

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

**Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Формування ресурсних можливостей підприємства в  
умовах антикризового управління  
(на матеріалах ТОВ «Нейл»)**

Виконав: студент магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент

І.В.Марчук

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент  
кафедри

Д.А. Арзянцева

(науковий ступінь, вчене  
звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: начальник відділу  
фінансів та контролінгу  
ТОВ «Нейл»

Черноока А.Г.

(посада, прізвище та  
ініціали)

**Хмельницький – 2023 рік**

## Анотація

**Марчук І.В. Формування ресурсних можливостей підприємства в умовах антикризового управління (на матеріалах ТОВ «Нейл»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 85 с.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо формування ресурсних можливостей підприємства в умовах антикризового управління.

Опрацьовано понятійно-категоріальний апарат дослідження, визначено співвідношення понять «ресурсний потенціал» та «ресурсні можливості». Практичні аспекти управління формуванням ресурсних можливостей підприємства в умовах антикризового управління розглянуто на прикладі ТОВ «Нейл» - відомим виробником цвяхів на Поділлі та в Україні. У роботі обґрунтовано концептуальні засади ресурсної стратегії як складової антикризисного управління: визначено головну мету, стратегічні цілі та підцілі. Доведено необхідність впровадження в практичну діяльність ТОВ «Нейл» інструментів антикризового фінансового управління, у зв'язку з чим представлено етапність реалізації антикризового фінансового управління, необхідність виділення центру відповідальності – антикризового комітету, що дозволить інтегрувати та координувати управлінські дії щодо управління ресурсними можливостями.

Доведено необхідність та обґрунтовано зміст основних функцій системи управління ресурсозбереженням на підприємстві. Наголошено на необхідності впровадження сучасних інформаційних систем управління ресурсами, у зв'язку з чим запропоновано у перспективі впровадження «розумних технологій» нарощування ресурсних можливостей ТОВ «Нейл» та забезпечення їх ефективного використання.

**Ключові слова:** ресурси, ресурсний потенціал, ресурсні можливості, антикризове управління, ресурсна стратегія, ресурсозбереження.

### **Annotation**

**Marchuk I.V. Formation of resource opportunities for entrepreneurship in the minds of anti-crisis management (on the materials of TOV "Neil").** Qualification scientific work on the rights of a manuscript. Master's work for the health of the master's degree for the specialty 073 Management. Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2023. 85p.

The method of master's work is the introduction of theoretical provisions and practical propositions on how to form resource opportunities for entrepreneurship in the minds of anti-crisis management.

The conceptual and categorical apparatus of the research was improved, it was appointed to understand the “resource potential” and “resource potential”. The practical aspects of managing the formation of resource opportunities for entrepreneurship in the minds of anti-crisis management are reviewed on the butt of TOV "Neil" - a leading flower picker on the Podilla in Ukraine. The robot has been primed with the conceptual ambush of a resource strategy like a warehouse anti-crisis management: the main meta, strategic goals and goals have been assigned.

The necessity and substantiation of the main functions of the system for managing resource conservation at the enterprise were brought to light. Naked on the need for the development of modern information resource management systems, in connection with which it is proponated from the perspective of the promotion of "smart technologies" to increase the resource capabilities of TOV "Neil" and the security of their effective recruitment.

**Key words:** resources, resource potential, resource capacity, anti-crisis management, resource strategy, resource saving.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Понятійно-категоріальний апарат управління ресурсними можливостями підприємства.....	8
1.2. Управління ресурсними можливостями підприємства в системі антикризового менеджменту підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «НЕЙЛ» .....	21
2.1. Оцінка динаміки змін ресурсних можливостей ТОВ «Нейл».....	21
2.2. Особливості управління ресурсними можливостями підприємства в системі менеджменту підприємства.....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НЕЙЛ» .....	39
3.1. Стратегічні орієнтири формування та використання ресурсних можливостей підприємства в системи антикризового управління підприємства .....	39
3.2. Удосконалення організаційно-економічних інструментів ресурсозбереження на підприємстві.....	50
ВИСНОВКИ .....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах складного розвитку національної економіки формування та використання ресурсних можливостей підприємства повинне стати найважливішим стратегічним напрямом кожного господарюючого суб'єкта. Залежність зростання та економічної безпеки підприємства від стану ресурсного потенціалу є зрозумілою. На сьогодні традиційна система управління ресурсами, що використовуються на підприємстві, не повністю задовольняють потреби стратегічного управління ефективною діяльністю підприємства. Варто провести цілісний комплексний аналіз ресурсних можливостей на всіх етапах функціонування підприємства та їх впливу на кінцевий результат діяльності. Потрібен антикризовий підхід до формування та використання ресурсних можливостей, що обумовило вибір теми дослідження, її мету та завдання.

Проблемам формування ефективних механізмів управління ресурсним потенціалом, ресурсами на підприємствах присвячені наукові праці таких вчених як І. А. Ажаман [1], О. В. Ареф'єва [3], М.М. Баб'як [4], В.М. Гриньова [15], І. М. Дашко [17], С. О. Зубков [27], О.В. Кузьменко [33], О.В. Латишева [37], Р. В. Трач [55] тощо. Питаннями антикризового управління присвячені праці науковців: Я.І. Алмашій [2], Гончар І.О. [12], Т. Гринько [14], І.Ю. Єпіфанова [20], А.В. Камнева [28], В. В. Коваленко [30], О. Ю. Литовченко [39], О.В. Михайленко [43], М.В. Хацер [60]. Проте інструментам формування та використання ресурсних можливостей в умовах антикризового управління в сучасній економічній літературі приділено не достатньо уваги.

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо формування ресурсних можливостей підприємства в умовах антикризового управління. Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання:**

– опрацювати понятійно-категоріальний апарат управління ресурсними можливостями підприємства;

– визначити значення та сутність управління ресурсними можливостями підприємства в системі антикризового менеджменту підприємства;

– провести оцінку динаміки змін ресурсних можливостей ТОВ «Нейл»;

– проаналізувати особливості управління ресурсними можливостями підприємства в системі менеджменту підприємства;

– визначити стратегічні орієнтири формування та використання ресурсних можливостей підприємства в системі антикризового управління підприємства ;

– запропонувати напрями удосконалення організаційно-економічних інструментів ресурсозбереження на підприємстві.

**Об’єктом дослідження** є процеси управління ресурсними можливостями підприємства в системі антикризового управління підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу управління формуванням ресурсних можливостей підприємства в системі антикризового управління підприємства ТОВ «Нейл».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань при написанні роботи використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічного підходу – при теоретичних узагальненнях та формуванні висновків; методи економічного аналізу – при виявленні основних тенденцій розвитку ТОВ «Нейл» та факторів формування його ресурсних можливостей; графічно-табличний – для наглядної демонстрації результату дослідження, при аналізі та групуванні показників, що характеризують загальну діяльність підприємства; системного аналізу та функціонального синтезу – при формуванні ресурсної стратегії та розробки заходів ресурсозбереження на підприємстві.

**Інформаційною базою роботи** стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність промислових підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних

конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління ресурсами підприємства, матеріали, фінансові та статистичні дані ТОВ «Нейл».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації» (1 лютого 2023 року, м. Харків) [40].

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ресурсозбереженням на підприємстві, концептуальні основи ресурсної стратегії можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Нейл» та інших суб'єктів господарювання.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 67 найменувань та 5 додатків. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Понятійно-категоріальний апарат управління ресурсними можливостями підприємства

В умовах посилення кризових явищ розвитку вітчизняної економіки визначення ресурсних можливостей має стати пріоритетним напрямом стратегії будь-якого суб'єкта господарювання. Тенденція залежності економічного зростання від стану потенціалу очевидна, що підтверджується практикою господарювання.

Слід відмітити, що в економічній літературі поняття «можливості» слугує для розкриття широко вживаного термін «потенціал», який являє собою сукупність коштів, запасів, джерел, що є у наявності або можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення мети. Таким чином, термін потенціал часто трактується як «можливості» чи «здатність», але у кожний певний момент часу можна позначити сукупність коштів, що визначають дану здатність чи можливість.

Трактування «потенціалу», дане М.М. Баб'як «Потенціал - сукупність наявних факторів виробництва, інтелекту, виробничих резервів та можливостей, здатних забезпечити випуск високоякісних товарів, необхідних для задоволення всебічних запитів різних категорій населення країни» [4].

Заслуговує на увагу підхід Павликівська О.І. до визначення «потенціалу». У її інтерпретації: «потенціал – це не тільки і не просто кількість ресурсів, а й наявна в них можливість розвитку системи у заданому напрямку [47]. Можливості мають бути реалізовані. У зв'язку з цим під потенціалом слід розуміти сукупність коштів, запасів, можливостей використання яких дозволяє досягти економічного ефекту.

Основою діяльності будь-якого підприємства є його ресурси. З

економічних позицій до ресурсів належать сукупність окремих елементів, прямо чи опосередковано що у процесі виробництва чи надання послуг. Тому найважливішою особливістю категорії «ресурси» є безпосередній зв'язок із процесом виробництва, тобто ресурси у процесі використання набувають форми факторів виробництва. У загальному вигляді ресурси підприємства – це сукупність коштів, запасів, джерел, засобів і предметів праці, що є у підприємства і можуть бути мобілізованими і приведенними в дію, а також використаними для досягнення його цілей [1, с.22]. Мати достатні ресурси для підприємства означає мати необхідні можливості за певних умов для свого розвитку та нормального функціонування відповідно до поставлених цілей. Отже, підприємство має забезпечити високу ефективність функціонування за рахунок повного та раціонального використання всіх наявних у нього ресурсів.

Принциповою відмінністю між термінами «ресурси» та «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал окремого підприємства невіддільний від суб'єктів діяльності. Тобто «потенціал», крім матеріальних та нематеріальних засобів, включає здібності працівника, колективу, підприємства до ефективного використання наявних коштів або ресурсів [15, с.45].

Доцільно у системі оціночних показників ефективності ресурсів використовувати економічну категорію, якою можна враховувати величину накопичених ресурсів, ступінь використання можливостей та величину створеного продукту. Такою категорією може бути «ресурсний потенціал».

Під ресурсним потенціалом організації розуміється здатність економічної системи до ефективного використання внутрішніх ресурсів та реалізації ринкових можливостей організації з метою забезпечення розвитку за умов залежності від впливу довкілля [17, с.41].

Ресурсний потенціал організації – здатність організації використовувати та нарощувати наявні ресурси з метою найповнішого задоволення попиту населення на послуги, досягнення економічного ефекту та формування

механізм розвитку організації [21, с.71].

У роботах більшості авторів (додаток А) ресурсний потенціал представлений усіма ресурсами, що використовуються в суспільному виробництві на тій чи іншій стадії розвитку продуктивних сил [27, с.60]. І це одна з основних особливостей категорії «ресурсний потенціал». Однак розглядати її лише як конгломерат усіх ресурсів навряд чи правильно, оскільки вона містить ще у собі низку якісних економічних характеристик.

Як економічна категорія ресурсний потенціал відображає відносини між людьми щодо акумуляції та використання наявних можливостей. Сутність ресурсного потенціалу полягає в взаємодії всіх його складових елементів.

Відмінними рисами категорії «ресурсний потенціал» є наступні [42, с.70]:

1. Ресурсний потенціал, перш за все, являє собою не просту суму, а систему ресурсів, що використовуються комплексно, тобто передбачає обов'язкову взаємодоповнюваність окремих ресурсів в процесі виробництва (збільшення у системі одного будь-якого ресурсу передбачає одночасне збільшення кількості іншого ресурсу);

2. Ресурсний потенціал передбачає можливість взаємозамінності ресурсів, що використовуються в суспільному виробництві. Багатофункціональність більшості видів ресурсів створює умови варіації застосування різних їх видів та елементів для досягнення одного і того ж заданого кінцевого результату.

3. До його складу входять не тільки ресурси, призначені до споживання в даному періоді, а й їх страхові та інші запаси. Отже, ресурсний потенціал визначає і потенційну (а не лише реальну) можливість їх споживання у процесі громадського виробництва.

4. Ресурсний потенціал характеризує не весь запас даного ресурсу, що є в природі чи суспільстві, а лише ту його частину, яку можна отримати з урахуванням досягнутого технологічного рівня розвитку суспільства та економічної доцільності залучення до суспільного виробництва. Тому в ресурсний потенціал включаються лише такі джерела ресурсів, отримання

яких можливе та ефективно на даному етапі суспільного розвитку.

5. У ресурсний потенціал включається не тільки система ресурсів, що склалася, а й альтернативні ресурси та їх джерела, тобто нові види ресурсів, які раніше не існували (або не використовуються), можливість використання яких науково обґрунтована, та отримання (або використання) передбачено в аналізованому періоді та перспективно.

В результаті проведеного вивчення та систематизації різних наукових поглядів можна прийти до висновку, що під ресурсним потенціалом підприємства (виду діяльності) слід розуміти сукупність наявних видів ресурсів, пов'язаних між собою, використання яких дозволяє досягти економічного ефекту [48, с.210].

В економічній літературі існують два напрями дослідження ресурсного потенціалу як об'єкта: «ресурсне» та «результативне». Ресурсний напрямок розглядає ресурсний потенціал як сукупність ресурсів господарської ланки, оцінка ресурсного потенціалу зводиться до визначення вартості доступних ресурсів, а рівень використання ресурсного потенціалу визначається ставленням отриманого результату до обсягу використаних ресурсів [53, с.192]. В рамках «результативного» напрямку ресурсний потенціал розглядається як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб, оцінка величини ресурсного потенціалу зводиться до оцінки максимального обороту, яке господарська ланка здатна зробити при даній кількості, якості та будову ресурсів (табл.1.1).

Таким чином, поняття «ресурсні можливості» підприємства можемо розглядати в широкому та вузькому аспекті [49, с.256]. У широкому ресурсні можливості можна ототожнювати із поняттям ресурсний потенціал як сукупності ресурсів, здатних виробити визначену кількість матеріальних благ і послуг, обсягів продукції, отримання фінансових результатів та ін. Дійсно, в рамках натурально-речового аспекту вивчення ресурсів важко визначити відмінність між цими категоріями. У вузькому аспекті поняття «ресурсні можливості» розглядається крізь призму можливості цих ресурсів ефективно

мобілізуватись у майбутньому [66, с.55].

Таблиця 1.1 Підходи до визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства»

Автори	Підхід
Ресурсний підхід	
С.Ю. Стексов, М.В. Гладій, В.П. Славов, О.В. Коваленко, Л.Г. Окорков	Сукупність ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства. Оцінка потенціалу зводиться до визначення вартості активів, які відображені в балансі підприємства.
Результативний підхід	
Л.Ф. Берднікова, О.А. Материнська, А.О. Ярова, Б.В. Мочалов, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд	Сукупність можливостей з випуску продукції, в умовах, що забезпечують найбільш повне використання за часом і продуктивності певної кількості наявних економічних ресурсів. Оцінку потенціалу дає визначення виробничої потужності підприємства з випуску продукції.

Джерело: [50, с.80].

Основні види ресурсного потенціалу [58, с.67]:

- інформаційний, що характеризує можливості організації своєчасно отримувати необхідну інформацію;
- організаційний, що розкриває здатність організації використовувати відповідні методи вироблення, прийняття та реалізації управлінські рішення;
- технологічний, що враховує здатність організації застосовувати прогресивні технології, методи та форми реалізації товарів та обслуговування покупців;
- фінансово-інвестиційний, що характеризує можливості організації інвестувати необхідні кошти у плановий розвиток та забезпечувати зміцнення ринкових позицій;
- кадровий, що відбиває здатність організації використовувати трудові ресурси забезпечення подальшого розвитку.

Підсумовуючи вищесказане, маємо зазначити, що під поняттям ресурсного потенціалу підприємства як множинної характеристики розуміють наявність фінансових, виробничих, інноваційних ресурсів, інформації та

підприємницької здатності, які можуть бути активізовані для ефективного функціонування в поточному періоді, а також резервів і можливостей з мобілізації цих ресурсів, якими можна скористатися для забезпечення стійкого зростання підприємства в майбутньому.

## **1.2. Управління ресурсними можливостями підприємства в системі антикризового менеджменту підприємства**

Будь-який ресурс не може розвиватися повністю окремо від інших ресурсів, тому потрібне ефективне управління ними. Управління ресурсними можливостями підприємства є складним, динамічним процесом, що включає систему прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, розширення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства для досягнення поставлених цілей, забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства [63, с.85].

Завданнями управління підприємством у сучасних економічних умовах є щоденний аналіз та вдосконалення методів оцінки наявних ресурсних можливостей та їх ефективного використання відповідно до стратегії розвитку підприємства [57]. В табл. 1.2 розглянемо основні напрями управління ресурсними можливостями за складовими частинами.

