

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) П.В.Круш
(ініціали, прізвище)

“ ” _____ 2018 р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка підприємства»

на тему: «Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» з метою його підвищення»

Виконала: студентка II курсу, групи УЕ-71мп

Колосенко Катерина Олександрівна

(підпис)

Науковий керівник: доц., к.п.н. Андрусь О.І.

(підпис)

Консультант

з економіко-математичного розділу: доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л.

(підпис)

Консультант з нормоконтролю: доц., к.е.н. Кривда О.В.

(підпис)

Рецензент: доц., к.е.н. Єрешко Ю.О.

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва
Рівень вищої освіти - другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ П.В. Круш
(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 20___ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Колосенко Катерині Олександрівні

1. Тема дисертації «Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» з метою підвищення його ефективності»,
науковий керівник дисертації доц., к.п.н., Андрусь Ольга Іванівна,
затверджені наказом по університету від «12» 09 2018 р. № 3506-с
2. Строк подання студентом дисертації 03.12.2018 р.
3. Об'єкт дослідження – процес формування ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ»
4. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»
5. Перелік завдань, які потрібно розробити
 - I. Теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства
 - 1.1. Економічна сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства
 - 1.2. Методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства
 - 1.3. Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства
 - II. Оцінка та аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ»
 - 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»
 - 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Метінвест-СМЦ»
 - 2.3 Аналіз стану управління ресурсним потенціалом узагальнюючих показників ефективності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

2.4 Кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів ресурсного потенціалу на чистий дохід підприємства

III. Наукове обґрунтування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»

3.1. Аналіз сучасних підходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

3.2. Модель підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»

3.3. Обґрунтування доцільності застосування запропонованих заходів для підвищення ефективності управління ТОВ «Метінвест-СМЦ»

3.4. Вплив запропонованих заходів на ефективність управління ресурсним потенціалом

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: _____

7. Орієнтовний перелік публікацій: _____

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КІП ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КІП ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 20.09.2017 р.

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	20. 09. 2017 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	03. 09. 2018 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	08. 10. 2018 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	19. 11. 2018 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	23. 11. 2018 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	03. 12. 2018 р.	
7	Захист магістерської дисертації	з 17.12.2018 р. по 22.12.2018 р.	

Студент _____

Колосенко К.О.

Науковий керівник дисертації _____

доц.,к.п.н. Андрусь О.І.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Колосенко Катерини Олександрівни на тему «Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» з метою підвищення його ефективності», спеціальність 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства», КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018, Київ.

Магістерська дисертація складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана в обсязі 111 сторінок друкованого тексту, містить 25 рисунків, 41 таблиць та додатки.

Метою дипломної роботи є економічне обґрунтування напрямів організації ефективного управління ресурсним потенціалом на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Об'єкт дослідження – є процес формування ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Для проведення дослідження, розробки напрямів вдосконалення та обґрунтування шляхів організації ефективного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» в роботі використані діалектичний, статистичний методи, графічного та логічного аналізу, розрахунково-аналітичний, порівняльний, економіко-математичного моделювання та прогнозування, методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет прикладних програм Microsoft Excel.

У роботі запропоновано вдосконалити процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ». Проведені розрахунки дозволили обґрунтувати доцільність впровадження CRM-системи та оновлення прокатного стану.

Ключові слова – ресурси, потенціал підприємства, ресурсний потенціал підприємства, управління ресурсним потенціалом підприємства, ефективність, модель управління ресурсним потенціалом підприємства.

ABSTRACT

Master's dissertation Kolosenko Kateryna Olsandrivna on the theme "Managing the resource potential of LLC «Metinvest-SMC» in order to increase its efficiency", specialty 051 "Economics", specialization "Enterprise Economics", KPI them. Igor Sikorsky, 2018, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, and appendixes.

The work is executed in volume of 111 pages of printed text, contains 25 figures, 41 tables and applications.

The aim of the thesis is to economically justify the directions of organizing the effective management of the resource potential at «Metinvest-SMC».

The object of research is the process of formation of resource potential of LLC «Metinvest-SMC».

We will investigate the theoretical, methodological and practical approaches to managing the resource potential of LLC «Metinvest-SMC».

In the course of research, development of directions for improvement and substantiation of ways of organizing the effective management of resource potential of LLC «Metinvest-SMC», dialectic, statistical methods, graphical and logical analysis, calculation and analytical, comparative, economical-mathematical modulation and forecasting, methods of modern computer's electronic methods of processing economic information, zokrem, package of applications Microsoft Excel.

The paper proposes to improve the process of managing the resource potential of Open Company «Metinvest-SMC». The previous calculations made it possible to discuss the expediency of introducing CRM-systems and rolling stock upgrades.

Keywords - resources, enterprise potential, resource potential of the enterprise, management of the resource potential of the enterprise, efficiency, model of management of the resource potential of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМТВА	13
1.1. Економічна сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства	13
1.2. Методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства.....	22
1.3. Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	33
Висновки до розділу I	41
РОЗДІЛ II. Оцінка та аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ».....	43
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» ...	43
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Метінвест-СМЦ»	54
2.3. Оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»	66
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів ресурсного потенціалу на чистий дохід підприємства	76
Висновки до розділу II	83
РОЗДІЛ III. Наукове обґрунтування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом на ТОВ «Метінвест-СМЦ».....	85
3.1. Аналіз сучасних підходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.....	85
3.2. Модель підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»	94
3.3 Обґрунтування доцільності застосування запропонованих заходів для підвищення ефективності управління ТОВ «Метінвест-СМЦ»	104
3.4. Вплив запропонованих заходів на ефективність управління ресурсним потенціалом.....	114
Висновки до розділу III.....	122
Загальні висновки	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	127
Додатки.....	131

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств національної економіки і металургійних підприємств, зокрема. Провідним аспектом їх забезпечення є управління ефективністю ресурсним потенціалом підприємства. Необхідність підвищення ефективності ресурсного потенціалу металургійних підприємств зумовлюється потребами формування нових цілей, принципів та засад, орієнтованих на задоволення потреб та запитів споживачів. Водночас потреба дослідження проблеми управління ефективністю ресурсного потенціалу металургійних підприємств в умовах ринку зумовлює необхідність всебічного його вивчення та оцінки можливості адаптації до сучасних економічних умов. А недостатність обґрунтування практичних аспектів управління ресурсним потенціалом металургійних підприємств з метою забезпечення їх сталого розвитку визначили актуальність і спрямованість дослідження.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблемам забезпечення та управління ресурсним потенціалом підприємства присвячено праці таких зарубіжних дослідників як Д. Мак-Лелланда, Е. Лоулера, Тейлора, А. Файоля. Вагомим теоретичним доробком до проблеми управління ресурсним потенціалом підприємства є праці вітчизняних дослідників С.І. Бандури, А.М. Колота, В.М. Семенова, Л.В. Шаруга, Г.В. Хаєта.

Аналіз економічних джерел довів, що у своїх дослідженнях науковці вивчають лише окремі аспекти ресурсного потенціалу – трудові, матеріальні, фінансові, нематеріальні, приділяючи недостатню увагу комплексній оцінці ресурсного потенціалу підприємств. І лише дослідження М.А. Вахрушева, В.В. Ковальова, Н.С. Пласкова пропонують комплексну оцінку ресурсного потенціалу підприємства. Однак поза увагою дослідників все ще залишається проблема управління ефективністю ресурсного потенціалу підприємства і металургійних підприємств, зокрема.

Враховуючи економічну значущість проблеми управління ефективністю ресурсного потенціалу металургійних підприємств, об'єктивну потребу формування комплексного підходу до проблеми та її практично-прикладне значення темою дослідження було обрано: «Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» з метою підвищення його ефективності».

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Дипломну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: Державний та приватний сектори в системі управління та регулювання національного господарства (№ ДР 0116U002566), у межах якої особисто автором обґрунтовано теоретичні засади забезпечення ефективності господарської діяльності підприємства та розроблено напрямки її підвищення.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій управління ресурсним потенціалом металургійних підприємств.

Для досягнення мети були сформульовані та послідовно розв'язувалися такі завдання:

1. Обґрунтувати теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах ринку.
2. Дослідити цілі, принципи та методи управління ресурсним потенціалом підприємства.
3. Проаналізувати господарсько-правові засади ТОВ «Метінвест-СМЦ».
4. Здійснити аналіз та оцінку основних показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ».
5. Дослідити сучасний стан та виявити резерви управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».
6. Здійснити кореляційно-регресійний аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».
7. Проаналізувати проблеми управління ресурсним потенціалом підприємства.

8. Обґрунтувати модель управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».

9. Здійснити оцінку економічної ефективності моделі управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».

10. Спрогнозувати наслідки упровадження моделі управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Об'єктом дослідження є процес формування ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Методи дослідження. В ході дослідження використовувалися: *теоретичні методи* – аналіз, синтез, класифікація, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, підручників, навчальних посібників, наукових видань з проблем дослідження, які дозволили обґрунтувати теоретичні основи (сутність, особливості, класифікацію, моделі управління та показники) забезпечення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ». *Емпіричні методи* – спостереження, збір фактів дозволили проаналізувати показники виробничої діяльності та стан управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ». *Праксиметричні методи* – вивчення й узагальнення дозволили виявити резерви, обґрунтувати пропозиції та проаналізувати їх вплив на стан формування ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому що:

- *вперше* розроблена модель управління ресурсним потенціалом підприємства, яка та забезпечує його сталий розвиток;
- *уточнено* поняття управління ресурсним потенціалом підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні моделі управління ресурсним потенціалом металургійного підприємства, яка може бути використана для підвищення його ефективності, а також контролю за її реалізацією.

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців ТОВ «Метінвест-СМЦ» та прийняті до використання в його практичній діяльності (акт впровадження №3149 від 30.11.2018 р.).

Апробація роботи. Результати проведеного дослідження відображено у 6 публікаціях, серед яких 3 публікації в наукових фахових економічних виданнях та 3 – у збірниках матеріалів наукових конференцій:

1. Колосенко К.О. Ресурсний потенціал металургійних підприємств інноваційної спеціалізації / К. О. Колосенко, О. І. Андрусь. // Економіка та суспільство. – 2018. – №16. – С. 233-239;

2. Колосенко К.О. Аналіз напрямків підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ 22 листопада 2017 р. – К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського» – 2017. – С. 118;

3. Колосенко К.О. Методичні аспекти підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом металургійного підприємства / К.О. Колосенко, О.І. Андрусь. // Альманах науки. Наука та перспективи.– 2018. – №19. – С. 15-18;

4. Колосенко К.О. Аналіз напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. / Колосенко К.О, О.І. Андрусь. // Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності, м. Львів 27 жовтня 2018 р. – С. 16-20;

5. Колосенко К.О. Проблеми формування ресурсного потенціалу підприємства // Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення. – 2018. – №29. – С. 44-45;

6. Колосенко К.О. Проблеми ефективності функціонування ресурсного потенціалу металургійних підприємств // Колосенко К.О. // Світ економічної науки. – 2018. – №10.

Ключові слова – ресурси, потенціал підприємства, ресурсний потенціал підприємства, управління ресурсним потенціалом підприємства, ефективність, модель управління ресурсним потенціалом підприємства.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМТСТВА

1.1. Економічна сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства

Основою соціально-економічного розвитку будь-якого підприємства є його ресурсний потенціал, кількісні та якісні характеристики відображають впорядковану сукупність ресурсів, що включають фінансові, виробничі, трудові та інформаційні ресурси. Закономірним результатом використання ресурсного потенціалу підприємства є насамперед виробництво продукції високої якості, що дає можливість отримання високої віддачі. Ресурсний потенціал підприємства слід розглядати одного боку, як специфічну економічну категорію, що є наслідком взаємодії всіх ресурсів підприємства, не лише наявних, а й прихованих, а з іншого – як економічну основу підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за визначених умов.

У вітчизняній економічній літературі ресурсний потенціал, у широкому розумінні, можна трактувати як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані. Або рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь.

Ресурси – це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі [1].

Особливістю категорії ресурси є їхня відтворюваність, яка здійснюється як у формі споживчої вартості, так і у формі вартості. Процес функціонування підприємств постійно вимагає залучення нових ресурсів.

Ресурси підприємства використовують в якості вихідних складових, необхідних для розробки стратегії. Для реалізації стратегії необхідно мати в наявності важливі активи. На думку Л.Фаєя [45, с.335], з метою встановлення

взаємозв'язку між стратегією і активами вимагає від суб'єкта господарювання ви- конання *ряду передумов*:

- ідентифікувати запаси ресурсів ключових, найбільш значущих для формування стратегії підприємства;
- визначити запаси активів, необхідних для успішної розробки і реалізації стратегій;
- ідентифікувати та оцінити основні показники поточних та необхідних запасів активів;
- здійснювати управління програмами розробки необхідних запасів;
- визначати чіткі шляхи найбільш ефективного використання наявних запасів.

Р. Лінч поділяє ресурси підприємства на *три категорії*:

- *матеріальні ресурси* як земля, обладнання, будівлі, машини та інші активи;
- *нематеріальні ресурси* – нефізичні субстанції, наявність яких забезпечує реальні вигоди компанії, наприклад, найменування бренду, технології, патенти;
- *організаційні можливості*, які відрізняють підприємство від інших компаній, наприклад людські ресурси, дисципліна, управлінський стиль тощо [2, ст.123].

