

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

«Управління ресурсним потенціалом підприємства (на матеріалах ТОВ «Нейл»)»

Виконав: студент 4 курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Дорожко О.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцентка, доцентка
кафедри
Арзянцева Д.А.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
Кудельський В.Е.

(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

Анотація

Дорожко О.А. Управління ресурсним потенціалом підприємства (на матеріалах ТОВ «Нейл») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. – 80 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням процесів управління ресурсним потенціалом підприємства. Визначено сутність категорій «ресурсний потенціал підприємства» та «управління ресурсним потенціалом»; проведено систематизацію методик оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу.

Проведено оцінку складових ресурсного потенціалу підприємства. Здійснено аналіз показників стану та ефективності використання основних засобів; вивчення кадрового забезпечення підприємства; діагностику фінансового стану. Шляхом використання методики «Квадрант потенціалу» здійснено оцінювання ресурсного потенціалу за чотирма складовими: виробничий, організаційний, маркетинговий та фінансовий потенціали.

Сформульовано основні цільові пріоритети розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл» з урахуванням відповідної стадії життєвого циклу. Запропоновано реалізувати стратегію маркетингу, що заснована на сегментації, диференціації та позиціонуванні, спрямована на пошук конкурентної переваги підприємства на ринку й розробку такого комплексу маркетингу (marketing–mix), який дозволив би сформувати й реалізувати цю конкурентну перевагу.

Ключові слова: ресурси; ресурсний потенціал, квадрат потенціалу, пріоритети розвитку ресурсного потенціалу.

Abstract

Dorozhko O.A. Management of resource potential of the enterprise (on the materials of LLC «Neil») - Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Bachelor's work for the bachelor's degree in specialty 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2022. – 80 p.

The essence of the categories "resource potential of the enterprise" and "management of resource potential" is determined; systematization of methods for assessing the effectiveness of resource potential.

An assessment of the components of the resource potential of the enterprise. The main target priorities for the development of resource potential of Nail LLC are formulated, taking into account the relevant stage of the life cycle. It is proposed to implement a marketing strategy based on segmentation, differentiation and positioning, aimed at finding a competitive advantage in the market and the development of such a marketing complex (marketing-mix), which would form and implement this competitive advantage.

Keywords: resources; resource potential, square of potential, priorities of resource potential development.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність процесів управління ресурсним потенціалом підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «НЕЙЛ».....	26
2.1. Аналіз структурних елементів ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл».....	26
2.2. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «НЕЙЛ».....	43
3.1. Удосконалення програмних інструментів управління ресурсним потенціалом підприємства.....	43
3.2. Нарощування маркетингового потенціалу підприємства	51
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації ринкових процесів, посилення конкуренції між суб'єктами господарювання на внутрішньому та міжнародному ринках, підприємства, які орієнтовані на довготривалий успіх і розвиток, мають адаптуватись до динамічних умов зовнішнього середовища, котре характеризується сукупністю невизначеностей, можливостей та загроз використовувати існуючі та ініціювати нові позитивні можливості, а отже – формувати і розвивати свій ресурсний потенціал. Євроінтеграційні процеси формують сучасні вимоги до менеджменту кожного підприємства, що знаходить прояв у постійному удосконаленні всіх сфер його діяльності: маркетингу, виробництва, фінансів, організаційно-управлінської, постачальницько-збутової, інноваційної, інвестиційної діяльності, формування та розвитку окремих елементів і загалом сукупного потенціалу підприємства.

Базовою основою для структурно-інноваційної перебудови секторів економіки є підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. При цьому актуальною як в теоретичному, так і в практичному плані є проблема виміру його величини. У зв'язку з цим особливим значенням набуває дослідження процесу управління ресурсним потенціалом підприємств різних секторів економіки, визначення тенденцій його зміни та впливу факторів, які визначають рівень використання потенціалу.

В той же час економічна оцінка ресурсного потенціалу створює основу для забезпечення порівняння результатів діяльності підприємств, а також є базою для об'єктивної оцінки ефективності їх функціонування та можливостей майбутнього розвитку. Існуючі теоретичні та практичні проблеми, пов'язані з управлінням ресурсним потенціалом підприємства, його оцінкою та необхідністю підвищення ефективності його використання обумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

Окремі теоретико-практичні основи управління ресурсним потенціалом підприємств представлені в працях таких вчених як:

Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. [8], Бугуцький О.А., Слупіцька О.І. [12], Гладій М. В. [18], Довбенко В. І. [19], Кустріч Л. О. [33], Ліпич О.М. [36], Трифонова О. В. [48], Федонін О.С. [50], Фесенко І. А. [51], Хадарцев О.В. [52], Шаталова Т. [56], Шебанін В. С. [57], Шевчук В. Я. [58], Щур О. [60], Юдіна О.І. [63], Якименко-Терещенко Н. В. [65], Ярова Л. С. [66] та інші. Разом з тим, недостатньо висвітлені питання застосування інструментів управління потенціалом підприємства, що загалом знижує його результативність. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не повністю відповідає завданням підвищення ефективності їхньої роботи, отримання високих результатів, подальшого розвитку. Особливої актуальності ця проблема набуває через обмеженість самих ресурсів, що зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів ефективного їх використання.

Метою бакалаврської роботи є поглиблення теоретичних положень та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств.

Для досягнення поставленої мети були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- розкрити сутність процесів управління ресурсним потенціалом підприємства;
- систематизувати методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємства
- провести аналіз структурних елементів ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл»;
- здійснити оцінку ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;
- розробити напрями удосконалення програмних інструментів управління ресурсним потенціалом підприємства;
- обґрунтувати перспективи нарощування маркетингового потенціалу підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси управління ресурсним потенціалом підприємства. **Предмет дослідження** – сукупність теоретичних та практичних положень, спрямованих на забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Нейл».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління ресурсним потенціалом підприємства. У роботі було використано такі методи теоретичного й емпіричного дослідження: аналіз і синтез – для дослідження сутності, структури, ознак, складових, методів та принципів показників оцінки ресурсного потенціалу підприємства; системний підхід – при обґрунтуванні особливостей управління ресурсним потенціалом підприємства та при виділенні найефективніших методів його оцінки; методи економічного аналізу – при аналізі показників господарської діяльності ТОВ «Нейл» та оцінюванні його ресурсного потенціалу; графічний та табличний – для наочного відображення тенденцій розвитку підприємства; моделювання та логічного узагальнення – при обґрунтуванні напрямів нарощення ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства та заходів щодо їх реалізації тощо.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління ресурсним потенціалом та статистичні дані ТОВ «Нейл».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на Щорічній звітній науковій конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, 6 травня 2022 року) [21] та VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 30 травня 2022 року) [22].

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці аналітичних і організаційних процедур та інструментів, що дозволяють сформувати цілісний підхід до управління ресурсним потенціалом підприємства, оцінювання, вибору та реалізації напрямів розвитку ресурсного потенціалу підприємств.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 66 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність процесів управління ресурсним потенціалом підприємства

Незважаючи на виняткову значущість, на сьогоднішній день не сформовано чітке теоретичне уявлення щодо тлумачення поняття «потенціал», також існують принципові відмінності у трактуванні сутності тих реальних процесів, що їх відображає [56]. Так, переважна більшість авторів [8, 18, 45, 62] дають таке визначення: «потенціал – це сукупність природних умов та ресурсів, можливостей, запасів та цінностей, які можуть бути використані для досягнення певної мети». Трактування цього терміну в економічному словнику зводиться до наступного визначення: «...засоби, запаси, джерела, що є в наявності, можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану; вирішення будь-якої задачі; можливості окремої особи, суспільства, держави у певній галузі» [11]. Таким чином, недостатнє обґрунтування теоретичних положень проявляється у заміні поняття «потенціал» на інші поняття: «ресурси», «резерви», «джерела», «можливості».

Довгий час у вітчизняній економічній науці потенціал підприємства ототожнювався з масштабом діяльності об'єкта, а для його характеристики використовувалися поняття розміру підприємства та його виробничої потужності. Однак, надалі економістами було з'ясовано, що і розмір, і потужність дають лише орієнтовне уявлення про можливості підприємства, оскільки виступають характеристиками, які не перебувають у прямому взаємозв'язку з умовами та інтенсивністю використання ресурсів підприємства за призначенням, та не відображають ступінь ефективності їх використання [18]. Найбільш поширеним є трактування сутності потенціалу підприємства як

сукупності природних умов та ресурсів, можливостей, запасів та цінностей, які можуть бути використані для досягнення певної мети [9, 13, 31]. Наприклад, В.С.Шебанін робить висновок про те, що потенціал підприємства це можливість, обмежена умовами відтворення, тобто, обумовлена можливість розвитку підприємства [57]. Однак на наш погляд, ці визначення є узагальненими і не здатні дати уявлення про основні характерні риси даної категорії, включаючи різні за змістом поняття такі як «засоби, джерела, запаси». Тому актуальним завданням є визначення найважливіших властивостей поняття «потенціал підприємства». На наш погляд, досить докладна характеристика представлена В. І. Довбенком та В. М. Мельником [18]. Погоджуючись з авторами, ми вважаємо, що основний зміст поняття «потенціал підприємства» розкривається у вигляді виділення його найбільш характерних рис: взаємозв'язку з реальними можливостями підприємства, залежно від наявних ресурсів та резервів, суб'єктивних складових, а також цільової спрямованості реалізації.

Таким чином, сутність потенціалу підприємства полягає в інтегральному відображенні реальних можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою властивих її персоналу здібностей (навичок, досвіду) на економічні блага і, таким чином, максимально задовольняти інтереси бізнесу та суспільства.

У цьому класифікація потенціалу за видами [2, 30] досліджено нині ширше, ніж його загальна внутрішня структура. Так, у міру використання можливостей підприємства його потенціал поділяється на фактичний (досягнутий) та перспективний. Така диференціація дозволяє оцінювати рівень використання потенціалу підприємства через порівняння перспективного і фактичного рівня його використання. За функціональною сферою виникнення потенціал підприємства поділяють на виробничий, маркетинговий, фінансовий, науково-технічний та інші види. З огляду на спрямованість діяльності підприємства розрізняють експортний та імпорتنний потенціал.

А.А. Бугуцький поділяє складові ресурсного потенціалу на штучні та природні, акцентуючи увагу на тому, що вони безпосередньо пов'язані з територіально-демографічними та природними умовами відповідного регіону та рівнем розвитку виробництва. Серед штучних автор виділяє матеріально-технічний та фінансово-інформаційний потенціали, до природно-історичних складових відносить земельний та трудовий потенціал [12].

На наш погляд, суб'єктні складові видової структури потенціалу підприємства пов'язані з суспільною формою їхнього прояву. Вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник оптимального використання об'єктних складових [37]. До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносяться: науково-технічний, управлінський потенціали, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал та ін. Що стосується об'єктних складових, вони пов'язані з матеріально-речовинною та особистою формою потенціалу підприємства, споживаються та відтворюються в тій чи іншій формі процесі функціонування [37].

Таким чином, на наш погляд, поняття «ресурсний» та «виробничий потенціал» є окремими структурними елементами потенціалу підприємства та мають суттєві відмінності у трактуванні. Проте, значну кількість економістів застосовує одні й самі терміни: економічний, виробничий, ресурсний потенціал, вкладаючи у яких свій зміст, що не збігається з іншими трактуваннями. У табл. 1.1. нами представлено порівняльну характеристику різних видів потенціалу.

Тобто, виходячи з даних таблиці 1, незважаючи на єдину ресурсну базу та цільову спрямованість на виробництво продукції існують суттєві відмінності у трактуванні ресурсного, виробничого та економічного потенціалів.

Процес управління розглядається як свідомий, спрямований, координуючий і організуючий процес, за допомогою якого забезпечується виконання поставлених перед підприємством завдань [36, с. 357].

Таблиця 1.1 Порівняльна характеристика різних видів потенціалу

Критерій характеристики	Ресурсний потенціал	Виробничий потенціал	Економічний потенціал
Структурні елементи	Ресурси		
Цільова спрямованість	Виробництво визначеного виду продукції/виконання робіт/надання послуг		
Сутність процесу виробництва	Витратна (вихідні передумови процесу виробництва)	Результативна (характеризують фінальний момент виробництва)	
Джерело ресурсів	Власні	Власні та залучені	
Сфера використання	Діяльність підприємства		Економіка регіону, країни
Співвідношення категорій	Основа формування виробничого та економічного потенціалів	Структурний елемент економічного потенціалу	Об'єднує потенціальні можливості використання виробничого та невиробничого потенціалів

Примітка. Систематизовано автором

Управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно розглядати за трьома аспектами: об'єкти управління, мета і задачі управління. При цьому об'єктами управління ресурсним потенціалом підприємства можуть бути його джерела формування, вартісна характеристика, структура, комбінація ресурсів, технології ресурсозбереження та ефективність використання ресурсів.

Головним чинником в процесі управління є постановка мети та визначення задач, на основі яких відбувається планування ресурсного потенціалу підприємства. Основною метою управління ресурсним потенціалом є зміцнення конкурентних позицій підприємства, і, як наслідок, приріст прибутку для забезпечення подальшого зростання. Економічно обґрунтоване управління ресурсним потенціалом, який знаходиться в розпорядженні підприємства, виступає передумовою росту його конкурентоспроможності.

Схему управління ресурсним потенціалом в рамках загального управління підприємством представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Структуризація економічного змісту процесу управління ресурсним потенціалом підприємства

Примітка. Складено автором на основі [51, с. 139]

Враховуючи, що основна задача системи управління – це забезпечення ефективності через досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів, до основних задач управління ресурсним потенціалом підприємства можемо віднести його раціональне використання, розвиток та підвищення ефективності використання, відтворення ресурсного потенціалу.

В основу концептуального підходу побудови системи управління ресурсним потенціалом підприємства, яка покликана вирішувати поставлені задачі, повинна бути покладена сукупність принципів, які використовуються для розгляду проблем використання і відтворення різних груп ресурсів. До таких принципів, насамперед, відносяться: достатність ресурсів, оптимізація їхньої структури, наявність перспективи використання, множинність варіантів

використання, поєднання системного і виборчого підходів при управлінні використанням ресурсів розвитку.