Таблиця 1.2. Складові частини та напрями управління ресурсними можливостями підприємства

Складові частини	Напрями управління
1	2
Фінансові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ефективний фінансовий контроль ресурсного забезпечення та фінансове планування ресурсного потенціалу;</li> <li>– оптимізація структури фінансування;</li> <li>– координація фінансових підрозділів підприємства.</li> </ul>
Інформаційні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення системи збирання, оброблення та аналізування інформації щодо ресурсного забезпечення;</li> <li>– автоматизація системи збирання інформації;</li> <li>– моніторинг інформаційних ризиків.</li> </ul>

1	2
Виробничі ресурси	Матеріальні: – забезпечення ефективної безперебійної системи поставок матеріальних ресурсів; – забезпечення системи якісного постачання різних видів сировини, матеріалів, палива, енергії, комплектуючих і напівфабрикатів. Трудові: – забезпеченість трудовими ресурсами відповідно до потреб виробництва; – аналіз кадрової політики та її постійне вдосконалення; – ефективна система стимулювання праці. Основні засоби: – забезпечення своєчасного відновлення та підвищення ефективності використання основних засобів; – зменшення простоїв основних засобів; – підвищення якості ремонтів та обслуговування обладнання.
Інноваційні ресурси	– Забезпечення збалансованості ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів; – створення сприятливого інноваційного клімату, а також умов для адаптації підприємства до нововведень; – прийняття рішень, спрямованих на стимулювання інноваційної активності організації; – навчання й самоосвіта персоналу підприємства задля отримання нового рівня професійної підготовки.
Підприємницька здатність	Ефективна організація взаємодії основних економічних ресурсів для здійснення господарської діяльності; – реалізація на свій страх і ризик нових винаходів, ідей шляхом здійснення самим нововведення (інновації).

Джерело: розроблено на основі джерел [37; 33; 34; 59]

Механізм управління ресурсними можливостями підприємства передбачає такі елементи [59, с.140]:

- суб'єкти та об'єкти управління;
- основні етапи реалізації системи управління;
- загальні функції управління ресурсним ресурсними можливостями;
- принципи та методи управління ресурсними можливостями.

Суб'єктом управління є керівництво підприємства, яке визначає стратегію управління ресурсним потенціалом та формує основні цілі й завдання. Об'єктами управління загалом є всі ресурси підприємства та їх потенціал. Проте об'єктом може бути також окремий ресурс. Об'єкт управління кожне підприємство вибирає самостійно, і це залежить від установлених цілей у сфері управління ресурсним потенціалом [61, с.18].

Управління ресурсним потенціалом підприємства – це складний процес, який передбачає сукупність впорядкованих дій та здійснюється через функції управління, які забезпечують формування способів управлінського впливу й відображають сутність та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління [60, с.72] (додаток Б). Досягнення найвищого рівня організації управління ресурсним потенціалом підприємства є можливим лише за умови, що кожна функція управління буде виконуватись безперебійно та якісно. Тільки тоді, коли існують взаємодія та органічна єдність усіх управлінських функцій, можна досягти цілеспрямованого та ефективного впливу на об’єкти управління в системі управління ресурсним потенціалом підприємства.

Крім цього ресурси та ресурсні можливості є одним із факторів внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства за умови ефективного використання цих ресурсів. Напрями відповідних тематичних досліджень, які спроможні виявляти резерви і розвивати потенціал ресурсозбереження, наведено в наступній таблиці.

Таблиця 1.2 Напрями дослідження ресурсних можливостей підприємства в системі антикризового менеджменту

Напрямок	Характеристика
1	2
<b>Зниження ресурсоемності виробництва і надання послуг</b>	
1. Оптимізація ресурсоемності послуг	Аналіз ресурсоспоживання виробничих комплексів і структурних підрозділів
2. Підвищення енергоефективності	Аналіз впливу реалізації програм енергоресурсозбереження на ресурсомісткість послуг
3. Підвищення ефективності виробництва та корисного навантаження устаткування	Аналіз еволюції виробничих характеристик основного обладнання та споруд
4. Зниження втрат	Аналіз виробничих та комерційних втрат і шляхів їх скорочення за видами послуг.
<b>Використання внутрішніх організаційно-управлінських резервів</b>	
5. Оптимізація організаційно-економічних умов обліку, контролю, аналізу, управління	Інжиніринг процесу ресурсозбереження, розробка його регламенту і впровадження в практику управління
	Розробка концепції та методики управлінського обліку і управлінського аналізу діяльності підприємства
	Розробка і впровадження методики моніторингу і аналізу стану корпоративних ресурсів в процесі управління ресурсозбереженням
	Аналіз доцільності та умов впровадження локального процесного управління

1	2
Визначення та оцінка об'єктивних загроз	
6. Адекватність тарифів на послуги	Оцінка впливу неадекватних тарифів послуг на втрати корпоративних ресурсів
7. Зміни характеру і структури споживчого ринку	Аналіз структурних і якісних змін споживчого ринку і характеру та їх впливу на стан корпоративних ресурсів
8. Зміна платіжної активності (платоспроможності) споживачів	Аналіз еволюції дебіторської заборгованості, як індикатора зниження платоспроможності споживачів і втрати ресурсів підприємства
9. Зростання тарифів на енергоносії	Аналіз впливу тарифу на електроенергію на фінансово-економічний стан підприємства
10. Неefективне оперативне управління	Аналіз чинників знижують ефективність організації управління процесами діяльності
11. Неefективна стратегія технологічного розвитку	Оцінка ефективності діючих планів оновлення матеріально-технічної бази
12. Знос виробничої інфраструктури	Аналіз впливу зносу виробничої інфраструктури на ресурсомісткість її змісту
Виявлення ресурсних можливостей, які можуть бути упущені	
13. Визначення можливого розвитку потенціалу ресурсозбереження підприємства	Аналіз потенціалу ресурсозбереження в інституційній, організаційно-управлінській, виробничій і комерційній сферах

Джерело: [45, С.242].

Одним із способів більш ефективного використання ресурсних можливостей має стати пошук резервів їх економії на самих підприємствах. У зв'язку з цим ресурсозбереження має стати своєрідним елементом внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства, поряд з рівнем розвитку техніки, технологій і трудового потенціалу [51, с.45]. Такого результату можна досягти за допомогою як найповнішого використання виробничого потенціалу підприємства, підвищення зацікавленості членів трудового колективу в ефективному використанні ресурсної бази. Таким чином, це забезпечує не лише можливість задоволення потреб виробництва та забезпечення його безперебійної роботи, але і формує передумови економічної безпеки підприємства (рис.1.1).

Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується

найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам та загрозам [3, с.5].

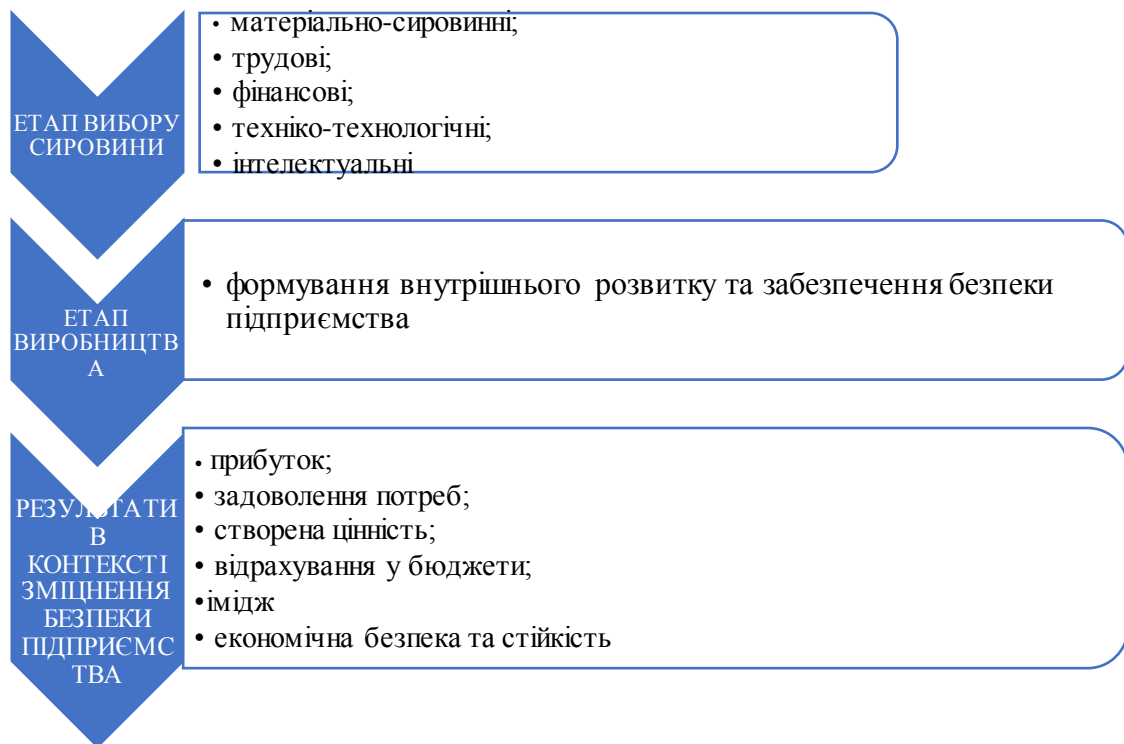


Рисунок 1.1. Етапи перетворення ресурсних можливостей у процесі внутрішнього розвитку підприємства в контексті безпекознавства

Джерело: [3, с.6].

Передумовою порушення економічної безпеки є систематичне виникнення криз та кризових явищ. Кризи відображають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.) [14, с.52].

При виникненні криз, викликаних неефективним формуванням та використанням ресурсних можливостей, на підприємстві виникає дисбаланс, стан невизначеності, що негативно позначається на рівні економічної безпеки та вимагає застосування практичних навичок і досвіду управління кризою, її

передбачення та розпізнавання, а також, усунення негативного впливу і наслідків дії кризи. Антикризове управління та управління економічною безпекою мають спільну концептуальну основу, сутність якої полягає в попередженні, уникненні, ліквідації загроз і ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

У розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв'язку проблем. Існування та характер такого взаємозв'язку може багато чого сказати про небезпеку кризи і її характер. В управлінні соціально-економічною системою повинен функціонувати так званий моніторинг антикризового розвитку. Це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями антикризового управління. Але для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку, методологія їхнього розрахунку і використання в аналізі. Передбачення криз можливе тільки на основі спеціального аналізу ситуацій і тенденцій [20, с.266]. Систематизувавши та узагальнивши основні підходи до визначення передумов виникнення криз та оцінок ресурсних можливостей підприємств [28, с.22], можна констатувати обґрунтованість та доцільність кожної (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Групи показників оцінки ресурсних можливостей підприємства та визначення передумов виникнення криз

Група показників	Показники
1	2
показники, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства	коефіцієнт придатності основних засобів; рентабельність за операційною діяльністю, %; коефіцієнт затоварювання готовою продукцією; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт динаміки середньооблікового складу персоналу; питома вага простоїв у фонді робочого часу; питома вага неявок у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день у фонді робочого часу; питома вага неявок з дозволу адміністрації у фонді робочого часу; питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію; продуктивність праці; темп зростання персоналу; коефіцієнт придатності нематеріальних активів; коефіцієнт зношеності нематеріальних активів
показники, що характеризують стабільність та безперервність виробничої	матеріальні витрати, тис. грн.; витрати на оплату праці, тис. грн.; матеріалоємність; енергоємність; виробничий потенціал; фондоозброєність праці; трудомісткість; рентабельність продажу, %; рентабельність активів, %; сума вивільнених коштів у процесі прискорення оборотності оборотних активів; коефіцієнт придатності нематеріальних активів; коефіцієнт зношеності

## Продовж.табл.1.3

1	2
діяльності підприємства	нематеріальних активів; фондів; показник виходу придатного продукту з використаної сировини; коефіцієнт зношеності основних засобів; коефіцієнт оборотності оборотних активів; тривалість одного обороту оборотних активів; собівартість реалізованої продукції, тис. грн.; адміністративні витрати, тис. грн.; витрати на збут, тис. грн.;
показники, що характеризують фінансово-економічну стійкість підприємства	коефіцієнт фінансової незалежності (автономії); коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності; коефіцієнт поточної ліквідності (покриття); коефіцієнт маневреності; показники ймовірності банкрутства

Джерело: [30, с.155].

Ключовою ланкою антикризового управління є розробка та реалізація антикризової стратегії. Залежно від економічного та фінансового стану підприємницької структури з метою забезпечення її сталого розвитку можуть застосовуватись різні стратегії антикризового управління. За змістовними характеристиками та способами здійснення виділяють маркетингову, ресурсну (виробничу), інноваційну, фінансову та кадрову стратегії.

Маркетингова стратегія є діяльність, пов'язану з формуванням попиту на свій товар, впливом на споживача з метою спонукання його до придбання товару, розробкою реальних та гнучких програм дій організації на конкурентному ринку. З огляду на це, маркетингова антикризова програма має містити комплекс заходів, що стабілізують її становище на конкретному ринку та вихід із кризи неплатоспроможності [39, с.300].

Ресурсна (виробнича) стратегія є програмою управлінських довготривалих дій, що містить набір правил, що регламентують процеси формування та використання ресурсних можливостей підприємства. Основна увага в рамках цієї стратегії має бути спрямована на збільшення фондів; виробничих потужностей; підвищення продуктивності праці; створення балансу між цими чинниками; розвиток виробничої інфраструктури; керування якістю продукції [55, с.118].

Кадрова стратегія це спосіб управління персоналом, обраний у конкретній організації. В умовах кризи персонал, незважаючи на високу кадрову динаміку, може вплинути на вирішення ситуації як у позитивний, так і в негативний бік. Кадрова стратегія організації включає такі тісно пов'язані заходи, а саме оцінку персоналу в кризовій динаміці; планування перспективної кадрової структури (кризової та посткризової); прийом та звільнення працівників; загальну підготовку та навчання роботі в екстремальних умовах; профілактику конфліктів [62, с.106].

Фінансова стратегія - це план дій із забезпечення підприємства грошима. У ситуації кризи організації використовують оперативну фінансову стратегію, тобто стратегію поточного маневрування фінансовими ресурсами (стратегія контролю за витрачанням коштів та мобілізацією внутрішніх резервів), що розробляється на місяць чи квартал [46, с.8].

Інноваційна стратегія - це вибір та реалізація найбільш ефективних напрямів технічного та технологічного розвитку організації, з урахуванням ситуації, що склалася, та існуючих ресурсних обмежень. Даний вид стратегії ефективніше використовувати, коли організація перебуває на стадії свого підйому, для забезпечення додаткових конкурентних переваг, але і в рамках антикризового управління грамотна реалізація цієї стратегії допоможе вивести компанію з кризи, або пом'якшити її наслідки [46].

Отже, антикризову стратегію можна визначити, як комплекс заходів у сфері планування, управління персоналом, фінансів, взаємин із клієнтами, і навіть юридичних та інших заходів із метою убезпечити компанію від загрози банкрутства чи суттєвого спаду та сформувати умови повороту до оздоровлення організації [30, с.45]. Узагальнюючи можна сказати, що антикризова стратегія це спосіб використовувати ресурсні можливості і тим самим усунути нестабільну ситуацію.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТОВ «НЕЙЛ»**

### **2.1. Оцінка динаміки змін ресурсних можливостей ТОВ «Нейл»**

ТОВ «Нейл» засновано в 1994 році як виробник цвяхів. Зараз це сильне та динамічне підприємство, яке пропонує найширший асортимент цвяхів в Україні. Крім традиційних будівельних, столярних та покрівельних, підприємство виготовляє спеціальні види цвяхів — в бобінах та розсипні, які використовуються у виробництві дерев'яної тари та піддонів.

Нині сфера будівництва є дуже розвинутою у світі, зокрема на теренах нашої країни. Вона постійно удосконалюється та потребує нововведень від фірм – виробників, котрі є конкуруючими у цій сфері. Виробники метизної продукції не відступають у цьому. Саме тому ТОВ «Нейл» потребує зростання ресурсних можливостей з метою забезпечення випуску нової лінії товарів, котрі будуть користуватися попитом у споживачів. Однак прийняттю таких рішень повинен передувати аналіз тенденцій розвитку ринку та економічних можливостей підприємства.

Аналіз ресурсних можливостей підприємства розпочнемо з дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства (додаток В, табл.В.1). За 2017-2021 рр. обсяг реалізації продукції збільшився з 109915 тис. грн. до 151132,9 тис. грн. або на 37,5%, хоча за останній рік відбулось скорочення обсягів реалізації на майже 13%, що пов'язано із погіршенням ринкової кон'юнктури. Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу знаходилась на рівні 230-233 працівників, одночасно спостерігається зростання оплати праці, що привело до зростання фонду оплати праці у 2,1 рази. Можемо констатувати, що середня заробітна плата по підприємству знаходиться на рівні мінімальною, що свідчить про недостатню економічну ефективність діяльності та неспроможність підприємства виплачувати гідну заробітну плату, не нижче за середню по м.Хмельницькому.

Підприємство було прибутковим протягом останніх років, однак рівень прибутковості суб'єкта господарювання знижується. Так у 2017 р. на підприємстві було отримано прибуток в розмірі 3982 тис грн., а у 2021 р. суб'єкт господарювання отримав прибутки в сумі лише 2471 тис. грн., що на майже втричі менше рівня базового року. Це відобразилось на динаміці показників рентабельності. Так у 2017 р. рентабельність продукції складала 4,8%, а рентабельність у 2020 р – 1,9%, у 2021 р. – 2,1%. Практично аналогічні тенденції спостерігаються при аналізі рентабельності витрат. Зважаючи на тенденції підприємству необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та скороченням витрат.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних засобів порівняно з базовим роком (у 2018 р. – на 14%, у 2019 р. - на 41%, 2020 р. – на 3%, 2021 р. – на 26%). Таке зростання середньорічної вартості основних засобів зумовлено придбанням у 2019 р. значної частини машин і обладнання. Збільшення обсягів виробництва продукції вищими темпами порівняно із збільшенням середньорічної вартості основних засобів зумовило зростання фондівіддачі у 2019 р. порівняно з 2018 р – на 17,6%, а у 2020р. мали місце зворотні тенденції, так фондівіддача скоротилась на 13,21% та на 18% у 2021 р., що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів через зниження темпів виробництва та реалізації продукції.