Ф. Аналоуї стверджує, що основна роль ресурсів в будь-якій організації – забезпечувати додану вартість: різницю між витратами на вихідні матеріали і ринковою вартістю отриманого результату. З цієї точки зору підприємство може додавати вартість або за рахунок підвищення вартості отриманих результатів (ринкової ціни або послуги), або за рахунок зниження матеріальних витрат. Зазвичай підприємства повинні забезпечити створення доданої вартості в довгостроковій перспективі. Аналіз ресурсів дозволяє визначити ту грань, в рамках якої ресурси підприємства дозволяють йому створювати додану вартість і прибуток [3, ст.124].

Потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнесів-процесів [24]. Великий економічний словник трактує потенціал як наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [8]. Отже, *потенціал* – це можливість, здатність суб'єктів, які існують в прихованій формі і може виявлятися за певних умов.

З огляду на зміст наведеного визначення, а також на те, що компетенції та ресурси, зумовлюючи внутрішні можливості підприємства, повинні забезпечити його конкурентні переваги в ринковому середовищі, що визначає можливості попиту, модель потенціалу підприємства може мати таке графічне представлення. (рис.1.1)

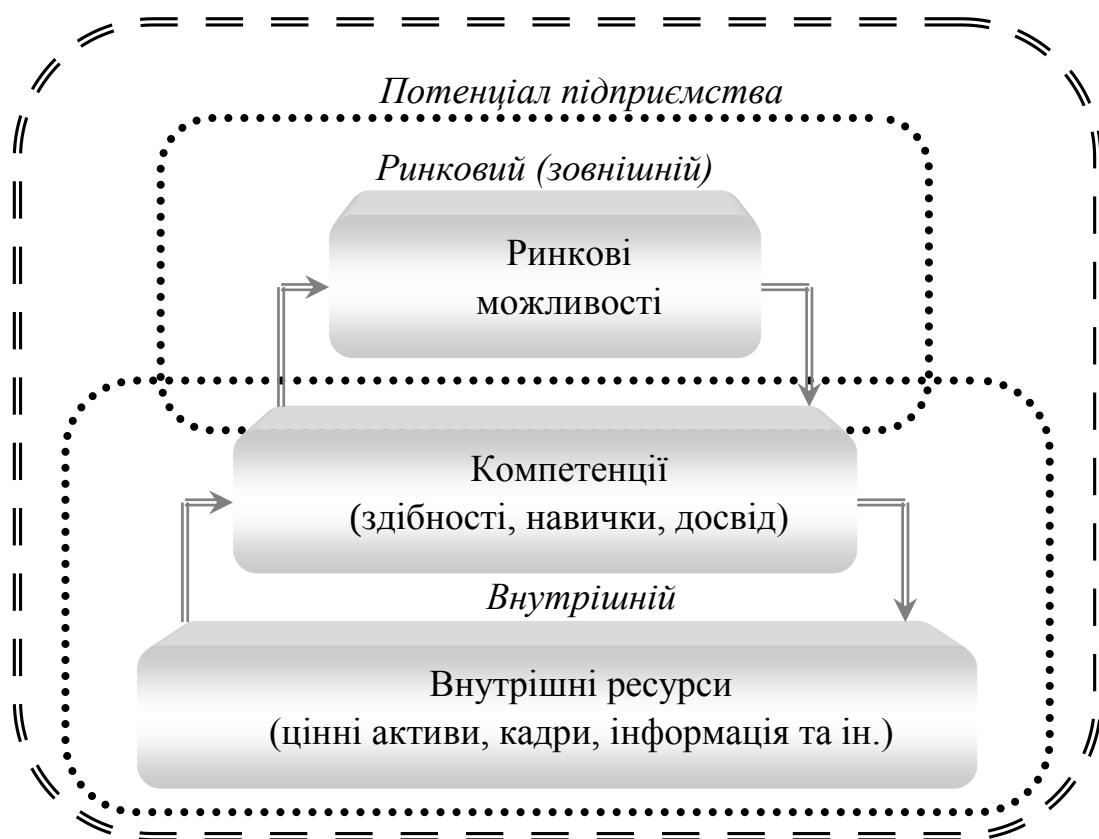


Рисунок 1.1 – Модель потенціалу підприємства

Джерело: [24, с.9]

Ресурсний потенціал – це не тільки сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства чи цілого регіону, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва

товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему [1].

В економічній теорії існують кілька понять ресурсного потенціалу. Так, Великий економічний словник трактує потенціал як наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [5].

Ресурсний потенціал підприємства, на думку О.К. Добикіної, В.С. Рижикова, С.В. Касьянюка, джерелом можливостей, коштів та запасів [16]. Однак таке трактування доцільно використовувати до бюджету, певного фонду, кредитної системи, тому потенціал не джерело, а властивість суб'єкта забезпечувати запланований, очікуваний результат.

Під ресурсним потенціалом І.Р. Бузько, І.Є. Дмитрієнко, О.А. Сущенко розуміють «сукупність можливостей» [8]. Проте сукупність можливостей як система обмежень може лише частково реалізовуватися як властивість або здатність потенціалу.

Н.О. Іванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андрєєв визначають ресурсний потенціал узагальненою, збірною характеристикою ресурсів [20]. Однак таке оцінювання ресурсного потенціалу звужене, оскільки, наприклад, сукупна фактична собівартість ресурсів як узагальнюючий показник витрат підприємства в ході виробництва продукції не відображає повною мірою його потенціал, який може змінюватися під дією зовнішніх факторів та не характеризує рівень його використання, реальний обсяг та потенційні можливості виробництва, забезпеченість виробничими ресурсами. Водночас, таке визначення не характеризує й прибутковість підприємства як узагальнюючого економічного показника.

Ресурсний потенціал підприємства як господарського суб'єкта в умовах ринку, зазначають Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк, не є ні характеристикою, ні показником, а скоріше, комплексом внутрішніх

можливостей використання власних ресурсів, які забезпечують отримання очікуваного господарського результату. Водночас, дослідники розглядають можливості як фактори руху або обмеження у визначеному напрямі чи результаті підприємства, забезпечуючи досягнення мети власника, які за більш раціонального використання могли б бути більшими [3].

Згрупуємо основні визначення ресурсного потенціалу з точки зору управління світових авторів у таблицю 1.1.

Не дивлячись на те, що визначення досить різні суть у них одна. Вона полягає в тому, що ресурсний потенціал необхідний для функціонування підприємства і є його невід'ємною частиною.

Таблиця 1.1 – Визначення ресурсного потенціалу

Зміст	Автор
Ресурсний потенціал – інтегральна числова оцінка ефективності використання в процесі підприємницької (комерційної) діяльності різних видів ресурсів, необхідних для виробництва і збуту готової продукції [4].	Бараш Ю.С.
Ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), що забезпечують безперервність і ефективність її діяльності. [35]	Мельник М.В. Герасимова Е.Б.
Ресурсний потенціал – це обсяг ресурсів, взятий в зіставленні з економічними потребами, і з урахуванням можливостей розширення і поповнення цих ресурсів в довгостроковій перспективі, пов'язуючи його з характеристикою джерел ресурсів. Включає в себе запаси природних, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, а також населення [42].	Фонотова А.Г.
Ресурсний потенціал (potentia) – означає можливість, потужність, це система ресурсів, взаємопов'язана сукупність матеріально-речових, енергетичних, інформаційних засобів, а також самих працівників, які використовують (або можуть використовувати) їх в процесі виробництва матеріальних благ і послуг [22].	Комаров М. А.
Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність накопичених ресурсів господарюючого суб'єкта, що характеризують можливості системи по здійсненню цілеспрямованої діяльності з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [35].	Фонотов А.Г.

Джерело: [4], [35], [42], [22], [35]

Не дивлячись на те, що визначення досить різні суть у них одна. Вона полягає в тому, що ресурсний потенціал необхідний для функціонування підприємства і є його невід'ємною частиною.

Таким чином, одні вважають, що категорія «ресурсний потенціал» є конгломератом ресурсів, не враховуючи їх якісну сторону. Інші вважають, що ресурсний потенціал являє собою матеріальну основу виробництва, але в статичній, тобто до моменту їх залучення у виробничий процес. Треті – не враховують цільове призначення ресурсного потенціалу.

На наш погляд, *ресурсний потенціал* – це можливості організації по використанню наявних у неї ресурсів і ресурсів, які підприємство не використовує, але які є у зовнішньому середовищі і тих, які можуть з’явитися в майбутньому, включаючи і відчутні (матеріальні) і невідчутні ресурси для максимального задоволення потреб населення в своїх товарах/послугах, а також виробництва доданої вартості та отримання прибутку.

Розглянемо *основні складові ресурсного потенціалу* підприємства на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Основні складові ресурсного потенціалу

Джерело: [18]

Матеріально-технічний потенціал підприємства – наявні та приховані можливості підприємства використовувати основні фонди та предмети праці, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства.

Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для

здійснення поточних і перспективних витрат. Головною складовою фінансового потенціалу є інвестиційний, тобто наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення.

Кадровий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це поняття дає можливість, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому та забезпечити якісну (структурну) збалансованість факторів виробництва.

Управлінський потенціал – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У найзагальнішому вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів.

Логістичний потенціал – це максимальна продуктивність (функціональна спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування в просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях; пересуванню згідно з часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів – транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація.

Організаційний потенціал – сукупність наявних засобів і можливостей для нових прогресивних змін у межах даної організації, зокрема появи синергічного ефекту. Його елементами є: 1) неефективно використовувані матеріальні, трудові, фінансові та ін. ресурси; 2) нові можливості вдосконалення її організаційної структури та виконуваних функцій.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), оброблення та поширення інформаційних ресурсів. У складі інформаційного потенціалу можна окремо

виділити інформаційно-обчислювальний потенціал, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством у різних галузях людської діяльності.

Інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення [54].

Існують і інші класифікаційні характеристики ресурсного потенціалу підприємства, проте їх детальний аналіз не входить в завдання даної роботи. Найбільший інтерес представляє управління ресурсним потенціалом підприємства як фактора стійкого розвитку підприємницької структури в сучасних кризових умовах. Реалізація завдань в рамках досягнення даної мети залежить значною мірою від уміння управлінських кадрів підприємства створювати передумови (умови) для зростання виробничих і фінансових показників діяльності організації. З цією метою управління підприємством необхідно володіти достовірною, повною, оперативною, поточною і прогностною інформацією, що дозволяє передбачати заздалегідь можливі наслідки по модернізації і відтворення ресурсного потенціалу підприємства і складових його компонент.

Об'єднання всіх складових ресурсного потенціалу підприємства в єдиний технологічний процес здійснюється на основі певних *принципів*: підприємницької спрямованості, технологічної доцільності, раціональності поєднання складових, ритмічності використання, плановірності використання, економічної доцільності.

Принцип підприємницької спрямованості ресурсного потенціалу полягає у дотриманні співвідношення між кількістю, потужністю, швидкістю здійснених основних та оборотних фондів і виробничими площами, кількістю та кваліфікацією працівників у кожному конкретному підприємницькому процесі їх розподілі відповідно до задіяних технічних засобів.

Принцип технологічної доцільності ресурсного потенціалу забезпечується раціональним розташуванням робочих місць відповідно до технологічного процесу виготовлення товарів (послуг), відповідною організацією вантажопотоків та їх скороченням у виробничому процесі.

Принцип раціональності поєднання складових ресурсного потенціалу виявляється в одночасному виконанні робіт різних етапів виготовлення продукції на основі раціонального розподілу праці, методів організації виробництва.

Принцип ритмічності використання ресурсного потенціалу полягає у періодичному повторенні виробничих операцій, їх погодженості в часі, просторі, швидкості виконання, тривалості та послідовності у виробничому процесі для забезпечення мінімальних міжопераційних перерв.

Принцип плановірності використання ресурсного потенціалу передбачає чітку взаємопогодженість складових ресурсного потенціалу відповідно до раніше складених планів, щоденного виконання виробничих завдань на кожному робочому місці, їх повне завантаження та своєчасна підготовка до виробничої зміни.

Принцип економічної доцільності використання ресурсного потенціалу підприємства виявляється у спрямованості всіх його складових на досягнення визначених господарських результатів [23].

Для надання чіткого визначення управління ресурсним потенціалом необхідно проаналізувати економічну сутність поняття управління. *Управління* – це діяльність суб'єкта, що дістає вияв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, здійснюваному з метою приведення останнього у бажаний для суб'єкта стан [18].

Виходячи з вищенаведеного, можемо сформулювати визначення *управління ресурсним потенціалом підприємства* – цілеспрямована діяльність суб'єкта господарювання, яка направлена на організацію ефективного використання наявних ресурсів та можливостей які є у зовнішньому середовищі і тих, які можуть з'явитися в майбутньому для максимального задоволення

потреб споживачів, а також виробництва доданої вартості та отримання прибутку.

Таким чином, в підрозділі 1.1 проаналізовано економічну сутність понять:

Ресурси – це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі;

потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнесів-процесів;

ресурсний потенціал підприємства – це сукупність накопичених ресурсів господарюючого суб'єкта, що характеризують можливості системи по здійсненню цілеспрямованої діяльності з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

управління – це діяльність суб'єкта, що дістає вияв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, здійснюваному з метою приведення останнього у бажаний для суб'єкта стан;

управління ресурсним потенціалом підприємства – цілеспрямована діяльність суб'єкта господарювання, яка направлена на організацію ефективного використання наявних ресурсів та можливостей які є у зовнішньому середовищі і тих, які можуть з'явитися в майбутньому для максимального задоволення потреб споживачів, а також виробництва доданої вартості та отримання прибутку.

1.2. Методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності в основному визначається правильно обраною стратегією управління ресурсним потенціалом підприємства. Вибір стратегій залежить у свою чергу від оцінки ресурсного потенціалу.