Основою методичного підходу до проблеми управління ресурсним потенціалом підприємства є ідея достатності ресурсів для його життєзабезпечення і розвитку, погодженості (балансу) різних видів ресурсів.

З метою забезпечення мінімально достатнього рівня витрат ресурсів для виробництва продукції (надання послуг) управління ресурсним потенціалом підприємства повинне зводиться до пошуку шляхів зниження витрат ресурсів. Цей пошук відбувається за такими напрямками: удосконалення нормування витрат ресурсів, поліпшення організації отримання ресурсів і забезпечення їхнього збереження до початку виробничого споживання, економія ресурсів у процесі виробничого споживання, продовження термінів служби ресурсів довгострокового використання, повторне використання ресурсів, організація матеріального заохочення працівників за результатами економії.

Управління ресурсним потенціалом, перспективне календарне планування робіт набувають усе більшої значущості, тому що у використанні резервів виробництва при поєднанні з оптимальними технічними параметрами шахт закладена економічна ефективність виробництва кінцевого продукту [48, с. 98].

У роботах західних вчених виділяються такі найбільш загальні функції управління, які можна використати, і стосовно системи управління ресурсним потенціалом підприємства, це є: планування, організація, управління і контроль [33, с. 249]:

1. Планування являє собою спосіб управління підприємством через встановлення цілей і розробки стратегії, необхідної для досягнення зазначених цілей, а також збір і аналіз інформації для цього. Ця функція повинна посісти центральне місце, тому що регламентує поведінку об'єкта управління в процесі реалізації поставлених перед ним цілей, вимагає врахування всіх наявних ресурсів підприємства, вартості їх придбання, постачання, розподілу і раціонального використання.

2. Організація включає визначення особливих дій і ресурсів, які будуть необхідні для реалізації розробленого плану, а також прийняття рішень про розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності. Це сукупність прийомів і методів раціонального сполучення елементів і ланок керуючої системи в її взаємозв'язку з керованим об'єктом і іншими керуючими системами в часі і просторі.

3. Функція управління здійснюється з метою забезпечення узгодженої роботи у процесі виконання планових завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства.

4. Функція контролю повинна реалізовуватися на основі інформації про хід виконання планових завдань (даних оперативного, статистичного, бухгалтерського обліку), виявлення відхилень від установлених показників роботи й аналізу причин відхилень.

Практичні основи управління ресурсним потенціалом складаються у вибудовуванні системи стратегічного (оперативного) управління ресурсними можливостями. Отже, управління ресурсним потенціалом підприємства повинно мати комплексний, регулярний характер і для успішної його реалізації необхідна розробка і впровадження відповідного підходу, який полягає у взаємозв'язаній розробці як соціально-економічної системи управління, що визначає цілі і зміст процесу управління, так і організаційної підсистеми, що визначає форму існування цього процесу. Для цього формується комплексна система управління ресурсним потенціалом підприємства, яка є складовою частиною загальної системи управління підприємством, і, в свою чергу, складається з двох елементів (підсистем): об'єкту та суб'єкту управління.

Необхідно зазначити, що суб'єкт системи управління завжди відіграє активну роль відносно до об'єкту. За допомогою сукупності виконуваних ним функцій суб'єкт заставляє процеси, що відбуваються в об'єкті розвиватися у відповідності із заданою програмою. Водночас суб'єкт є похідним від об'єкту

управління, адже його зміст і функції визначаються останнім [32, с. 78; 23, с. 68].

З погляду системного підходу управління ресурсним потенціалом підприємства є системою дії суб'єкта управління, керівництва підприємства, на об'єкт управління з метою переходу цього об'єкту в бажаний стан за допомогою розвитку параметрів процесу об'єкту. При цьому об'єкт дослідження розглядається як цілісна множина елементів у сукупності відносин і взаємозв'язків.

Системне управління полягає в здійсненні управлінських дій на формування і підтримку ключових факторів, що впливають на формування, управління і використання ресурсного потенціалу підприємства – природних, технічних і технологічних, організаційних і соціально-економічних, а також структурних. Слід зазначити: ресурсний потенціал підприємства являє собою не просто механічний набір окремих видів ресурсів, а систему взаємопов'язаних оптимальних кількісних і якісних ресурсних пропорцій, у цьому зв'язку системний підхід означає, що управління не повинне обмежуватися сферою якогось одного елемента потенціалу, а припускає комплексне вирішення задач ресурсного потенціалу як єдиного цілого з урахуванням взаємообумовленості й ефективної взаємодії всіх його елементів.

Враховуючи це, управління ресурсним потенціалом є систематичною, динамічною, плановою і комплексною діяльністю щодо забезпечення життєздатності підприємства, яка може розглядатися як сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, яка спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства, і, як наслідок, нарощення прибутку для забезпечення подальшого росту.

Проаналізувавши наявні підходи до визначення ресурсного потенціалу підприємства, ми дійшли висновку, що позиції вчених схиляються або до ресурсної або результативної концепції. При цьому не враховуються основні характерні риси даного поняття: залежність від наявних ресурсів підприємства та суб'єктивних складових; цільова спрямованість реалізації ресурсного

потенціалу; взаємозв'язок даного поняття з реальними можливостями підприємства, що формуються не лише під впливом факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища.

Виходячи з цього, ресурсний потенціал підприємства визначається сукупністю органічно взаємопов'язаних ресурсів, у процесі взаємодії яких за допомогою здібностей персоналу та впливу факторів середовища реалізується можливість виробництва продукції з метою отримання максимального прибутку та задоволення потреб населення. Дане визначення, на відміну від існуючих, включає всі основні характерні риси ресурсного потенціалу будь-якої сфери економіки: залежність від наявних ресурсів підприємства, враховуючи їх якісний і кількісний склад; взаємозв'язок цього поняття з реальними можливостями підприємства, які формуються не лише під впливом факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища; залежність від суб'єктивних складових та цільова спрямованість реалізації ресурсного потенціалу.

1.2. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Ресурсний потенціал є найважливішим чинником економічного зростання підприємства. В умовах сучасної економіки вижити зможе тільки те підприємство, яке обере найефективніші варіанти використання всіх наявних у його розпорядженні ресурсів. Оптимізація використання ресурсного потенціалу з урахуванням нових технологій підвищує продуктивність праці, збільшує можливості випуску продукції, забезпечуючи економію вкладень ресурсів у виробництво.

Проблема ефективного функціонування підприємства включає оптимальне використання його ресурсного потенціалу, а наявність у суб'єкта господарювання достатньої кількості ресурсів є необхідною та обов'язковою умовою його нормальної роботи та подальшого розвитку. Тому дуже

актуальним для кожного підприємства стає визначення рівня використання ресурсного потенціалу з метою виявлення наявних резервів, а також своєчасної ідентифікації та коригування негативних тенденцій у сфері використання ресурсів.

Ефективність діяльності суб'єкта господарювання багато в чому визначається рівнем використання наявних ресурсів, їх продуктивністю. Продуктивність будь-якого ресурсу змінюється. Вона залежить як від рівня розвитку ресурсу, так і від досконалості технології та організації його використання у виробничому процесі [42, с. 129]. Крім того, на рівень використання ресурсів впливають численні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які за характером впливу поділяються на економічні, організаційні, технічні, соціально-психологічні, технологічні, маркетингові та інші [43, с. 122-123].

Вся сукупність ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, формує його ресурсний потенціал, а здібності співробітників підприємства до їхнього раціонального використання в процесі створення продукції визначають ефективність застосування даного ресурсного потенціалу [39]. Таким чином, ресурсний потенціал характеризує економічні можливості та здатність підприємства забезпечити досягнення поставлених цілей.

У речовинно-натуральній формі ресурсний потенціал постає як сукупність основних фондів, оборотних засобів і персоналу (працівників) підприємства, а вартісної – як сукупність витрат уречервленої та живої праці, тобто витрат на виробничі ресурси. Отже, методики оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу передбачають аналіз використання кожної його складової, а також комплексну оцінку. При цьому необхідно застосовувати насамперед результативні методи, засновані на розрахунках узагальнюючих показників ефективності.

Матеріально-технічну базу ресурсного потенціалу становлять основні фонди підприємства, вони багато в чому визначають технічний рівень його розвитку, широту та різноманітність асортименту продукції, її кількісні та

якісні показники, а також конкурентоспроможність на ринку. Існує велика кількість методик оцінки основних фондів у різних літературних джерелах, огляд яких дозволяє зазначити, що вони дещо різняться. Узагальнена характеристика деяких представлених в економічній літературі методик аналізу наведена в таблиці 1.2 [49, с. 514].

Таблиця 1.2. Напрями аналізу використання основних фондів

Методики аналізу	Напрями аналізу використання основних фондів							
	Забезпеченість	Склад та структура	Рух та технічний стан	Аналіз використання основних фондів за часом та потужністю	Ефективність використання	Аналіз фондівдачі	Аналіз рентабельності основних фондів	Резерви зростання випуску продукції, фондівдачі
Методика, запропонована Г.В. Савицькою [44]	робиться акцент на дослідженні наявності та руху засобів праці, їх технічного стану та ефективності використання							
		+	+	+	+	+		
Методики, запропоновані І.М. Чуєвим, Л.М. Чуєвою [54], А.Д. Шереметом [59]	припускають визначення забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів основними фондами, а також ступеня впливу рівня використання основних фондів на обсяг продукції та інші економічні показники діяльності підприємства поряд із традиційними напрямками аналізу							
	+	+	+	+	+	+		
Методика аналізу Л.Т. Гілярівській [17]	поряд з показниками забезпеченості, використання, стану та руху аналізується рентабельність основних фондів, визначаються резерви зростання обсягів виробництва та фондівдачі							
	+	+	+	+	+	+	+	+

Примітка. Систематизовано автором

В цілому існуючі методики багато в чому схожі і ставлять за мету підвищення ефективності використання основних засобів, однак окремі автори визначають свою специфіку, в основному в частині аналітичного інструментарію [34, с. 89]. Приміром, І.Н. Чуєв та Л.М. Чуєва пропонують визначати вплив використання основних фондів на обсяг продукції та інші економічні показники діяльності суб'єкта господарювання, а Л.Т. Гілярівська наголошує на визначенні резервів зростання обсягів виробництва та фондівдачі.

Досить цікавою є методика Г.В. Шадріної [55], яка поряд із показниками забезпеченості, структури, динаміки та ефективності використання основних засобів, пропонує визначати рівень їх використання, а також ступінь використання виробничої потужності підприємства, доповнюючи представлений у таблиці перелік напрямів аналізу.

У більшості методик оцінка основних засобів передбачає дослідження їх наявності, структури і руху. Для узагальнюючої характеристики ефективності використання основних фондів, як правило, застосовуються такі показники, як фондвіддача, фондомісткість, рентабельність основних фондів. Забезпеченість підприємства основними засобами дозволяє оцінити рівень фондоозброєності, від неї безпосередньо залежить технічна оснащеність робітників підприємства, а отже, і рівень продуктивності їх праці [41, с. 192].

Фондвіддача характеризує, скільки продукції отримано з кожної гривні діючих основних фондів, фондомісткість показує величину вартості основних фондів, необхідну для отримання даного обсягу продукції. Отже, фондвіддача використовується для аналізу застосування діючих основних засобів, а фондомісткість – для визначення потреби в основних фондах та капітальних вкладеннях. Розрахунок фондомісткості дозволяє встановити величину капітальних витрат за одиницю вартості продукції, цей показник відображає середній розмір залучення основних засобів у виробництво.

Існує й інша методика визначення фондвіддачі та фондомісткості на основі врахування розміру амортизаційних відрахувань у витратах на виробництво, що включаються до собівартості продукції. Дані відрахування відображають погашену, отже, втілену у продукції вартість основних засобів з урахуванням вартості та терміну експлуатації об'єкта. При цьому ефективність використання основних фондів підприємства можна визначати, використовуючи такі показники, як амортизація та амортизаційна місткість.

Існують відмінності між амортизацією/ фондомісткістю. При визначенні останніх показників не враховуються повною мірою склад і структура основних засобів, чого не можна сказати про показники амортизації та

амортизаційної місткості, оскільки норми амортизаційних відрахувань диференційовані за типами засобів праці [61, с. 154-155].

Узагальнюючий показник – критерій ефективності використання основних виробничих фондів (E_{OF}) визначається за такою формулою

$$E_{OF} = \Delta PPP / \Delta \Phi_{OZ} \quad (1.1)$$

де ΔPPP – темп приросту продуктивність праці у період, %;

$\Delta \Phi_{OZ}$ – темп приросту фондоозброєності праці у період, %.

Цей показник характеризує відсоток приросту продуктивність праці у розрахунку на 1 % приросту його фондоозброєності.

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування підприємства багато в чому забезпечується оптимальним використанням його оборотного капіталу, а стабільність виробничо-господарської діяльності визначається наявністю необхідної кількості оборотних засобів для ритмічного та рівномірного процесу виробництва та збуту продукції. Застосування оборотних засобів має здійснюватися лише на рівні, який мінімізує час і максимізує швидкість їх обігу та перетворення на реальну грошову масу з метою подальшого фінансування поточних витрат підприємства [1, с. 901].

Дослідження оборотних засобів підприємства як складової його ресурсного потенціалу передбачає аналіз їхнього складу та структури в динаміці, а також оцінку рівня ефективності їх використання на основі розрахунку низки показників.

Оцінити ефективність застосування оборотних засобів дозволяють показники їх оборотності, що характеризують періодичність, з якою кошти, вкладені у поточну діяльність, знову повертаються в організацію [14, с. 67]. Дані показники загальновідомі та широко застосовуються на практиці.

Швидкість обороту оборотних засобів визначається часом їх перебування у процесі виробництва та обігу. Це найважливіша характеристика впливає на ефективність використання поточних активів підприємства та його фінансовий стан. Підвищення швидкості оборотності свідчить про

поліпшення використання оборотних коштів, у результаті призводить до їхньої економії та позитивно впливає на фінансовий стан організації, її платоспроможність.

Показники оборотності (коефіцієнт оборотності та період обороту) досліджуються як за сукупністю оборотних коштів, так і за їх складом. Під впливом різних внутрішніх та зовнішніх факторів оборотність оборотних засобів організації може змінюватися. У разі прискорення оборотності потреба в оборотних коштах скорочується, а при уповільненні оборотності у підприємства виникає потреба залучення додаткових коштів у оборот через зниження ефективності їх використання. Оцінити рівень використання оборотних засобів з цієї точки зору можна, розрахувавши показник їхнього додаткового залучення (вивільнення).