Таким чином, проведений аналіз діяльності підприємства свідчить про необхідність удосконалення його діяльності, у тому числі через нарощування обсягів виробництва рентабельної продукції, оновлення та розширення асортименту з метою завоювання нових сегментів ринку, зміцнення своїх конкретних позицій.

Проаналізуємо динаміку обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2017-2021 рр. (таблиця В.2 додатку В). Наведені в таблиці дані засвідчують приріст обсягів виробництва продукції на 77800 тис. грн. за рахунок збільшення виробництва таких груп продукції:

цвяхи (на 8777 тис. грн.); шурупи, саморізи (на 18512 тис. грн.); болти, гайки, шайби (на 20520 тис. грн.); сверла на 17903 тис. грн.; інші засоби кріплення на 9666 млн. грн., ручного і витратного інструменту на 2420,6 тис. грн. Щодо структури виробництва, то найменше виробляється ручного витратного інструменту - 5,87% загального обсягу, а найбільше болтів, гайок, шайб, стержнів різьбових - 25,98%.

Забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами є необхідною умовою формування ресурсних можливостей підприємства, виконання виробничої програми, розширення діяльності тощо. Формування з різних джерел фінансових ресурсів дає можливість підприємству вчасно інвестувати кошти в нове виробництво, забезпечувати розширення й технічне переозброєння діючих основних засобів, фінансувати наукові дослідження, розробки та їхнє впровадження та ін. [9, с. 102]. Таким чином, необхідність ефективного формування ресурсних можливостей обумовлює розмір, склад та структуру фінансових ресурсів суб'єктів господарювання. Розглянемо джерела фінансування майна ТОВ «Нейл» (рис. 2.1).

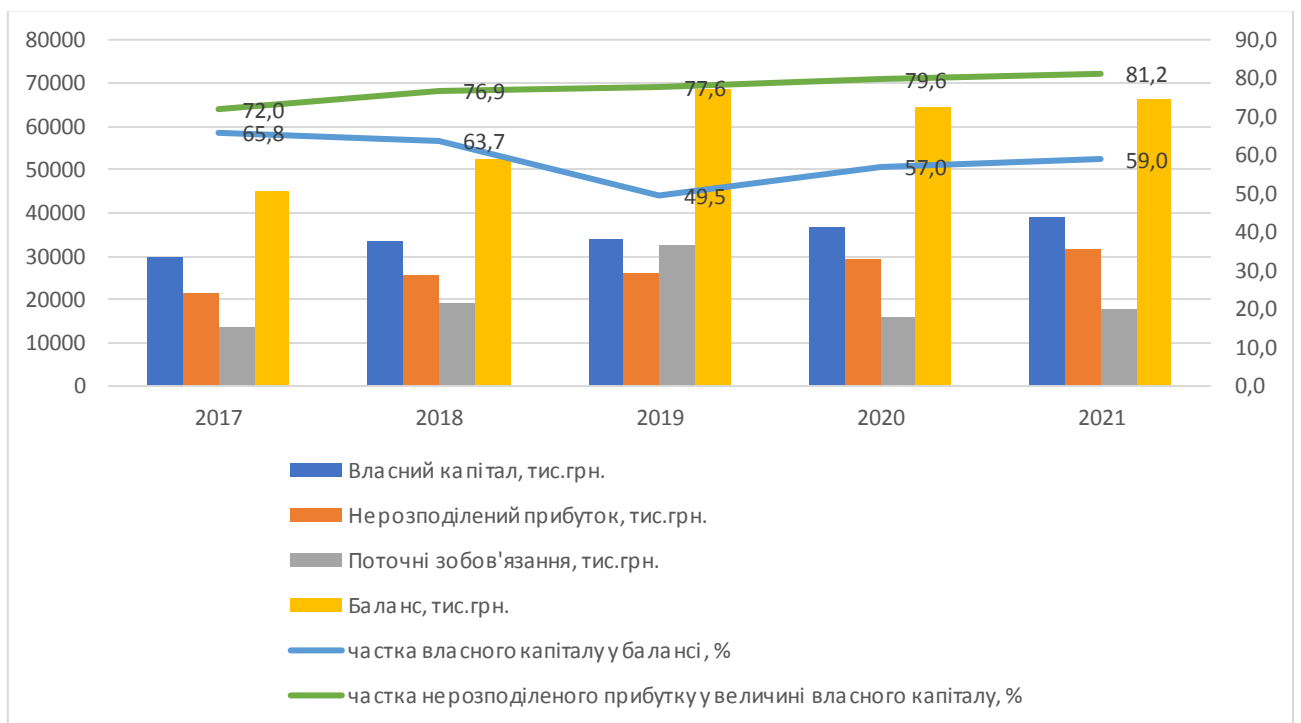


Рисунок 2.1. – Джерела фінансування майна ТОВ «Нейл»

Примітка. Побудовано автором за даними [5-9; 22-26].

Аналізуючи дані пасиву балансу підприємства можна зробити такі висновки: величина фінансових ресурсів підприємства за п'ять досліджуваних років збільшилась на 64%, що говорить про збільшення фінансових ресурсів та майна підприємства, можливості нарощувати обсяги виробництва. Слід наголосити на зростанні власного капіталу у 2021 році порівняно із 2017 р. – на 31%, це відбувалось за рахунок дооцінки капіталу та здійсненням засновником додаткових внесків. У загальній структурі пасиву балансу частка власного капіталу зменшилась з 65,8% у 2017 році до 59% у 2021 р. Це говорить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел при фінансуванні власної діяльності. Позитивним є те, що значна частина власного капіталу формується за рахунок нерозподіленого прибутку, величина якого є значною протягом усіх п'яти років та збільшилась в цілому на 48%. В цілому переважання власних коштів у структурі пасиву підприємства створює передумови для зміцнення фінансового стану.

Аналіз фінансових ресурсів ТОВ «Нейл» не буде повним без дослідження статей балансу, щоб оцінити вартість майна підприємства та зрозуміти, за рахунок чого воно отримане – побачити джерела фінансових ресурсів і зобов'язання підприємства по позиках і кредиторській заборгованості (табл. В.3 додатку В). На початок року вартість майна підприємства становила 64 240 тис. грн., а на кінець – 66 269 тис. грн., що на 3 % більше, ніж на початок року, це свідчить про незначне підвищення економічного потенціалу підприємства через нарощування його майні.

Підприємство переважно сформувало своє майно за рахунок власного капіталу, його частка на кінець 2021 року становила 59%, що на 2 % більше ніж на початок року. Збільшення власного капіталу відбувається за рахунок реінвестованого прибутку, що збільшує фінансовий потенціал підприємства та зміцнює його фінансовий стан.

На довгострокові зобов'язання та забезпечення припадає 18,46 % на початок року та менше 13,81% усіх ресурсів на кінець року, на поточні зобов'язання 27,2% на кінець року. Це відображає певну ступінь залежності

підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Загалом збільшення обсягу довгострокових зобов'язань є позитивним, оскільки це дозволяє залучати додаткові ресурси в діяльність підприємства, але, з іншого боку, збільшує виплати за користування ними і нарощує обсяг короткострокових зобов'язань. Крім того, залучення довгострокових кредитів для модернізації матеріально-технічної бази наразі не супроводжується прогресивним ростом виручки від реалізації, що не забезпечує активність вкладених коштів.

Аналіз динаміки пасиву порівняльного аналітичного балансу ТОВ «Нейл» свідчить про зміну структури та величини статей пасиву. Так, власний капітал збільшився на 31% за п'ять років, однак у структурі балансу його величина зменшилась з 66% до 59%. Зменшення частки власного капіталу відбулось через зростання частки позикових коштів: так у складі балансу частка довгострокових зобов'язань і забезпечення збільшились з 4% до 18,5%, при цьому у вартісному вираженні величина довгострокових зобов'язань збільшилась майже у 6,5 рази. Як наслідок зменшилась величина та частка короткострокових кредитів в банку: з 10138 тис.грн. у 2016 році до 2 058,0 тис.грн. у 2020 році, що становить відповідно 22% та 3%. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги коливається в межах 4-6%, що є нормальною величиною, враховуючи ділову активність підприємства.

Проаналізуємо показники, що характеризують фінансовий стан ТОВ«Нейл» як узагальнення ефективності використання його фінансового потенціалу (додаток В, табл.В.4). Виходячи з проаналізованих показників та нормативних значень показників, можна сказати, що поки підприємство є фінансово стійким, оскільки розраховані показники знаходяться у нормативних межах, проте спостерігається негативна тенденція по коефіцієнту автономії. Так, коефіцієнт автономії становить 0,57, це свідчить про те, що підприємство є фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування його діяльності, так як частка власного капіталу у валюті балансу –57%. Однак таке значення коефіцієнту є критичним, а його динаміка свідчить про втрату підприємством фінансової стійкості.

Дані табл.В.4 показують неоднозначні тенденції у зміні значень показників ділової активності для ТОВ «Нейл». Так, до прикладу, коефіцієнти оборотності активів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості зменшуються, а коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, власного капіталу, основних засобів – навпаки, збільшуються. Це свідчить про мінливий фінансовий стан підприємства та його економічну активність, оскільки такі показники оборотності показують інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, що безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства.

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу в процесі виробництва. Тому потрібно звернути увагу на показники – рентабельність продукції та діяльності, активів та власного капіталу. У 2020 році ситуація показує зменшення рентабельності власного капіталу, це пов'язано із тим що власний капітал зростає швидшими темпами ніж чистий прибуток. Загалом усі показники, що характеризують рентабельність, за 2016 – 2020 рр. відображають тенденцію до погіршення.

Для оцінки розвитку підприємства та виявлення ознак ризиків діяльності, необхідно здійснювати оцінку взаємозв'язків між набором економічних ресурсів і кількістю економічних благ, які створюються за допомогою цих ресурсів. Оцінювання фінансових можливостей підприємства можна здійснити на основі «золотого правила економіки підприємства», що відображає збалансованість темпів зміни прибутку, виторгу від реалізації продукції, власного капіталу і сукупних активів (валюти балансу). Проаналізуємо співвідношення темпів зміни цих показників (табл. 2.1 та 2.2).

Оптимальним є таке співвідношення:

$$TP_{\Pi} > TP_{B} > TP_{BK} > TP_{A} > 100, \quad (2.1)$$

де:  $TP_{\Pi}$  - темпи зростання чистого прибутку;

$TP_{B}$  - темпи зростання виторгу від реалізації продукції;

$TP_{BK}$  - темпи зростання власного капіталу,

$TR_a$  — темпи зростання сукупних активів.

Таблиця 2.1. Співвідношення динаміки фінансових ресурсів та фінансових результатів ТОВ «Нейл», у % до попереднього року

Показник	2017 р./ 2016р.	2018 р./ 2017р.	2019 р./ 2018р.	2020 р./ 2019р.	2021 р./ 2020р.
Темп зростання чистого прибутку	105,1	91,8	81,3	90,9	91,5
Темп росту виручки від реалізації продукції	109,2	118,2	136,4	98,2	86,8
Темп зростання власного капіталу	107,5	112,3	101,4	108	106,7
Темп зростання сукупних активів	114,2	115,9	130,5	93,8	103,2

Примітка. Складено автором за даними [5-9; 22-26].

Перша нерівність ( $100 \% < TR_a$ ) означає, що економічний потенціал підприємства зростає, тобто розширюються масштаби його діяльності.

Друга нерівність ( $TR_{BK} > TR_A$ ) вказує на те, що в порівнянні із збільшенням економічного потенціалу обсяг реалізації підвищується більш високими темпами, тобто ресурси суб'єкта господарювання використовуються більш ефективно, підвищується віддача з кожної грошової одиниці, вкладеної в активи підприємства.

Із третьої нерівності ( $TR_{II} > TR_B$ ) видно, що прибуток зростає випереджальними темпами, що свідчить про відносне зниження витрат виробництва та обігу як результат дій, спрямованих на оптимізацію технологічного процесу і взаємовідносин з контрагентами.

Виконання даних пропорцій, тобто позитивна динаміка цих показників свідчить про динамічність розвитку підприємства та зміцнення його фінансового стану. «Золоте правило» економіки підприємства передбачає додержання умови, за якої темпи зростання прибутку підприємства мають перевищувати темпи зростання обсягів продажу, а останні повинні бути вищими за темпи зростання активів (майна) - табл.2.2.

Таблиця 2.2. Порівняння темпів росту активів з темпами росту фінансово-економічних результатів підприємства ТОВ «Нейл»

Темп росту, у % до попередньо го року	Умови «золотого правила»				Характеристика
	ТрП > ТрВ	ТрВ > ТрВК	ТрВК > ТрА	ТрА>0	
2017/2016	-	+	-	+	Підприємство не має здатності нарощувати ресурсні можливості і масштаби діяльності через недостатність чистого прибутку та скорочення обсягів реалізації
2018/2017	-	+	-	+	
2019/2018	-	+	-	+	
2020/2019	-	+	-	-	
2021/2020	+	-	+	+	Підприємство наростило ресурсні можливості, однак відчуває брак фінансових ресурсів для збільшення масштабів діяльності

Примітка. Складено автором за даними таблиця 2.1.

Взаємозв'язок основних показників експрес-діагностики свідчить про те, що «золоте правило» не виконується в жодному році. Таким чином, ТОВ «Нейл» має недостатній економічний потенціал, щоб забезпечити можливість розвитку на перспективу. А це залежить від вмілого управління та ефективного обґрунтування управлінських рішень на підприємстві, у тому числі щодо формування та використання ресурсних можливостей. Оцінка ресурсних можливостей підприємства за допомогою "золотого правила економіки" є більш доцільною в сучасних умовах, ніж статичні методики, оскільки являється інтегральною оцінкою загальної ефективності підприємства і може бути використана при дослідженні темпів його розвитку.

Загалом для формування більш точної та якісної інформації щодо ресурсних можливостей підприємства в системі антикризового управління необхідно використовувати комплекс методів. Враховуючи зазначене, у літературі пропонується проводити аналіз та оцінку кризового стану підприємств за методикою оцінки ймовірності банкрутства. Зазначимо, що характеристика кризових явищ підприємства може бути надана з двох

напрямків: короткострокової та довгострокової перспектив. У випадку довгострокової перспективи, характеристиками для оцінки стають такі показники як ліквідність та платоспроможність підприємства [41, с. 115].

Проводячи розрахунки за моделями банкрутства, ми даємо характеристику фінансових можливостей підприємства у розрізі короткострокової перспективи. Результати проведеної оцінки (за найбільш розповсюдженими методиками у вітчизняній практиці) представлено у табл.В.5 додатку В та узагальнено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Порівняльна оцінка ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «Нейл»

Назва моделі	Інтегральний показник банкрутства					Характеристика фінансового стану	Характеристика фінансового потенціалу
	2017 р.	2018р.	2019р.	2020 р.	2021 р.		
Модель Терещенко О.О.	128,93	5,47	4,58	189,08	1,93	фінансова рівновага підприємства порушена	Середній рівень фінансового потенціалу
Модель К. Беєрмана	2,43	2,50	0,44	2,71	2,28	підприємство знаходиться під загрозою банкрутства	Середній рівень фінансового потенціалу
Модель Міністерства фінансів України	18,77	18,60	19,05	19,32	0,14	нижче середнього рівня спроможності виконувати зобов'язання	Середній рівень фінансового потенціалу

\*Примітка. Розраховано автором за даними [5-9; 22-26].

В цілому, слід відмітити, що результати порівняльної оцінки досліджуваних моделей у більшості випадків збігаються, однак наявні певні розбіжності. Протягом 2017-2021 рр. ТОВ «Нейл» є має середнє значення фінансового стану. Причина цієї ситуації – мала частка високоліквідних активів, переважання виробничих запасів та запасів товарів у структурі оборотних активів. Це свідчить про необхідність вивчення практики управління ресурсними можливостями з метою визначення заходів покращення.

Проаналізуємо показники стану та ефективності використання основних засобів як основного фактора формування ресурсних можливостей підприємства (табл. В.6 додатку В).

Виробничий потенціал як показник ресурсних можливостей підприємства відіграє велику роль у забезпеченні розвитку підприємства. Дані таблиці В.6 свідчать, що сума зносу основних засобів у 2021 р. порівняно із 2017 р. зросла на 86%, що безумовно є негативним явищем, оскільки відображає значний рівень «старіння» обладнання. Це відбилось на зростанні коефіцієнту зносу (на 26,5%) основних засобів та зниженні коефіцієнта придатності основних засобів. Значення коефіцієнту зносу та придатності свідчать про достатньо високий рівень старіння обладнання. Крім того, спостерігається зниження рівня оновлення основних засобів: у 2017 р. основні засоби оновлені на 26% (максимальне оновлення за 5 років), у 2018 р. - лише на 3,73%, у 2019 р. – на 22,5%, а у 2020 р. лише на 2,15%, хоча за 2021 р. було введено основних засобів на 4558 тис.грн., що призвело до зростання коефіцієнта оновлення. Динаміка зазначених показників відобразилась на рівні приросту основних засобів. Так у 2017 р. приріст становив 25%, а у 2021 р. – 9%. З даної таблиці видно, що фондоддача зменшується у 2021 р. порівняно із 2017 р., що є негативним явищем, оскільки свідчить про зниження частки виготовленої продукції, що припадає на 1 грн. вартості основних фондів. Це відображається і на фондомісткості продукції.