Оцінку ресурсного потенціалу підприємства Давидова Л. Рекомендує проводити за наступною схемою [14]:

- перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів з оцінки ресурсного потенціалу;
- формулювання місії і цілі організації;
- визначення завдань проведення аналізу ресурсного потенціалу;
- аналіз зовнішнього середовища підприємства: постачальників, конкурентів, споживачів;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- розробка поетапного плану аналізу використання ресурсного потенціалу;
- проведення аналізу елементів ресурсного потенціалу підприємства.

В результаті визначається деяка узагальнена інтегральна оцінка (показник), за допомогою якої вдається дати кількісну і якісну характеристику динаміки розвитку об'єкта в часі. [58, с. 256];

Принцип методичних основ оцінки ресурсного потенціалу полягає в розрахунку інтегральної кількісної оцінки із застосуванням таксонометричного методу, що показує ступінь відхилення реальних показників організації від віртуальної еталонної моделі.

Для аналізу фактичного рівня використання ресурсного потенціалу підприємства вирішуються такі завдання:

- вибір комплексу показників для кожної категорії складових ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяють найбільш повно відобразити їх поточний стан;
- визначення системи контрольних показників;
- встановлення рекомендованих значень контрольних показників для кожної категорії складових потенціалів [61, С. 142].

На рисунку 1.3 запропоновано модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства за Біленьким О.Ю.

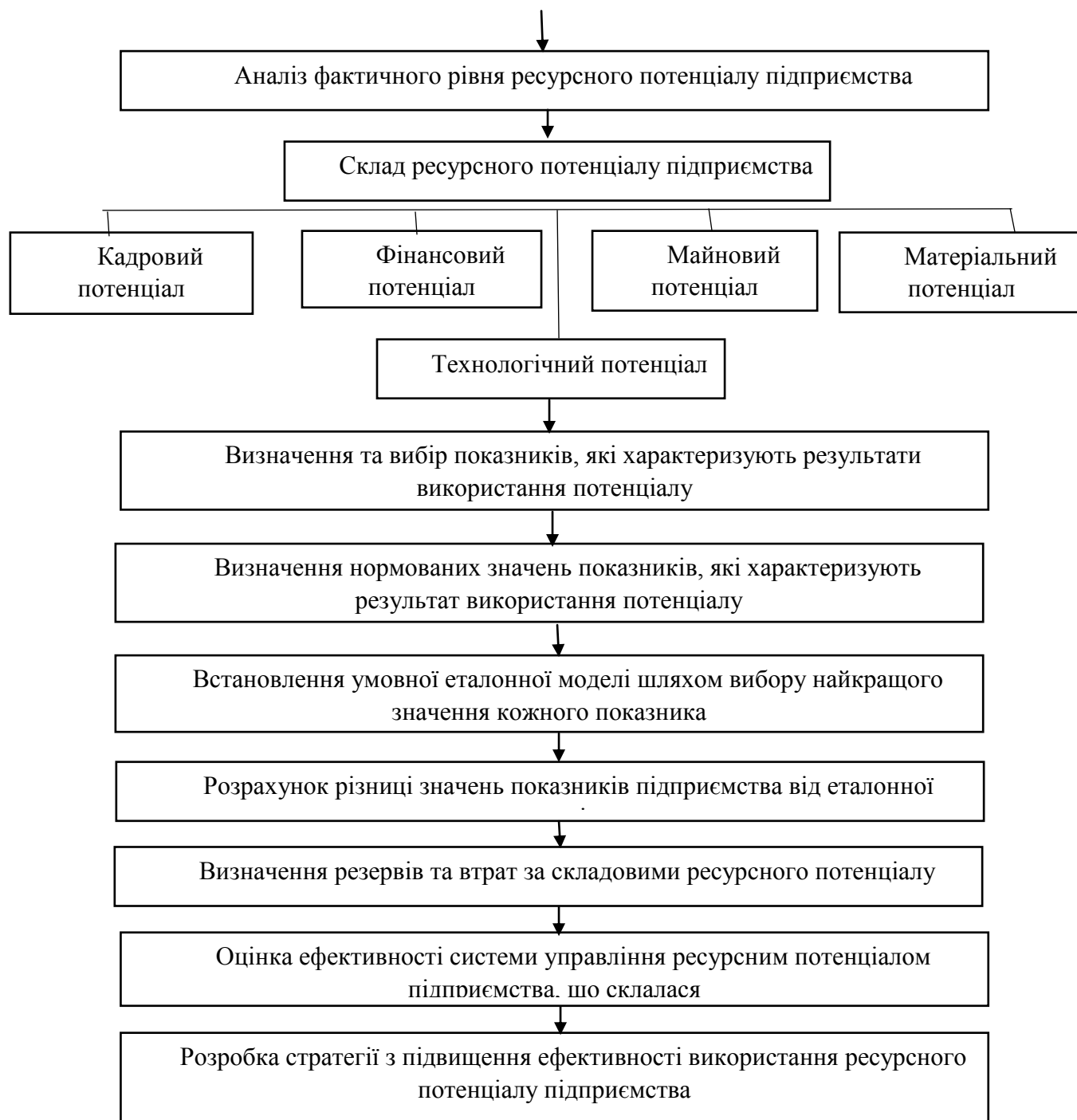


Рисунок 1.3 – Модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: [4]

З метою підвищення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу Валінкевич Н.В. розробив модель, що дозволяє ідентифікувати проблеми його використання, і комплекс управлінських впливів, спрямованих на забезпечення ресурсної стійкості металургійного підприємства (рис.1.4).



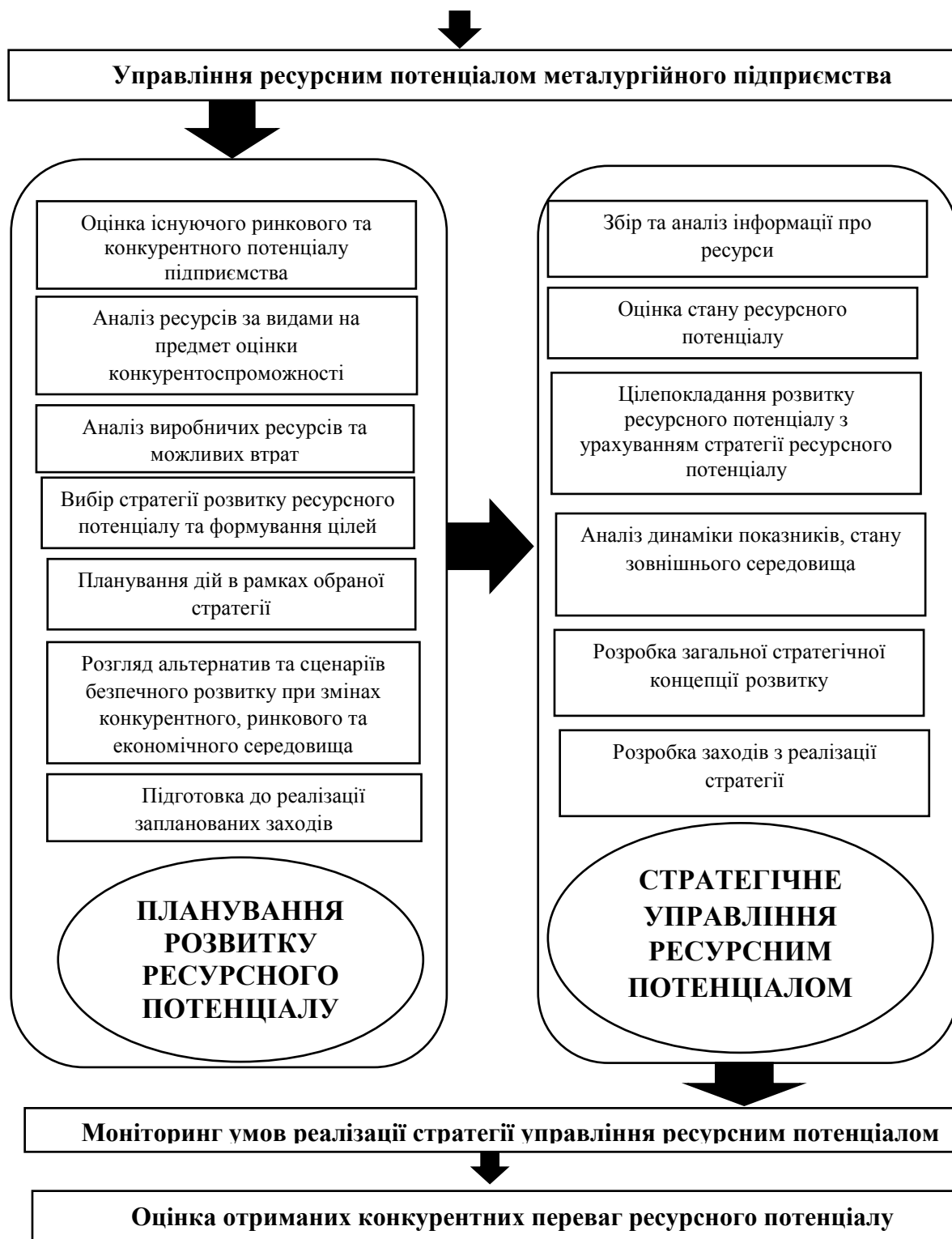


Рис. 1.4 – Модель підвищення конкурентоздатності ресурсного потенціалу металургійного підприємства

Джерело: [9, с. 86]

Принцип методичних основ оцінки ресурсного потенціалу полягає в розрахунку інтегральної кількісної оцінки із застосуванням таксонометричного

методу, що показує ступінь відхилення реальних показників організації від віртуальної еталонної моделі.

Для аналізу фактичного рівня використання ресурсного потенціалу підприємства вирішуються такі завдання:

- вибір комплексу показників для кожної категорії складових ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяють найбільш повно відобразити їх поточний стан;
- визначення системи контрольних показників;
- встановлення рекомендованих значень контрольних показників (максимально або мінімально допустимі) для кожної категорії складових потенціалів, тобто побудова умовної еталонної моделі [9, С. 142].

Ефективність управління ресурсним потенціалом безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю підприємства, яку можна визначити як комплексну характеристику, яка відображатиме порівняльну ефективність використання ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал є системою взаємозалежних елементів, в зв'язку з чим, можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості системи, які можна сформулювати у вигляді принципів (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи ефективного управління ресурсним потенціалом металургійних підприємств

Принцип	Сутність принципу
Системності	Використання всіх ресурсів підприємств збалансовано, не допускати значних відхилень в технологічному ланцюжку, за потужностями, враховуючи вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.
Структурності	До структурних характеристик слід віднести цілісність ресурсного потенціалу, відповідно до якої, всі елементи виконують загальну цільову функцію, що стоїть перед системою. Взаємозв'язок і взаємодія елементів ресурсного потенціалу, як необхідна умова забезпечення його системної цілісності забезпечують узгодженість у функціонуванні і дозволяє досягти нових якостей, не властивих для елементів до початку їх взаємодії.

Продовження таблиці 1.2

Цільової орієнтованості	Дії всіх структурних підрозділів повинні бути узгоджені, підкорятися складеній стратегії і тактиці.
-------------------------	---

Економічної самостійності	Для забезпечення конкурентоспроможності продукції і послуг підприємства повинні спільно сформувати план дій, на найближчий період так і на перспективу всіх підрозділів.
Узгодженості	Серед структурних підрозділів підприємства повинна бути узгодженість в технології, маркетингових дослідженнях, русі фінансових ресурсів. У зовнішньому середовищі підприємствам доцільно погоджувати спільні дії щодо оподаткування, митних квот, залізничних тарифів, рівню рентабельності і т.д.
Адекватності	Дії структурних підрозділів повинні адекватно реагувати на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і формувати оптимальні напрямки дій.
Соціальної справедливості	У нинішніх умовах ефективного використання ресурсного потенціалу великого значення набуває використання трудового потенціалу, тому власникам і менеджерам підприємств необхідно гуманно підходити до функціонування цього виду ресурсу. Це можуть бути узгоджені дії адміністрації щодо режиму праці і відпочинку, рівня оплати праці, соціальних гарантій та мотивацій.

Джерело: [70]

Необхідне проведення заходів щодо підвищення якості управління ресурсним потенціалом з використанням *сучасних методик*:

- формування спрямованості управлінських імпульсів на зміну стану ресурсного потенціалу в бік підвищення ефективності його використання;
- формування систем управління, розрахованих на облік факторів зовнішніх взаємодій;
- формування методів управління потенціалом попиту, ринкового ресурсу;
- впровадження в управлінську практику інноваційних методів впливу на ресурсний потенціал [73].

Ресурсний потенціал має певні властивості, до яких відносяться: нестабільність стану, невизначеність і динамічність розвитку. Метою управління потенціалом є надання йому стабільного і певного в часі характеру, а також його розвиток в заданому напрямку. Розглянемо завдання необхідні для оцінки ресурсного потенціалу.

Стабілізація потенціалу, як перше завдання управління буде полягати в наступній послідовності кроків:

- 1) інвентаризація потенціалу по можливості використання;

- 2) перехід потенціалу з прихованого в досліджуваний резервний;
- 3) перехід потенціалу з резервного в інвестиційний і експлуатований потенціал;
- 4) стабілізація потенціалу.

Поняття стабільності в даному дослідженні трактується як такий стан потенціалу, при якому він проявляє себе і стає можливим його ідентифікація і використання. Поняття стабільності є відносним для різних учасників економічного процесу, але при цьому для всіх учасників потенціал є об'єктом економічної діяльності і, тому, в процесі його стабілізації беруть участь всі сторони [63].