Узагальнюючу оцінку якості використання оборотних засобів дозволяє провести показник середнього геометричного темпу зростання оборотності та рентабельності оборотних засобів організації ($I_{OBЗ}$), який визначається згідно з наведеною формулою:

$$I_{OBЗ} = [Tr(Kоб) \times Tr(Rобз)]^{0.5}, \quad (1.2)$$

де $Tr(Kоб)$ - темп зростання коефіцієнта оборотності;

$Tr(Rобз)$ – темпи зростання рентабельності оборотних коштів.

Якщо $I_{OBЗ} > 1$, то оборотні кошти використовуються у звітному періоді ефективніше, ніж у попередньому [38, с. 263]. Крім визначення ефективності застосування майнової складової ресурсного потенціалу (основних фондів та оборотних коштів) для підприємства також важливо оцінити рівень використання його трудових ресурсів.

Загальноприйнятими показниками оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства є показники продуктивності праці, зокрема показник виробітку, який характеризує кількість (вартість) продукції для одного працівника підприємства. Проте демонстративніше порівнювати обсяг виробленої продукції з витратами на трудові ресурси, тобто визначати вартість реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. фонду оплати праці.

Крім того, узагальнюючим показником рівня використання трудових ресурсів є показник ефективності їх застосування у процесі виробництва (E_{TP}), що характеризує співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати:

$$E_{TP} = Tr(ПП) / Tr(ФОП), \quad (1.3)$$

де $Tr(ПП)$ - темп зростання продуктивності праці (виробітку),

$Tr(ФОП)$ – темпи зростання фонду оплати праці працівників підприємства.

Використання трудових ресурсів підприємства є ефективним, якщо значення даного показника більше 1, оскільки в цьому випадку продуктивність праці зростає швидше за витрати на трудові ресурси.

Підхід до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства зображений на рис. 1.2



Рисунок 1.2 – Підхід до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Примітка. Систематизовано автором

Після індивідуальної оцінки використання кожної з ключових складових ресурсного потенціалу необхідно визначити загальний рівень використання наявних ресурсів із застосуванням комплексної оцінки. Комплексна оцінка реалізації ресурсного потенціалу підприємства можлива на основі розрахунків

узагальнюючих показників використання його ресурсів – ресурсовіддачі та рентабельності ресурсів.

Ресурсовіддача (P_v) визначається через відношення обсягу продукції (виручки) до суми вартості основних та оборотних коштів та фонду оплати праці в середньому за період, вона показує обсяг продукції (у вартісному вираженні), що припадає на гривню витрат ресурсів підприємства:

$$P_v = ОП / (ОФ + ОБЗ + ФОП), \quad (1.4)$$

де $ОП$ – обсяг продукції, реалізований підприємством в аналізованому періоді, грн.;

$ОФ$ – вартість основних фондів підприємства, грн.;

$ОБЗ$ – величина оборотних засобів, грн.;

$ФОП$ – фонд оплати праці працівників підприємства, грн.

Причому за трьома останніми показниками ($ОФ$, $ОБЗ$, $ФОП$) береться їх середня величина в аналізованому періоді.

Рентабельність ресурсів ($R_{рес}$) розраховується як відношення чистого прибутку господарюючого суб'єкта до суми вартості основних та оборотних засобів та фонду оплати праці в середньому за період, вона показує величину отриманого чистого прибутку, що припадає на карбованець витрат ресурсів підприємства:

$$R_{рес} = Чп // (ОФ + ОБЗ + ФОП), \quad (1.5)$$

де $Чп$ - чистий прибуток, отриманий підприємством в аналізованому періоді.

Зростання показників рентабельності ресурсів та ресурсовіддачі свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Комплексний підхід передбачає глибоке та детальне вивчення господарської діяльності підприємства з метою визначення рівня використання всіх наявних ресурсів та виявлення резервів підвищення ефективності виробництва у рамках стратегічного розвитку підприємства [20, с. 208-209].

Таким чином, раціональне використання ресурсного потенціалу вирішує цілий комплекс проблем ефективного розвитку підприємства та забезпечує високі кінцеві результати всієї його виробничо-господарської діяльності, що особливо важливо в економічній ситуації, що склалася в нашій країні. Забезпечення ефективного функціонування ресурсів стає одним із ключових напрямів діяльності будь-якого підприємства, будучи необхідним фактором його успішного розвитку та довгострокової роботи.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1. Аналіз структурних елементів ресурсного потенціалу 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. Для виробників EUR-палет ми пропонуємо цвяхи, сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL. Також клієнтам пропонуються різні засоби кріплення, такі як саморізи, шурупи, конфірмати, болти, гайки, шайби, стержні різьбові, анкери, свердла тощо.

Аналізу результатів виробничо-господарської діяльності підприємства (додаток А). Отже, наведені в табл. А.1 дані свідчать, що 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 останнього року підприємству необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та скороченням витрат (рис.2.1).

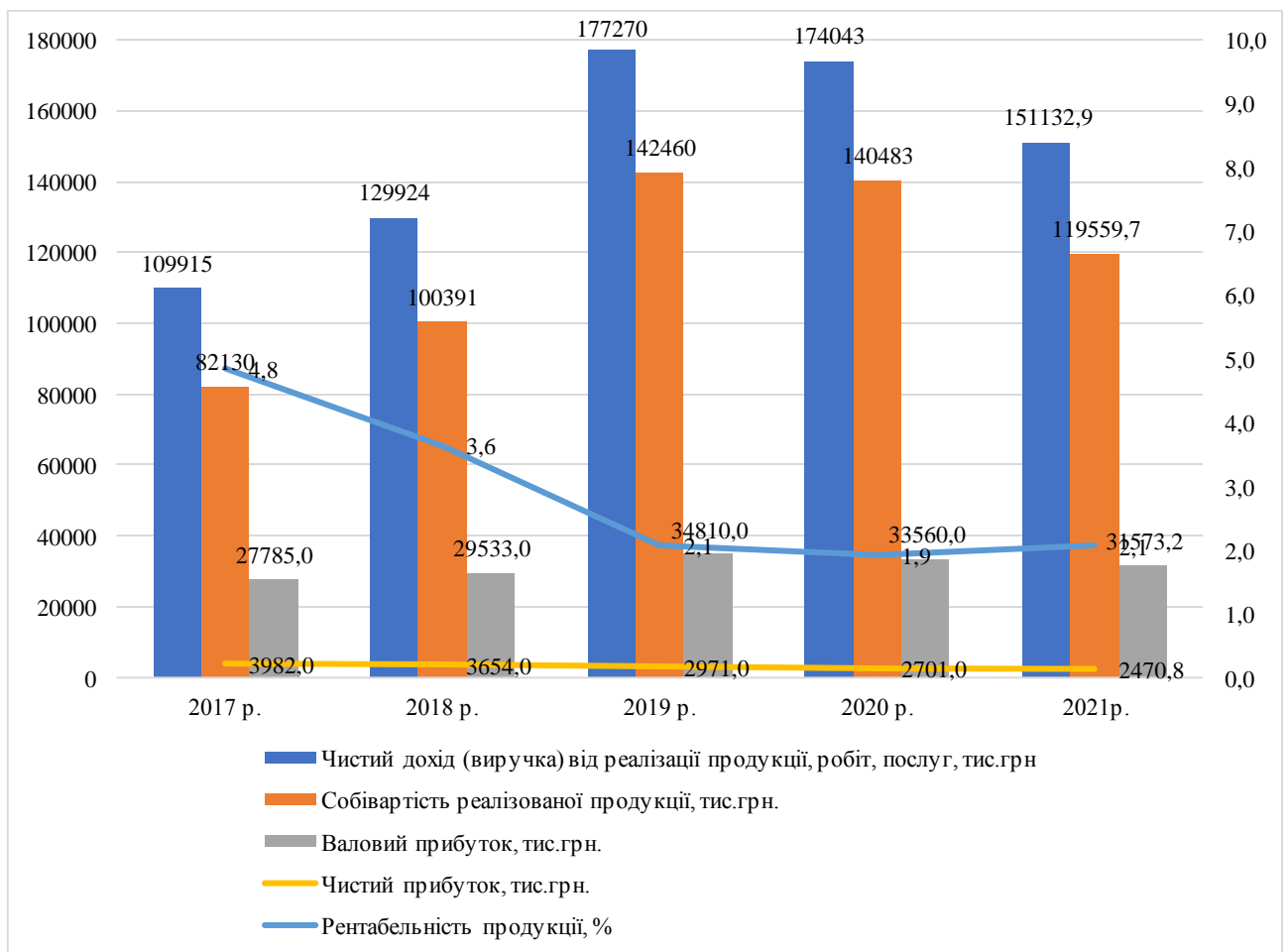


Рисунок 2.1. – Основні показники діяльності ТОВ “Нейл” за 2017-2021 рр.

Примітка. Складено автором на основі [25-29]

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів 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 фондівдачі у 2019 р. порівняно з 2018 р – на 17,6%, а у 2020р. мали місце зворотні тенденції, так фондівдача 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. (табл. А.2). 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.); свердла на 17903 тис. грн.; інші засоби кріплення на 9666 тис. 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%.

Асортимент продукції є одним із головних факторів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Виробники метизної продукції намагаються удосконалювати свою продукцію та створювати нову для задоволення нових потреб споживачів, забезпечуючи таким чином досягнення максимального ефекту корисності продажів та збільшення чистого грошового потоку надходжень.

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 зміцненню ресурсного потенціалу 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.

Ефективність управління ресурсним потенціалом залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Зупинимось на головних факторах внутрішнього середовища, що, з одного боку, є результатом досягнутого ресурсного потенціалу, а з іншого – впливають на його зміцнення.

Проаналізуємо показники стану та ефективності використання основних засобів як основного фактора забезпечення ресурсного потенціалу підприємства (табл. А.3). Виробничий потенціал як показник ресурсного потенціалу відіграє велику роль у формування потужностей для забезпечення ефективного виробничого потенціалу та технічного оснащення їх виробництва, наявності виробничих та управлінських приміщень відповідних санітарних умов

Дані таблиці А.3 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, отже економічний та фінансовий потенціал використовується не повною мірою.

Для вивчення кадрового забезпечення підприємства, необхідно ознайомитись із складом та структурою персоналу підприємства, провести обчислення та аналіз показників плинності персоналу підприємства.

Протягом останніх років чисельність працюючих зросла на 8 осіб за рахунок приросту чисельності керівників на 1 особу, основних робітників на 4 особи та скорочення чисельності 2 спеціалістів. Чисельність службовців – не змінилась. В цілому ж питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу підприємства склала у 2017 р. – 16%, 2019 рр. – 15,02%. Це свідчить про те що, чисельність управлінського персоналу перевищує норми керованості і передбачає значне навантаження на виробничий персонал підприємства.

Проведені дослідження свідчать про значну плинність кадрів на підприємстві, що є досить негативною тенденцією. Так за останній рік особовий склад організації оновився на 33%, позбувшись шляхом вивільнення 39% від загальної чисельності працюючих. Такі цифри свідчать про нестабільність колективу організації. Для того, щоб вирішити проблему надлишкової плинності необхідно виявити причини звільнення персоналу та

усунути їх. Також необхідно відмітити, що плінність кадрів збільшилась на 13% порівняно із 2017 р., що є негативним явищем у сфері управління персоналом.

Проаналізуємо показники, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Нейл» як узагальнення ефективності використання його фінансового потенціалу (додаток Б).

Для оцінки майнового стану доцільно розрахувати показники (коефіцієнти), які характеризують виробничий потенціал підприємства: зокрема коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів. Як вже розглядалось вище, підприємство володіє достатньо модернізованою технічною базою, однак окремі об'єкти основних засобів є суттєво зношеними.

Щоб оцінити спроможність підприємства своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями, розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнт загальної ліквідності, який показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, свідчить про те, що у 2017 – 2020 рр. на ТОВ «Нейл» була гарна ситуація, показник знаходиться вище норми та свідчить про оборотні активи, які у 3,3 рази перевищують поточні зобов'язання, за досліджуваний період він зростає на 1,08 одиниці за рахунок значного приросту оборотних активів та скорочення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, які показують, яку суму поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів або за необхідності негайно, також є вищими за норму, це позитивна тенденція. До прикладу у 2020 році підприємство могло на 87% погасити всі свої борги за рахунок ліквідних активів – грошових коштів та дебіторської заборгованості, що в сучасних умовах може зробити не кожне підприємство. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є низьким – за рахунок готівки ТОВ «Нейл» може погасити лише 10% своїх зобов'язань.

Чистий оборотний капітал за п'ять років збільшився у 3,3 рази, його величина показує, що оборотні активи сумарно перевищують поточні зобов'язання, тобто виробництво здійснюється за рахунок власних оборотних коштів.

Наступним важливим напрямком, який потрібно проаналізувати, це зміну значень показників фінансової стійкості. Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юктури, і не опинитися на краю банкрутства. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами.

Виходячи з даних додатку Б 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.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами, який характеризує частку власних обігових коштів в оборотних активах, що належать організації, свідчить про те, що підприємство фінансує операційну діяльність за рахунок власних коштів – значення коефіцієнта на кінець 2020 року є високим – 0,7. Дані додатку Б 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.

2.2. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Управління потенціалом підприємства здійснюється шляхом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників (критеріїв). Найбільш розповсюдженою методикою оцінки ресурсного потенціалу є методика «Квадрант потенціалу». Для її застосування пропонуємо оцінку здійснювати за такими розділами, що враховують специфіку діяльність ТОВ «Нейл»..:

- по першому розділу - «Виробничий потенціал» - необхідно проаналізувати стан основних засобів підприємства, забезпеченість матеріальними ресурсами тощо; місцезнаходження виробництва та наявність інфраструктури;

- по другому розділу - «Управління та кадровий потенціал» - дається аналітична оцінка: кількісному та якісному складу працівників, рівню внутрішньофірмової культури;

- третій розділ - «Маркетинг» - передбачає дослідження: ринку, товарів, каналів збуту, інновацій, комунікаційних зв'язків, реклами, маркетингових планів та програм;

- у четвертому розділі - «Інноваційний потенціал» - аналізується

інноваційність виробничих технологій.