Тенденцію до зростання (на 51%) має фондоозброєність, що пов'язано із зростанням вартості основних засобів. Змінюється рентабельність основних фондів. Так, у 2017 р. рентабельність їх використання становила 32%, а у 2020 р. рентабельність скоротилась до 8,31% та до 9,96% у 2021 р. Таким чином, проаналізувавши показники, можна стверджувати, що на підприємстві знижується ефективність використання основних засобів. Однак, наявні потужності підприємство використовує не повністю, що свідчить про можливість нарощування обсягів виробництва.

Розглянемо структуру оборотних активів як складових ресурсних можливостей ТОВ «Нейл» (рис. 2.2).

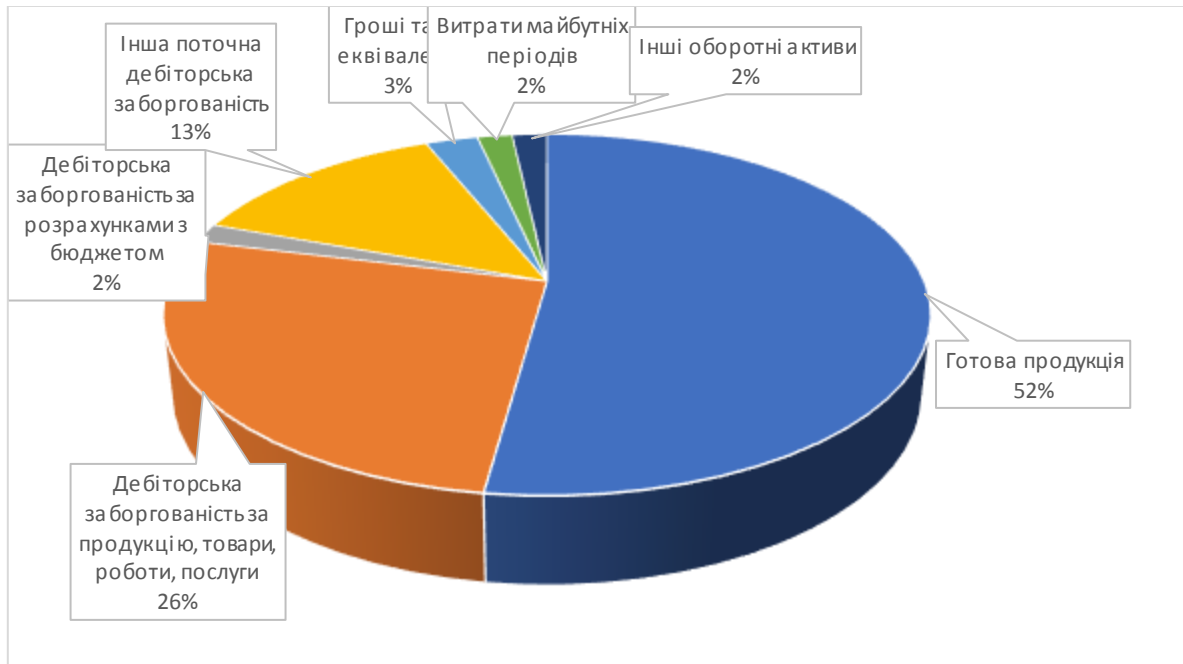


Рисунок 2.2. Структура оборотних активів ТОВ «Нейл» у 2021 рр., %

Примітка. Складено автором за даними [5-9].

Станом на кінець 2021 року ТОВ «Нейл» володіло оборотними активами вартістю 53 785,2 тис. грн., порівняно з 2018 роком (54 274 тис. грн.) вони зменшились. Оскільки кількість запасів та грошових коштів зменшилася, але не назначну суму, це говорить про задовільне забезпечення виробництва запасами, що збільшує його масштаби, а також про стабільне матеріальне забезпечення у вигляді грошових коштів. Щодо дебіторської заборгованості, то можемо ствержувати, що її стан погіршився, а це свідчить про ненадійність контрагентів, котрі не погашають швидко свої борги перед ТОВ «НЕЙЛ».

Визначимо динаміку показників ефективності використання оборотних активів (табл. В.7, додаток В). Як негативну тенденцію необхідно відзначити скорочення коефіцієнту оборотності оборотних засобів на 0,83, що свідчить про зниження ефективності їх використання. Поряд зі зростанням обсягів виробництва повільнішими темпами це спричинило зростання періоду оборотності оборотних активів на 30 днів у 2020 р. порівняно із 2018 р. Це

означає середній період від витрачення оборотних засобів для виробництва продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію і має зменшуватися. Тому наявна тенденція не підприємстві характеризується як критична.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє тенденцію до зниження майже втричі і означає уповільнення оборотності позикових коштів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також зменшується, що означає зменшення заборгованості дебіторів перед підприємством і зменшення відволікання частини коштів з високоліквідних активів. Пов'язаними із попередніми коефіцієнтами є показники строку погашення кредиторської та дебіторської заборгованості. Так строк погашення кредиторської заборгованості збільшується на 12 дні, що, безумовно, є негативним явищем. Натомість строк погашення дебіторської заборгованості збільшується на 5 днів, що позитивно характеризує роботу підприємства з боржниками. Рентабельність оборотних засобів у 2017 р. становила 11,8 %, у 2021 році було скорочення до 4,64%.

Таким чином, спостерігається зниження ефективності використання оборотних активів підприємства, що характеризує погіршення ділової активності, що підтверджується зниженням обсягів реалізації.

Для вивчення кадрового забезпечення як складової ресурсних можливостей підприємства, необхідно ознайомитись із чисельністю та рухом персоналу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Забезпеченість підприємства та трудовими ресурсами та їх рух

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2017	Відхилення 2021 р. від 2017р., (+/-)
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність персоналу, всього	229	225	234	233	233	232	3
Прийнято працівників, осіб	18	10	100	12	10	8	-10
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	15	14	91	13	10	9	-6
за власним бажанням	11	14	85	13	10	9	-2

## Продовж.табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
з причин скорочення штатів	2	0	4	0	0	0	-2
за порушення трудової дисципліни	2	0	2	0	0	0	-2
Коефіцієнт обороту по прийому	0,079	0,044	0,427	0,052	0,043	0,034	-0,044
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,066	0,062	0,389	0,056	0,043	0,039	-0,027
Коефіцієнт плинності кадрів	0,057	0,062	0,372	0,056	0,043	0,039	-0,018

Примітка. Розраховано автором на основі даних ТОВ «Нейл».

З даних таблиці 2.5 видно, що протягом останніх років чисельність працюючих зменшилась на 3 особи. За 2021 р. на підприємство була прийнято на 10 осіб менше ніж у 2017 р. Проведені розрахунки коефіцієнтів свідчать про зниження плинності кадрів на підприємстві, що є позитивною тенденцією. Так за останній рік особовий склад організації оновився на 3,4%, вивільнення становило 3,9% від загальної чисельності працюючих. Такі цифри свідчать про відносну стабільність колективу організації.

Таким чином, нами здійснено аналіз тенденцій формування ресурсних можливостей підприємства та ефективності їх використання. Це дозволяє зробити висновки про можливості нарощування виробництва, адже наявні потужності задіяні не повною мірою через недостатню прибутковість діяльності, зниження за звітний період обсягу реалізації в наслідок зменшення замовлень, зростання витрат тощо. Продовження таких тенденцій може привезти до прояву економічних криз на підприємстві. Це вказує на необхідність покращення діяльності управління ресурсами та ресурсними можливостями підприємства. У зв'язку з цим розглянемо особливості управління ресурсними можливостями підприємства в системі менеджменту підприємства.

## **2.2. Особливості управління ресурсними можливостями підприємства в системі менеджменту підприємства**

Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює чисельність штату, а за погодженням з органом управління формує облікову політику. Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює його виконавчий орган, який обирає генерального директора товариства. Генеральний директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, крім тих, які входять до виняткової компетенції Зборів Учасників (додаток Г). ТОВ «Нейл» має лінійну структуру управління. Лінійна організаційна структура управління базується на розподілі повноважень та відповідальності по підрозділах управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники. Наведена нами структура має три рівні управління. Перший рівень управління – це генеральний директор, другий – його заступники, а третій – начальники відділів, служб та цехів. Таким чином, чинна структура ТОВ «Нейл» відповідає його цілям та характеру поточної роботи.

Для узгодження та чіткого управління ресурсними можливостями необхідна грамотна та налагоджена система управління, здатна чуйно реагувати на зміни, що відбуваються як усередині, так і зовні підприємства. Участь в управлінні ресурсними можливостями ТОВ «Нейл» приймають різні структурні підрозділи відповідно до завдань та повноважень. Матриця розподілу повноважень ТОВ «Нейл» наведено у таблиці 2.5. Управління ресурсними можливостями підприємства в системі антикризового управління передбачає виконання ряду завдань:

1. Передбачення кризи і підготовка до неї (аналіз, діагностика).
2. Дотримання затвердженої стратегії розвитку і внесення в неї коректив відповідно до поточної ринкової ситуації.
3. Вимірювання ресурсних можливостей підприємства та оцінка їх відповідності вимогам середовища.
4. Контролінг всього управлінського процесу.

Таблиця 2.5. Матриця розподілу повноважень щодо управління ресурсними можливостями підприємства

Структурні підрозділи	Відділ збуту	Виробництво	Відділ постачання	Планово-економічний відділ	Інформаційний відділ	Управління персоналом
Відділ збуту	- утримання долі ринку - впізнаваність бренду - прогноз продажів для формування плану продажу - політика продажів, цін і знижок, стандарти роботи з клієнтами - швидке і якісне виконання запитів на аналітику - актуальна інформація про зміни тенденцій на даному споживчому ринку	- стандарти якості - зворотний зв'язок від споживачів - актуальна інформація з даного продуктового ринку продуктах, сировині і т.п.	- актуальна інформація зданого сировинного ринку - швидке і якісне виконання запитів на аналітику	- виконання бюджету	- дотримання правил роботи з комп'ютерною технікою (КТ) і програмним забезпеченням (ПЗ)	- заявки на закриття вакансій - відповідність кандидатів вимогам
Виробництво	- вироблена вчасно продукція відповідно до стандартів якості	- виконання плану виробництва - відсутність браку	- інформація про плани закупівель	- виконання бюджету	- дотримання правил роботи з КТ і ПЗ	- заявки на закриття вакансій - відповідність кандидатів вимогам
Відділ постачання	- актуальна інформація про постачальників і від постачальників - доставка клієнтам необхідного вантажу в час і в повному обсязі	- вчасна поставка сировини необхідної якості та кількості	- забезпечення необхідного рівня оборотності - зниження складських і транспортних витрат	- мінімізація закупівельних цін - виконання бюджету - мінімальна кількість складських запасів	- дотримання правил роботи з КТ і ПЗ	- заявки на закриття вакансій - відповідність кандидатів вимогам
Планово-економічний відділ	- забезпечення необхідними коштами вчасно в рамках бюджету - політика цін та скидок	- забезпечення необхідними коштами вчасно в рамках бюджету - політика цін та скидок	- забезпечення необхідними коштами вчасно в рамках бюджету	- забезпечення позитивного грошового потоку - нарощування вартості бізнесу	- забезпечення необхідними коштами вчасно в рамках бюджету	- заявки на закриття вакансій - відповідність кандидатів вимогам
Інформаційний відділ	- моментальне реагування на запити внутрішніх клієнтів	- моментальне реагування на запити внутрішніх клієнтів	- моментальне реагування на запити внутрішніх клієнтів	- моментальне реагування на запити внутрішніх клієнтів - виконання бюджету	- відсутність збоїв у роботі інформаційної системи компанії; - інформаційна безпека	- заявки на закриття вакансій - відповідність кандидатів вимогам
Управління персоналом	- закриття вакансій в строк - задоволеність персоналу	- закриття вакансій в строк - задоволеність персоналу	- закриття вакансій в строк - задоволеність персоналу	- закриття вакансій в строк - задоволеність персоналу	- закриття вакансій в строк - задоволеність персоналу - дотримання правил роботи з КТ і ПЗ	- забезпечення необхідної кількості та якості персоналу вчасно - коефіцієнт задоволеності персоналу

Примітка. Складено автором.

5. Постійна оцінка ефективності реалізації ресурсних можливостей.

Таким чином, управління ресурсними можливостями підприємства є безперервним і досить складним процесом, цей процес весь час знаходиться під впливом різноманітних факторів як негативного, так і позитивного характеру. Негативні фактори, що є по суті загрозами безпеці підприємства, при значній їх кількості чи суттєвій силі впливу можуть зумовити виникнення кризових явищ. Тому з метою ефективної нейтралізації чи мінімізації негативного впливу можливих загроз і ризиків необхідно володіти повною інформацією про природу їх походження та напрямки потенційного впливу. До основних загроз безпеці підприємства ТОВ «Нейл» нами віднесено наступні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Загрози ресурсним можливостям підприємства ТОВ «Нейл»

Загрози фінансової безпеки	Характеристика	Суб'єкт управління
1	2	3
Ризики і загрози, пов'язані з виробничими потужностями	- специфіка підприємства визначає великий асортимент послуг, що обумовлює можливість нарощування виручки та прибутку	Директор, Заступник з комерційних питань, визначають напрями розвитку підприємства, напрями отримання додаткових доходів
	- поступове зниження придатності основних засобів	Головний інженер (перший заступник). Здійснює контроль за станом обладнання, складає план оновлення та модернізації
	- неповне завантаження виробничих можливостей підприємства, що обумовлює зростання витрат	Заступник з комерційних питань, відділ збуту здійснюють моніторинг потреб ринку та пропонують пропозиції до оновлення асортименту
Ризики і загрози, пов'язані з ростом цін	- зростання тарифів природних монополій (електроенергія); - збільшення цін на сировину;	Планово-економічний відділ Відділ матеріально-технічного забезпечення та комплектації Складають кошториси витрат, шукають резерви економії
Ризики і загрози, пов'язані з постачанням	- відсутність конкретного виду ресурсу, без якого немає можливості для надання послуг; - невиконання зобов'язань постачальниками; - необхідність в укладанні договорів на менш вигідних умовах підприємству.	Планово-економічний відділ Відділ матеріально-технічного забезпечення та комплектації. Юридичний відділ. Укладання контрактів через механізми публічних закупівель, перевірка надійності контрагентів. Передбачення у договорах санкцій до контрагентів за порушення договорів.

1	2	3
Ризики і загрози, пов'язані з складністю просування продукції на зовнішньому ринку підприємства	- зниження темпів росту товарообороту на внутрішньому ринку; - повільне розширення присутності на зовнішньому ринку; - висока конкуренція на зовнішньому ринку	Заступник з комерційних питань, відділ збуту здійснюють моніторинг потреб зовнішнього ринку та пропонують пропозиції до виходу на відповідні ринки з відповідним асортиментом
Ризики і загрози, пов'язані з відсутністю інвестицій	- неможливість здійснювати оновлення матеріально-технічної бази; - зростання витрат	Засновник, директор, економічний директор. Визначають напрями інвестиційного розвитку

Примітка. Проаналізовано автором.

Процес управління ресурсними можливостями ТОВ «Нейл» супроводжується великими об'ємами інформації, повнота і якість якої істотно впливають на досягнення поставлених цілей. Якщо інформації не достатньо, реалізація плану може знаходитися під загрозою. Тому важливо знати, які дані потрібні і де їх можна знайти. Характер та джерела інформації, наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7 Джерела вихідної інформації для управління стійким розвитком ресурсних можливостей ТОВ «Нейл»

Напрямок аналізу	Джерела вихідної інформації
Оцінювання галузі	Щорічні зведення (довідники) техніко-економічних показників підприємств галузі (підгалузі); статистичні довідники, підготовлені органами статистики
Характеристика продукції	Паспорт виробу
Аналіз ринку	Дані досліджень ринку, включаючи статистичну інформацію та експертні висновки
Аналіз конкурентів	Щорічні зведення (довідники) техніко-економічних показників підприємств тих галузей (підгалузей), до яких входять конкуренти; статистичні довідники, підготовлені органами статистики; газети, журнали (галузеві)
Маркетинг	Дані маркетингових досліджень
Організаційний план і управління	Організаційна схема управління підприємством; план щодо праці й заробітної плати; план розстановки кадрів, листки обліку кадрів
Оцінювання ризиків	Різні документи, у яких зафіксовані втрати (звіти, пояснювальні записки, доповідні записки, акти, протоколи нарад тощо)
Фінансовий план і плани фінансування інвестиційного проекту	Розрахунок обсягу грошових потоків; баланс підприємства; кошторис витрат на виробництво; розрахунок собівартості; розрахунок прибутку та його розподілу

Примітка. Проаналізовано автором.

Певна частина інформації міститься у відкритих джерелах. Для її пошуку використовують аналітичні звіти профільних організацій, офіційні сайти конкурентів та потенційних споживачів, статистичні збірники, реферативні журнали, моніторинги. Опрацьовують необхідні відомості за допомогою сучасних засобів механізованої обробки інформації.