У вузькому сенсі під стабілізацією можна розуміти формування портфеля інвестиційних пропозицій, що охоплюють всі елементи потенціалу, в більш широкому сенсі стабілізація являє собою безперервний процес формування, уточнення, реалізації та оцінки інвестиційних пропозицій.

Визначеність інформації є об'єктом дослідження в різних методологіях оцінки ресурсного потенціалу, а визначеність реальних значень ресурсів є скоріше критерієм оцінки системи знань про природу і економіці. В якійсь мірі і та й інша визначеність є суб'єктивним фактором.

Ресурси і інформацію можна розділити на внутрішні і зовнішні по відношенню до соціально-економічній системі.

У разі зовнішніх ресурсів їх можна розділити на прикріплені до підприємства (наприклад, фінансові ресурси у вигляді трансфертів, інфраструктурні ресурси у вигляді глобальних транспортних систем і ін.). А також пошукові ресурси (наприклад, фінансові ресурси у вигляді інвестицій, інфраструктурні ресурси у вигляді мереж матеріальних і фінансових потоків).

Рішення даних завдань може послужити основою формування довгострокової стратегії розвитку. Розглянемо сучасну методику пошукового закріплення зовнішніх інвестиційних ресурсів, як напрям розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Сутність цієї методики в наступному:

- етап оцінки, при нестачі або неможливості ефективного використання внутрішніх інвестиційних ресурсів, основна орієнтація повинна бути на залучення зовнішніх ресурсів;

- етап пошуку зовнішніх інвестиційних ресурсів полягає в процедурі виявлення потенційних інтересів зовнішніх інвесторів у використанні будь-якої складової потенціалу соціально-економічної системи, тобто визначення її конкурентних позицій на ринку інвестицій;

- етап прикріплення зовнішніх інвестиційних ресурсів полягає в реалізації інтересів зовнішніх інвесторів в межах розвивається соціально-економічної системи та виходу інвестиційних ресурсів на цикл безперервного ресурсно-інноваційного розвитку, який дозволяє «самовідтворюватися» інвестиційним ресурсам.

Завдання управління внутрішніми ресурсами в даному випадку буде, перш за все, заключатися в їх стабілізації (визначеності) в часі. Виходячи з цього, до вищевикладеної методики управління ресурсами, слід додати методику стабілізації ресурсів у часі, як ще одного напрямку розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Сутність цієї методики в наступному:

- етап пошуку, при оцінці наявності ресурсів в потенціалі системи необхідно враховувати різний ступінь визначеності і ризику по ресурсам, використовуючи сценарні варіанти прогнозування ресурсів і методи страхування ризиків;

- етап оцінки, розглядаючи обраний сценарний варіант наявності і використання ресурсів, необхідно розробити планову модель використання ресурсів у часі (мережеву вірогідну ресурсну модель), яку можна оптимізувати на основі ресурсозаміщення;

- етап стабілізації, в процесі реалізації програми розвитку мережева ресурсна модель є основою для контролю і оперативного забезпечення стабільності ресурсів [46].

На сьогоднішній день вже розроблено та апробовано на практиці три *розвинені методики* оцінки та управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства:

- методика аналізу агрегованих показників статистичних даних, використовуваних для оцінки ресурсного потенціалу підприємницької структури;
- методика грошової оцінки фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, трудових ресурсів;
- кореляційно-регресійний аналіз, який дозволяє оцінити ресурсний потенціал за наслідками господарської діяльності підприємства – обсягам виробленої, реалізованої продукції підприємства, його прибутком, які характеризують рівень організації та управління підприємством.

Майбогіна Н. В. виділяє такі методи управління [52]:

- економічні;
- технологічні;
- соціально-психологічні;
- адміністративні.

Кожний із вказаних методів управління зумовлений різноманітними чинниками. Так, економічні методи зумовлені економічними чинниками. За їх допомогою досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Методи управління використовуються з різним ступенем ефективності.

Ефективне використання економічних методів потребує певних передумов: здатності підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов розвинутого ринкового середовища, фінансово-кредитних інститутів тощо. Економічні методи управління передбачають розробку планово-економічних показників та механізмів їх досягнення. Через матеріальну зацікавленість стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. В основному, економічні методи діють на об'єкт, яким управляють, не прямо, а опосередковано.

Економічні методи управління ресурсним потенціалом – це:

- економічні плани;
- економічні стимули.

Найефективнішими економічними методами управління є економічні стимули. Економічні стимули – це способи впливу, які спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних фінансово-господарських завдань відповідно до мети підприємства. Вони зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових та індивідуальних інтересів.

Ґрунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо. Вони є найдієвішими способами впливу на продуктивність праці працівників підприємства [52].

В управлінні ресурсним потенціалом підприємства, поряд з економічними, застосовують технологічні методи управління. Останні здійснюють вплив на діяльність працівників через документи, які визначають технологію фінансово-господарських процесів.

За складом виділяють такі документи:

- технологічні;
- конструкторські.

До технологічних документів відносять: різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режим діяльності, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва.

В процесі трудової діяльності через технологічні документи забезпечується відповідний вплив на працівників підприємства. Вони, виконуючи конкретну роботу, керуються переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками щодо використання конкретного обладнання та устаткування, послідовністю виробничих процесів тощо.

До конструкторських документів відносять: різноманітні ескізи виробів, креслення, конструкторські карти машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів та оснащення) тощо [46].

Третю групу складають соціально-психологічні методи управління ресурсним потенціалом. Це сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Виділяють такі соціально-психологічні методи:

- соціальні плани;
- моральні стимули.

До останньої групи відносять адміністративні методи управління ресурсним потенціалом. Це, як правило, однозначні методи, які виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Способи впливу адміністративних методів такі:

- організаційні;
- розпорядчі;
- дисциплінарні.

Вплив адміністративних методів можна здійснювати шляхом:

- організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази тощо);
- організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);
- організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);
- організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви) [46, с.87].

Таким чином, у підрозділі 1.2 проаналізовано методичні підходи управління ресурсним потенціалом. Було виявлено, що управління ефективністю ресурсного потенціалу необхідно розглядати як допоміжний етап, який повинен містити такі напрямки, як якість управління та управління результатами. Даний напрямок повинен формуватися під впливом ефективної системи мотивації та контролю при чіткому визначенні цілей і пріоритетів

розвитку підприємства та однозначному поділі повноважень і відповідальності. Управління результатами діяльністю повинно містити сукупність систематичних процедур і підходів, що використовуються для оцінювання результатів діяльності підприємства та зворотного впливу з метою їх покращення. При цьому прийняття рішень має відповідати загальним вимогам, що висуваються до будь-яких управлінських рішень. Вони мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними та гнучкими. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення будуть виконувати керуючу, координуючу (узгоджувати окремі дії, рішення, діяльність окремих фахівців та підрозділів) та мобілізуючу (активізація виконавців) функції задля підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства.

1.3. Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Оцінка управління ресурсним потенціалом підприємства має бути комплексною, тобто вона може бути отримана як систематизація результатів комплексного економічного аналізу. У такій оцінці повинні міститися узагальнені висновки щодо використання ресурсів підприємства, засновані на принципі системності. Тобто, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства [5]. Тому така оцінка дає можливість встановити як функціонує ресурсний потенціал, чи досягаються поставлені цілі, як зміни та вдосконалення в управлінні впливають на повноту використання ресурсів підприємства та ефективність управління ним.

Вимір індивідуального рівня використання ресурсного потенціалу проходить на основі вибраних показників, проводиться оцінка складових фактичного рівня ресурсного потенціалу підприємства, яка представлена у вигляді формули 1.1:

$$РП = КП + ФП + МП + МтП + ОТП, \quad (1.1)$$

де РП – рівень ресурсного потенціалу;

КП – рівень кадрового потенціалу;

ФП – рівень фінансового потенціалу;

МП – рівень майнового потенціалу;

МтП – рівень матеріального потенціалу;

ОТП – рівень технологічного потенціалу;

В таблиці 1.3 представлено основні показники, за допомогою яких можливо оцінити ефективність використання матеріально- технічної складової ресурсного потенціалу:

Таблиця 1.3 – Показники, що характеризують ефективність використання ресурсного потенціалу

Показники	Формула обрахунку	Нормат. з-ння
Оцінка майнового стану підприємства		
Коефіцієнт придатності	Залишкова вартість основних засобів / Первісну вартість основних засобів	збільш.
Коефіцієнт оновлення	Вартість основних засобів, що надійшли за рік / Первісна вартість основних засобів	збільш.
Коефіцієнт вибуття	Вартість основних засобів, що вибули за рік / Первісна вартість основних засобів	менший ніж коеф. онов.
Коефіцієнт зносу	Знос основних засобів / Первісна вартість основних засобів	не більше 50%
Фондоозброєність	Середньорічна вартість основних засобів / Середньорічна чисельність виробничого персоналу	Зростати
Фондовіддача	Дохід. / Середньорічна вартість основних засобів	збільш.
Фондомісткість	Середньорічна вартість основних засобів / Дохід	зменш.
Рентабельність основних засобів	Прибуток (чистий прибуток) / Середньорічна вартість основних засобів	збільш.

Продовження таблиці 1.3

Оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів		
Прибуток на грн мат.	Прибуток / Матеріальні витрати	збільш.

витрат		
Матеріаловіддача	Дохід / Матеріальні витрати	збільш.
Матеріаломісткість	Матеріальні витрати / Дохід	зменш.
Питома вага мат. витрат у собівартості	Матеріальні витрати / Собівартість	залежить від галузі

Джерело: [74]

Коефіцієнти оновлення та вибуття характеризують динаміку руху основних засобів. Тут важливо, щоб коефіцієнт вибуття не перевищував коефіцієнт оновлення. Коефіцієнт придатності основних засобів та коефіцієнт зносу характеризують технічний стан основних засобів. Нормативне значення коефіцієнта зносу основних засобів залежить від галузей та видів діяльності, проте в більшості випадків вважається, що його значення не має даного показника має зростати, проте воно не повинно зростати більш швидкими темпами ніж продуктивність праці. Показник фондovіддачі характеризує ефективність використання підприємством наявних основних засобів. Значення даного показника значно відрізняється в різних галузях. Проте даний показник слід також оцінювати в динаміці і він має збільшуватись. Фондомісткість є величиною зворотною до фондovіддачі. За нормальних умов фондомісткість повинна мати тенденцію до зменшення.

Щодо оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів, то тут важливими показниками є матеріаловіддача та матеріаломісткість. Збільшення матеріаловіддачі та зменшення матеріаломісткості доходу характеризують ефективне використання складової ресурсного потенціалу.

Таким чином, згідно з проведеними розрахунками коефіцієнтів, що представлені у таблиці 1.3, можна зробити висновок щодо ефективності використання матеріально- технічної складової ресурсного потенціалу.

Щодо оцінки ефективності використання трудових ресурсів, як складової ресурсного потенціалу підприємства, то її можливо оцінити за допомогою показників продуктивності праці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Показники, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів

<i>Показники</i>	<i>Формула обрахунку</i>	<i>Нормат. з-ня</i>
Вартісний показник продуктивності праці	Дохід/ Середньорічна чисельність виробничого персоналу	збільш.
Трудомісткість одиниці продукції	Фонд робочого часу/Дохід	зменш.

Джерело: [69]

Вартісний показник продуктивності праці показує суму чистого доходу підприємства, що припадає на одного працівника. Чим вищий даний показник, тим вища вартісна продуктивність праці кожного з працівників. Трудомісткість одиниці продукції характеризує затрати часу на одиницю продукції. Чим більший виробіток продукції за одиницю часу або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці.

При аналізі ефективності використання трудових ресурсів, якщо для фірми важливим є вивчення руху робочої сили, то з цією метою можливо розрахувати коефіцієнти обороту по прийому, вибуттю кадрів. Коефіцієнт обороту по прийому визначається як відношення прийнятих працівників до середньооблікової чисельності працюючих. Коефіцієнт обороту з вибуття розраховується як відношення кількості працівників, що вибули, до середньооблікової чисельності працюючих.

Оцінку ефективності використання фінансових ресурсів підприємства можливо проводити за декількома групами показників: фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності тощо (табл. 1.5).

Основними показниками, які характеризують фінансову стійкість підприємства, його незалежність від позикових коштів, є коефіцієнти автономії, фінансової стабільності, забезпеченості власними коштами, фінансової залежності, відношення позикових і власних коштів, маневреності робочого та власного капіталу, тощо.