Проаналізуємо наявний ресурсний потенціал ТОВ «Нейл» з використання поділу ресурсів на 4 блоки.

Виробничий потенціал як показник ресурсного потенціалу відіграє велику роль у формування потужностей для забезпечення ефективного виробничого потенціалу та технічного оснащення їх виробництва, наявності виробничих та управлінських приміщень відповідних санітарних умов у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Оцінювання ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл» за першим функціональним блоком «Виробництво та збут продукції»

Складова ресурсного потенціалу	Сильні сторони	Виявлені проблеми	Напрями розвитку
1	2	3	4
Обсяг та структура виробництва	Структура виробництва метизної продукції (6 різновидностей) відповідає міжнародним стандартам якості (ГОСТ-ам та ISO).	Обсяг товарної продукції за аналізований проміжок часу зменшується (за 2021 рік – на 13%)	Провести аналіз виробничого потенціалу. Здійснити моніторинг потреб споживачів метизної продукції.
Матеріальні ресурси	Широке коло постачальників матеріальних ресурсів	Висока матеріаломісткість виробництва, втрата частини матеріалів через низький контроль за збереженням матеріальних цінностей	Впровадження безвідходних виробництв, Впровадження ресурсозберігаючих технологій
Основні засоби	Збільшились за аналізований період у двічі., за останній рік - на 31%	Швидкий знос машин та обладнання, яке обумовлене не використанням енергозберігаючих технологій.	Нарощувати обсягів збуту продукції для забезпечення окупності вкладених коштів. Здійснити моніторинг потреб споживачів метизної продукції.
Екологію виробництва	Виробництво намагається дотримуватися міжнародних стандартів щодо виготовлення продукції та задовольняти корпоративну соціальну відповідальність перед населенням.	Супроводження виробництва викидами в атмосферу шкідливих метизних речовин. Погано налагодженні системи вентиляції та кондиціонування приміщень.	Необхідно оновити системи вентиляційного очищення та кондиціонування приміщень, а також закупляти більш якісне обладнання для виробництва продукції без шкідливих викидів до атмосфери.
Інноваційна діяльність	-	Низька інноваційність виробництва метизної продукції	Проведення досліджень на ринку технологій виробництва метизної продукції

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Нейл»

За допомогою такого роду комплексних показників усуваються протиріччя, що виникають при оцінюванні рівноприскореного або різноспрямованого руху складових його елементів. Співвіднесення величини потенціалу з кінцевими результатами функціонування дає комплексне знання про ступінь використання виробничих ресурсів і резерви підвищення ефективності виробництва. Виявивши напрямки розвитку виробництва та збуту продукції, як однієї із складових ресурсного забезпечення підприємства перейдемо до характеристики наступного блоку структури ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Оцінювання ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл» за другим функціональним блоком «Організаційна структура та менеджмент»

Складова ресурсного потенціалу	Сильні сторони	Виявлені проблеми	Напрями розвитку
Організація і система управління	Лінійна структура управління на ТОВ «Нейл», що забезпечує чіткість та легкість у прийнятті рішень.	Стратегічне планування управління не здійснюється. Відсутня ефективна систем управління ресурсозбереженням на підприємстві..	Запровадження сучасних методів менеджменту – бенчмаркетингу, контролінгу, бюджетування.
Фірмова культура	Відсутність кримінальних проваджень щодо діяльності підприємств. Відсутність «гучних справ» щодо діяльності підприємств.	Відсутність внутрішньої фірмової культури, відсутність фірмового кольору, лого та т.п. Кожний структурний підрозділ працює в рамках своїх посадових обов'язків.	Розробка та впровадження фірмової культури ТОВ «Нейл», згуртованості колективу.
Кількісний і якісний склад працівників	Відсутність дефіциту кваліфікованих кадрів на місцевому ринку праці..	Велика плінність кадрів у зв'язку із власним бажанням. Низька частка заохочувальних та компенсаційних виплат у структурі фонду оплати праці ТОВ «Нейл».	Аналіз основних причин звільнень за власним бажанням. Розробка мотиваційної політики для працівників ТОВ «Нейл».

Примітка. Складено автором за даними ТОВ «Нейл»

Вагомим недоліком цього блоку є відсутність позитивної фірмової культури, що не дає змогу підприємству повноцінно конкурувати на ринку праці робочої сили та збуту готової продукції.

Ресурсний потенціал підприємства та ефективність управління ним залежить від ефективності менеджменту підприємства, а можливості по нарощування обсягів виробництва та збуту залежить від маркетингового потенціалу. Безумовно маркетинг є вагомою складовою розвитку конкурентоспроможності підприємства, а від так і ефективного використання його потенціалу. Основні фактори маркетингового потенціалу ТОВ «Найл» відображено у табл.2.3.

Таблиця 2.3 Оцінювання маркетингового потенціалу ТОВ «Найл»

Складова ресурсного потенціалу	Сильні сторони	Виявлені проблеми	Напрями розвитку
Логістика	Чітка продумана структура та розподіл повноважень працівників (експедитори, торгові представники, менеджери по оптовим закупкам, територіальні менеджери), котрі працюють у логістичних процесах підприємства.	Відсутність механізму постійного контролю працівників залучених до логістичного процесу ТОВ «Найл».	Розробити автоматизовану програму «Маячок» із автоматичною передачею місцезнаходження територіальних менеджерів, торгових працівників та експедиторів, яка може встановлюватися на будь – який телефон, планшет і т.п. Ця програма спрямована на виявлення місцезнаходження зазначених працівників та перевірку дійсності їх перебування у замовників продукції.
Інформаційна складова	Налаштування внутрішньої системи комунікацій між працівниками підприємства, проведення нарад.	Відсутність довгострокових досліджень ринку та проведення польових досліджень потреб потенційних покупців.	Запровадження сучасних методів маркетингу – бенчмаркетингу, посилення аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень
Маркетингові плани і програми	бренд «Nail» є маркою виробника ТОВ «Найл».	Маловідомий бренд на вітчизняних теренах. Відсутність програм лояльності споживачів	Пошук нових цінових стратегій та маркетингових шляхів по зацікавленню нових споживачів

Примітка. Складено автором

Для підприємства ТОВ «Нейл» характерним є низький рівень завантаження виробничих потужностей (як це було розглянуто вище). Це є дуже небезпечно, оскільки зростають умовно–постійні витрати на одиницю продукції, що призводить, у свою чергу, до зростання ціни, і як наслідок – неможливість реалізації необхідного об'єму продукції. У зв'язку з чим стає очевидним, що ТОВ «Нейл» необхідно, насамперед, збільшити завантаження потужностей у результаті чого можна збільшити обсяги прибутку. Однак повному завантаженню потужностей перешкоджає відсутність замовлень від нових споживачів та зниження їх кількості від вже існуючих. Ця проблема повинна вирішуватись відділом маркетингу, діяльність якого, відповідно до проведеного аналізу (табл.2.3), не відповідає вимогам часу, що в свою може загрожувати реалізації поставлених цілей та зниженню фінансового потенціалу підприємства.

І останній, четвертий блок — «Фінанси» — потребує аналізу фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнтів рентабельності, ефективності, ділової активності, ринкової стійкості, ліквідності тощо (табл.2.4).

Таблиця 2.4 Оцінювання ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл» за четвертим функціональним блоком «Фінанси»

Складова ресурсного потенціалу	Сильні сторони	Виявлені проблеми	Напрями розвитку
1	2	3	4
Показники ліквідності та платоспроможності	Сума оборотних активів збільшилась на більшу величину, ніж сума поточних зобов'язань (підприємство прибуткове). Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) у межах норми – ТОВ «Нейл» володіє достатнім обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам.	Розрахована величина коефіцієнта швидкої ліквідності показує, що платіжні можливості ТОВ «Нейл» щодо погашення поточних зобов'язань знижуються. Коефіцієнт абсолютної ліквідності: показник не досягає нормативного значення.	Нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції. Зниження витрат діяльності

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Показники фінансової стійкості	Поліпшення фінансового стану за рахунок створення кращих можливостей фінансового забезпечення виробничої та інших видів діяльності, про що свідчить коефіцієнт маневрування власного капіталу. У 2021 році показник фінансової стійкості в межах нормативного значення (0,77)	Зниження значень коефіцієнта фінансової автономії (0,59 у 2021 році). Нестабільність показника фінансової стійкості за аналізуючий період.	Нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції. Зниження витрат діяльності.
Показники ділової активності	Скоротився строк погашення дебіторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів на кінець 2021 р. склав 2,87 відтак він зменшився на -1,43 відповідно до 2017р. Тобто швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства збільшилась.	Темпи зростання виручки уповільнюється, що не забезпечує прискорення обертання оборотних активів та приросту прибутку.	Нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції. Зниження витрат діяльності. Синхронізація дебіторської та кредиторської заборгованості.

Примітка. Складено автором

Отже, ресурсний потенціал підприємства є сукупністю структурних елементів, котрі забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства. Проаналізувавши наявний стан ресурсного забезпечення ТОВ «Нейл», поділивши його на чотири блоки показників, перейдемо до наступного етапу оцінки рівня ресурсного забезпечення ТОВ «Нейл».

Таким чином, нами здійснено комплексну оцінку ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл», що дозволяє говорити про середній розвиток усіх складових потенціалу, найбільш низькі значення характерні для маркетингового потенціалу.

Таблиця 2.5 – Бальної оцінки складових ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл»

Показник	2017 р.	2018р.	2019р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6
Виробничий потенціал					
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,88	0,86	0,79	0,76	0,75
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,54	0,61	0,57	0,65	0,68
Коефіцієнт росту фондівдачі	1,02	1,01	1,18	0,87	0,82

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Маркетинговий потенціал					
Коефіцієнт росту чистого доходу	1,25	1,18	1,36	0,98	0,87
Коефіцієнт випередження росту чистого прибутку над зростанням чистого доходу	0,8	0,78	0,60	0,93	1,05
Рентабельність витрат на збут, %	3,5	3,3	2,9	2,1	1,5
Кількість нововведень в маркетинговому інструментарію *	2	2	2	2	2
Організаційний потенціал					
Рентабельність витрат на управління, %	4,6	4,1	3,5	2,9	2,1
Коефіцієнт плинності	0,15	0,21	0,25	0,27	0,39
Імідж (за кількістю скарг)*	5	5	5	5	5
Кількість нововведень в інструментарію менеджменту підприємства *	1	1	1	1	1
Фінансовий потенціал					
Коефіцієнт фінансової незалежності(автономії)	0,66	0,64	0,50	0,57	0,59
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,47	2,22	1,67	3,30	2,98
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,62	0,49	0,41	0,87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,08	0,06	0,03	0,10
Рентабельність активів	0,09	0,07	0,04	0,04	0,04
Рентабельність власного капіталу	0,13	0,11	0,09	0,07	0,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,70	0,64	0,53	0,75	0,73

*показники оцінюється за 5-бальною системою, де 1 – мінімальний, 5 – максимальний бал

Примітка. Розраховано автором.

На основі проведеного дослідження та порівняння наведених показників із нормативними, побудуємо квадрант потенціалів потенціалу ТОВ «Нейл» (рис.2.2).

Як бачимо, квадрант потенціалів ТОВ «Нейл» має викривлену форму, найвищу оцінку має складова фінансовий потенціал (3,4 у 2021 р.) та виробничий (3,4 у 2021 р.) із 5 максимальних, маркетинговий потенціал – 1,75 бали, що свідчить про недооцінювання ролі маркетингових інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємства та нарощування його ресурсного потенціалу. Як бачимо, жодна складова за жоден з досліджуваних років не досягла максимальної оцінки 5.

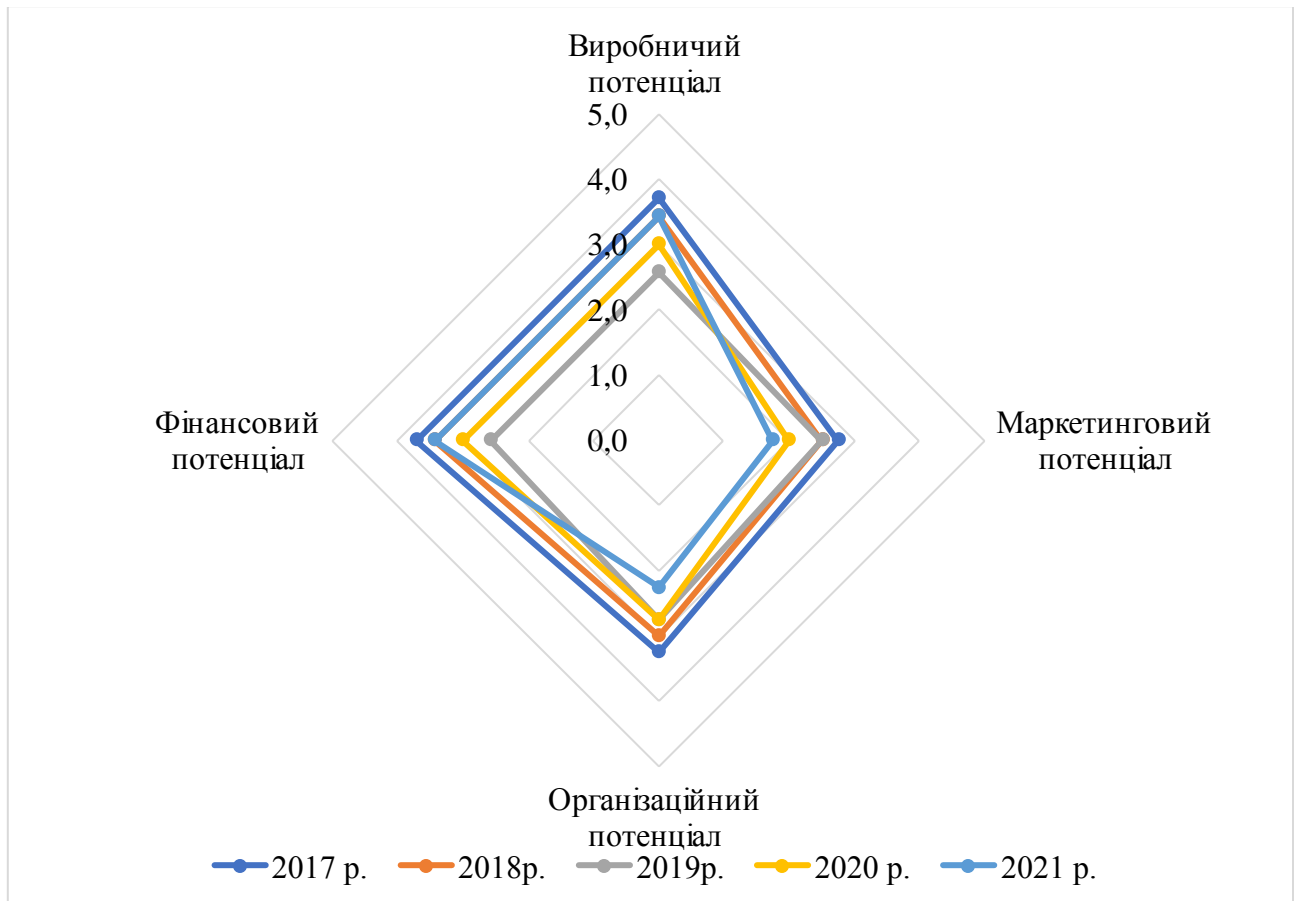


Рисунок 2.2 – Квадрат потенціалів ТОВ «Нейл»
Примітка. Складено автором.