Сучасне ділове життя передбачає вельми інтенсивний обмін інформацією між учасниками бізнес-процесів. Інформаційні системи управління ресурсами полегшують працю працівника, прискорюють бізнес-процеси всередині компанії і, як наслідок, підвищують продуктивність. Крім цього, інформаційні системи управління охоплюють всі функції планування та управління, що стосуються процесу виробництва, включаючи управління матеріалами, машинами, людьми, відносинами з постачальниками. Як сам виробничий процес, так і системи управління мають бути спроектовані та організовані так, щоб сприяти зміцненню ринкової позиції підприємства та відповідати стратегії його розвитку. Ефективні системи управління повинні підтримувати конкурентні переваги компанії у відповідному сегменті ринку. На сьогоднішній день ТОВ «Нейл» не використовують спеціалізованого програмного забезпечення щодо планування, аналізу, моніторингу за ресурсними можливостями підприємства, що суттєво знижує ефективність управління ресурсами.

Таким чином, ресурсні можливості є основою ефективного використання економічного потенціалу господарюючого суб'єкта й відображає його потенційні можливості. Власне, правильно вибудована схема управління ресурсними можливостями є передумовою досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємства.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НЕЙЛ»**

#### **3.1. Стратегічні орієнтири формування та використання ресурсних можливостей підприємства в системі антикризового управління підприємства**

Однією з головних цілей антикризового управління на підприємстві – є забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей. При виборі варіанту оптимального розподілу ресурсів для забезпечення діяльності підприємства необхідно врахувати вплив багатьох факторів (ризик, пов'язаний з мобілізацією сторонніх ресурсів). Таким чином, виникає необхідність вибору серед багатьох стратегічних альтернатив.

Реалізація ресурсної стратегії здійснюється за допомогою процедури стратегічного планування, а вона, в свою чергу, є складовою частиною системи стратегічного управління діяльністю підприємства [31]. Ресурсна стратегія ТОВ «Нейл» повинна визначати всі основні характеристики його діяльності, здійснювати довгостроковий вплив на них і визначати здатність підприємства відповідати сучасним вимогам ринку. Вона дасть змогу забезпечувати виробничі потужності в повній мірі їх використання для випуску високоякісної продукції відповідно до потреб й вимог споживачів на рівні, заданого науково – технічним прогресом [18, с.81].

Мета ресурсної стратегії для ТОВ «Нейл» полягає у нарощуванні обсягів метизної продукції та підвищення її якості, забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу. Розроблену та запропоновану ресурсну стратегію виробництва по напрямках її реалізації зображено на рис. 3.1.

<b>Мета ресурсної стратегії</b> для ТОВ «Нейл» полягає у нарощуванні обсягів метизної продукції та підвищення її якості, забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу				
<b>Цільові аудиторії та сфера інтересів</b>	<b>Підприємство</b>	<b>Держава</b>	<b>Споживачі</b>	<b>Ринок</b>
	Забезпечення підвищення прибутку за рахунок більш повного завантаження виробничих потужностей	Виконання державних замовлень щодо метизної продукції для відновлення економіки в поствоєнний період.	Поліпшення якості метизних виробів, розширення асортименту	Задоволення попиту, підвищення ділової активності партнерів
<b>Стратегічні цілі</b>	1. Впровадження ресурсного менеджменту, розробка та реалізація програм (проектів, заходів ) ресурсозбереження	2. Забезпечення зростання обсягів виробництва за рахунок прискореного інноваційного оновлення та підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності	3. Інтеграція системи управління ресурсними можливостями підприємства в загальну систему менеджменту підприємства	
<b>Основні підцілі</b>	1.1. Впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій, обладнання та процесів виробництва продукції на основі використання нових систем управління ресурсними можливостями	2.1. Удосконалення системи контролю якості продукції підприємства відповідно до світових стандартів на весь товарний ряд виробництва.	3.1. Дослідження факторів попиту на ресурси підприємства; вибір найефективніших постачальників; підвищення ефективності розподілу ресурсів.	
	1.2. Активне використання вторинних ресурсів, відновлювальних ресурсів, безвідходних виробництв	2.2. Зменшення частки бракованої продукції у загальних обсягах шляхом посилення контролю якості.	3.2. Об'єднання напрямків та видів діяльності; створення в межах існуючих ресурсних ланцюгів; оптимізація обсягів використання ресурсів на основі синергії.	
	1.3. Удосконалення форм та методів стимулювання раціоналізаторської діяльності та контролю за рівнем витрат	2.3. Забезпечення випуску інноваційної продукції (за технічними, ергономічними та екологічними характеристиками).	3.3. Впровадження сучасних інформаційних систем управління ресурсами	
<b>Критерії оцінки ефективності</b>	<b>економічні</b>		<b>соціальні</b>	
	підвищення рівня прибутковості діяльності підприємства внаслідок підвищення ефективності виробничої системи, зниження витрат; підвищення попиту на продукцію та частки ринку збуту товарів.		збереження та нарощування робочих місць; ресурсозбереження та ощадливе ставлення; покращення умов праці персоналу підприємства.	

Рисунок 3.1 Основні характеристики ресурсної стратегії ТОВ «Нейл» в рамках антикризисного управління

Примітка. Запропоновано автором.

Опираючись на методикку побудови дерева цілей у відповідності до головної мети нами визначено пріоритетні цілі та завдання, спрямовані на її досягнення. Кожна мета розподіляється за чітко визначеними напрямками реалізації на цілі, залежно від терміну їх досягнення – оперативні, тактичні чи стратегічні. Ми процес досягнення мети розділили на три стратегічні цілі, котрі в результаті реалізації допоможуть ефективно досягнути стратегічної мети ТОВ «Нейл» в рамках реалізації ресурсної стратегії, як одного із напрямків загальної системи антикризового менеджменту підприємства.

Основними стратегічними цілями в досягненні мети є:

1) впровадження ресурсного менеджменту, розробка та реалізація програм (проектів, заходів) ресурсозбереження (впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій, обладнання та процесів виробництва продукції на основі використання нових систем управління ресурсними можливостями; активне використання вторинних ресурсів, відновлювальних ресурсів, безвідходних виробництв; удосконалення форм та методів стимулювання раціоналізаторської діяльності та контролю за рівнем витрат);

2) забезпечення зростання обсягів виробництва за рахунок прискореного інноваційного оновлення та підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності (удосконалення системи контролю якості продукції підприємства відповідно до світових стандартів на весь товарний ряд виробництва; зменшення частки бракованої продукції у загальних обсягах шляхом посилення контролю якості; забезпечення випуск інноваційної продукції);

3) інтеграція системи управління ресурсними можливостями підприємства в загальну систему менеджменту підприємства (дослідження факторів попиту на ресурси підприємства; вибір найефективніших постачальників; підвищення ефективності розподілу ресурсів; об'єднання напрямків та видів діяльності; створення в межах існуючих ресурсних ланцюгів; оптимізація обсягів використання ресурсів на основі синергії; впровадження сучасних інформаційних систем управління ресурсами).

В рамках нашого дослідження ми не будемо детально описувати кожен стратегічний пріоритет та механізм його реалізації. Більшу увагу ми приділимо питанням ресурсозбереження, що особливо актуально в умовах подорожчання матеріальних ресурсів, енергоресурсів. Цим проблемам буде присвячений наступний пункт роботи.

Ресурсна стратегія не функціонує як окремий елемент, вона доповнює загальну структуру розвитку підприємства і цим самим підсилює або доповнює довгострокові цілі підприємства, які вже є сформовані чи під впливом чинників зазнали коректив. Враховуючи зазначене нами в ресурсну стратегію було включено необхідність інтеграції системи управління ресурсними можливостями підприємства в загальну систему менеджменту підприємства, зокрема впровадження сучасних інформаційних систем управління ресурсами [16]. Враховуючи реалії сьогодення можемо запропонувати наступні «розумні технології» нарощування ресурсних можливостей ТОВ «Нейл» [64] (табл.3.1).

Таблиця 3.1. «Розумні технології» нарощування ресурсних можливостей підприємства

Заходи	Характеристика	Ефект
1	2	3
Комплексне управління ресурсами підприємства - ERP	інтеграція виробництва та операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту й управління активами, орієнтована на безперервне балансування та оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакета прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для всіх сфер діяльності	висока прозорість бізнесу, зростання якості інформації, яку отримує менеджмент і збільшення швидкості прийняття управлінських рішень. Передбачення можливих проблем у технічному устаткуванні, що дозволить своєчасно їх запобігти
Розумний офіс	сучасний формат приміщення, оснащеного інтегрованими інженерними системами, інтелектуальним мультимедійним комплексом та інформаційними системами для комфортної та ефективної роботи компанії.	комфорт, безпека та економія ресурсів.

1	2	3
Розумний моніторинг енергії будівель	розробляється і впроваджується автоматизована система обліку споживання ресурсів, яка визначає скільки електроенергії, теплоенергії і води споживає будівля. Інтенсивність роботи кліматичних установок автоматично коригується залежно від зовнішньої і внутрішньої температури, а також з урахуванням кількості людей в приміщенні, динаміки показань температурних датчиків, часу доби.	В цілому по об'єкту потенціал ресурсозбереження, який може бути досягнутий за рахунок установки автоматизованої системи управління, за різними підсистемами становить від 5 до 30%.
Цифрові інструменти обліку наявності та руху ресурсів	Штрихове кодування економічної інформації застосовується у різних видах діяльності, зокрема у виробництві кодуванню та маркуванню підлягають деталі, вузли, комплектуючі і т.д. з метою автоматизації процесу виробництва; готові вироби для зберігання і транспортування; технологічні та комерційні документи; транспорт	Автоматизація обліку та інвентаризації ресурсів та товарів на складі. Зменшення трудомісткості процесів. Попередження шахрайств

Примітка. Пропозиції автора.

Для реалізації поставлених завдань в рамках ресурсної стратегії необхідним є використання інструментів антикризового менеджменту у сфері фінансів як однієї з передумов забезпечення формування ресурсних можливостей підприємства.

В системі формування ресурсних можливостей підприємства в умовах антикризового управління, в першу чергу, необхідно широко використовувати внутрішні резерви фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне їх застосування дозволяє не тільки зняти фінансову загрозу банкрутства, але і в значній мірі позбавити організацію від залежності використання позикового капіталу, прискорити її відновлення з меншими витратами.

В умовах кризової фінансової ситуації формування ресурсних можливостей здійснюється по-етапною. Вчені-економісти виділяють три етапи можливої стабілізації фінансового стану організації [36, с.128]:

- I етап - усунення неплатоспроможності;
- II етап - відновлення фінансової стійкості;
- III етап - забезпечення фінансової стабільності.

Розглянемо більш детально зміст кожного етапу досягнення фінансової стабілізації організації.

I етап. Усунення неплатоспроможності.

Сутність даного етапу стабілізаційної програми полягає в маневрі грошовими потоками для заповнення розриву між їх витратами і надходженнями. До підприємства, що має ознаки неспроможності, використовуються загальні методи фінансового оздоровлення і оперативні заходи з забезпечення платоспроможності. Неплатоспроможність означає перевищення витрачання грошових коштів над їх надходженням в умовах відсутності резервів покриття, тобто утворюється «кризова яма». Усунення неплатоспроможності забезпечується двома шляхами [10, с.100]:

- зменшення розміру поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань організації в короткостроковому періоді, прийняттям на себе менших за обсягом нових зобов'язань;

- збільшення суми грошових коштів, що забезпечують погашення прострочених і виконання термінових зобов'язань.

Тут застосовується принцип «відсікання зайвого», який визначає необхідність скорочення розмірів як поточних потреб (що викликають відповідні фінансові зобов'язання), так і окремих видів ліквідних активів (з метою їх швидкої конверсії в грошову форму) [60, с.72]. Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо усунена поточна неплатоспроможність підприємства, тобто обсяг надходження грошових коштів перевищив обсяг невідкладних фінансових зобов'язань у короткостроковому періоді. Це означає, що загроза банкрутства підприємства в поточному відрізку часу ліквідована, хоча і носить, як правило, відкладений характер.

II етап. Відновлення фінансової стійкості організації в середньостроковому періоді відбувається як продовження реалізації прийнятих заходів зі скорочення споживання фінансових ресурсів і збільшення позитивного потоку приросту власних фінансових ресурсів.

Сутність - максимально швидке і радикальне зниження неефективних витрат. Хоча неплатоспроможність підприємства може бути усунена протягом короткого періоду за рахунок здійснення продажу «непотрібних» активів, причини, що генерують неплатоспроможність, можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стійкість підприємства [56, с.50]. Це дозволить усунути загрозу банкрутства не тільки в короткому, але й у відносно більш тривалому проміжку часу.

«Відсікання зайвого» має супроводжуватися заходами як по забезпеченню нию приросту власних фінансових ресурсів, так і по скороченню необхідного обсягу їх споживання [46, с.8]:

- зупинка нерентабельних виробництв - перший крок, який необхідно завершити. Якщо збиткове виробництво недоцільно або його неможливо продати, то його потрібно зупинити, щоб негайно виключити подальші збитки. Виняток становлять об'єкти, зупинка яких призведе до зупинки всього підприємства;

- скорочення суми постійних витрат;  
 - зниження рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів, підвищення продуктивності праці тощо) [2, с.67].

Мета цього етапу вважається досягнутою, якщо підприємство вийшло на рубіж фінансової рівноваги, що передбачається цільовими показниками фінансової структури капіталу і забезпечує його фінансову стійкість.

III етап. Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Ми розглянули можливості усунення неплатоспроможності та відновлення фінансової стійкості підприємства шляхом продажу «зайвих» активів підприємства і зменшення витрат. Тепер розглянемо заходи для забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді, що можливо тільки при збільшенні грошового потоку від основної діяльності підприємства.

Критерії оцінки - показники, що характеризують виробничий і ринковий потенціал [19]:

- показники стану виробництва і реалізації продукції;
- показники стану і використання виробничих ресурсів: чисельність персоналу, продуктивність праці, коефіцієнт зносу основних засобів, фондівіддача, структура оборотних активів, оборотність оборотних активів.

В результаті діагностики фінансово-економічного стану визначається можливість збереження і використання виробничого і ринкового потенціалу підприємства.

Стратегічний механізм стабілізації є системою заходів, спрямованих на підтримку досягнутого фінансової рівноваги підприємства в тривалому періоді. Цей механізм базується на використанні моделі стійкого економічного розвитку підприємства, що забезпечується основними параметрами його стратегії. Основними задачами на даному етапі є [13, с.25]:

- підвищення конкурентних переваг продукції;
- збільшення грошового компонента в розрахунках;
- збільшення оборотності активів.

Довгостроковими методами фінансового оздоровлення є:

- активний маркетинг з метою пошуку перспективної ринкової ніші;
- прискорення оборотності активів, яке може бути досягнуто за рахунок скорочення наднормативних активів за видами (виробничі запаси, запаси готової продукції, необоротні активи), прискорення оборотності активів веде до скорочення потреби в них;
- пошук стратегічних інвестицій.

Результатом такого аналізу має бути план по виведенню підприємства з кризи. Розглянемо організаційні аспекти управління ресурсними можливостями ТОВ «Нейл» у сфері фінансів, що повинно передбачати інтеграцію системи антикризового фінансового управління з системою управління бізнес-процесами, яка може бути забезпечена за рахунок створення і підтримки в працездатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення. У загальному вигляді основною метою змін є досягнення більш високих результатів, освоєння і застосування нових технологій в процесі

надання послуг, оптимізація бізнес-процесів, модернізація менеджменту підприємства.

Необхідність і доцільність організаційних змін, на нашу думку, можна пояснити з позиції системного та процесно-системного підходів. Процес змін розглядається як послідовність певних етапів, а управління враховує системну взаємозв'язок і цілісність елементної, організаційної та функціональних підсистем (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 Формування етапів антикризового фінансового управління з призначенням центру відповідальності

Етап антикризового фінансового управління	Опис етапу	Відповідальний
1	2	3
Виявлення кризових явищ	Прояв кризової ситуації в зниженні фінансових показників, падіння обсягу продажів, зростання боргів	Заступник директора по економіці. Бухгалтерія
Збір даних для аналізу	Комплексний аналіз факторів фінансовій безпеці підприємства	Бухгалтерія Виробничі підрозділи
Передача інформації керівництву	Надання інформації по фінансовим загрозам керівництву підприємства	Засновник Директор та заступники
Підбір інструментів і ресурсів	Визначення відповідальних підрозділів: фінанси, виробництво, управління, маркетинг	Директор та заступники Планово-економічний відділ
Формування експертної групи	Визначення експертної групи, що складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Засновник Директор та заступники
Аналіз виявлених фактів	Детальний аналіз стану підприємства: аналіз фінансового стану, аналіз організаційної структури, аналіз виробництва	Експертна група
Надання звіту керівництву	Висновки щодо поточного стану та пропозиції щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства. Якщо виявлена необхідність антикризового управління, то перехід до наступного етапу	Експертна група
Прийняття рішення про введення антикризового управління	Ухвалення рішення про введення антикризового фінансового управління на підприємстві	Директор підприємства
Створення групи антикризового управління	Формування антикризового комітету, що складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів управління, виробничі підрозділи	Директор та заступники підприємства
Взаємодія підрозділів підприємства антикризовим комітетом	Розробка системи діагностики, визначення масштабу кризових явищ, визначення заходів з антикризового управління, визначення термінів і форм звітності, визначення ресурсної бази	Антикризовий комітет

Продовж.табл.3.2

1	2	3
Введення антикризового управління	Забезпечення реалізації, контроль виконання	Директор підприємства
Завершення антикризового управління	Рішення керівництва підприємства про завершення антикризового фінансового управління на підприємстві при відновленні нормального фінансового стану	Директор підприємства

Примітка. Пропозиції автора.