Таблиця 1.5 – Показники, що характеризують ефективність використання фінансових ресурсів

<i>Показники</i>	<i>Формула обрахунку</i>	<i>Норм. з-ня</i>
------------------	--------------------------	-------------------

<i>Показники фінансової стійкості</i>		
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Баланс (Активи)	0,5–0,8
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Запозичений капітал / Баланс (Активи)	0,2–0,5
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Запозичений капітал / Власний капітал	0,25–1
Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс / Власний капітал	1,25–2,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал — Оборотні активи) / Власний капітал	0,05–0,10
Коефіцієнт структури залученого капіталу	Довгострокові зобов'язання / Запозичений капітал	-
Коефіцієнт інвестування	Власний капітал / Необоротні активи	>1,0
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	(Власний капітал — Необоротні активи) / Виробничі запаси	0,6–0,8
Коефіцієнт прогнозу банкрутства	(Оборотні активи+Витрати майбутніх періодів — Поточні зобов'язання –Доходи майбутніх періодів) / Баланс	в динам.
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/ (Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів)	-
<i>Показники ліквідності та платоспроможності</i>		
Власний оборотний (функціонуючий) капітал (ВОК)	Власний капітал+Довгост.зобов'язання - Необоротні активи	> 0
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	Дохід/ВОК	-
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	(Оборотні активи+Витр.майб.періодів)/ (Поточ.зобов'язання+Дох.майб.періодів)	2,0–2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Обор.активи- Запаси+Витрати майб.періодів) / (Поточні зобов'язання +Дох.майб.п.)	0,8–1,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / (Поточні зобов'язання + Дох.майб.п.)	0,25–0,3
Частка оборотних активів в активах п/ва	Оборотні активи./Баланс	-
Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	ВОК/Оборотні активи	-

Продовження таблиці 1.5

Частка виробничих запасів в оборотних активах	Виробничі запаси/Оборотні активи	-
---	----------------------------------	---

Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	ВОК/Виробничі запаси	-
--	----------------------	---

Джерело: [66]

Основними показниками, які характеризують фінансову стійкість підприємства, його незалежність від позикових коштів, є коефіцієнти автономії, фінансової стабільності (власних та позикових коштів), фінансового лівериджу (залежно від довгострокових зобов'язань), забезпеченості власними коштами, фінансової залежності, відношення позикових і власних коштів, маневреності робочого та власного капіталу, тощо. Коефіцієнт автономії показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу свідчить про те, скільки зобов'язань припадає на сукупний обсяг пасивів. До 50% пасивів сформованих за рахунок запозиченого капіталу, вважається такими, що не загрожує фінансовій стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про частку власних оборотних коштів у власному капіталі. Показник фінансової стабільності свідчить про забезпеченість заборгованості власними засобами. Перевищення власними коштами позикових свідчить про фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт фінансової стійкості враховує не тільки власний капітал, але і довгострокові зобов'язання і характеризує рівень фінансової стабільності в перспективі більше 1 року. Показники ліквідності показують чи підприємство здатне погасити свої зобов'язання і як швидко.

Окрім вище наведених показників оцінки ефективності використання ресурсів підприємством, слід також звернути увагу на показники рентабельності. Загалом у систему показників рентабельності найчастіше включають рентабельність активів (майна), рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізації продукції, рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність виробництва, рентабельність поточних витрат. Рентабельність

— це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, тобто ефективність використання власних ресурсів. Різні показники рентабельності можуть свідчити про ефективність використання різних ресурсів фірми. В загальному вигляді рентабельність являє собою співвідношення корисного результату (загальний прибуток; операційний прибуток; чистий прибуток; тощо) і затрат факторів виробничого процесу (собівартість продукції; середньорічна сума основних засобів, власного капіталу; інвестиції; тощо).

Поділ ресурсного потенціалу на окремі складові є основою при оцінці ефективності використання ресурсного потенціалу. Оскільки, поділивши ресурсний потенціал на окремі складові, далі можливо поетапно оцінювати ефективність використання кожної з них, потім, на основі отриманих результатів, аналізувати ефективність використання ресурсного потенціалу в цілому.

Більшість економістів пропонують поділяти методи, що використовуються для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу на витратні, ресурсні, результативні та комплексні (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Показники та методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства

<i>Група методів</i>	<i>Характеристика групи</i>	<i>Показники, що характеризують вид методу</i>	<i>Економічний сенс показника</i>
Витратні методи	Методи засновані на одному показнику, що враховує витрати підприємства	1) витратовіддача; 2) витратоємкість; 3) рентабельність витрат.	Показники ефективності використання ресурсного потенціалу на основі двох результативних показників обороту і прибутку
Ресурсні методи	Методи засновані на показнику, що враховує оборот роздрібної торгівлі і прибутку	Ресурсовіддача	

Результативні методи	Методи оцінки використання ресурсного потенціалу за складом основних економічних показників	1) узагальнюючий показник ефективності використання ресурсного потенціалу; 2) узагальнюючий показник ефективності виробництва; 3) показник ефективності конкретного ресурсного потенціалу.	Показники кількісної оцінки діяльності підприємства
Комплексні системні методи	Методи визначають різні види ефективності використання ресурсного потенціалу	1) узагальнюючий показник динаміки ефективності використання ресурсного потенціалу; 2) показник економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; 3) зведені показники ефективності ресурсного потенціалу підприємства.	Дозволяють більш глибоко і детально вивчити діяльність підприємства, що веде як до ефективного використання наявних ресурсів, так і до виявлення ресурсів

Джерело: [68]

Крім того, на практиці досить часто для оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства або окремих його складових користуються такими методами як експертний, бальний, рейтинговий, порівняльний, економіко-математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання [5].

Таким чином, в підрозділі 1.3 було проаналізовано показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. За допомогою показників, що описані в таблицях 1.3–1.6 можливо оцінити ефективність використання окремих складових ресурсного потенціалу підприємства. За результатами такого аналізу, можна зробити висновок щодо найбільших проблем на підприємстві, що знижують ефективність використання ресурсного потенціалу. Таким чином, перевагою такого поетапного аналізу є те, що можливо виявити, які із ресурсів — виробничі, трудові, фінансові — використовуються найменш ефективно, тобто слабкі місця фірми. І тоді прийняти рішення щодо підвищення ефективності використання саме їх.

Висновки до розділу I

Отже, у першому розділі висвітлено теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства, а саме розкрито економічну сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності, виявлено методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства, досліджено основні показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

В ході дослідження, з'ясовано, що:

- *ресурси* — це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі;
- *потенціал* підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнесів-процесів;
- *ресурсний потенціал підприємства* — це сукупність накопичених ресурсів господарюючого суб'єкта, що характеризують можливості системи по здійсненню цілеспрямованої діяльності з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- *управління* — це діяльність суб'єкта, що дістає вияв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, здійснюваному з метою приведення останнього у бажаний для суб'єкта стан;
- *управління ресурсним потенціалом підприємства* — цілеспрямована діяльність суб'єкта господарювання, яка направлена на організацію ефективного використання наявних ресурсів та можливостей які є у зовнішньому середовищі і тих, які можуть з'явитися в майбутньому для максимального задоволення потреб споживачів, а також виробництва доданої вартості та отримання прибутку.

Було досліджено наступні методи управління :

- економічні;

- технологічні;
- соціально-психологічні;
- адміністративні.

Найефективнішими економічними методами управління є економічні стимули. Економічні стимули – це способи впливу, які спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних фінансово-господарських завдань відповідно до мети підприємства. Вони зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових та індивідуальних інтересів.

Основними показниками, які характеризують фінансову стійкість підприємства, його незалежність від позикових коштів, є коефіцієнти автономії, фінансової стабільності, забезпеченості власними коштами, фінансової залежності, відношення позикових і власних коштів, маневреності робочого та власного капіталу, тощо.

Узагальнюючи вище сказане, можна вважати, що ресурсний потенціал і його ефективне комплексне управління – запорука успішного розвитку підприємства. Категорія ресурсного потенціалу відображає напрямки розширення та відтворення джерел ресурсів.

Для ефективності аналізу ресурсного потенціалу підприємства необхідна система аналітичних показників, що дозволяє оцінити рівень ефективності використання ресурсів підприємства. оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу має складатись з таких етапів: по- перше, слід відібрати найбільш пріоритетні (важливі) види ресурсів для фірми, діяльність якої аналізується; по- друге, оцінити ефективність використання кожної складової ресурсного потенціалу (групи ресурсів); по- третє, на основі отриманих розрахунків, дати оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу в цілому.

РОЗДІЛ II. Оцінка та аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»

ТОВ «Метінвест-СМЦ» – міжнародна вертикально-інтегрована гірничо-металургійна компанія, що управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості, від видобутку залізорудної сировини і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції. У структуру Групи входять видобувні і металургійні підприємства, що знаходяться в Україні, ЄС та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків.

Компанія зареєстрована 6 червня 2006 року як ТОВ «Леман Україна», з 09 вересня 2009 року переєстрована в ТОВ «Метінвест-СМЦ». Місцезнаходження юридичної особи: 01015, м. Київ, вул. Лейпцизька 15- А.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є найбільшою недержавною компанією України за низкою показників і займає 13-е місце в рейтингу найбільших компаній Центральної та Східної Європи Deloitte TOP-500 за підсумками 2017 року.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» – найбільший в Україні і один з найбільших в СНД виробників залізорудної сировини і сталі. Компанія входить в топ-50 металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association). Виробничі потужності Метінвесту з виплавки сталі складають 15 млн тонн на рік.

Основним видом діяльності «Метінвест-СМЦ» є виробництво та продаж металопрокату на первинний та вторинний ринок, роздрібним клієнтам та трейдерам по всій території України; зареєстрованими є такі види:

- інші види оптової торгівлі;
- виробництво металевих конструкцій;

- виробництво сталевих труб.

Основні види продукції:

- плоский металопрокат, який включає холоднокатані, гарячекатані та холоднокатані оцинковані листи та рулони;
- сортовий металопрокат: арматура, катанка, квадрат та ін.;
- трубний одношовний прокат: профільні та водогазопровідні (електрозварні) труби;
- фасонний прокат, який включає балки, швелери та кутики.

Так як дана компанія має створені сервісні металоцентри, тобто, мається на увазі, що продається не тільки продукція, а й послуги, а саме:

- послуги з виробу профнастилу (покрівельного, стінового);
- послуги з порізки металопрокату;
- зберігання металопрокату;
- безпосередньо доставка металопрокату.

Станом на 01.01.2018 р. до мережі сервісних металоцентрів «Метінвест-СМЦ» входить Головний офіс, 19 філій та 23 металобази.

Офіційно компанією «Метінвест-СМЦ» за державною класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) зареєстровані такі види діяльності:

- код КВЕД 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- код КВЕД 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (основний);
- код КВЕД 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

На ефективність галузі та конкурентоспроможність її підприємств впливають різні економічні фактори, серед яких збалансованість товаро-ринкових сегментів, життєвий цикл товарів, невизначеність і ризики, структура

споживачів (у плані залежності тих чи інших товарів від груп споживачів), технологічна база (використання наявних технологій чи створення нових) та інші фактори, з якими стикаються підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі, що безпосередньо впливають на розвиток галузі взагалі.

Значну роль у діяльності підприємства відіграє технологія виробництва продукції, тому що з її допомогою підприємство може впливати як на витрати, пов'язані з закупівлею і транспортуванням сировини і матеріалів, так і на час виробничого циклу, якість продукції, що в умовах конкурентної боротьби є дуже важливим чинником.

Не менш важливими внутрішніми факторами діяльності підприємства є наступні:

- потужність складських та торгівельних приміщень, а особливо орендованих, оскільки плата за оренду постійно зростає, тому орендодавці закладають величину інфляції в вартість договору, а орендарі, у свою чергу, закладають ці суми в ціну товару;

- наявність оборотних коштів, які інвестовані підприємством у майбутні операції. Для того, щоб підприємство зберігало поточні обсяги виробництва та могло успішно конкурувати на ринку, необхідно, щоб величина оборотних коштів та швидкість їх обертання були максимальними.

Зовнішні фактори розглядають з позиції їх прямого впливу на діяльність підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, інфраструктура) і непрямого впливу (цінова політика, митна політика, система оподаткування, ємність ринку і коливання попиту, законодавство та діяльність органів влади).

Важливим фактором є врахування характеру конкуренції між підприємствами галузі. Адже між собою конкурують не тільки товари, але і стратегії ринкової діяльності підприємств, їх управлінські та виконавчі системи; перевагу може отримати той, хто створить на ринку необхідні умови для успішного функціонування підприємства.

Технологія виробництва на підприємстві передбачає чотири етапи. Перший етап — отримання чавуну, другий — сталі, третій — прокату сталевих зливків і заготовок, четвертий — виробництво металевих виробів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Технологія виробництва на ТОВ «Метінвест»

Джерело: [22]

«Метінвест-СМЦ» найбільше за обсягом виробництва в Україні металургійне підприємство. Тут виробляють арматурну сталь і катанку зі звичайних і низьколегованих марок сталі, агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак. Схему виробничих потоків представлено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Схема виробничих потоків ТОВ «Метінвест»

Джерело: [36]

Згідно послідовності стадій переробки сировини і матеріалів, вилучення металу і його подальшої переробки в складі чорної металургії виділяється гірничо-рудна промисловість, заготівля і переробка вторинних чорних металів, металургійна, трубна, метизна промисловість і забезпечують їх функціонування, коксохімічна, феросплавна промисловість, а також інші виробництва (галузеве машинобудування). (рис. 2.3)

Структура виробництва ТОВ "Метінвест-СМЦ"



Рис. 2.3 – Структура виробництва компанії «Метінвест-СМЦ» за 2017 р.

Джерело: розроблено автором

Метінвест – керуюча компанія групи Метінвест, яка складається з Дивізіонів та Дирекцій.

Дивізіони:

- металургійний Дивізіон;
- гірничодобувний Дивізіон.

Дирекції:

- Дирекція з технічного розвитку;
- Дирекція з промислової безпеки та екології;
- Дирекція з логістики та закупівель;
- Дирекція з продажів;
- Фінансова дирекція (Департамент з інформаційних технологій, Дирекція з трансформації бізнес-процесів);
- Дирекція з стратегії;
- Дирекція персоналу (в т.ч. Департамент соціального розвитку та адміністративного забезпечення);
- Дирекція з правового регулювання;
- Дирекція по зв'язкам з громадськістю та регіональному розвитку;
- Дирекція з внутрішнього аудиту;
- Дирекція з безпеки.