Контроль забезпечує спостереження та перевірку відповідності досягнутого рівня ресурсного потенціалу підприємства поставленим завданням, планам, програмам, своєчасне їх коригування для безумовного досягнення мети підприємства. Побудований графік дозволяє охарактеризувати ступінь досягнутого рівня потенціалу суб'єкта господарювання за аналізований період. Вибравши дані за певний проміжок часу, можна також порівнювати результати діяльності.

Для успішного виживання і функціонування підприємства, підвищення якості і конкурентоспроможності його продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими воно може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього. Тобто працівникам підприємства необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності,

а отже, - здійснювати стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз (табл.2.6).

Таблиця 2.6 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Сильні сторони (Strengths)		Слабкі сторони (Weaknesses)	
Рейтинг	Фактор	Рейтинг	Фактор
1	Виробництво якісної продукції, що користується стабільним попитом	1	Високий рівень плинності кадрів та відсутність матеріальної складової мотивації праці
2	Прибуткова діяльність	2	Значна матеріаломісткість виробництва
3	Задовільний рівень використання ресурсів підприємства	3	Погіршення фінансового стану порівняно із попередніми роками
4	Активне оновлення техніки	4	Зростання зовнішніх зобов'язань
5	Використання для виробництва продукції техніки провідних німецьких фірм	5	Зниження прибутковості діяльності
Можливості (Opportunities)		Загрози (Threats)	
Рейтинг	Фактор	Рейтинг	Фактор
1	Розширення асортименту продукції	1	Зростання цін на матеріали та енергоносії
2	Вихід на нові ринки збуту	2	Поява нових конкурентів на ринку
3	Стабільний попит на продукцію підприємства	3	Інфляційні явища, коливання курсу валют
4	Розвиток технологій виробництва продукції	4	Нестабільність економічної ситуації в країні
5	Налагодження роботи із постачальниками з інших регіонів	5	Нестабільність політичної ситуації в країні

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

Таким чином, нами систематизовано за пріоритетами сильні та слабкі внутрішні сторони підприємства та визначено зовнішні можливості та загрози. Тепер розробимо альтернативні стратегії та побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Нейл»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
		1. Завоювання на внутрішньому ринку тієї частки ринку, що заповнена китайською продукцією. 2. Розширення асортименту продукції.
Сильні сторони	Сильні сторони і можливості (СМ)	Сильні сторони і загрози (СЗ)
1. Рівень якості відповідає стандартам. 2. Достатні виробничі потужності для нарощування обсягів виробництва. 3. Наявність декількох крупних постійних замовників. 4. Репутація надійного партнера.	– розширювати асортимент продукції; посилення власного бренду; – участь в державних та місцевих програмах будівництва (наприклад, житло для людей з окупованих територій тощо)	– утримувати зростання собівартості, за рахунок посилення маркетингової політики поступово збільшувати ринкову долю
Слабкі сторони	Слабкі сторони і можливості (СЛМ)	Слабкі сторони і загрози (СЛЗ)
1. Слабка маркетингову політику. 2. Вузкий асортимент. 3. Слабка інноваційна активність 4. Зростання витрат та зниження прибутку	– проведення ресурсоаудиту, виявлення резервів для зниження витрат; – інноватизація виробництва	– прагнути утримувати зростання витрат та скорочення виробництва, забезпечення оптимальних цін на продукцію та підтримання конкурентних переваг.

Примітка. Складено автором.

Отже, можемо констатувати, що у 2021 р. ресурсний потенціал підприємства погіршився за рахунок зниження виробництва та реалізації продукції, зниження величини чистого прибутку, що в свою чергу призводить до погіршення показників рентабельності та платоспроможності ТОВ «Нейл».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «НЕЙЛ»

3.1. Удосконалення програмних інструментів управління ресурсним потенціалом підприємства

Запорукою прибуткової діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності та стійкого економічного розвитку промислового підприємства є ефективне та максимально повне використання його ресурсного потенціалу, що залежить від належної організації управління таким складним і динамічним об'єктом. Саме управління ресурсним потенціалом дає змогу максимально раціонального та доцільного використання можливостей машинобудівного підприємства за стабільних умов. Разом із тим, мінливість ринкової кон'юнктури зумовлює необхідність дослідження процесів управління ресурсним потенціалом підприємства не тільки з позицій системного урахування всіх його складових, але і з урахуванням фактора циклічності. Загострення фінансово-економічної ситуації в країні, подальший розвиток дестабілізуючих факторів посилюють зовнішні загрози для розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств та підвищують ризики переходу на стадії спаду. У зв'язку з цим виникає потреба коригування ієрархії цілей і завдань управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства з метою підвищення ринкової позиції за рахунок використання можливостей і нівелювання ризиків макрорівня.

Отже, управління ресурсним потенціалом – це загальна координація декомпонованих за ресурсним підходом напрямів діяльності організації, що має на меті забезпечення раціонального розподілу ресурсів і їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених цілей та отримання максимального ефекту синергії за рахунок ресурсної орієнтації як стратегії, так і інших планів підприємства. Управління ресурсним потенціалом вимагає

досягнення чітких результатів за напрямками: визначення потреб підприємства в усіх видах необхідних ресурсів (із використанням “зон стратегічних ресурсів”), формування прогресивних норм витрат ресурсів, розробки заходів раціонального використання ресурсів та реалізації обраної стратегії із використанням логістичних підходів. За даних умов виникає об’єктивна необхідність формування концептуальної моделі управління ресурсним потенціалом. Слід зазначити, що функціонування підприємства як відкритої економічної системи зумовлює наявність дуалістичності впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на різних стадіях життєвого циклу при управлінні ресурсним потенціалом господарюючого суб’єкта, оскільки високий або низький його рівень створює відповідно високі або низькі можливості протистояти змінам зовнішнього середовища.

Удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства на різних стадіях життєвого циклу визначає необхідність обґрунтування доцільності певного управлінського рішення з метою визначення перспектив розвитку на певних стадіях.

На кожному етапі життєвого циклу підприємство принципово змінює цінності та орієнтири розвитку. Характерні особливості кожного етапу дозволяє сформуванню матрицю показників діагностики етапів життєвого циклу, в яку входять показники: виручка від реалізації продукції, чистий прибуток, частка ринку, середньоспискова чисельність персоналу, коефіцієнт завантаження устаткування [60, с. 170]. Вибрані показники є найбільш загальними та відображають в цілому результати діяльності підприємства, а також використання ресурсів. У таблиці 3.1 описана динаміка рівня показників. Вона відповідає процесам, що відбуваються на підприємстві на різних етапах життєвого циклу ресурсного потенціалу. На основі проведеного у попередньому розділі аналізу можемо констатувати, що ТОВ «Нейл» знаходиться на стадії стагнації. На цьому етапі розвитку актуальними є економія всіх видів ресурсів, реалізація заходів щодо запобігання стрімкого зниження прибутку та зниження ресурсного потенціалу підприємства, розгляд

можливих варіантів реорганізації, вдосконалення продукції (послуг), пошук нової ніші на ринку.

Таблиця 3.1 Матриця показників діагностики і динаміки їх рівня по етапах життєвого циклу

Показник	Етап життєвого циклу				
	Формування	Розвиток	Зрілість	Стагнація	Занепад
Виручка від реалізації продукції	Поява, темпи зростання низькі	Значне зростання	Зниження темпів зростання	Падіння	Зниження темпів падіння, зростання
Чистий прибуток	Відсутність	Поява і збільшення	Стабільний рівень, темпи зростання знижуються	Зменшення або відсутність. Можливі збитки	Відсутність або низький рівень з низькими темпами зростання
Частка ринку	Дуже незначна	Значно зростає	Велика. Темпи зростання скорочуються	Падає	Дуже незначна, темпи зростання низькі
Середньо-облікова	Зростання	Значне зростання	Стабільний рівень	Скорочення	Стабільно низький
Коефіцієнт завантаження	Низький	Середній, зростає	Стабільно високий	Падіння	Низький

Примітка. Складено автором [63, с.42].

Кожній стадії життєвого циклу відповідають цільові орієнтири зміцнення його ресурсного потенціалу (додаток В), які можуть бути уточнені для конкретного суб'єкта господарювання з урахуванням його галузевої специфіки та конкретного фінансово-економічного стану. Сформулюємо основні цільові пріоритети розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл» з урахуванням відповідної стадії життєвого циклу. Такі цільові пріоритети нами визначено за чотирма блоками, за якими відбувалось відповідне оцінювання його ресурсного потенціалу, з урахуванням виявлених під час аналізу проблем.

Отже, представимо обґрунтування вибору цілей зміцнення ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл» на етапі спаду.

1. Блок «Виробництво продукції».

1.1. Розширення асортименту. На етапі спаду, вивчивши перспективи розвитку ринку, необхідно відмовитися від низькорентабельних видів продукції і зосередити зусилля на виробництві найбільш конкурентоздатних видів продукції.

1.2. Оптимізація бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів повинна сприяти використанню внутрішньовиробничих резервів і скороченню непродуктивних витрат.

1.3. Впровадження нових технологій. Використання нових технологій дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

1.4. Повніше завантаження виробничих потужностей. Необхідність освоєння нових видів продукції, з метою зростання об'ємів збуту і подолання тенденцій спаду, призведе до більш повного використання виробничих потужностей.

2. Проекція «Маркетинг».

2.1. Утримання ринкової частки. Падіння обсягів збуту, ринкової частки підриває становище підприємства на ринку і погіршує його фінансовий стан.

2.2. Диверсифікація. Падіння збуту може бути пов'язане з роботою на ринку, що скорочується, тому, незважаючи на обмежені ресурси, актуальним може бути освоєння нових сфер діяльності і пошук нових ринкових ніш, притягаючи, можливо, не лише власні, але й позикові ресурси. Інакше об'єми збуту знижуватимуться, що приведе до руйнування організації, а не до відродження.

2.3. Інтенсифікація маркетингової діяльності. У цей період потрібні пошук нових ринків збуту, вивчення споживачів з метою виявлення їх незадоволених потреб. Особлива увага приділяється стимулюванню продажів.

3. Блок «Організаційна структура та менеджмент».

3.1. Утримання фахівців. Труднощі етапу провокують кваліфікованих фахівців почати пошуки альтернативних місць роботи. їх відтік з підприємства не дозволить здійснити оновлення.

3.2. Поліпшення корпоративного клімату (зниження рівня конфліктності). Боротьба за обмежені ресурси призводить до збільшення рівня конфліктності не лише на міжгруповому рівні, але і на міжособовому. Це призводить до порушення стабільності виробничого процесу.

3.3. Заохочення ініціативи. Стимулювання пошуку нових ідей, нетрадиційних рішень дозволить підприємству здійснити оновлення і здолати спад виробництва.

4. Блок «Фінанси».

4.1. Забезпечення фінансової стійкості. Забезпечення фінансової стійкості підприємства потрібне для збереження його платоспроможності і інвестиційної привабливості.

4.2. Добитися конкурентоспроможної структури витрат. В умовах падіння об'ємів збуту важливою складовою стратегії розвитку підприємства є зниження витрат. Проте включення в систему цілі з формулюванням «Зниження витрат» може спровокувати необдумане зниження витрат по усіх напрямках діяльності, тоді як в цілях забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі, подолання спаду необхідно направляти наявні вільні ресурси в маркетингову та інвестиційну діяльність. Тому на етапі спаду слід оптимізувати втрати і домагатися їх конкурентоспроможної структури.

Щоб здолати спад і продовжити розвиток, підприємству необхідно, передусім, забезпечити фінансову стійкість, тобто такий стан фінансів, який гарантує його постійну платоспроможність. У цей період особливо важливо не допускати невиправданої дебіторської і кредиторської заборгованості і розплачуватися в строк по своїх зобов'язаннях. Для стабілізації фінансового стану актуальним стає зниження витрат. Проте таке формулювання може привести до необдуманого зниження усіх витрат, тоді як ряд напрямів вимагає,

навпаки, додаткових інвестицій. Тому слід домагатися конкурентоспроможної структури витрат.

Для досягнення поставлених фінансових цілей необхідно контролювати збут продукції і не допускати зниження частки ринку і скупчування зайвих запасів на складах підприємства. Цьому сприяє інтенсифікація маркетингової діяльності, а також пошук і освоєння нових видів діяльності, нових видів продукції, нових ринків збуту.

Вказані вище цілі диктують необхідність оптимізації асортименту з метою недопущення надвиробництва окремих видів продукції, відмови від низькорентабельної і пошуку найбільш затребуваної продукції. Мінімізація непродуктивних витрат можлива за допомогою оптимізації бізнес процесів з метою забезпечення гнучкості виробництва і своєчасного реагування на зміну запитів споживачів і умов ринку. Причиною спаду часто є невідповідність техніки і технології виробництва сучасним вимогам, тому пошук можливостей для їх оновлення також є метою в цей період.

Представлені цільові орієнтири в подальшому підкріплюються конкретними заходами, спрямованими на зміцнення ресурсного потенціалу підприємства. Враховуючи виявлені диспропорції у розвитку основних блоків ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл» здійснимо таке обґрунтування.

