівники, які пройшли підвищення кваліфікації (%), коефіцієнт зростання (спадання) продуктивності праці, коефіцієнт співвідношення рівня заробітної плати з середньою по галузі;

3. Екологічна сфера: матеріаломісткість питомих витрат електроенергії для виробництва одиниці продукції (%), зменшення відходів матеріалів (%), зменшення питомих витрат електроенергії для виробництва одиниці продукції (%).

Проте, дані показники дають загальну оцінку стану сталого розвитку підприємства. Для більш глибокого дослідження необхідно враховувати всі фактори, що впливають на кінцевий результат. Зокрема, найбільш вагомий вплив на сталий розвиток матимуть: організаційна структура підприємства; кваліфікація співробітників; сфера діяльності підприємства; бренд продукції підприємства; територіальне розміщення підприємства; логістика та доставка виготовленої продукції; злагодженість всіх процесів операційної системи на виробництві; маркетингова стратегія; збутова діяльність; фінансова незалежність, тощо. Більшість з цих показників є складовими різних потенціалів, які в сукупності з іншими потенціалами формують ресурсний потенціал підприємства.

Ресурсний потенціал – це сукупність всіх економічних ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту [7]. Його елементами є такі ресурси підприємства: трудові, фінансові, матеріальні, що складаються з основних фондів (засобів) й об'єктів активів, нематеріальні, інформаційні. З метою ефективного використання ресурсного потенціалу на підприємствах здійснюють його оцінку та управління, яке включає в себе аналіз впливу його складових. Для цього слід проводити наступні заходи:

1. Фінансові ресурси:
 - ефективне фінансове планування;
 - регулювання руху фінансових ресурсів;

- визначення джерел фінансування господарської діяльності підприємства;
 - розробка стійкої фінансової стратегії;
 - координація фінансових розділів підприємства.
2. Трудові ресурси:
- раціональне планування трудових ресурсів;
 - аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення;
 - оптимізація організаційної структури з чітким встановленням обов'язків;
 - розробка комплексної програми розвитку трудових ресурсів;
 - формування системи мотивації працівників.
3. Матеріальні ресурси:
- удосконалення загальної структури виробництва;
 - зменшення простоїв обладнання та підвищення коефіцієнту їх використання;
 - ефективне управління матеріальними запасами;
 - використання системи ощадливого виробництва (Lean Production);
 - модернізація устаткування;
 - впровадження інноваційного обладнання;
 - мінімізація транспортно-складських витрат.
4. Інформаційні ресурси:
- створення системи збору, обробки, зберігання та систематизації інформації;
 - використання показників оцінки якості інформації;
 - формування комплексної інформаційної системи;
 - моніторинг інформаційних ризиків.
- Як ми можемо побачити, наповнення та якість ресурсів формують ефективне управління ресурсним потенціалом, яке забезпечує розвиток підприємства, а це впливає на умови формування певного рівня сталого розвитку. Завдяки цьому, можна управляти ним та будувати стратегію розвитку підприємства таким чином, щоб вона була не тільки ефективною, а й забезпечувала сталість підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. *Управління ефективністю функціонування і розвитку підприємств: монографія* / Г.О. Швиданенко, І.М. Репіна, В.П. Кукоба. – К.: КНЕУ, 2016. – 397 с.
2. *Урсул А.Д. Переход России к устойчивому развитию. Ноосферная стратегия* / А.Д. Урсул. - М.: Ноосфера, 1998. - 411 с. (с. 83).
3. *Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку*. – Суми: Університетська книга, 2007. – с. 411-442. (с. 412).
4. *Шевчук В.Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку* – К: Геопринт, 2006. – 200с. (с. 44).

5. *Згуровський М. «Україна у глобальних вимірах сталого розвитку»/Дзеркало тижня. – 2006. - №19 (598). – 14 с. (с.14).*
6. *Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України /Вісник НАН України. – 2002. - №2. – с. 31-41 (с. 33).*
7. *Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку / В.О. Латишева // Економічний вісник Донбасу. – 2018. – № 3 (53). – с.*

Біла С.О.

доктор наук з державного управління, професор,
Національний авіаційний університет

РОЛЬ CSR ТНК У КОНЦЕПЦІ ІНКЛЮЗИВНОГО КАПІТАЛІЗМУ

Системні трансформації світового господарства, процеси цифровізації всіх сфер суспільного виробництва, перехід країн-лідерів світового розвитку до масового запровадження ІТ-технологій, «Індустрії 4.0», до роботизації та задіяння штучного інтелекту у всіх сферах господарювання обумовлюють й еволюцію концепції «соціального ринкового господарства». У ХХ ст. соціальну функцію традиційно монополюючи виконавала держава, шляхом розробки, регулювання та впровадження соціальних стандартів на ринку праці, у сфері соціального захисту населення, здійснення соціального захисту молоді, людей пенсійного віку та осіб, що втратили працездатність, а також інших соціально-вразливих верств населення.

З настанням пандемії COVID-19 у науковому та експертному середовищі зростає розуміння того, що тенденції розвитку світової економіки кардинально змінюються, а традиційні процеси глобалізації та інтернаціоналізації суспільного виробництва модифікуються під впливом «неопротекціонізму», супроводжуються появою «нових центрів» світового економічного лідерства. В умовах поширення проявів «неопротекціонізму», слабшає і роль держави у вирішенні гострих соціально-економічних проблем. Насамперед, роль держави (та міждержавного регулювання) зменшується в процесі впровадження антициклічної політики для виходу країни (та світового господарства) з кризового стану, а також – в процесі реалізації соціальної політики. На зміну традиційній теорії «соціального ринкового господарства» приходить концепція «інклюзивного капіталізму», в основі якої – вирішальна роль ТНК та великих бізнес-корпорацій у внесенні планоірності в усі процеси соціально-економічного розвитку та в процесі вирішення гострих соціальних та екологічних проблем суспільного розвитку, у т.ч. – в масштабах світового господарства. Дієвим механізмом зростання ролі ТНК у вирішенні гострих соціальних проблем суспільного розвитку є Corporate Social Responsibility (CSR) – корпоративна соціальна відповідальність великих корпорацій та фірм.

Сертифікат про участь у науковій конференції з публікацією тез



Декларація академічної доброчесності НаУКМА

**Декларація
академічної доброчесності
студента/ студентки НаУКМА**

Я Біленько Вар'я Романівна
студент(ка) 4 року навчання факультету Економічних наук
спеціальність Менеджмент
адреса електронної пошти d.bielientko@ukma.edu.ua

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна/магістерська робота на тему
« Управління ресурсним потенціалом підприємства »
відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених пунктами 3.1.1-3.1.6 Положення про академічну доброчесність здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом якого ознайомлений/ ознайомлена;
- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є остаточною і готовою до перевірки;
- згоден/ згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності, у будь-який спосіб, у тому числі порівняння змісту роботи та формування звіту подібності за допомогою електронної системи Unichess.
- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах даних університету для порівняння цієї та майбутніх робіт.

14.05.21

Дата



Підпис

Біленько В.Р.

Прізвище, ініціали