На рисунку 2.4 представлена розширена структура компанії ТОВ «Метінвест-СМЦ»

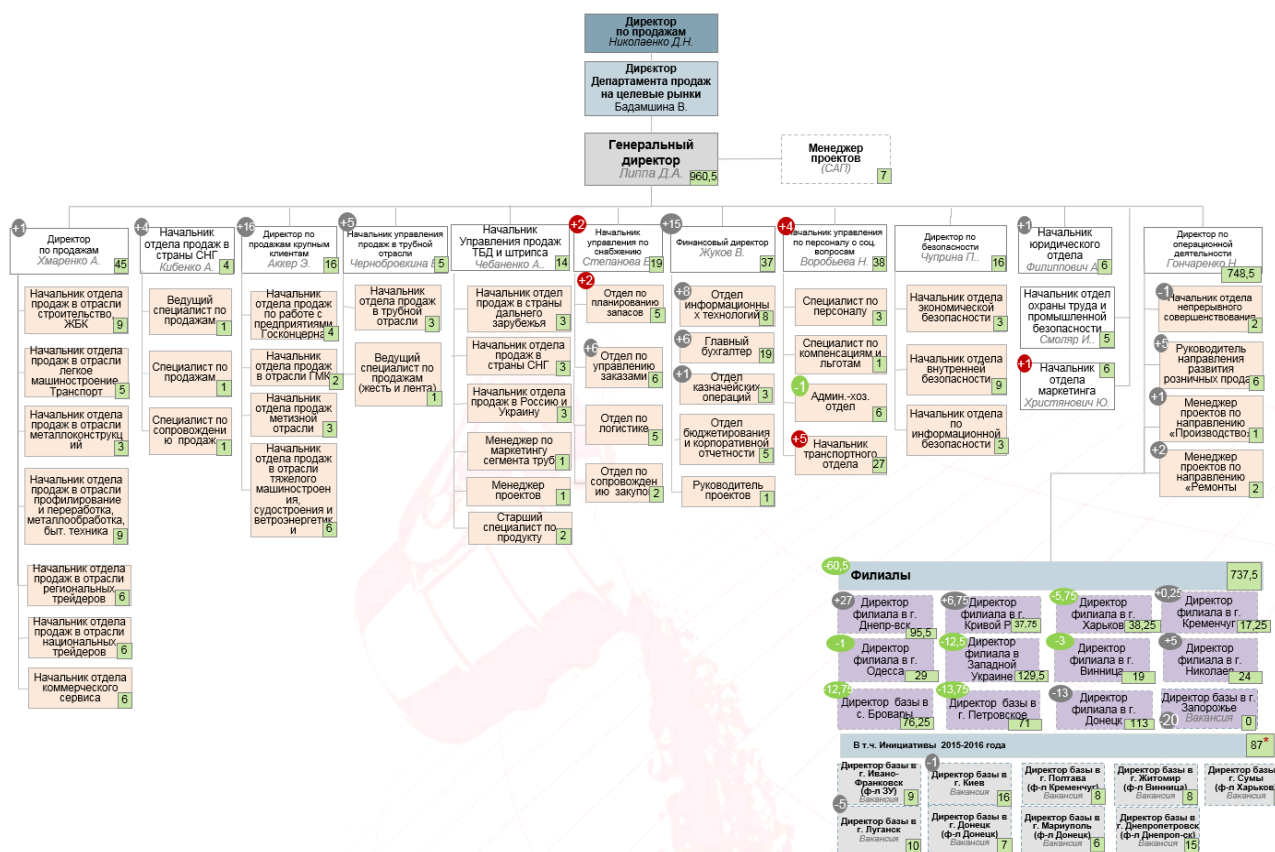


Рис. 2.4 – Організаційна структура «Метінвест-СМЦ»

Джерело: розроблено автором

Зробимо загальний SWOT-аналіз підприємства. Виходячі з загального SWOT-аналізу розробимо матрицю, яка дозволить розробити конкретні стратегії для підприємства, які дозволять втілити існуючі можливості за рахунок сильних сторін, та запобігти можливих загроз за рахунок подолання слабких сторін.

Згідно з загальним SWOT-аналізом зробимо матрицю SWOT-аналізу. При розробці матриці ми отримуємо чотири поля: «СІМ» (сила і можливість); СІЗ (сила і загроза); «СЛМ» (слабкість і можливість); «СЛЗ» (слабкість і загрози).

Таблиця 2.1 – SWOT-Аналіз компанії «Метінвест-СМЦ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
— членство у вертикально-інтегрованій структурі групі Метінвест; — вигідне географічне розташування постачальників сировини; — багатопрофільність діяльності; — ефективна система якості	— висока енергоємність виробництва; — наявність старого, зношеного устаткування на підприємствах; — неповне використання виробничих потужностей; — залежність від кон'юнктури

продукції.	на світових ринках та валютних коливань; – велика орієнтація підприємств. на експорт.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
– підвищення якості продукції за рахунок модернізації обладнання; – розширення асортименту; – підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках.	– ризик перерозподілу грошових потоків на користь материнської компанії; – підвищення цін на сировину, природний газ та залізничні тарифи; – посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини.

Джерело: розроблено автором

Поле «СІМ» – необхідно розробляти стратегію по використанню сильних сторін підприємства, для того щоб отримати віддачу від можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі. Поле «СЛМ» – стратегія повинна бути спрямована на подолання слабких сторін підприємства за рахунок існуючих можливостей. Поле «СІЗ» – стратегія повинна бути спрямована на використання сильних сторін підприємства для уникнення загроз.

Конкурентною перевагою є те, що у компанії вертикально-інтегрована модель бізнесу, що забезпечує його ефективне ведення, гнучкість реагування на зміни кон'юнктури на світових ринках.

1. Самозабезпеченість коксівне вугілля – 49%.
2. Самозабезпеченість доменним коксом – 97%.
3. Самозабезпеченість ЗРС – 343%. Значні запаси залізної руди з низькою собівартістю видобутку.
4. Надійні і диверсифіковані джерела високоякісного коксівного вугілля.
5. Кваліфікований персонал.
6. Сприятливе географічне положення: близькість до ключових ресурсів і стратегічних ринків.

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-Аналізу компанії «Метінвест-СМЦ»

<i>«СІМ»</i>	<i>«СІЗ»</i>
– членство у вертикально-інтегрованій структурі – Групі	– за рахунок членства у вертикально-інтегрованій структурі –

Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках; – завдяки багатопрофільній діяльності можливо розширити асортимент продукції.	Групі Метінвест знизити конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини.
«СЛМ»	«СЛЗ»
– розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; – підвищення частки продажів як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх ринках дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; – підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємству бути менш експортно орієнтованими; – за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології.	– за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю, Росії, Туреччини; – використання стратегії зниження витрат виробництва.

Джерело: розроблено автором

Вважаємо за потрібне акцентувати увагу на тому, що дані щодо професійно-кваліфікаційним та статеві-віковим характеристикам були забезпечені по всій Україні станом на 30.04.2017 р. В компанії «Метінвест-СМЦ» по Україні працює 735 осіб, з них 494 – чоловіки, 241 – жінки.

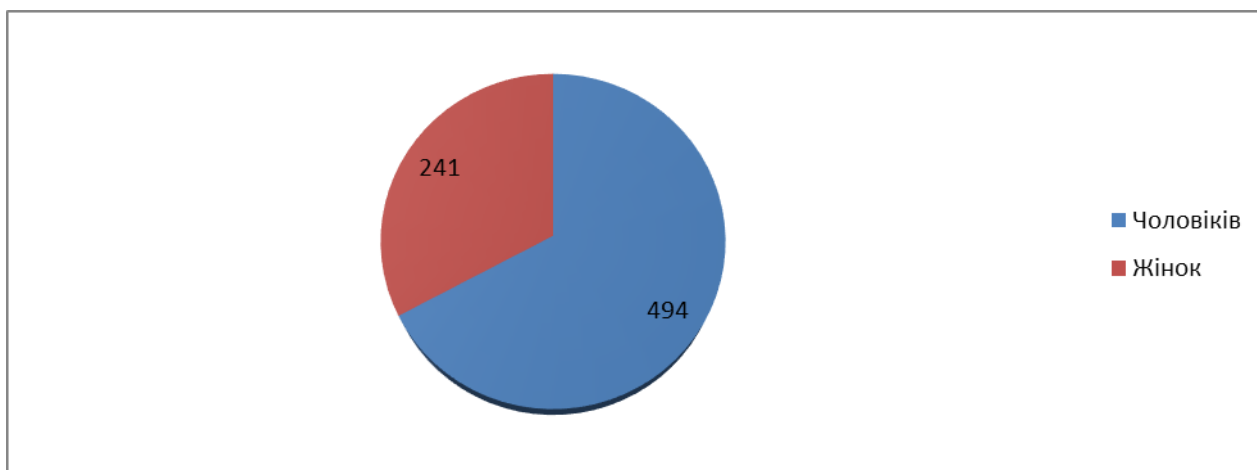


Рис. 2.5 – Структура персоналу ТОВ «Метінвест-СМЦ» за гендерною ознакою

Джерело: розроблено автором

Як ми бачимо, у компанії існує гендерна нерівність у чисельності персоналу. Це зрозуміло, адже це пов'язано із специфікою роботи, де більшість робіт виконується на металобазах на 20-ти філіях по всій Україні. Зміст роботи полягає у вантажно-розвантажувальних роботах, на які жінки не допускаються (проте є виключення, жінки на посаді машиніста крана). Це підтверджується тим, що 43% працівників за структурою персоналу є робітниками.

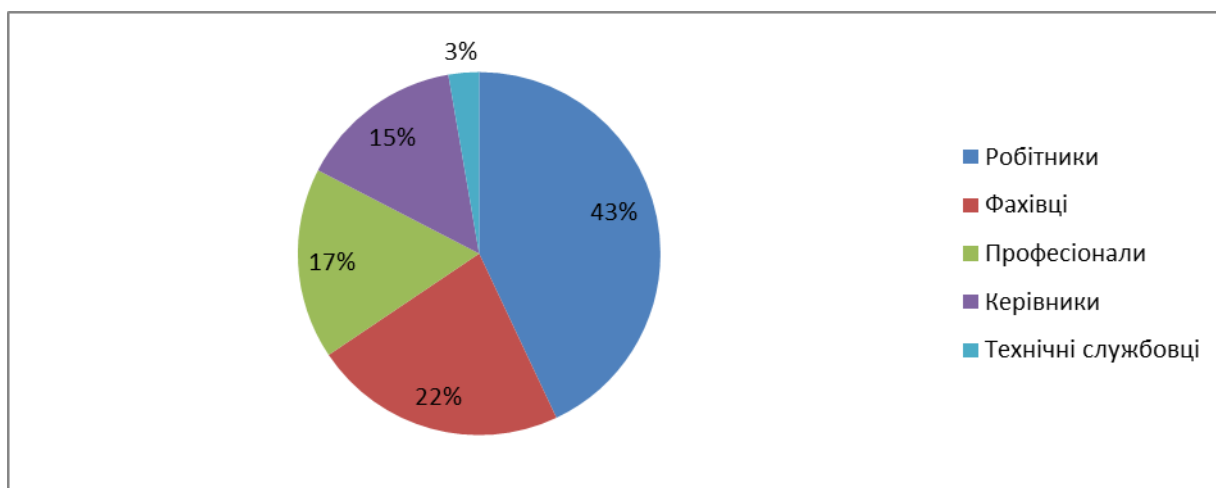


Рис. 2.6 – Професійно-кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: розроблено автором

На рис. 2.7 розглянемо структуру персоналу ТОВ «Метінвест-СМЦ» за віком: 78% працівників в компанії віком до 46 років. найбільшу частку займають співробітники 24-29 років, 30-35 років та 36-46 років. Це одночасно є позитивним моментом, адже компанія є привабливим роботодавцем на ринку праці для випускників ВНЗ та студентів, проте дана стратегія вимагає виділення більшої уваги і фінансування на навчання та розвиток влаштованих на роботу осіб.

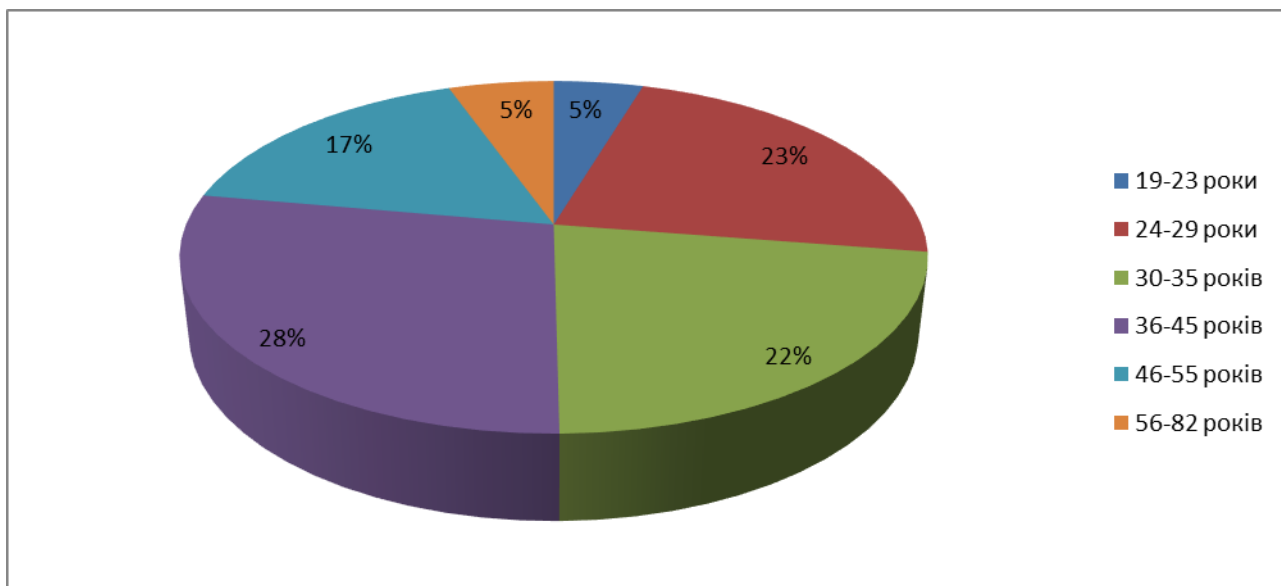


Рис. 2.7. Структура персоналу за віком в ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: розроблено автором

Середній рік керівника за підрахунками складає 37 років, де наймолодшому представнику – 24 роки, а найстаршому – 59 років. дана інформація ще раз наголошує на тому, що компанія потребує якісної системи навчання для того, щоб бути максимально впевненою у власних керівниках: їх знаннях, вміннях та досвіду. Саме через це, у системі розвитку персоналу необхідно приділити велику увагу навчанню та розвитку. Приблизно 15% працівників отримують мінімальну та середньостатистичну заробітну плату в Київській області, зокрема м. Києві, а більшість – отримують заробітну плату на рівні вище середнього, це повинно свідчити про справедливу винагороду за працю та задоволеність працівників і організації.