Перевагою використання представленого алгоритму антикризового управління є [14, с.52]:

- зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових фінансових заходів за рахунок власних ресурсів;
- розподіл повноважень по відділах і департаментам промислового підприємства з виявленням центрів відповідальності.

Однак виникає ряд причин, які можуть зробити проблематичним впровадження антикризового фінансового управління: відсутність власних ресурсів у підприємства для реалізації обраних заходів; керівництво підприємства не готове до впровадження системи антикризового управління; поява помилок в процесі виконання заходів через некваліфікованих працівників і керівництва. Основні документи, які належить розробити на підприємстві в рамках антикризового управління є антикризова програма і план антикризових заходів.

Антикризова програма - спеціально підготовлений внутрішній документ, в якому систематизовано перелік основних видів діяльності, які будуть здійснюватися на підприємстві, його структурні підрозділи та функціональні служби для досягнення мета - вивести компанію з кризи [12, с. 39]. Антикризова програма розробляється на основі моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, забезпечує [13, с.26]:

- здійснення комплексної діагностики результатів економічної і фінансової діяльності підприємства, вивчення динаміки найважливіших

фінансових показників ( дохід, витрати, прибуток, активи та капітал, а також прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість підприємства);

- визначення обсягу, структури та строку погашення зовнішніх фінансових зобов'язання;

- визначення основних причин виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

- оцінка масштабу та можливих наслідків подальшого поглиблення кризових явищ та період виникнення ситуації банкрутства;

- оцінка внутрішніх можливостей підприємства щодо локалізації та подолання кризових явищ.

Відповідна, антикризова фінансова програма - це складова механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді планового документа, що встановлює цілі і завдання, доцільні для досягнення у запланованому періоді, а також методи їх реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Змістова характеристика антикризової фінансової програми суб'єкта господарювання ТОВ «Нейл»

Елементи	Характеристика
1. Мета	вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого зменшення прибутку
2. Завдання	- діагностика ризику, розгортання кризи і прогноз її наслідків; - оцінка масштабів кризи і її фази; - перегляд сильних і слабких сторін
3. Основні розділи антикризової програми	продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання, <i>інвестиційні проекти</i>
4. Складові діагностики стану підприємства	майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність, <i>комплексна оцінка ймовірності банкрутства</i>
5. Показники ефективності антикризових заходів	<i>кількість реалізованих інноваційних проектів;</i> чиста дисконтована вартість; внутрішня норма прибутковості; період окупності; <i>система збалансованих показників (у розрізі ключових векторів: «фінанси», «клієнти», «процеси», «розвиток».)</i>
6. Методи планування антикризових заходів	<i>сценарійний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарій); стратегічний контролінг</i>

Примітки: 1) доповнено автором на основі джерела [44, с.100]; 2) *виділене курсивом* – авторська пропозиція.

Представлення антикризової програми підприємства у вигляді низки заходів на основі запропонованих положень сприятиме подальшому зміцненню фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме розвиток організацій.

Мета антикризової програми вважається досягнутою, якщо з допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує діяльність) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Таким чином, представлений алгоритм антикризового управління, призначений для вирішення проблем формування та використання ресурсних можливостей підприємства у сфері фінансів. Розробка дієвих антикризових фінансових заходів передбачає можливість внесення корективів в управлінні підприємством, що дозволяє підвищити його економічну безпеку.

### **3.2. Удосконалення організаційно-економічних інструментів ресурсозбереження на підприємстві**

Розробка ефективної системи управління інноваційним ресурсозбереженням на підприємстві набуває важливого значення в умовах світового зростання цін на енергоносії органічного походження, високих темпів науково-технічного прогресу, виведення економіки на якісно новий рівень ресурсозбереження за рахунок розробки, освоєння та впровадження нових поколінь техніки, технології та матеріалів.

Досягнення ефективності функціонування підприємств у сучасних умовах неможливо без вирішення проблем раціонального використання ресурсних можливостей.

Перехід підприємств до ресурсозбереження містить такі складові [67]: створення та впровадження ресурсозберігаючих технологій;

створення та використання принципово нових високоефективних видів матеріалів, що виступають заміниками їх природних аналогів;

зниження матеріаломісткості суспільного виробництва за рахунок створення оптимальної структури природно-сировинної та паливно-енергетичної бази;

підвищення якості продукції, що забезпечує збільшення терміну її функціонування або зниження обсягів її споживання;

скорочення втрат природно-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів на всіх стадіях їх видобутку, переробки та використання;

розширення обсягу використання відходів на всіх стадіях виробництва продукції;

комплексне використання матеріалів для зниження кількості відходів.

Створення системи управління ресурсозбереженням на виробництві є нелегким завданням у зв'язку зі складністю організації цього процесу та тимчасовими витратами. Аналіз стану ресурсозбереження на підприємствах має торкатися як якісної, так і кількісної сторони питання. Якісний аналіз включає дослідження перспектив економії ресурсів, що обумовленою розвитком науково-технічного прогресу, вивчення стану ринків продукції та ресурсів, прогнозів змін попиту та пропозиції та впливу їх на економічні показники роботи підприємства, визначення необхідних умов та факторів розвитку ресурсного потенціалу підприємств.

Кількісний аналіз ресурсозбереження є комплексним завданням. Він є складовою загального аналізу економічного потенціалу підприємств і передбачає вивчення динаміки матеріало- та енергоємності виробництва, аналіз вартості матеріально-сировинних ресурсів, обсягу втрат, норм витрачання ресурсів, величини та структури запасів, рівня використання відходів [29, с.82].

Однією з найважливіших функцій економічного аналізу є виявлення резервів ресурсозбереження, що дозволяє обґрунтувати зниження ресурсомісткості продукції. Дані, отримані в результаті проведення якісного

та кількісного аналізу ресурсозбереження, оцінка потенціалу ресурсозбереження служать надалі основою для розробки ресурсної стратегії підприємства (рис. 3.2).



Рисунок 3.2. Зміст складових функцій системи управління ресурсозбереженням на підприємстві

Примітка. Запропоновано автором.

В умовах трансформаційних змін економіки під час підготовки стратегічних планів розвитку підприємства необхідно враховувати оптимальне поєднання двох складових його розвитку – прибутку та економії

ресурсів. Відповідно до обраної ресурсної стратегії визначаються основні методи реалізації процесу економії сировини та енергії для різних рівнів управління підприємством.

Планування роботи з економії ресурсів для підприємства здійснюється у вигляді розробки програм та завдань на певний період часу.

Можна виділити ряд управлінських функцій, які найбільш тісно пов'язані з рішеннями стратегічних, основних завдань ресурсозбереження. До їх числа відноситься розробка прогнозних оцінок ресурсозбереження, що формуються з урахуванням змін вартості окремих видів ресурсів, що є основою для моделювання оптимальних варіантів ресурсної взаємозамінності.

Економічно обґрунтований прогноз дозволяє формувати найбільш прийнятну стратегію взаємної заміни ресурсів. Виходячи з трендів вартості за альтернативними варіантами, можна прогнозувати оптимальні терміни та темпи такої заміни.

Потенціал програмно-цільового планування на підприємстві використовується не в повною мірою через відсутність обґрунтування витрат, необхідних для досягнення мети, а також недостатньої ув'язки завдань із заходами щодо зниження матеріаломісткості продукції при одночасному поліпшенні її споживчих властивостей [47, с.110].

Ресурсозбереження на підприємстві безпосередньо пов'язане з використанням системи норм та нормативів щодо витрати сировини, палива та енергії на виготовлення конкретної продукції, яка дозволяє підприємству не лише визначати потреби у ресурсах, а й оцінювати правильність їх використання, намічати можливі шляхи економії з метою зниження витрат та підтримки конкурентоспроможності продукції. Забезпечення прогресивності норм сприяє покращенню організації виробництва, раціонального використання виробничих потужностей, виявлення внутрішньовиробничих резервів.

З метою підвищення ефективності процесів ресурсозбереження на підприємстві повинна бути створена комплексна система контролю за

процесом просування матеріальних ресурсів на всіх етапах виробництва, станом ресурсоспоживання.

Ресурсозбереження є важливим резервом підвищення ефективності виробництва. Виходячи з цього, потрібна концепція ресурсозбереження як головна та першочергова складова концепції розвитку підприємства. За рахунок ресурсозбереження можна істотно підняти рівень виробництва з урахуванням підвищення якості товарів та послуг, а також покращити стан навколишнього середовища.

Високі вимоги до ресурсоефективності передбачають оновлення технологій та обладнання, використання інноваційних підходів у зміні структури використання традиційних, альтернативних та відновлюваних джерел енергії в процесах виробництва, використання відходів, заміну сировини дешевшим і доступним. Крім того, розвиток системи управління ресурсозбереженням передбачає необхідність дотримання наступних вимог [52, с.67]:

1. Визнання важливості процесів ресурсозбереження та відображення цього в цілях та стратегічних планах розвитку підприємства.

2. Розуміння можливих вигод у вигляді економічного, соціального та екологічного ефекту, що одержуватиметься підприємством під час проведення політики ресурсозбереження.

3. Виконання розрахунків, що дозволяють оцінити сумарні витрати, пов'язані з проведенням ресурсозберігаючих заходів, а також запобігання економічним збиткам, що отримуються внаслідок впровадження цих заходів.

4. Перевірка системи управління ресурсозбереження на адекватність поставленим цілям підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства та покращення якості навколишнього природного середовища.

5. Забезпечення ефективної мотивації, впровадження демонстраційних та тренінгових програм із ресурсозбереження.

6. Забезпечення розвитку системи управління відходами, сприяння рециркуляції та зниження залежності від невідновних джерел енергії.

Таким чином, функціонування за умов обмеженості ресурсів ставить перед підприємством якісно нові вимоги у підходах до управління підприємством, які передбачають його орієнтацію впровадження ресурсної стратегії.

При вирішенні питань, пов'язаних із визначенням заходів зниження ресурсоспоживання або нарощування ресурсних можливостей та шляхів їх досягнення є важливим залучення всього персоналу. Найбільш дієвою формою організаційної структури для такого завдання є проектна команда – сформована робоча група/групи, в яких працівники закріплені за проектом реалізації програми заходів ресурсозбереження на період до завершення і підпорядковуються керівнику проекту. Робоча група розробляє або розглядає пропозиції працівників щодо зниження ресурсозбереження або розвитку ресурсних можливостей (табл.3.4).

Таблиця 3.4 Лист пропозицій щодо розвитку ресурсного потенціалу або нарощування ресурсних можливостей

№ п / п	Опис проблеми ресурсовикористання/ Напрямок нарощування ресурсних можливостей	П.І.Б. автора ідеї	Пропозиція	Очікуваний результат	Статус пропозиції
1.	Зростання витрат електроенергії для загальногосподарських потреб	.....	Впровадження розумного моніторингу енергії будівель	Зниження споживання електроенергії	Прийнято для реалізації в поточному періоді
2.	Перебої з електропостачанням, що призводить до зупинки виробничого процесу, зростанні браку	Марчук І..	Закупити промислові генератори або системи зберігання енергії для провідного обладнання.	Дотримання графіку виробництва, зменшення кількості бракованої продукції	Пропозицію планується впровадити в наступному році
...	.....	.....	.....	.....	.....
...	.....	.....	.....	.....	.....

Примітка. Пропозиції автора.

За такого підходу найкраще реалізуються вимоги системного і програмно-цільового підходу до управління ресурсними можливостями, оскільки проектна діяльність організовується не з погляду сформованої ієрархії підпорядкування, а з позиції необхідності досягнення кінцевої цілі проекту. Цим підвищується відповідальність за кінцеві результати реалізації поставлених цілей, скорочуються терміни реалізації заходів, підвищується ступінь зацікавленості працівників та їх відповідальності за реалізацію заходів [38, с.98]. Сформована робоча група після завершення реалізації програми чи заходів розпускається.

Важливим елементом системи управління ресурсозбереження є розробка і функціонування мотиваційних механізмів, що стимулюють працівників-розробників таких технологій. Оскільки ефективне ресурсозбереження на підприємстві, правильна організація діяльності з попередження втрат ресурсів та дієвий контроль за виконанням цих умов призведуть до зацікавленості персоналу при вирішенні задач ресурсовикористання, одним із найбільш ефективних заходів, які зможуть підвищити рівень ресурсозбереження на підприємстві, є використання методів мотивації ресурсозбереження.

Вивчення проблем мотивації ресурсозбереження на підприємстві є дуже важливим елементом його управління. Від того, як кожен працівник, служба, відділ, підрозділ підприємства відносяться до раціонального ресурсовикористання, якими мотивами вони керуються в своїй трудовій діяльності та які умови створюють для прямої або непрямой економії ресурсів, залежить досягнення цілей підприємства. Таким чином, мотивація ресурсозбереження – це процес рушійних сил, який спонукає підлеглих до ресурсозберігаючої діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей працівників та цілей підприємства

Мотивація ресурсозбереження не може бути дієвою без використання сучасних форм оплати праці та матеріального стимулювання персоналу. Проте

стимулювання персоналу необхідно розглядати як складову мотиваційного процесу, ефективність якого залежить від керівництва підприємства.

Згідно чинного законодавства форми, системи і розміри оплати праці встановлюються підприємствами в колективному договорі. Тому найбільш ефективним заходом, який зможе підвищити ресурсозбереження на підприємстві, може бути застосування такої системи оплати праці, яка б заохочувала працівників до економії ресурсів та мотивувала б до ресурсозбереження. Проте, така система повинна включати в себе співвідношення матеріального стимулювання за економію ресурсів з фінансовою відповідальністю за неефективне використання та значний розмір втрат ресурсів. Крім того, керівництву підприємства необхідно правильно та доцільно обґрунтувати нормативи та умови використання ресурсів для виключення необ'єктивності при оцінюванні результатів роботи як окремого робітника, підрозділу, так і в цілому підприємства. В табл. 3.5 наведено основні причини, які знижують мотивацію ресурсозбереження на підприємстві.

Таблиця 3.5 Причини, які знижують мотивацію ресурсозбереження на підприємстві

Назва причини	Відповіді, %
Відсутність взаємозв'язку між мотивацією та кінцевими результатами виконаної роботи з ресурсозбереження	70
Незацікавленість працівників до цілей підприємства	50
Неадекватна та несвоєчасна оцінка виконаної роботи	65
Відсутність системи оплати праці, яка спрямована на досягнення кінцевого результату	85
Відсутність системи комунікацій між рівнями управління	30
Відсутність особисто-орієнтованої програми з формування мотивації ресурсозбереження	55
Відсутність чітко сформульованої мети ресурсозбереження	67
Відсутність у працівників можливості самостійно приймати рішення, в залежності від ситуації	55
Помилки в організації процесу ресурсозбереження	68

Ці причини було виявлено в ході анкетного опитування працівників ТОВ «Нейл» (додаток Д). Основними причинами зниження мотивації є перш за все відсутність системи оплати праці, яка була б спрямована на досягнення кінцевого результату, тобто рівень винагороди не задовольняє працівників та не сприяє виникненню наступних потреб у ресурсозбереженні. Другою суттєвою причиною стає відсутність взаємозв'язку між мотивацією та кінцевими результатами виконаної роботи з ресурсозбереження. Ця причина взаємопов'язана з попередньою, оскільки працівники не відчують, наскільки досягне те, чого вони бажають та наскільки реальна та винагорода, що задовольнить їх потреби. На третє місце виходять дві причини, які враховують помилки в організації процесу ресурсозбереження та відсутність чітко сформульованої мети ресурсозбереження, тобто керівництво підприємства не достатньо приділяє уваги організації процесу ресурсозбереження.

Крім того, серед тієї же групи опитуваних був проведено опитування з метою визначення мотивів та стимулів, які підвищують ресурсозбереження, результати опитування наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 Мотиви та стимули, які підвищують мотивацію ресурсозбереження

Назва мотиву або стимулу	Відповіді, %
Поліпшення умов праці	10
Матеріальне стимулювання	80
Зручний режим роботи	45
Особистий розвиток	50
Можливості для подальшого навчання, підвищення кваліфікації	33
Соціальні гарантії та пільги	55
Самостійність виконання посадових обов'язків	60
Можливість приймати участь в управлінні і безпосередньо в управлінні ресурсозбереженням	60
Просування по службі, планування кар'єри	55
Зацікавленість у роботі, яка виконується	50
Стабільність посади, яку займають	40
Допомога у вирішенні власних проблем	28
Адекватна оцінка та визнання виконаної роботи	65

Дані табл. 3.6, що репрезентують мотиви та стимули до ресурсозбереження працівників ТОВ «Нейл», є характерними для сучасного періоду економічного розвитку. Матеріальне заохочення для багатьох людей залишається головним. Гроші виходять на перший план, навіть незважаючи на умови і режим роботи. Другим чинником, який підвищує мотивацію ресурсозбереження стає адекватна оцінка та визнання виконаної роботи, тобто для багатьох працівників необхідно, щоб керівництво схвалювало запропоновані самими працівниками заходи з ресурсозбереження. На третє місце виходять два чинники з однаковою кількістю відсотків, а саме: самостійність виконання посадових обов'язків та можливість приймати участь в управлінні і безпосередньо в управлінні ресурсозбереженням, тобто для працівників важлива підтримка керівництвом самостійності в прийнятті адекватних рішень з ресурсозбереження.

Через використання таких мотиваторів, керівництву ТОВ «Нейл» потрібно орієнтуватися на індивідуалізацію заробітної плати, виходячи з оцінювання конкретних заслуг працівника в процесі ресурсозбереження.