На основі визначених цілей пропонуємо розробити програму на основі ранжування заходів управління ресурсозбереженням. Програма – документ, у якому знаходять своє відображення мета та комплекс завдань і заходів, спрямованих на усунення найбільш ефективним шляхом проблем підприємства, а саме з управління ресурсозбереженням, з визначенням виконавців і строків здійснення. Програма має чітку цільову орієнтацію всіх заходів, що входять у неї, і характеризується чітко вираженими кінцевими результатами.

Схему запропонованої програми управління ресурсозбереженням ТОВ «Нейл» наведено на рис. 3.1. Як видно із структурної схеми програми, на першому рівні управління повинна бути розроблена комплексна програма з

управління ресурсозбереженням. На другому рівні – конкретизуються складові управління ресурсозбереженням для досягнення генеральної мети. На третьому рівні управління – після вибору конкретної складової управління ресурсозбереженням, здійснюється перелік процедур, що дозволяють прийняти остаточне рішення з управління ресурсозбереженням.



Рисунок 3.1. – Схема структури програми на основі ранжування заходів з управління ресурсозбереженням ТОВ «Нейл»

Примітка. Запропоновано автором

Конкретизація цілей у контексті завдань управління ресурсозбереженням, а також визначення критеріїв та характеристик, виконавців і строків реалізації знайшли своє відображення у визначенні складових комплексної цільової програми управління ресурсозбереженням ТОВ «Нейл» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Складові комплексної програми заходів з управління ресурсозбереженням у ТОВ «Нейл»

Цілі	Завдання	Критерії	Відповідальні, виконавці, період реалізації
1	2	3	4
Перший рівень реалізації комплексної цільової програми (об'єкт управління – ресурсозбереження на підприємстві)			
Зниження ресурсоемності виробництва ТОВ «Нейл»	Розробка заходів щодо управління ресурсозбереженням	Мінімізація витрат ресурсів; скорочення нерационального витрачання фінансових ресурсів; підвищення рентабельності виробництва	Всі. Постійно
Другий рівень реалізації комплексної програми (об'єкт управління – складові ресурсозбереження на підприємстві)			
Реалізація ресурсозберігаючих технологій			
Використання ТОВ «Нейл» новітніх ресурсозберігаючих технологій, що дозволяють ефективно використовувати ресурси та скорочувати витрати на виробництво та збут	Забезпечення вкладення фінансових ресурсів у розробку ресурсозберігаючих технологій; забезпечення відповідною технікою, що дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства; залучення інвестицій для оновлення виробничої бази	Скорочення часу і витрат на проектування виробів; максимізація ефекту від використання ресурсів; досягнення оптимального розміру витрат ресурсів; підвищення фондовіддачі	Головний інженер, головний технолог та підпорядковані їм підрозділи. Постійно, враховуючи досягнення НТП та заходи, передбачені планами
Мотивація персоналу до ресурсозбереження			
Організація процесу мотивації ресурсозбереження з використанням сучасних методів матеріального стимулювання персоналу підприємства	Визначення мотивів та стимулів працівників щодо здійснення заходів ресурсозбереження; розробка гнучкої системи матеріального стимулювання працівників, в залежності від рівня ресурсозбереження; поліпшення умов їх праці	Збільшення виробництва продукції завдяки підвищенню продуктивності праці; скорочення тривалості ремонтних робіт; зниження собівартості виробництва; пропозиції заходів щодо ресурсозбереження	Фінансова служба. Відділ кадрів. Відповідні виробничі підрозділи. Постійно
Ефективність використання наявних ресурсів підприємства			

Продовж.табл.3.2

1	2	3	4
Оптимізація обсягу ресурсів, що використовуються	Наукове обґрунтування питомих норм витрачання ресурсів; контроль та аналіз за рівнем використання ресурсів підприємства; організація процесу моніторингу ресурсозбереження	Зниження питомих витрат ресурсів; відповідність фактичних питомих витрат ресурсів нормативним; відсутність (мінімізація) порушень ведення технологічного режиму; максимізація рівня ресурсозбереження	Підрозділи, що займаються виробництвом продукції. Постійно
Реалізація організаційних заходів з ресурсозбереження на підприємстві			
Розробка та реалізація планів щодо реалізації заходів щодо ресурсозбереження у ТОВ «Нейл» з найменшими витратами на їх розробку та здійснення	Розробка стратегічних, тактичних та поточних планів заходів з ресурсозбереження; реалізація розроблених планів; контроль за виконанням та оцінювання ефективності заходів з ресурсозбереження	Максимальне виконання планів зниження ресурсоемності завдяки їх реалізації; збільшення виробництва та реалізації продукції через скорочення витрат; зростання рентабельності виробництва та реалізації продукції	Головний інженер, головний технолог, плановий відділ, керівники структурних підрозділів. Постійно згідно із розробленим і затвердженим планом

Примітка. Запропоновано автором

Таким чином, розробка підходу до управління ресурсним потенціалом у ТОВ «Нейл» на основі складання комплексної програми ресурсозбереження, яка реалізує системний підхід до всіх складових управління ресурсозбереженням дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсозбереження за проектним принципом. Практичне значення цього підходу полягає у його застосуванні на підприємстві для досягнення цілей ефективного управління ресурсозбереженням та нарощування ресурсного потенціалу підприємства в цілому.

3.2. Нарощування маркетингового потенціалу підприємства

Для підприємства ТОВ «Нейл» характерним є низький рівень завантаження виробничих потужностей (як це було розглянуто вище). Це є

дуже небезпечно, оскільки зростають умовно–постійні витрати на одиницю продукції, що призводить, у свою чергу, до зростання ціни, і як наслідок – неможливість реалізації необхідного об'єму продукції. Очевидно, що в умовах ринкової економіки кожне підприємство зобов'язано формувати свою маркетингову політику виходячи з оцінки витрат, з масштабу визначення цінності товару покупцями, ціни, рівня споживчого попиту, а також, з урахуванням існування конкурентів і їх цінових стратегій. У зв'язку з вищесказаним стає очевидним, що ТОВ «Нейл» з метою покращення управління ресурсним потенціалом необхідно, насамперед, збільшити завантаження потужностей у результаті чого можна збільшити обсяги прибутку. Однак повному завантаженню потужностей перешкоджає відсутність замовлень від нових споживачів та зниження їх кількості від вже існуючих. Ця проблема повинна вирішуватись відділом маркетингу, який останні роки демонструє зниження ефективності діяльності за підсумками проведеного аналізу, що в свою чергу впливає на зниження величини ресурсного потенціалу.

Для вирішення цього питання пропонується реалізувати стратегію маркетингу, що заснована на сегментації, диференціації та позиціонуванні, спрямована на пошук конкурентної переваги підприємства на ринку й розробку такого комплексу маркетингу (marketing–mix), який дозволив би сформувати й реалізувати цю конкурентну перевагу.

Пропонуємо втілювати сегментування в маркетингові стратегії, що дозволить отримати диференційовану перевагу перед конкурентами, тому розроблять стратегію маркетингу рекомендовано з урахуванням спрямованості на позиціонування товарів, а також на розробку цільової маркетингової програми, орієнтованої на обрані сегменти [3, с. 56; 64, с. 123].

Оцінка сегментів повинна здійснюватися за визначеними критеріями, до яких можна віднести [40, с. 225]: розмір сегменту та швидкість його зміни: структурна привабливість сегмента, яка визначається рівнем конкуренції, можливістю заміни продукту на принципово новий, конкурентоспроможністю

розглянутих продуктів на цих сегментах; цілі й ресурси організації, що освоює сегмент. Причому при виборі цільового ринку і для досягнення максимально можливого ефекту необхідно враховувати всі ці критерії в комплексі. На обраних цільових ринках можуть використовуватися такі підходи до їх освоєння, тобто стратегії сегментації (недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг, концентрований (сфокусований) маркетинг, персоналізований [46]. При цьому кожна стратегія розрізняється, насамперед, щодо змісту основних інструментів комплексу маркетингу (marketing–mix) [53]: товару, ціни і просувань.

Дослідження товарного асортименту підприємств – конкурентів ТОВ «Нейл» у метизній сфері можемо пропонувати започаткування виробництва такої продукції:

ковані вироби;

фурнітуру для меблів (петлі, кутки, замки, засови);

фурнітура для тентів (опори для труб, кронштейни);

декоративну фурнітуру (вентиляційні решітки, кронштейни тощо).

Зосереджуючись на проведеному вище сегментуванні ринку та позиціонуванні здійснимо вибір цільових ринків продукції і визначимо для них основні елементи стратегій «маркетинг–мікс» для профільного виду продукції - цвяхи та двох нових для ТОВ «Нейл» видів продукції декоративні кріплення та ковані вироби.

Оскільки більшість підходів до розробки маркетингової стратегії передбачає використання матричного аналізу, який є простий та дієвий, визначатимемо маркетингові стратегії на основі матриці І.Ансоффа. Досліджувана матриця передбачає чотири квадранти із визначенням подальших маркетингових стратегій (існуючий товар – існуючий ринок, існуючий товар – новий ринок, існуючий ринок – новий товар, новий товар – новий ринок), які орієнтують на розробку відповідного їх вимогам маркетингового плану підприємства. Однак для ТОВ «Нейл» ми розглянемо 3

квадранти, оскільки тип «існуючий товар – існуючий ринок» для підприємства є опрацьованим і зрозумілим (табл.3.3).

Таблиця 3.3 Напрями маркетингової стратегії продукції підприємства

Продукція Характеристика	продукція		
	цвяхи	декоративна фурнітура	ковані вироби
Типізація	Існуючий товар – новий ринок	Існуючий ринок – новий товар	Новий товар – новий ринок
Маркетингова стратегія	Стратегія розширення ринку	Стратегія розробки нового товару	Стратегія диверсифікації
Основа ідея	Вихід на нові ринки (внутрішній, зовнішній) збуту продукції з існуючим товаром	Реалізація інноваційної стратегії для адаптації на ринку з новою продукцією	Створення нового товару для залучення споживачів, представлених на інших ринках
Сегмент цільового ринку	найвища цінність за низькою ціною	середня цінність за низькою ціною	середня цінність за середньою ціною
Ринкова орієнтація	Орієнтація на активну маркетингову позицію для опанування нових ніш на ринку (дослідження асортименту для визначення конкурентних переваг, врахування позицій конкурентів)	Розробка програми виходу на ринок з новим товаром новинкою, а також органічне включення інновації в існуючий товарний асортимент	Орієнтація на урізноманітнення як напрямів виробництва та збуту нової продукції, так і виходу на нові ринки

Примітка. Складено автором.

Решта три типи потребують дослідження, оскільки ТОВ «Нейл» немає чіткого уявлення про особливості поведінки на цих сегментах.

Для просування продукції на ринки ТОВ «Нейл» повинно використовувати:

заходи стимулювання збуту (стимулювання власного торгівельного–персоналу, в тому числі за просування нової продукції – знижки та премії; стимулювання торгових посередників – цінові знижки на продукцію, збільшення знижок, преміювання; стимулювання споживача – акційні товари, купони знижок, додаткові подарунки та додатковий сервіс);

рекламу продукції та підприємства (реклама на ТБ, в журналах, на радіо,– на біл-бордах, Інтернет – реклама, друкована реклама (брошури, каталоги, буклети), рекламні сувеніри);

участь у виставках (регіональних, загальнонаціональних та міжнародних);

PR – заходи (спонсорство, промо-акції та презентація продукції).

Формування стратегічних орієнтирів у маркетинговій політиці обумовлює необхідність організаційного забезпечення для повноцінної реалізації основних етапів маркетинг-плану. Основні функціональні заходи у реалізації системи маркетингу представимо в табл. 3.4-3.6. Здійснення цих заходів дасть змогу підприємству займати і утримувати стійку позицію на ринку й надалі ці питання можуть отримати подальший розвиток у реалізації ринкової стратегії підприємства.

Таблиця 3.4. Сегмент цільового ринку: середня цінність за середньою ціною

Продукція: ковані вироби		
Цінова політика: - застосування стратегії диференційованих цін (застосування системи заохочень і преміальних цін, системи знижок і надбавок, окреме відношення для оптових покупців).	Стратегія нейтрального ціноутворення	Комунікаційна політика: - реклама у спеціалізованих вітчизняних й іноземних виданнях; - Інтернет – реклама; - проведення й участь у виставках, ярмарках тощо.
Збутова політика: - стимулювання продажів (бонуси, накопичувальна система); - аналіз і вибір посередників щодо розподілу товару; - стимулювання збуту (акції); - орієнтування на ринок будівництва житла.		Кадрова політика: - постійний моніторинг первинного й вторинного ринку тракторів; - клієнтоорієнтованість; - професіоналізм.
Товарна політика: - підвищення якості; - зниження витрат; - розширення сегменту за рахунок оновлення асортименту.		Організація процесу покупки: - сервісне обслуговування споживачів (встановлення виробів); - організація доставки.
Дистрибутивна політика: - удосконалення умов поставки з урахуванням особливостей кожного споживача; - організація місць продажу в крупних будівельних супермаркетах.		Позиціонування: - відсторонення від конкурентів у свідомості споживачів.

Примітка. Складено автором.

Здійснимо відповідний аналіз для базової продукції підприємства – цвяхи.

Таблиця 3.5 Сегмент цільового ринку: найвища цінність за низькою ціною

Продукція: цвяхи		
Цінова політика: - застосування стратегії низьких цін, що дозволяють «прорватися» на нові ринки; - збереження цін на низькому рівні (навіть знижувати); - ціни можуть бути підвищені досить непомітно для споживачів за рахунок скасування знижок.	Стратегія низьких цін (проникнення на ринок)	Комунікаційна політика: - ефективна реклама; - Інтернет – реклама; - проведення й участь у виставках, ярмарках тощо; - PR.
Збутова політика: - орієнтуватися на внутрішній та зовнішній ринок; - розширення каналів збуту.		Кадрова політика: - професіоналізм; - відповідність очікуванням клієнтів.
Товарна політика: - політика зниження витрат - ресурсозбереження; - наявність потужностей (можливість зростання обсягів виробництва).		Організація процесу покупки: - сервісне обслуговування споживачів; - організація процесу післяпродажного сервісу; - оцінка досвіду покупки споживача.
Дистрибутивна політика: - масовість поставок товару на ринок і зростання його продажів, що забезпечать прибуток за рахунок великого обсягу продажів.		Позиціонування: - створення образу товару, що володіє вигідними перевагами за низькою ціною у свідомості споживача.