Таким чином, в підрозділі 2.1 було охарактеризовано виробничо-господарську діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ», надано основну реєстраційну інформацію, організаційну структуру, структуру персоналу. Було з'ясовано, що досліджуване підприємство – міжнародна вертикально-інтегрована гірничо-металургійна компанія, що управляє кожною ланкою у виробничому ланцюжку створення вартості, від видобутку залізорудної сировини і вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової металопродукції. Також було досліджено технологію виробництва на підприємстві, яка передбачає чотири

етапи. Перший етап — отримання чавуну, другий — сталі, третій — прокату сталевих зливків і заготовок, четвертий — виробництво металевих виробів.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Для аналізу економічного стану ТОВ «Метінвест-СМЦ» необхідно проаналізувати економічні показники підприємства за 2015-2017 роки. Вивчення фінансового становища підприємства потребує інформації про економічні ресурси підприємства, його фінансову структуру, ліквідність і платоспроможність, а також здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Стандартом інформації про фінансове становище підприємств та ефективність їх діяльності виступає фінансова звітність підприємства.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність, аналіз яких проведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2015-2017 роки

<i>Коефіцієнти ліквідності</i>	<i>2015 р.</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>
<i>Кзл</i>	3,05	2,7	1,44
<i>Ктл</i>	2,13	1,95	1,02
<i>Кабс</i>	0,31	0,13	0,08

Джерело: розроблено автором

Оцінку ліквідності виконано за стандартом для підприємства, на основі системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різний ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать: коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл), коефіцієнт термінової ліквідності (Ктл), коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс).



Рис. 2.8 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Метінвест-СМЦ» протягом 2015-2017 рр.

Джерело: розроблено автором

Згідно із отриманими розрахунками показників ліквідності і платоспроможності аналізованих підприємств у період із 2015 до 2017 рр. можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. Також підприємства мають достатні платіжні можливості щодо розрахунків із дебіторами.

Однак, що стосується розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності, підприємство має показники значно нижче нормативного значення в 2015–2017 рр. Низький показник цього коефіцієнта свідчить про зменшення грошових коштів на підприємствах і неготовність підприємств негайно ліквідувати у повному обсязі короткострокову заборгованість.

Однією із найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість (стабільність), яка гарантує надійну платоспроможність, рівновагу між власними та залученими засобами, захист від випадкових ринкових коливань, довіру кредиторів і інвесторів, наявність величини прибутку достатньої для самофінансування.

До системи показників, які у вітчизняній і світовій практиці використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства, відносяться: автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу, забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами, фінансової стійкості, співвідношення залученого і власного капіталу, забезпеченості власними оборотними засобами, співвідношення необоротних і власних коштів [43].

Аналіз фінансової стійкості на ТОВ «Метінвест-СМЦ» у періоді із 2015 до 2017 рр. (табл. 2.3) свідчить про достатньо високий рівень незалежності підприємства від зовнішніх запозичень (коефіцієнт автономії), про зменшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства (коефіцієнт фінансової залежності).

Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2015–2017 рр. на ТОВ «Метінвест-СМЦ» свідчить про достатність власного капіталу фінансувати поточну діяльність.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2015-2017 рр.

Коефіцієнти фінансової стійкості	Значення		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.
<i>Кав</i>	0,487	0,422	0,527
<i>Кфз</i>	0,512	0,577	0,472
<i>Кмвк</i>	0,211	0,289	0,270
<i>Кзвок</i>	0,381	0,281	0,555
<i>Кфс</i>	0,599	0,477	0,702
<i>Кспзв</i>	1,051	1,368	0,893
<i>Кзвоз</i>	0,169	0,175	0,234
<i>Кснвк</i>	0,788	0,710	0,729

Джерело: розроблено автором

Забезпеченість оборотних коштів власними оборотними коштами відповідає нормативному значенню і показує збільшення цього показника і свідчить про забезпеченість ресурсами для проведення незалежного фінансування. Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу характеризує фінансову стійкість підприємства. Значення цього коефіцієнта

показує, що підприємство є залежними від зовнішніх фінансових джерел. Однак, коефіцієнт фінансового ризику показав зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про збільшення фінансової стійкості.

Забезпеченість власними оборотними засобами є достатньою. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів у продовж років 2014–2016 рр. свідчить про високий рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами на підприємстві.

Основні показники, які відображають динаміку зміни економічного стану на ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2014-2016 роки відобразимо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники економічного стану ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2014-2016 рр.

Показники	2015	2016	2017
<i>Показники використання основних фондів та оборотних активів</i>			
Фондомісткість	0,51	0,57	0,58
Фондоозброєність	417,02	451,27	476,63
Коефіцієнт зносу основних засобів	45,06	25,6	24,7
Коефіцієнт придатності основних засобів	54,94	74,4	75,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,76	5,56	2,59
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,18	1,8	1,67
Коефіцієнт приросту основних засобів	7,58	3,76	0,92
Фондовіддача основних засобів	1,97	1,82	1,79
Рентабельність основних засобів , %	21,34	26,15	8,53
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,76	3,63	3,8
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	97	100	96
Коефіцієнт завантаження	0,21	0,25	0,18

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши показники ефективності використання основних засобів, можна помітити, що протягом 2015-2017 рр. спостерігалась тенденція до збільшення ефективності використання основних засобів підприємства, зокрема, про це свідчить збільшення коефіцієнта придатності. Коефіцієнт оновлення основних засобів поступово спадає, тому підприємству необхідно провести заходи з оновлення основних засобів задля підвищення ефективності їх використання. Загалом стан основних засобів на підприємстві є задовільним.

На протязі 2015-2017 рр. зменшувалась фондодіддача, зменшувалась рентабельність основних засобів, збільшувалась фондомісткість, що показує менш ефективне використання основних фондів підприємства. В 2017 році на 1 грн. виробленої продукції припадає 58 коп. основних фондів, що є хорошим середньогалузевим показником.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Метінвест-СМЦ» 2014-2016 рр.

Показник	Значення по роках, тис. грн.		
	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9517070	14275605	10616283
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-8047139	-12070709	-8195164
Валовий прибуток	1469931	2204896	2421119
Інші операційні доходи	458114	687171	1316322
Адміністративні витрати	-544521	-816782	-605915
Витрати на збут	-582829	-874243	-567353
Інші операційні витрати	-324089	-486134	-815387
Фінансовий результат від операційної діяльності	476605	714908	1748786
Фінансові та інші витрати	-442429	-663644	-7718244
Фінансові та інші доходи	89821	134731	1098532
Фінансовий результат до оподаткування	123997	185995	-4870926
Чистий фінансовий результат	52670	79005	-4871533

Джерело: розроблено автором

Встановлено, що прибутки товариства дуже істотно скоротилися у 2017 році порівняно з 2016 роком. Проте таке стрімке падіння здебільшого обумовлене збільшенням у більш ніж 10 разів фінансових та інших витрат, у

той час, коли фінансові та інші доходи вирости лише у 7 разів. Проте, на підприємстві є позитивна динаміка фінансових результатів операційної діяльності. Так на тлі скорочення реалізації продукції, валовий прибуток зріс майже на 10%, а фінансовий результат від операційної діяльності – більш ніж в 1,4 рази. З цього можна зробити висновок, що підприємство має проблеми фінансової діяльності, що негативно відобразилися на фінансових результатах за 2017 рік.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Метінвест-СМЦ» використаємо показники, наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники руху робочої сили ТОВ «Метінвест-СМЦ» 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017
Середньооблікова кількість штатних працівників, чол.	8183	8140	8396
Прийнято персоналу, чол.	997	1 002	1 143
Вибуло персоналу, чол., в т. ч.:	356	467	430
з причини порушення трудової дисципліни, чол.	81	59	64
за власним бажанням	245	343	359
К пр	0,122	0,123	0,136
К в	0,044	0,057	0,051
К пк	0,040	0,049	0,050

Джерело: розроблено автором

Відобразимо графічно зміни коефіцієнту обороту з прийому персоналу, коефіцієнту обороту з вибуття та коефіцієнту плинності кадрів у динаміці.

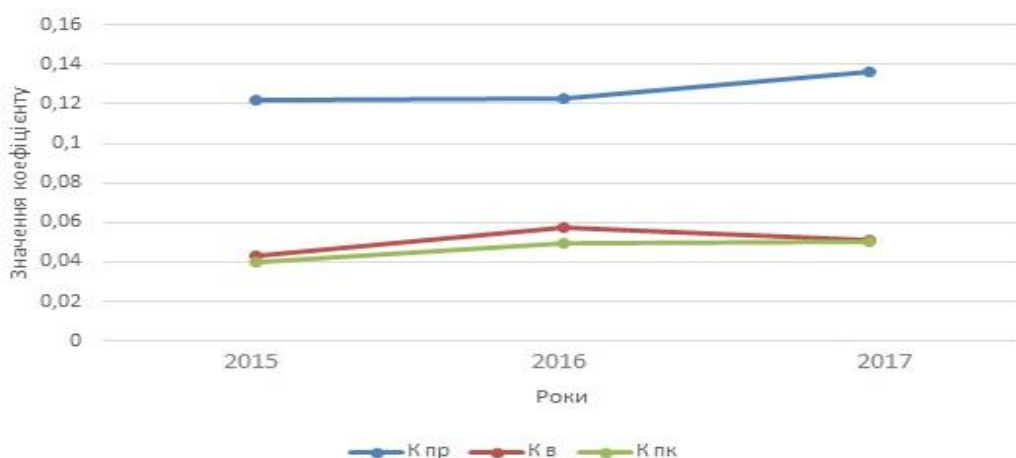


Рис. 2.9 – Динаміка зміни коефіцієнтів обороту з прийому, звільнення та плинності за 2015-2017 рр. на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: розроблено автором

Штатна кількість працівників в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. зросла на 256 осіб, а в порівнянні з 2015 р. виросла на 213 осіб. Проаналізувавши основні показники руху робочої сили, можна зробити висновок, що коефіцієнти плинності кадрів та вибуття мають низький рівень, що свідчить про стабільність та постійність складу трудових ресурсів. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів має подібну динаміку до коефіцієнта вибуття. Коефіцієнт обороту з прийому свідчить про те, що в компанії спостерігається тенденція до збільшення працівників в компанії.

В 2016 році фонд оплати праці на підприємстві становив 1607369 тис. грн. Номінальне зростання в порівнянні з 2015 р. становило 60%, проте реальне зростання склало 4,5%.

Таблиця 2.9 – Структура фонду оплати праці ТОВ «Метінвест-СМЦ»

<i>Показники</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	642945	825003	838193
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	527215	676502	687318
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	102871	132000	134111
Заохочувальні виплати і компенсації, тис. грн.	12859	16500	16764

Джерело: розроблено автором

До основної заробітної плати відноситься заробітна плата промислово-виробничого персоналу (виробничого персоналу, зайнятого безпосередньо у виробництві, допоміжного виробничого персоналу, виробничого персоналу, який обслуговує цехове обладнання, інженерно-технічних працівників, керівників та службовців) та адміністративного персоналу (керівників на всіх рівнях управління).

До додаткової заробітної плати відносяться: доплати та надбавки за високу кваліфікаційну майстерність, бригадирам, які не звільнені від основної діяльності, за сумісництво професій, за роботу у вихідні дні та у

нічний час, премії за виробничі результати, надбавки за стаж роботи, оплата навчальних відпусток, оплата основних та додаткових відпусток згідно законодавства.

До заохочувальних і компенсаційних виплат відносяться: оплати простою не з вини працівників, трудові та соціальні пільги.

Аналіз виробництва та реалізації продукції ТОВ «Метінвест-СМЦ». Велике значення для кожного підприємства мають виробництво і збут продукції високої якості. На підприємстві діє система управління якістю, сертифікована на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2008: TUV Thuringen видало сертифікат відповідності стандарту EN ISO 9001:2008, Британське сертифікаційне товариство «CARES» підтвердило відповідність системи управління якістю вимогам британського стандарту BS ISO 9001.