При визначенні розмірів матеріального стимулювання від отриманого рівня ресурсозбереження як персоналом, підрозділом, так і в цілому по підприємству необхідно враховувати наступні вимоги [35, с.168]:

взаємозв'язок між розмірами матеріального заохочення з фактичними результатами ресурсозбереження робітника, підрозділу, підприємства;

взаємозв'язок між фактичними результатами ресурсозбереження робітника, підрозділу, підприємства та змінами в умовах ресурсовикористання на підприємстві;

взаємозв'язок фактичним та потенційним рівнем ресурсозбереження на підприємстві;

взаємозв'язок між фактичним рівнем використання ресурсів та перевитратами ресурсів не з вини робітника, підрозділу.

Для стимулювання в організації пошуку резервів більш ефективного використання ресурсного потенціалу, і підвищення мотивації розробників

необхідно забезпечити виконання наступних умов [65]:

винагороду працівнику визначається на основі об'єктивної оцінки його праці;

механізми розрахунку розміру винагороди прозорі і зрозумілі кожному працівнику, який бере участь в ресурсозберігаючій діяльності;

винагорода виплачується своєчасно, тобто через мінімально можливий час після впровадження відповідних заходів.

У табл. 3.7 пропонується підхід до визначення величини винагороди працівникові за розробку та/чи впровадження заходів ресурсозбереження з урахуванням економічного ефекту від його використання.

Таблиця 3.7 Визначення розміру виплати винагород працівникам за розробку та/чи впровадження заходів ресурсозбереження

Критерій	Розмір виплати (у % до середньої заробітної плати працівника за останні 6 календарних місяців)		Умови виплати	Строки виплати винагороди
	за розробку	участь в впровадженні		
За фактичну економію від підвищення коефіцієнтів використання матеріалів, обумовлену конкретними організаційно-технічними заходами ресурсів :	20%	10%	Зростання обсягів виробництва продукції або зниження витрат на її виробництво. Зростання рентабельності	Одноразово, не пізніше трьох місяців з моменту впровадження
- до 5%	30%	15%		
- від 5 до 10%	50%	25%		
За сприяння в усуненні втрат, зниження браку тощо	до 50%	до 25%		
За сприяння в зниженні і переробці відходів виробництва	100%	до 30%		

Примітка. Запропоновано автором.

Питання мотивації і стимулювання ресурсозберігаючої діяльності, а також

порядок виплати винагород за впровадження заходів ресурсозбереження, повинні бути закріплені і затверджені в локальних актах підприємства, в відповідних наказах, розпорядженнях і постановах. Окрім мотиваторів повинна бути і система стягнень за нераціональне використання ресурсів. Працівника підприємства не можна примусити до пошуку нових шляхів зменшення ресурсоспоживання, але дотримуватися ресурсозберігаючої політики підприємства він повинен. Після інформування працюючих щодо заходів ресурсозбереження, що обрано для впровадження, колектив підприємства зобов'язаний сприяти їх впровадженню.

Таким чином, ефективний стан мотивації ресурсозбереження на підприємстві може бути досягнуто при правильному підході до матеріального стимулювання персоналу підприємства, з урахуванням персонального внеску робітника до ефективного рівня ресурсовикористання на підприємстві. Крім того необхідно враховувати дослідження процесу мотивації для своєчасного виявлення причин зниження мотивації ресурсозбереження серед працівників.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням процесів формування ресурсних можливостей підприємства в умовах антикризового управління. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати наступні висновки:

1. Опрацьовано понятійно-категоріальний апарат дослідження, визначено співвідношення понять «ресурсний потенціал» та «ресурсні можливості». Встановлено, що поняття «ресурсні можливості» підприємства можемо розглядати в широкому та вузькому аспекті. У широкому сенсі - ресурсні можливості можна ототожнювати із поняттям ресурсний потенціал як сукупності ресурсів, здатних виробити визначену кількість матеріальних благ і послуг, обсягів продукції, отримання фінансових результатів та ін. У вузькому аспекті поняття «ресурсні можливості» розглядається крізь призму можливості цих ресурсів ефективно мобілізуватись у майбутньому.

2. Встановлено, що управління ресурсними можливостями підприємства є складним, динамічним процесом, що включає систему прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, розширення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства для досягнення поставлених цілей, забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства. Розглянуто напрями дослідження ресурсних можливостей підприємства в системі антикризового менеджменту, зокрема систематизовано показники оцінки ресурсних можливостей підприємства та визначення передумов виникнення криз в господарській діяльності підприємства.

3. Практичні аспекти управління формуванням ресурсних можливостей підприємства в умовах антикризового управління розглянуто на прикладі ТОВ «Нейл» - відомим виробником цвяхів на Поділлі та в Україні. Здійснено

аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства, що засвідчив зростання обсягу чистого доходу від реалізації послуг на підприємстві за 2017-2021 рр. на 37,5%, однак за останній досліджуваний рік відбулось скорочення обсягів реалізації на майже 13%, що пов'язано із погіршенням ринкової кон'юнктури. Підприємство було прибутковим протягом останніх років, однак рівень прибутковості суб'єкта господарювання знижується. Про ознаки економічної кризи на підприємстві говорить недотримання «золотого правила економіки» щодо необхідності перевищення темпів росту фінансово-економічних результатів підприємства над темпами росту активів, погіршення показників фінансово-майнового стану, зниження ефективності використання основних та оборотних активів підприємства тощо. Все це вказує на необхідність удосконалення процесів формування ресурсних можливостей підприємства в умовах антикризового управління.

4. Охарактеризовано існуючу систему управління ресурсними можливостями підприємства в системі менеджменту підприємства. Участь в управлінні ресурсними можливостями ТОВ «Нейл» приймають різні структурні підрозділи відповідно до завдань та повноважень. Враховуючи значну чисельність персоналу на підприємстві такий підхід до управління є ускладненим, не спроможним комплексно підходити до управління ресурсним потенціалом та можливостями його нарощування та реалізації. У роботі систематизовано загрози ресурсним можливостям підприємства, наведено джерела вихідної інформації для управління стійким розвитком ресурсних можливостей.

5. Враховуючи опрацьований теоретичний матеріал та проведений аналіз діяльності ТОВ «Нейл», вважаємо обґрунтованим в основу управління ресурсними можливостями підприємства покласти розробку інструментарію антикризового управління. У зв'язку з цим у роботі обґрунтовано концептуальні засади ресурсної стратегії як складової антикризисного управління: визначено головну мету, стратегічні цілі та підцілі. До основних стратегічних пріоритетів віднесено: впровадження ресурсного менеджменту,

розробка та реалізація програм (проектів, заходів ) ресурсозбереження; забезпечення зростання обсягів виробництва за рахунок прискореного інноваційного оновлення та підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності; інтеграція системи управління ресурсними можливостями підприємства в загальну систему менеджменту підприємства. Доведено необхідність впровадження в практичну діяльність ТОВ «Нейл» інструментів антикризового фінансового управління, у зв'язку з чим представлено етапність реалізації антикризового фінансового управління, необхідність виділення центру відповідальності – антикризового комітету, що дозволить інтегрувати та координувати управлінські дії щодо управління ресурсними можливостями.

6. Доведено необхідність та обґрунтовано зміст основних функцій системи управління ресурсозбереженням на підприємстві. Наголошено на необхідності впровадження сучасних інформаційних систем управління ресурсами, у зв'язку з чим запропоновано у перспективі впровадження «розумних технологій» нарощування ресурсних можливостей ТОВ «Нейл» та забезпечення їх ефективного використання. Обґрунтована необхідність залучення до ресурсозбереження усіх працівників підприємства, зокрема через подання пропозицій щодо розвитку ресурсного потенціалу або нарощування ресурсних можливостей. Крім цього, наголошено на доцільності удосконалення мотиваційних механізмів, що стимулюють працівників-розробників ресурсозберігаючих технологій, зокрема через встановлення премії залежно від отриманого економічного ефекту.

Представлені теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Нейл» та інших суб'єктів господарювання з метою формування та раціонального використання ресурсних можливостей підприємства в умовах антикризового управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 66–69.
3. Ареф'єва О. В., Мізюк С. Г., Ращепкін М. Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22, ч. 1. С. 5–9.
4. Баб'як М.М., Хомош Ю.С. Ресурсний підхід у сучасному менеджменті. *Економіка і суспільство*. Мукачево, 2016. Вип. 3. С. 119-122.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл» на 31 грудня 2018 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2019. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2016 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». м , 2017. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2017 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2018. 2 с.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2019 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2020. 2 с.

9. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2021 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2022. 2 с.

10. Бражник Л. В., Дорошенко О. О. Вибір фінансової стратегії розвитку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. С. 99–103.

11. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України : монографія. Львів : ІРД НАН України, 1998. 294 с.

12. Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 11. С. 36–40.

13. Гончар О. І. Оцінювання динаміки розвитку потенціалу машинобудівних підприємств України у контексті інтеграційних процесів. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2015. № 1. С. 25-35.

14. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51—53.

15. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків, 2015. 236 с.

16. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджіталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 739–745.

17. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства в забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2019. № 6. С. 40-45.

18. Демиденко С. Формування стратегічного набору підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2015. № 39 (Ч. 2). С. 80–85.

19. Денисюк О. Г. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2018/38.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/38.pdf)

20. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 265—269.

21. Жмуденко В. О., Ліщук, Р. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2021. №165. С. 70-75.

22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.

23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.

24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.

25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.

26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.

27. Зубков С. О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 4–3. С. 59–64.

28. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4(28). С. 15–27.

29. Кінаш І. А. Енергозбереження як чинник економічного розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3. С. 81-86

30. Коваленко В. В., Сугоняко М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.

31. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 20. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50527/1/EV-2021-20\\_p51-55.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50527/1/EV-2021-20_p51-55.pdf)
32. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с
33. Кузьменко О.В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7). С. 280-286.
34. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1(40). С. 110–115
35. Кузьмін О. Є, Станасюк Н. С. Оцінювання рівня розвитку промислового потенціалу та формування стратегій його нарощування (галузевий аспект). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 14, ч. 1. С. 168-172.
36. Лаврова Ю. В., Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 29. С. 127-130.
37. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2018. № 3(53). С. 126–130.
38. Лизунова Е.Н., Ганцура А.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 97–100.
39. Литовченко О. Ю. Концептуальні основи механізму антикризового фінансового управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 300-302.

40. Марчук І.В., Арзянцева Д.А. Напрями формування та використання ресурсних можливостей підприємства. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації»* (1 лютого 2023 року, м. Харків). URL: <https://economy.kname.edu.ua/index.php/nauka/nashi-konferentsii/mizhnarodna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiia-pidpryyemnytstvo-ta-biznes-administruvannya>

41. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua>

42. Мельник О.М. Вибір та обґрунтування показників оцінки ресурсного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: Тернопільський нац. техн. ун-т. 2018. №2(55). С. 69-76.

43. Михайленко О.В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/37-2019/11.pdf>

44. Нікольчук Ю. М. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 99-103.

45. Отенко І.П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 3. С. 241–246.

46. П'ятницька Г.Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №4. С. 7-16.

47. Павликівська О.І. Побудова системи управління ресурсами підприємства на основі системного та ресурсно-орієнтованого підходів. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2018. Випуск 33. С. 110-114.

48. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 209–215.

49. Семенова Т. В., Кравченко С. О. Оцінка економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти* : зб. наук. пр. за матеріалами IV Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 30–31 берез. 2020 р.) / МОН України, Нац. металург. акад. України, Нац. тех. ун-т «Дніпровська політехніка», Полтав. держ. аграр. акад. Дніпро : НМетАУ, 2020. С. 255–259.

50. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С.75-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>

51. Сотник І.М. Економічні основи ресурсозбереження: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2013. 284 с.

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

53. Терещенко І. Ресурсний потенціал підприємства: функції та структура. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2012. Вип. 2 (58). С. 191–196.

54. Ткаченко, С. О. Ресурсна складова розвитку економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2020. Вип. 99. С. 74-81.

55. Трач Р. В. Ресурсна стратегія підприємства: становлення, сучасний стан, перспективи розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 21(2). С. 117-120.

56. Турчак В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. № 8. С. 49–54.

57. Управління ресурсним потенціалом підприємств. URL: [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_10\\_30\\_kampodilsk/sekcija\\_section\\_3\\_2015\\_10\\_30/upravlinnja\\_resursnim\\_potencialom\\_pidpriemstv/104-1-0-1574](http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/upravlinnja_resursnim_potencialom_pidpriemstv/104-1-0-1574)
58. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.Т. Олексюк. К.: КНЕУ, 2013. 316 с.
59. Фесенко І.А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. Вісник економічної науки України. 2010. № 1. С. 138–142
60. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 1. С. 71–77.
61. Череп А. В., Корженевська В. М. Роль та значення антикризового управління в діяльності підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 3. С. 16-24.
62. Шабатура Т. С. Стратегічні напрямки реалізації економічного потенціалу підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т.58. №3.С. 105–114.
63. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №9. С. 81–88.
64. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Вплив цифрових технологій на управління бізнес-організацією. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Запоріжжя, 14–15 трав. 2020 р.). Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. 94–96.
65. Шевчук В. Економічний механізм стимулювання ресурсозбереження. Вісник КНУТД Проблеми розвитку економіки. 2016. №1 (95). URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1797/1/V95\\_P023-029.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1797/1/V95_P023-029.pdf)

66. Штихан Н. В., Беззубко Л. В. Аналіз економічного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. Вип. 4 (18). С. 54–60.

67. Южека В.В., Калініченко З.Д. Проблеми використання ресурсів і енергозберігаючих технологій на підприємствах. *Дніпропетровський нац. ун-т ім. Олеся Гончара*. URL: [www.confcontact/2016-ekonomika-i-menedzhment//](http://www.confcontact/2016-ekonomika-i-menedzhment//)

**Виконав:** студент  
2 курсу магістратури  
спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » лютого 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**І.В.Марчук**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
к.е.н., доцентка,  
доцентка кафедри  
« \_\_\_\_ » лютого 2023

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Д.А. Арзянцева**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » лютого 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Н.П. Захаркевич**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Автор	Трактування поняття «ресурсний потенціал»	Ресурси
Л.Ф. Берднікова	Характеристика наявності фінансових, виробничих та інноваційних ресурсів, які в подальшому можуть бути активовані для ефективного функціонування, а також резервів та можливостей мобілізації цих ресурсів, які можна буде використати для забезпечення безперебійної роботи в майбутньому [13].	Фінансові, виробничі, інноваційні.
О.А. Материнська та А.О. Ярова	Сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для досягнення поточних стратегічних цілей та виконання місії підприємства [41].	Матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові.
С.Ю. Стексов	Сукупність накопичених ресурсів господарюючого суб'єкта, що характеризують систему його можливостей у реалізації цілеспрямованої діяльності з урахуванням впливу постійно змінних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ [50].	Матеріальні, нематеріальні.
Б.В. Мочалов	Сукупність можливостей факторів (ресурсів), що реалізуються в процесі виробництва матеріальних благ, а також невикористаних можливостей, задля ефективного використання виробничих, природних і науково-технічних ресурсів, необхідних для забезпечення економічного зростання підприємства та більш повного задоволення суспільних потреб [42].	Виробничі, природні, науково-технічні.
М.В. Гладій	Сукупна інтегральна продуктивність промислових і природних засобів виробництва, а також трудових ресурсів, які відображаються показниками виходу валової та товарної продукції на одиницю земельної площі [11].	Промислові, природні, трудові.
В.П. Славов та О.В. Коваленко	Комплексна категорія, що є основою матеріального відтворення в гармонійному поєднанні з продуктивними силами й виробничими відносинами, що збалансовує кількісні та якісні співвідношення ресурсів [53].	Виробничі, природні, науково-технічні.
А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд	Складна система, яка включає досвід та знання підприємства, інтелектуальний капітал, конкурентні можливості, унікальні навички працівників, стратегічні активи, ринкові досягнення, необхідні для успішної конкурентної боротьби на ринку [58].	Капітальні, інтелектуальні, науково-технічні.
Л.Г. Окоркова	Сукупність ресурсів, якими володіє підприємство, що забезпечують можливість отримання максимального економічного ефекту в заданий момент часу [37].	Матеріальні, нематеріальні.

## Додаток Б

## Управління ресурсним потенціалом крізь призму загальних функцій менеджменту

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

Джерело: сформовано на основі джерел [52]

## Додаток В

Таблиця В.1 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2017-2021 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Значення показників по роках					Темп росту 2021 р. до 2017 р., %
			2017	2018	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	109915	129924,00	177270,00	174043,00	151132,9	137,5
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	82130	100391,0	142460,0	140483,0	119559,7	145,6
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	27785,0	29533,0	34810,0	33560,0	31573,2	113,6
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3982	3 654	2 971	2701,0	2470,8	62,0
5.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,75	0,77	0,80	0,81	0,79	105,9
	Рентабельність витрат	%	4,8	3,6	2,1	1,9	2,1	42,6
6.	продаж	%	3,8	2,9	1,7	1,6	1,7	44,2
	Чисельність -працівників	осіб	229	225	234	233,0	232	101,3
7.	-робітників	осіб	192	189	197	198,0	197	102,6
	Виробіток: - 1 працівника	грн./особу	480,0	577,4	757,6	747,0	651,4	135,7
8.	- 1 робітника	грн./особу	572,5	687,4	899,8	879,0	767,2	134,0
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	8819,9	9926	14506	14826,9	18657,9	211,5
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	3209,6	3676,3	5166,0	5302,9	6701,8	208,8
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	21260,5	24766,5	28734,0	32506,5	34311,25	161,4
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,17	5,25	6,17	5,35	4,40	85,2

Примітка. Розраховано автором на основі [5-9; 22-26].