Примітка. Складено автором.

Реалізація маркетингової стратегії на цьому цільовому ринку можлива, якщо, по–перше, спираючись на низькі витрати, встановлювати низькі ціни на стандартний товар найвищої привабливості для споживачів на цільовому ринку в порівнянні з цінами товарів конкурентів на аналогічний товар; по–друге, поліпшувати якість та сервіс, встановлюючи при цьому ціну, яка є середньою в порівнянні з конкурентами, але залишається низькою по відношенню до економічної цінності товару. На основі вищесказаного, можна зробити висновок, що на сучасному етапі найбільш ефективною ціновою стратегією для продукції ТОВ «Нейл» «цвяхи» є стратегія низьких цін. До того ж, на стратегії встановлення низьких цін базується стратегія пристосування, застосування якої зумовлюється низьким рівнем купівельної спроможності підприємств-споживачів. Проблема проникнення на цільовий ринок полягає у тому, що виробники однієї галузі, які спеціалізуються на випуску схожого асортименту товарів (тобто обмеженість технологій, що зумовлено типом виробництва), використовують в своєму виробництві однотипні технології

виготовлення (не більш ніж 2–3 види взаємозамінних засобів праці різних марок), що є великою перешкодою для розвитку.

Основні характеристики маркетингової політики для продукції ТОВ «Нейл» «декоративна фурнітура» представлено у табл.3.6.

Таблиця 3.6. Сегмент цільового ринку: середня цінність за мінімальною ціною

Продукція: декоративна фурнітура		
Цінова політика: - застосування стратегії низьких цін з метою проникнення на ринок; - можна підвищувати ціни, маючи усталений ринок, покупці якого зацікавлені в придбанні товару саме даного підприємства; - можливе підвищення ціни у разі відповідних змін в економічному, політичному та маркетинговому середовищі.	Стратегія доброї ціни (глибокого проникнення на ринок)	Комунікаційна політика: – метою є залучити до фірмового товару як можна найбільше споживачів (PR, ефективна реклама як для вітчизняних так і для іноземних споживачів, Інтернет – реклама); - планування і організація бізнес-комунікацій; - проведення й участь у виставках, ярмарках тощо.
Збутова політика: - аналіз і вибір ефективних каналів розподілу товарів; - орієнтування на внутрішній та зовнішній ринок.		Кадрова політика: - професіоналізм щодо роз'яснювальної роботи із споживачами; - відповідність очікуванням клієнтів; - моніторинг вторинного ринку тракторів.
Товарна політика: - політика зниження витрат; - інноваційна політика.		Організація процесу покупки: - представлення всього асортименту на сайті; - можливість індивідуального замовлення.
Дистрибутивна політика: - масовість поставок товару на ринок і зростання його продажів, що забезпечать зниження прибутковості.		Позиціонування: - створення потрібного образу у свідомості споживача

Примітка. Складено автором.

Наявність конкурентної переваги при виробництві продукції, яка б забезпечила підприємству можливість проводити активну маркетингову стратегію, можлива за рахунок виробництва продукції середньої якості з меншими витратами або асортиментного розмаїття. Так, прагнення підприємства до розширення ринку й витіснення конкурентів передбачає застосування стратегії низьких цін.

Реалізацію розглянутих вище інтернет-інструментів комунікаційної політики для ТОВ «Нейл», на наш погляд, можна узагальнити шляхом:

1) створення власного Інтернет-магазину,

2) використання механізму формування електронних торгівельних майданчиків.

Для налагодження власного Інтернет-магазину для ТОВ «Нейл» не має потреби створювати окрему веб-сторінку. Абсолютно виправданим і економічно доцільним буде перетворення власної сторінки в електронний магазин. Проте, зважаючи на обсяги виробництва та географію збуту продукції ТОВ «Нейл», зупинятися на звичайному Інтернет-магазині є недоцільно. Фахівці стверджують щодо ефективності використання спеціальних платформ – Електронних торгівельних майданчиків для здійснення торгівлі з широкою географією збуту [58].

Удосконалення наявного Інтернет-ресурсу. Даний етап у цілому передбачає адміністрування, підтримку та розвиток інформативності веб-сайту ТОВ «Нейл». Було встановлено, що веб-сайт підприємства є малоінформативним, маловідвідуваним, негнучким і немобільним. Тому вдосконалення наявного Інтернет-ресурсу ТОВ «Нейл» доцільно здійснювати за такими напрямками:

1. Розкрутка сайту – комплекс робіт, спрямованих на значне зростання привабливості сайту як для пошукових машин, так і з точки зору відвідувачів. Уже ні для кого не секрет, що основна кількість замовників приходить на сайт з Інтернету, а точніше, з пошукових машин. Природно, чим вище сайт ТОВ «Нейл» знаходитиметься в списку, тим імовірніше, що потенційний клієнт відвідає саме його. Формування списку відбувається не випадковим чином – місце сайту компанії в ньому залежить від багатьох параметрів. І завдання з розкрутки сайту якраз і полягає в тому, щоб провести комплекс робіт, який дозволить сайту знаходитися на перших позиціях в результатах пошукових запитів.

2. SEO-аудит сайту (Search Engine Optimizationаудит) – процес пошукової оптимізації роботи сайту [58], що полягає у внутрішній і зовнішній оптимізації сайту з метою підвищення його позиції в списку сторінок, знайдених пошуковими системами за конкретними запитами. Це діагностика

всіх можливих причин, які заважають підприємству «вичавити» максимум зі свого веб-сайту. SEO-аудит сайту – це комплексне обстеження сайту, в ході якого будуть виявлені всі відхилення від норм SEO [58]. SEO-аналіз сайтів дозволяє максимально оптимізувати їх роботу.

3. Просування сайту в соціальних мережах (SMM – Social Media Marketing). Як стверджують фахівці, на сьогоднішній день недостатньо мати лише сайт [58]. Компанія із просування продукції вважається успішною тільки тоді, якщо в неї входить створення власного представництва (групи, сторінки, блога) в соціальних мережах. SMM – це ефективний інструмент, за допомогою якого відвідувачі залучаються на сайт із соціальних мереж, спільнот, блогів, щоденників і форумів [58]. SMM належить до інструментів нестандартного просування і на сьогоднішній день є найбільш перспективним. На дані послуги є стійкий попит як серед компаній малого та середнього бізнесу, так і серед великих світових брендів, які його використовують для власного просування і налагодження контакту зі своїми споживачами.

Комплекс робіт із SMM-просування передбачає [58]: розкрутку в тематичних блогах, соціальних мережах. Так, реклама в соціальних мереж і блогах оперативно знаходить свого читача і глядача. Просування корпоративного блогу включає в себе: створити та підтримати дискусії, які будуть краще будь-якого соціологічного опитування; вловити зацікавленість потенційних клієнтів у вашій послугі чи продукті; спрямувати думку в потрібне русло; оцінити перспективу подальшого розвитку.

Створення, реклама і просування Інтернет-магазину – це наступні етапи моделі. Фахівці використовують у даній ситуації таке поняття, як «оптимізація сайту Інтернет-магазину» – тобто постійне вдосконалення його Інтернет-сторінки в процесі життєдіяльності, можливості якого закладені вже при створенні. Саме тому буде використано інструмент контекстної реклами, при якій рекламне оголошення про компанію чи продукцію показується в пошукових системах як відповідь на запит користувача або на сайтах, де

«перебувають» потенційні клієнти. Таким чином, оголошення показується тільки тим, хто в ньому зацікавлений.

Забезпечення участі у системі Електронних торгівельних майданчиків (ЕТМ). ЕТМ дозволяє об'єднати в одному інформаційному і торговому просторі постачальників і споживачів різних товарів і послуг і надає учасникам ЕТМ ряд сервісів, що підвищують ефективність їх бізнесу. Для ТОВ «Нейл» доцільно створити власний ЕТМ. Спершу, звичайно, можна спробувати активність на незалежних ЕТМ. Доцільність створення власного внутрішньокорпоративного ЕТМ визначається тим, що підприємство має вже сформоване коло партнерів, споживачів, клієнтів. А незалежні ЕТМ покликані власне забезпечити компаніям можливість пошуку споживачів для власної продукції.

Ці кроки можуть бути реалізовані послідовно в короткотерміновій перспективі (до 1 року). Очевидно, що реалізація таких заходів вимагатиме певних додаткових вкладень. Тільки орієнтовний моніторинг цін локальних постачальників таких послуг [13; 50] дозволив скласти приблизну калькуляцію витрат на пропонований комплекс заходів (табл. 3.7).

Як видно, сума реалізації заходів складає приблизно 5% річних витрат на збут (рівня 2020 року). Очевидно, що даний розрахунок не передбачав урахування поточних витрат на стимулювання працівників, інших матеріальних витрат, відрахувань тощо. Реалізація такого заходу спроможна забезпечити значний економічний ефект за рахунок скорочення витрат на утримання персоналу, задіяного в системі збуту ТОВ «Нейл» та на використання і підтримку застарілих засобів реалізації продукції. Для порівняння визначимо вартість альтернативного комунікаційного заходу, що традиційно використовується підприємством – участь у спеціалізованій виставці. Крім економічного ефекту у вигляді економії витрат на здійснення комунікаційної політики, підприємство отримує і інші види ефектів – зростання частки аудиторії, що охоплена комунікаційними заходами;

посилення прихильності/лояльності до продукції; вихід за географічні межі тощо. Щодо окупності витрат, то можемо визначити наступним чином:

Таблиця 3.7 Орієнтовний кошторис витрат забезпечення формування електронного торговельного майданчика ТОВ «Нейл»

Напрями комунікативної політики	Напрями управління	Заходи	Витрати	Річні витрати
1	2	3	4	5
Удосконалення наявного Інтернет-ресурсу	Фінансовий	Розкurtка веб-сайту	3000 грн.	3000 грн.
		Seo-аудит	1500 грн.	1500 грн.
		SMM просування	2000 грн./міс	24000 грн.
Створення власного Інтернет-магазину	Організаційний, фінансовий	Найм SEO фахівця	12 000 грн./міс.	144000 грн.
	Організаційний, фінансовий	Організування роботи групи з 2-х осіб: працівників служби маркетингу	9500 грн./міс./ос.	228384 грн.
	Нормативно-правовий	Формування внутрішньої системи норм та положень для забезпечення реалізації заходів Інтернет-торгівлі	-	-
	Технічний, фінансовий	Комп'ютерне забезпечення роботи SEO фахівця	20 000 грн./шт.	20000 грн.
Адміністративно-технічна підтримка, просування та забезпечення безпеки платежів Інтернет-магазину	Фінансовий	Контекстна реклама	800 грн./міс на 12 міс	9600 грн.
Забезпечення участі в системі електронних торговельних майданчиків	Фінансовий	Плата за ЕТМ	900 грн./міс.	10800
	Технічний, фінансовий	Оренда сервера	1800 грн./міс.	21600 грн.
Разом за 1-й рік				462884 грн.
Середньоденний оборот для покриття витрат				1928 грн.

Примітка. Складено автором.

при роботі підприємства в середньому 240 днів для досягнення безбиткового обороту відділу електронних продаж необхідно щодня реалізовувати продукції не менше ніж 1928 грн. ($462884/240$), що є цілком досяжною величиною.

Таким чином, подальший розвиток ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл», не можливо при зберіганні існуючих об'ємів виробництва, темпах і масштабах оновлення асортименту. Тому, головною метою підприємства є максимізація об'ємів продажу продукції й суттєве завантаження виробничих потужностей, а також ефективне застосування елементів «маркетинг-мікс», основні елементи якої ми розглянули.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням процесів управління ресурсним потенціалом підприємства. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. На основі докладного вивчення наукової літератури встановлено, що ресурсний потенціал підприємства визначається сукупністю органічно взаємопов'язаних ресурсів, у процесі взаємодії яких за допомогою здібностей персоналу та впливу факторів середовища реалізується можливість виробництва продукції з метою отримання максимального прибутку та задоволення потреб населення. В свою чергу, управління ресурсним потенціалом є систематичною, динамічною, плановою і комплексною діяльністю щодо забезпечення життєздатності підприємства, яка може розглядатися як сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, яка спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства, і, як наслідок, нарощення прибутку для забезпечення подальшого росту..

2. Доведено, що існуючі методики оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу передбачають аналіз використання кожної його складової, а також комплексну оцінку. При цьому наголошено на необхідності застосування результативних методик, заснованих на розрахунках узагальнюючих показників ефективності. Визначено, що існуючі методики багато в чому схожі і ставлять за мету підвищення ефективності використання основних засобів, однак окремі автори визначають свою специфіку, в основному в частині використання аналітичного інструментарію.

3. Проведено оцінку складових ресурсного потенціалу підприємства. Здійснено аналіз показників стану та ефективності використання основних засобів як основного фактора забезпечення ресурсного потенціалу підприємства. Визначено, що на підприємстві знижується ефективність використання основних засобів. Однак, наявні потужності підприємство

використовує не повністю, що свідчить про можливість нарощення обсягів виробництва, отже економічний та фінансовий потенціал використовується не повною мірою. Здійснено вивчення кадрового забезпечення підприємства та ідентифіковано значну плінність кадрів на підприємстві, що є досить негативною тенденцією. Так за останній рік особовий склад організації оновився на 33%, позбувшись шляхом вивільнення 39% від загальної чисельності працюючих. Такі цифри свідчать про нестабільність колективу організації. Здійснено діагностику фінансового стану, яка дозволила ідентифікувати відносно стійкий фінансовий стан, оскільки розраховані показники знаходяться у нормативних межах, проте спостерігається негативна тенденція по коефіцієнту автономії, а отже зростає залежність від зовнішніх джерел фінансування.

4. Шляхом використання методики «Квадрант потенціалу» здійснено оцінювання ресурсного потенціалу за чотирма складовими: виробничий, організаційний, маркетинговий та фінансовий потенціали. Визначено, що квадрант потенціалів ТОВ «Нейл» має викривлену форму, найвищу оцінку має складова фінансовий потенціал (3,4 у 2021 р.) та виробничий (3,4 у 2021 р.) із 5 максимальних, маркетинговий потенціал – 1,75 бали, що свідчить про недооцінювання ролі маркетингових інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємства та нарощування його ресурсного потенціалу. Отже, жодна складова за досліджуваний період не досягла максимальної оцінки 5.

5. Сформульовано основні цільові пріоритети розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Нейл» з урахуванням відповідної стадії життєвого циклу. Такі цільові пріоритети нами визначено за чотирма блоками, за якими відбувалось відповідне оцінювання його ресурсного потенціалу, з урахуванням виявлених під час аналізу проблем (виробництво, фінанси, маркетинг, організаційне середовище). На основі визначених цілей розроблено програму управління ресурсозбереженням, у якій відображена мета та комплекс завдань і заходів, спрямованих на усунення найбільш

ефективним шляхом проблем підприємства, а саме з управління ресурсозбереженням, з визначенням виконавців і строків здійснення. Програма має чітку цільову орієнтацію всіх заходів, що входять у неї, і характеризується чітко вираженими кінцевими результатами.

б. Запропоновано реалізувати стратегію маркетингу, що заснована на сегментації, диференціації та позиціонуванні, спрямована на пошук конкурентної переваги підприємства на ринку й розробку такого комплексу маркетингу (marketing-mix), який дозволив би сформувати й реалізувати цю конкурентну перевагу. Обґрунтовано доцільність забезпечення участі ТОВ «Нейл» у системі Електронних торгівельних майданчиків (ЕТМ), які дозволяють об'єднати в одному інформаційному і торговому просторі постачальників і споживачів різних товарів і послуг і надають учасникам ЕТМ ряд сервісів, що підвищують ефективність їх бізнесу. Доведено, що при роботі підприємства в середньому 240 днів для досягнення беззбиткового обороту відділу електронних продаж необхідно щодня реалізовувати продукції не менше ніж 1928 грн. (462884/240), що є цілком досяжною величиною.

Опрацьовані в цій роботі положення, доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності як ТОВ «Нейл», так і інших суб'єктів господарювання при удосконаленні процесів управління ресурсним потенціалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алферина О.Н. Оптимизация структуры оборотного капитала предприятия с целью повышения эффективности его использования *Финансовая экономика*. 2018. № 5 (ч. 8). С. 901–904.
2. Аткина Н.А., Ханжина В.Л., Попов Е.В. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2003. № 2. С. 3-12.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.

9. Бердникова Л.Ф. Ресурсный потенциал организации: понятия и структура *Вектор науки ТГУ*. 2011. №1(15). С. 201-203.
10. Бова В.А. Оцінка рівня ресурсного потенціалу підприємства. *XV Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки»*. 16 листопада 2016 року. К: НТУУ «КПІ», 2016. 148-149 с.
11. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. 2-е издание, дополненное и переработанное. М.: Книжный мир, 2007. 860 с.
12. Бугуцький О.А., Слупіцька О.І. Ефективність використання виробничих ресурсів у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2017. №7. С. 14-17.
13. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Развитие инновационного потенциала промышленного предприятия. М.: Академия естествознания, 2018. 236 с.
14. Волохатая И.В., Полякова А.А. Оценка и пути повышения эффективности использования оборотного капитала предприятия. *Научный альманах*. 2017. № 5–1. С. 67–69.
15. Волощук Л.О. Проблеми комплексної оцінки фінансового стану в умовах безпекоорієнтованого управління розвитком підприємства. *Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»* (Одеса, 31 травня – 1 червня 2018 р.).- 2018. - С.117-121.
16. Гарасим П.М. Структурна динаміка зобов'язань підприємства як класична обліково-аналітична парадигма. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2014. - Вип. 11(41). - Ч.2. - С. 102–110.
17. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 615 с.
18. Гладій М. В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України (питання теорії, методології і практики): моногр. К.: Вища освіта, 2020. 294 с.
19. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2021. 232 с.

20. Донец Л.И., Яковенко Я.А. Методы оценки ресурсного потенциала предприятия. *Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности*. 2017. № 6. С. 205–209.
21. Дорожко О.А. Ресурсний потенціал підприємства як основа його економічного зростання. *Збірник тез щорічної звітної наукової конференції здобувачів вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова* (м. Хмельницький, 6 травня 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. С. 167-168.
22. Дорожко О.А. Удосконалення інструментів управління ресурсним потенціалом підприємства. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку»* (30 травня 2022 року, м. Київ), Київ, 2022. КНЕУ, С. 15-18.
23. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*. 2007. №2. С. 67-71.
24. Захарова Н.Ю. Оцінка умов забезпечення і стану фінансової рівноваги аграрних підприємств. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції* . 2012 №6. С.55-62.
25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
28. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
29. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.

30. Кантор Е.Л., Кантор В.Е. Управление производственным потенциалом и фондоотдачей. *Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина*. 2012. №4. С. 77-86.
31. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики *Российский журнал менеджмента*. 2011. Том 9. №3. С. 3-28.
32. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент». 2-е изд., изм. и доп. М. : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА М), 2001. 528 с.
33. Кустрич Л. О. Сучасний стан системи управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 40-44.
34. Ларина К.Н., Карпунин А.Ю. Сравнительная характеристика отдельных методических подходов к анализу основных средств и эффективности их использования. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2016. № 1. С. 86–90.
35. Левченко Н.М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №2. С.114–117.
36. Ліпич О.М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки. *Науковий вісник НЛТУУ*. 2015. Вин. 15.5. С 356-364.
37. Лукинов И.И., Онищенко А.М., Пасхавер Б.И. Методика определения ресурсного потенциала сельскохозяйственного производства: монография. К.: Экономика, 1984. 40 с.
38. Лукьянова Т.А., Ширяева Н.В. Методика анализа эффективности использования оборотного капитала. *Приоритетные направления развития науки и образования*. 2014. № 3. С. 262–263.
39. Макаркин Н.П., Потапова Л.Н., Алферина О.Н., Корнеева Н.В. Методологические подходы к исследованию экономической сущности ресурсного потенциала сельскохозяйственных предприятий. *Вестник*

Алтайской академии экономики и права. 2019. № 10–2. С. 87–92. URL: <http://vaael.ru/ru/article/view?id=769>

40. Мардус Н.Ю. Моделювання цінового сегменту з метою формування стратегії ціноутворення. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. №2 (60). 2012. С. 224–231.
41. Морозов Д.А. Пути повышения эффективности использования основных производственных фондов предприятия. *Вестник ТвГТУ. Серія: Науки об обществе и гуманитарные науки*. 2017. № 1. С. 189–194.
42. Потеев А.Т., Попович О.Н. Модернизация основного производственного капитала и технологий – главное условие экономического роста современной экономики России *Экономические исследования и разработки*. 2019. № 2. С. 128–135.
43. Разиньков П.И., Разинькова О.П. Проблемы оценки ресурсного потенциала предприятия *Вестник Тверского государственного технического университета. Серія: Науки об обществе и гуманитарные науки*. 2017. № 3. С. 121–130.
44. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2017. 377 с.
45. Смагин Б. И. Определение производственного потенциала в аграрном производстве. *Аграрная наука*. 2003. № 1. С.4-10.
46. Старостина А.О., Гончарова Н.П., Крикавський Є.В. Маркетинг; за ред. А.О. Старостіної. К. : Знання, 2019. 1070 с.
47. Тенденції розвитку українського ринку металевих конструкцій. URL: <https://rautagroup.com/uk/u-2019-rotsi-rinok-budivelnih-metalokonstruktsij-viris-na-9-andrij-ozejchuk/>
48. Трифонова О. В. Ефективне управління виробничими ресурсами як передумова інвестиційної привабливості вугільних шахт. *Економіка промисловості*. 2017. № 4. С 97-101.

49. Уракбаев А.В., Хабибулин Р.Г. Оценка основного капитала предприятия.. *Современные научные исследования и разработки.* 2018. № 4. Т. 1. С. 512-515.
50. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2015. 316 с.
51. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України.* 2015. № 1. С. 138-142.
52. Хадарцев О.В. Удосконалення механізму формування ефективної державної політики ресурсозбереження: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03; Держ. ВНЗ «Донец. нац. техн. ун-т». Покровськ, 2017. 22 с.
53. Что такое Marketing Mix, Маркетинг–Микс, Комплекс Маркетинга URL: <http://marketolog.biz/index.php>.
54. Чуев И.Н., Чуева Л.Н. Методика анализа основных средств предприятия *Финансовый менеджмент.* 2015. № 5. С. 36–45.
55. Шадрина Г.В. Экономический анализ. Теория и практика. М.: Издательство Юрайт, 2016. 515 с.
56. Шаталова Т. Ресурсный потенциал и размеры сельскохозяйственных предприятий. *АПК: экономика, управление.* 1999. № 7. С. 49-57.
57. Шибанін В. С. Системне оновлення і розвиток матеріально-ресурсного потенціалу сільського господарства: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 276 с.
58. Шевчук В. Я. Економічний механізм стимулювання ресурсозбереження. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки.* 2016. № 1. С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2016_1_5
59. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.: ИНФРА-М, 2017. 374 с.

60. Щур О. Методологічний підхід до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Вісник ЛДІНТтаУ ім. В.Чорновола: Серія: економічні науки*. 2009. № 4. С. 169-177
61. Экономика фирмы; Под общ. ред. Н.П. Иващенко. М.: Проспект, 2019. 528 с.
62. Эпштейн Д. Ресурсный потенциал и эффективность сельхозпредприятий. *АПК: Экономика, управление*. 2008. № 1. С. 57-61.
63. Юдіна О.І. Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності з ресурсозбереження на підприємстві : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. Д., 2012. 248 арк.
64. Юрків Н. Я. Економічна безпека реального сектора економіки України: стратегічні пріоритети і теоретико–методологічні засади забезпечення: монографія. Л. : ПАІС, 2012. 400 с.
65. Якименко-Терещенко Н. В. Принципи ресурсозбереження в металургійному комплексі. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2017. № 2. С. 312-318. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2017_2_35
66. Ярова Л. С. Елементи механізму підвищення ефективності фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес-інформ*. 2020. № 11. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-11_0-pages-347_355.pdf

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки спеціальності 073
Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

О.А. Дорожко
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » червня 2022 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Таблиця А.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
6.	Рентабельність	%	4,8	3,6	2,1	1,9	2,1	42,6
	витрат							
	продаж							
7.	Чисельність	осіб	229	225	234	233,0	232	101,3
	-працівників							
	-робітників							
8.	Виробіток:	грн./особу	480,0	577,4	757,6	747,0	651,4	135,7
	- 1 працівника							
	- 1 робітника							
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. Складено автором на основі даних ТОВ «Нейл» [4-7; 25-29].

Таблиця А.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
Шурупи, 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 за даними підприємства [4-7; 25-29].

Таблиця А.3 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	35901,50	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	24369,30	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. Складено автором на основі даних ТОВ «Нейл» [4-7; 25-29].

Додаток Б

Таблиця Б.1. Показники фінансового стану ТОВ«Нейл»

Назва показника	Роки					Відхилення 2021 р. від 2017 р. (+, -)	Нормативне значення
	2017	2018	2019	2020	2021		
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. Б.1

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. Складено автором на основі даних ТОВ «Нейл» [4-7; 25-29].

Додаток В

Таблиця В.1. Цільові орієнтири діяльності підприємства на етапах життєвого циклу економічного потенціалу

Етапи	Цільові орієнтири			
	Виробництво	Маркетинг	Організаційна структура та менеджмент	Фінанси
1	2	3	4	5
Створення	<ul style="list-style-type: none"> 1. Підвищення стабільності виробничого процесу. 2. Побудова системи взаємовідносин з постачальниками. 3. Створення нової продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Освоєння ринкової ніші. 2. Інтенсифікація залучення клієнтів. 3. Підвищення відомості підприємства. 4. Удосконалення маркетингової діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Формування колективу, підвищення згуртованості персоналу 2. Стимулювання прихильності ідеї. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення ліквідності. 2.Збільшення чистого грошового потоку. 3. Зниження ступеня ризику.
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> 1.Підвищення ефективності і якості бізнес-процесів 2.Скорочення часу розробки нових видів продукції. 3.Забезпечення стабільності поставок продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Збільшення частки ринку в цільових сегментах 2.Розширення асортименту продукції. 3.Розширення клієнтської бази 4.Підвищення якості обслуговування клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.Стимулювання інноваційного характеру роботи персоналу (генерація ідей). 2.Підвищення компетенції в сфері збуту 3.Підвищення компетенції в сфері розробок 4.Підвищення ступені забезпечення кадрами 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Підвищення ринкової вартості підприємства. 2. Зростання стабільності продажів. 3. Зростання об'єму збуту.
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> 1 Оптимізація бізнес-процесів. мінімізація операційних проблем 2 Підвищення якості виробництва продукції 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Продуктова диференціація. 2.Диверсифікація. 3. Підвищення ступеня задоволеності клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Побудова системи удосконалення персоналу: підвищення цінності персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Зростання вартості підприємства. 2 Підвищення рентабельності інвестицій

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5
			3. Побудова системи генерації і запровадження інновацій	2. Удосконалення корпоративного клімату: підвищення задоволеності Співробітників 3 Підвищення ефективності використання інформаційних технологій
Спад	1 Добитися конкурентоспроможної структури затрат 2 Забезпечення фінансової стійкості	1. Утримання частки ринку 2. Диверсифікація. 3. Інтенсифікація маркетингової діяльності	1 Оновлення техніки і технології. 2. Оптимізація асортименту. 3. Оптимізація бізнес-процесів	1. Згуртованість команди управлінців 2. Заохочення ініціативи. 3. Покращення корпоративного клімату зниження рівня конфліктності. 4. Утримання спеціалістів
Відродження	1. Розробка нових видів продукції 2. Реінжиніринг виробничих процесів	1. Знаходження і освоєння нової ринкової ніші. 2. Інтенсифікація маркетингової діяльності	1. Підвищення рівня адаптації персоналу до змін. 2. Стимулювання лояльності, прихильності до нових ідей. 3. Підвищення рівня відповідності персоналу новим вимогам	1 Забезпечення позитивного чистого грошового потоку. 2 Забезпечення ліквідності.

Примітка. Складено автором на основі [60].