Таблиця В.2 Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції на підприємстві за 2017-2021 рр.

Назва продукції (послуг)	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відх. 2021 р. від 2017р. (+, -), тис. грн.	Відх. 2021 р до 2017 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %		
Цвяхи	22010,77	22,87	25467,31	23,17	29713,62	22,87	41073,46	23,17	30788,21	17,69	8777,4	-5,18
Шуруп, саморізи	15774,23	16,39	21532,35	19,59	21294,54	16,39	34727,19	19,59	34286,47	19,70	18512	3,31
Болти, гайки, шайби, стержні різьбові	24695,95	25,66	23950,48	21,79	33338,50	25,66	38627,13	21,79	45216,37	25,98	20520	0,32
Свердла	8238,4	8,56	18333,82	16,68	11121,49	8,56	29568,64	16,68	26141,26	15,02	17903	6,46
Інші засоби кріплення	17727,96	18,42	16531,22	15,04	23932,00	18,42	26661,41	15,04	27394,37	15,74	9666,4	-2,68
Ручний та витратний інструмент	7795,68	8,1	4099,83	3,73	10523,84	8,10	6612,17	3,73	10216,32	5,87	2420,6	-2,23
Всього товарна продукція	96243	100	109915	100	129924,00	100,00	177270,00	100,00	174043,00	100,00	77800	0

Примітка. Розраховано автором на основі [5-9; 22-26].

Таблиця В.3 Динаміка пасиву порівняльного аналітичного балансу  
ТОВ «Нейл» за 2017-2021 рр.

Пасив	2017	2018	2019	2020	2021	Темп росту 2021 р. до 2017 р., %
1	2	3	4	5	6	7
I. Власний капітал	29 803	33 457	33 928	36 629	39 097,5	131,2
у % до підсумку балансу	65,81	63,73	49,52	57,02	59,00	89,6
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1826	33	2 113	11 867	9 149,6	649,9
у % до підсумку балансу	4,03	0,06	3,08	18,47	13,81	342,4
III. Поточні зобов'язання,	13 655,0	19 005,0	32 469,0	15 990,0	18 021,9	132,0
у % до підсумку балансу	30,15	36,20	47,39	24,89	27,20	90,2
у тому числі:						
– короткострокові кредити банків	10138	16 110	18 853	9 396	2 058,0	20,3
у % до підсумку балансу	22,39	30,69	27,52	14,63	3,11	13,9
– кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2002	824 9	657	4 012	2 499,7	124,9
у % до підсумку балансу	4,42	15,71	0,96	6,25	3,77	85,3
поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	0	11 490,0	-
у % до підсумку балансу	0,00	0,00	0,00	0,00	17,34	0,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-
у % до підсумку балансу	-	-	-	-	-	-
Баланс	45 284	52 495	68 510	64 240	66 269,0	146,3

Примітка. Розраховано автором на основі [5-9; 22-26].

Таблиця В.4 Показники фінансового стану ТОВ«Нейл»

Назва показника	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р. (+, -)	Норма- тивне значення
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники майнового стану							
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5666	0,5365	0,6079	0,5663	0,6522	115,11	зменшення
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0622	0,2606	0,0373	0,2250	0,0215	34,57	збільшення
Коефіцієнт вибуття	0,0209	0,0064	0,0048	0,0046	0,0083	39,71	повинен бути менше, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
Показники ліквідності							
Коефіцієнт покриття	1,9	2,6	2,22	1,67	3,3	173,68	2,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,62	0,49	0,41	0,87	181,25	0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,08	0,06	0,03	0,10	250,00	0,2
Чистий оборотний капітал	11 318	18353	23259,00	21805,00	36763,00	324,82	більше 0
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,65	0,65	0,64	0,50	0,57	87,69	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,55	0,56	0,57	1,02	0,75	136,36	1,25-2
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,49	0,51	0,55	0,40	0,70	142,86	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,67	0,70	0,64	1,00	153,85	>0 збільшення

Продовж. табл.В.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Показники ділової активності							
Коефіцієнт оборотності активів	16,55	8,08	1,33	1,46	1,31	7,92	збільш.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,05	20,43	57,08	25,09	19,69	89,30	збільш.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,55	17,86	18,29	17,17	14,13	85,38	збільш.
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	22,05	20,43	19,95	21,26	25,84	117,19	зменш.
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	16,6	18,25	6,39	14,55	18,54	111,69	зменш.
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,12	3,24	3,38	3,86	3,52	112,82	збільш.
Коефіцієнт оборотності основних засобів	5,41	5,17	5,25	6,17	5,35	98,89	зменш.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,73	3,69	4,11	5,26	4,93	132,17	зменш.
Аналіз рентабельності підприємства							
Показник рентабельності активів	18,39	8,79	6,96	4,34	4,20	22,84	>0 збільшення
Показник рентабельності власного капіталу	27,88	13,36	10,92	8,76	7,37	26,43	>0 збільшення
Показник рентабельності діяльності	7,48	3,62	2,81	1,68	1,55	20,72	>0 збільшення
Показник рентабельності продукції	10,39	4,85	3,64	2,09	1,92	18,48	>0 збільшення

Примітка. Розраховано автором на основі [5-9; 22-26]..

Таблиця В.5 Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «Нейл»

Назва моделі	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	Вага коефіцієнта
1	2	3	4	5	6	7
Модель Терещенко О.О. $Z = 1,03 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$						
X <sub>1</sub> – відношення грошових надходжень до зобов'язань;	0,1543	-0,0153	-0,0037	0,0168	0,0173	1,03
X <sub>2</sub> – відношення валюти балансу до зобов'язань;	2,9251	2,7574	1,9811	2,3061	2,4389	0,08
X <sub>3</sub> – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;	0,0943	0,0747	0,0491	0,0407	0,0379	10
X <sub>4</sub> – відношення прибутку до виручки;	0,0362	0,0281	0,0168	0,0155	0,0163	5
X <sub>5</sub> – відношення виробничих запасів до виручки;	0,0474	0,0396	0,0394	0,1651	0,1620	0,3
X <sub>6</sub> – відношення виручки до основного капіталу.	9,5173	12,6991	0,0000	15,1513	12,1063	0,1
<b>Інтегральний показник Z</b>	<b>128,93</b>	<b>5,47</b>	<b>4,58</b>	<b>189,08</b>	<b>1,93</b>	-
Модель К. Беермана $Z = 0,077X_1 + 0,813X_2 + 0,124X_3 - 0,105X_4 - 0,063X_5 + 0,061X_6 + 0,268X_7 + 0,217X_8 + 0,012X_9 + 0,165X_{10}$ ,						
X <sub>1</sub> – відношення позичкового капіталу до валюти балансу;	0,3015	0,3620	0,4739	0,2489	0,2720	0,077
X <sub>2</sub> – відношення чистого прибутку до валюти балансу;	2,4272	2,4750	0,0000	2,7093	2,2806	0,813
X <sub>3</sub> – відношення чистого прибутку до позикового капіталу;	0,2572	0,1919	0,0859	0,0970	0,0909	0,124
X <sub>4</sub> – відношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації;	0,0362	0,0281	0,0168	0,0155	0,0163	-0,105
X <sub>5</sub> – відношення грошового потоку до позикового капіталу;	0,1361	-0,0152	-0,0035	0,0168	0,0173	-0,063
X <sub>6</sub> – відношення чистої виручки від реалізації до валюти балансу;	2,4272	2,4750	2,5875	2,7093	2,2806	0,061
X <sub>7</sub> – відношення запасів до чистої виручки від реалізації;	0,0474	0,0396	0,0394	0,1651	0,1620	0,268
X <sub>8</sub> – відношення суми амортизації до вартості основних засобів на кінець періоду;	0,5365	0,6079	0,5663	0,6522	0,6788	0,217
X <sub>9</sub> – відношення введених основних засобів до суми амортизації;	0,4858	0,0614	0,3973	0,0329	0,1870	0,012
X <sub>10</sub> – відношення заборгованості за банківськими позиками до позикового капіталу.	0,7728	0,8479	0,6063	0,7633	0,4125	0,165
<b>Інтегральний показник Z</b>	<b>2,43</b>	<b>2,50</b>	<b>0,44</b>	<b>2,71</b>	<b>2,28</b>	-

## Продовження табл.В.5

1	2	3	4	5	6	7
Модель Міністерства фінансів України $Z=0,95 X1+0,03 X2+1,1X3+1,4 X4+3,1 X5+0,04 X6+0,03 X7-0,45$ (переробна промисловість)						
X1 – коефіцієнт фінансової незалежності;	0,154	-0,015	-0,004	0,017	0,017	0,95
X2 – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом;	2,581	3,270	2,383	3,189	3,132	0,03
X3 – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності ;	0,253	0,227	0,196	0,193	0,209	1,1
X4 – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності з фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування фінансових витрат та нарахування амортизації;	0,329	0,616	1,132	0,554	0,016	1,4
X5 – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком;	0,088	0,070	0,043	0,042	0,037	3,1
X6 коефіцієнт оборотності оборотних активів;	3,258	3,074	3,266	3,299	2,810	0,04
X7 - коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами перед оподаткуванням, фінансовими витратами та нарахуванням амортизації.	0,257	0,192	0,086	0,097	0,091	0,03
<b>Інтегральний показник Z</b>	<b>18,77</b>	<b>18,60</b>	<b>19,05</b>	<b>19,32</b>	<b>0,14</b>	-

Примітка. Розраховано автором на основі [5-9; 22-26].

Таблиця В.6 Динаміка показників руху та стану основних фондів

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту 2021 р. до 2017 р., %
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	18164	24357	25176	32292	32721	180,1
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	24357	25176	32292	32721	35901,5 0	147,4
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	6348	939	7266	702	4558,2	71,8
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	155	120	150	273	1377,70	888,8
5. Сума нарахованого зносу, тис. грн.	13067	15305	18288	21341	24369,3 0	186,5
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,54	0,61	0,57	0,65	0,68	126,5
7. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,46	0,39	0,43	0,35	0,32	69,3
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,26	0,04	0,23	0,02	0,13	48,7
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,00	0,01	0,01	0,04	493,4
10. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,25	0,03	0,22	0,01	0,09	34,8
11. Середньорічна вартість основних засобів (за первісною вартістю), тис. грн.	21260,5	24766,5	28734	32506,5	32506,5	152,9
12. Середньорічна вартість виробничого обладнання (за первісною вартістю), тис.грн.	12406,5	15833	22691	22803	24805,1	199,9
13. Питома вага активної частини основних фондів,%	58,35	63,93	78,97	70,15	76,31	130,8
14. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	229	225	234	233	232	101,3
15. Чистий прибуток, тис. грн.	3982,0	3654,0	2971,0	2701,0	2470,8	62,0
16. Фондовіддача, грн./грн.	5,17	5,25	6,17	5,35	5,35	103,5
17. Машиновіддача, грн./грн.	8,86	8,21	7,81	7,63	6,09	68,8
18. Фондомісткість, грн./грн.	0,19	0,19	0,16	0,19	0,19	96,6
19. Фондоозброєність, тис.грн./особа	92,84	110,07	122,79	139,51	140,11	150,9
20. Технічна озброєність, тис.грн./особа	54,18	70,37	96,97	97,87	106,92	197,4
21. Рентабельність основних засобів,%	32,10	23,08	13,09	11,84	9,96	31,0

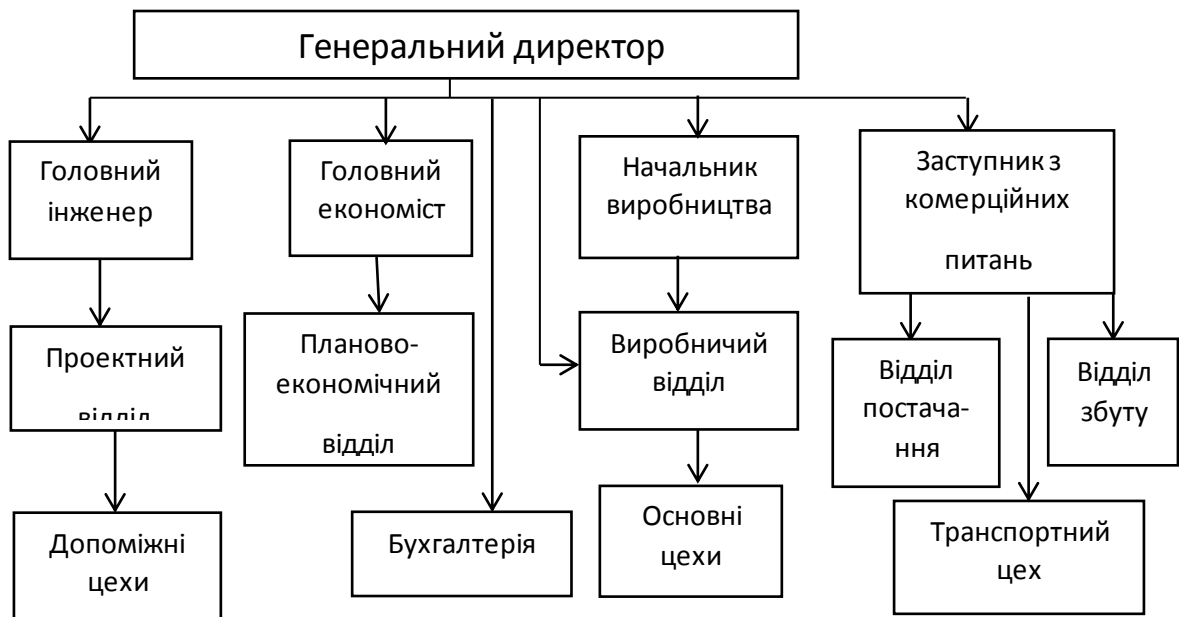
Примітка. Розраховано автором на основі [5-9; 22-26].

Таблиця В.7 Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Нейл» за 2017-2021 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2021 р. від 2017р., (+/-)
		2017	2018	2019	2020	2021	
1.	Чистий дохід, тис. грн.	109915	129924	177270	174043	151132,9	41217,9
2.	Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	33 735	42 264	48269	53513,5	53269	19534,0
3.	Чистий прибуток, тис. грн.	3982	3 654	2 971	2701	2470,8	-1511,2
4.	Коефіцієнт оборотності активів	16,55	8,08	1,33	1,46	1,31	-15,2
5.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,05	20,43	57,08	25,09	19,69	-2,4
6.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,55	17,86	18,29	17,17	14,13	-2,4
7.	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	22,05	20,43	19,95	21,26	25,84	3,8
8.	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	16,6	18,25	6,39	14,55	18,54	1,9
9.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,12	3,24	3,38	3,86	3,52	0,4
10.	Рентабельність оборотних активів, %	11,80	8,65	6,16	5,05	4,64	-7,2

Примітка. Розраховано автором на основі [5-9; 22-26].

## Додаток Г



Організаційна структура управління ТОВ «Нейл»

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Нейл».

## АНКЕТА

Опитування працівників ТОВ «Нейл»

Шановні працівники!

Для визначення основних проблем з мотивації ресурсозбереження необхідно ваша думка по переліченим далі питанням.

1. Назвіть будь ласка ваш вік \_\_\_\_\_, освіту \_\_\_\_\_, посаду, яку обіймаєте \_\_\_\_\_, тривалість роботи на цій посаді \_\_\_\_\_, на підприємстві цієї галузі \_\_\_\_\_.
2. Визначить основні причини, на вашу думку, які знижують мотивацію ресурсозбереження на підприємстві із запропонованих:
  - 2.1. Відсутність взаємозв'язку між мотивацією та кінцевими результатами виконаної роботи з ресурсозбереження.
  - 2.2. Незацікавленість працівників до цілей підприємства.
  - 2.3. Неадекватна та несвоєчасна оцінка виконаної роботи.
  - 2.4. Відсутність системи оплати праці, яка спрямована на досягнення кінцевого результату.
  - 2.5. Відсутність системи комунікацій між рівнями управління.
  - 2.6. Відсутність особисто-орієнтованої програми з формування мотивації ресурсозбереження.
  - 2.7. Відсутність чітко сформульованої мети ресурсозбереження.
  - 2.8. Відсутність у працівників можливості самостійно приймати рішення, в залежності від ситуації.
  - 2.9. Помилки в організації процесу ресурсозбереження.

Потрібне підкреслити.

3. Визначте ключові мотиви та стимули, які підвищують мотивацію ресурсозбереження:
  - 3.1. Поліпшення умов праці.
  - 3.2. Матеріальне стимулювання.
  - 3.3. Зручний режим роботи.
  - 3.4. Особистий розвиток.
  - 3.5. Можливості для подальшого навчання, підвищення кваліфікації.
  - 3.6. Соціальні гарантії та пільги.
  - 3.7. Самостійність виконання посадових обов'язків.
  - 3.8. Можливість приймати участь в управлінні і безпосередньо в управлінні ресурсозбереженням.
  - 3.9. Просування по службі, планування кар'єри.
  - 3.10. Зацікавленість у роботі, яка виконується.
  - 3.11. Стабільність посади, яку займають.
  - 3.12. Допомога у вирішенні власних проблем.
  - 3.13. Адекватна оцінка та визнання виконаної роботи.

Потрібне підкреслити.

Дякую за увагу!