Щомісячний продаж металопрокату в адресу клієнтів може становити від 70 до 150 тис. тонн. Більша частка продажу припадає на 2-й та 3-й квартали, у 4-му кварталі споживання спадає і найгірший результат (низький попит) припадає на 1 квартал наступного року. Тому проаналізуємо активність та динаміку продажу металопрокату за 2015-2017 роки по Україні.

Таблиця 2.10 – Показники продажу металопрокату ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2015-2017 роки

<i>Період</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>абсолютне відхилення 2015-2016 рр., тис тн</i>	<i>відносне відхилення 2015-2016 рр, %</i>	<i>абсолютне відхилення 2016-2017 рр., тис тн</i>	<i>відносне відхилення 2016-2017 рр, %</i>
1 квартал, тис тн	224	219	186	-5	98%	-33	85%
2 квартал, тис тн	337	340	319	3	101%	-21	94%
3 квартал, тис тн	329	354	331	25	108%	-23	94%
4 квартал, тис тн	226	231	224	5	102%	-7	97%
усього, тис. тн	1116	1144	1060	28	103%	-84	93%

Джерело: розроблено автором

Отже, бачимо, що 2016 рік був більш успішним, ніж попередній на 3%, але у 2017 році продажі металопрокату впали на 7%. Якщо за 2015 рік було продано по Україні 1 116 тис. тонн металопрокату, у 2016 році – 1 144 тис, то у 2017 році – всього 1060 тис. тонн, що менше на 84 тис. тонни від попереднього

року. Якщо враховувати, що в середньому металопрокат на ринку коштує 10,5 – 11 тис. грн, то безпосередньо компанія «Метінвест-СМЦ» отримала виручку на 995 тис. грн менше, ніж у попередньому році. Причинами падіння продажу стали:

- зменшення попиту на ринку. Через кризу в країні, більшість компаній скоротили обсяги виробництва, зменшується їх купівельна спроможність, все важче закупати металопрокат через проблему з оборотністю грошових коштів;

- якщо розглядати по галузях, то як було зазначено раніше, знизилась активність будівельного сектора та криза у машинобудівній галузі.

Із зазначених причин можна виділити проблему погіршення якості виконуваних робіт. Якщо детально її проаналізувати, то побачимо, що основними факторами її формування були:

- збільшення обсягів робіт на одного працівника (збільшення інтенсивності праці), що погіршує її якість. За оцінкою експертів, вага проблеми – 5% (у загальній оцінці);

- погіршення якості роботи керівного складу. Ця проблема сформувалася через недоліки у системі навчання керівників та ефективної підготовки резервного складу працівників – 7%;

- недолік у системі розвитку персоналу, який стосується невідповідності тематичної стратегії навчання реальній потребі – 13%.

За останні роки вітчизняна металургія істотно розширила асортимент продукції, що виробляється, збільшилися її обсяги і підвищилася якість. Але навіть якщо не враховувати ці результати, то і за загальними показниками ефективності і технічної оснащеності металургійних комбінатів різниця між їх станом на початку століття і нині досить помітна. Витрата сталі на тонну металопрокату зменшилася з 1159,7 кг в 2008 р. до 1113 кг в 2016-му. Ці показники вже близькі до показників провідних світових виробників металу.

Обсяг виробництва і обсяг продажів є взаємодоповнюючими показниками. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженого попиту завод

віддає пріоритет обсягом виробництва продукції, який визначає обсяг продажів (таблиця 2.11).

За останні 35 років у світовій чорній металургії відбулися істотні зміни. У 1980 році було виплавлено 716 млн т сталі і в число країн лідерів з виробництва входили СРСР (21% від світового обсягу виплавки сталі), Японія (16%), США (14%), Німеччина (6%), Китай (5%), Італія (4%), Франція і Польща (3%), Канада і Бразилія (2%). У 2014 році світове виробництво сталі, за даними WSA, склало вже 1665 млн т, що на 1% більше, ніж в 2013 році.

Таблиця 2.11 – Обсяги виробництва та продажів ТОВ «Метінвест-СМІЦ» у 2017 р.

Найменування продукції	Обсяг виробництва, тис. грн				Обсяг продажів, тис. грн			
	план	факт	відхилення	в % до плану	план	факт	відхилення	в % до плану
Горячекатаний прокат	36294,3	40675	4380,7	112,1	36294	39626	3330,7	109,2
Гарячекатаний сортовий	38832,3	41410	2577,7	106,6	38832	40010	1177,7	103
Сталеві фасонні профілі високої міцності	43400,8	48759	5358,2	112,3	43401	45769	2368,2	105,4
Оцинкований прокат	29441,5	33467	4025,5	113,7	29442	30067	625,5	102,1
Калібрований сортовий прокат	36801,9	42502	5700,1	115,5	36802	42102	5300,1	114,4
Труби товстостінні гк та хк	36801,9	37879	1077,1	102,9	36802	35879	-922,9	97,4
Металоконструкції	32233,4	37555	5321,6	116,5	32233	33555	1321,6	104,1
Загалом	253806	282247	28441	111,2	253806	267008	13201	105,2

Джерело: розроблено автором

Представлені в таблиці дані дозволяють зробити висновок про те, що організація успішно справляється з планами виробництва і продажів, за кожним видом продукції завод перевиконує річний план. Найбільший відсоток по продукції - калібрована сортова сталь, з виробництва становить 15,5%, і з продажу – 14,4%.

В Додатку Б наведено розрахунок ключових коефіцієнтів за основними функціональними складовими ТОВ «Метінвест-СМЦ». Було досліджено, що загальний рівень безпеки на підприємстві становить 3,2 бали, тобто має задовільний рівень.

Таблиця 2.12 – Основні коефіцієнти ТОВ «Метінвест-СМЦ» за фінансовою складовою

<i>Коефіцієнти</i>	<i>Оптимальні межі</i>	<i>Значення</i>	<i>Рівень безпеки за показником</i>
незалежності	0,5+	0,019603572	2
фінансової стійкості	0,7+	0,105205838	2
співвідношення залучених і власних коштів	0,5-	28,65555556	1
залучення довгострокових пасивів	0,5-	0,813664596	2
маневреності власними коштами	0,2+	0,229007634	4
оборотності матеріальних оборотних коштів	2,5+	5,910034602	4
покриття (або загальний ліквідності)	2+	0,5436871	2
забезпечення власними коштами	0,8+	19,96666667	4

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.13 – Вагові коефіцієнти ТОВ «Метінвест-СМЦ» за функціональними складовими

<i>ФС</i>	<i>Ваговий коефіцієнт</i>	<i>Вид витрат</i>	<i>Фактичні витрати, млн дол.</i>	<i>Сукупний критерій</i>
Фінансова	0,3	Витрати на реалізацію продукції	920,00	276,00
Інтелектуальна	0,05	Витрати на проведення заходів з підвищення кваліфікації	0,80	0,04
Кадрова	0,1	Заробітна плата	507,00	50,70
Техніко-технічна	0,1	Амортизація	615,00	162,00
		Витрати на сировину та електроенергію	1 005,00	
Політико-правова	0,15	Зобов'язання за угодами	55,00	9,60
		Штрафи	9,00	
Інформаційна	0,05	Витрати на менеджмент	211,00	10,55
Інноваційна	0,05	Витрати на R&D	512,00	25,60
Силова	0,2	Витрати на охорону	26,00	5,20
Всього	1,00		3 860,80	539,69

Джерело: розроблено автором

Зобразимо графічно рівень безпеки підприємства за фінансовою складовою.

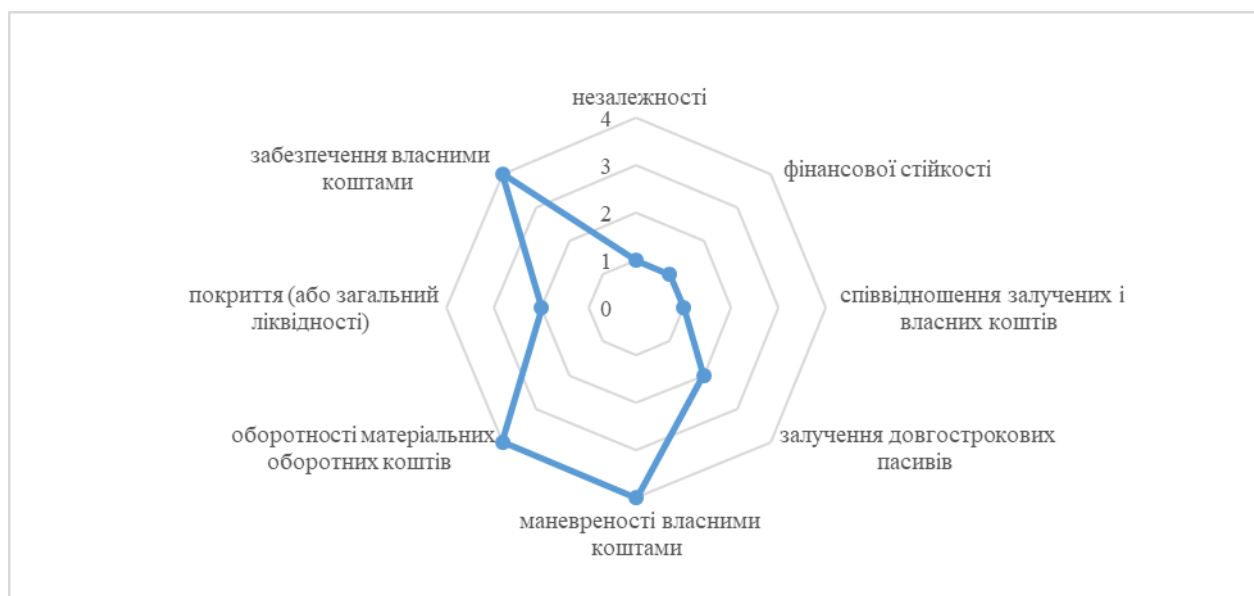


Рис. 2.10 – Графічне зображення основних коефіцієнтів ТОВ «Метінвест-СМЦ» за фінансовою складовою

Джерело: розроблено автором



Рис. 2.10 – Рівень безпеки ТОВ «Метінвест-СМЦ» за функціональними складовими

Джерело: розроблено автором

Таким чином, в підрозділі 2.2 було проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Метінвест-СМЦ». Було з'ясовано, що підприємстві спостерігаються проблеми, в основному, з фінансовою складовою. На підприємстві спостерігається дуже низький рівень фінансової стійкості, незалежності, а

також частки власних коштів в загальній їх сумі. Це пов'язано з тим, що через втрату виробничих потужностей та активів на Сході України підприємству довелось залучати терміново додаткові кошти. В березні 2016 року було успішно проведено реструктуризацію заборгованостей. Тому пріоритетним напрямком для підприємства буде й надалі ефективне обслуговування кредитів та збільшення частки власних коштів.

2.3. Оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від своєчасності прийняття управлінських рішень, спрямованих на його розвиток, що неможливо без отримання точної інформації про економічну ситуацію, що склалася. Ця інформація вимагає подальшої обробки і аналізу, ступінь глибини яких може бути різна. У разі контролю за здійсненням поточної діяльності достатньо застосування простих прийомів зіставлення фактичних і планових значень показників. У той же час для постановки й досягнення стратегічних цілей розвитку необхідне використання широкого ряду аналітичних показників та інструментів, що дозволяють оцінити поточний стан підприємства і динаміку його змін в минулому, виявити резерви підвищення ефективності.

Варто зазначити, що основною проблемою українських металургійних підприємств є значний ступінь зносу обладнання, який відображає використання застарілих виробничих технологій, що зумовлюють високе техногенне навантаження на довкілля та наявність істотних ризиків виникнення аварій на виробництві. Наведені дані дозволяють оцінити поточний стан основних засобів металургійних заводів в 2010-2017 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Ступінь зносу основних засобів на головних виробничих потужностях Метінвесту в 2010-2017 рр. (станом на кінець року), %

<i>Завод</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Азовсталь	57,1	54,3	50,6	51,1	49,7	51,8	52,3	53,6

ММК ім. Ілліча	84,2	81,5	80,8	77,6	76,6	30,7	35,0	40,4
Запоріжсталь	48,8	53,7	56,4	60,3	58,9	0,0	10,7	0,0

Джерело: розроблено автором

Азовсталь має підтримувати працездатність обладнання на одному рівні, що, з одного боку, дозволяє не перевантажувати бюджет витратами на капіталовкладення, а з іншого боку, забезпечує можливості коригування програми технологічного оновлення в залежності від зміни зовнішніх умов господарювання (насамперед, ринкової кон'юнктури).

Найбільш значущих змін у виробничій підсистемі в сфері реконструкції та модернізації виробничої бази варто виокремити наступні [13; 12]:

- запуск в серпні 2010 р. нової семистрункової МБЛЗ №1 річною продуктивністю 1,7 млн. т квадратної заготовки;
- капітальний ремонт у 2010 р. доменних печей №8 і 9;
- запуск в січні 2011 р. МБЛЗ №3 після проведеної реконструкції;
- введення в експлуатацію в травні 2014 р. нового прокатного стану «400/200»;
- початок застосування технології вдування пиловугільного палива (в серпні 2014 р. – на доменних печах №9 і 1М, а у вересні – на доменній печі №12).

ММК ім. Ілліча в 2011-2015 рр. проводив політику інтенсивного оновлення виробничих потужностей, внаслідок якої ступінь зносу основних засобів знизилася з 84,2% у 2010 р. до 30,7% в 2015 р. Слід зазначити, що істотна модернізація виробничої бази меткомбінату була однією з умов продажу державного пакета акцій іноземному акціонеру. Завдяки існуванню інвестиційних зобов'язань на ММК ім. Ілліча було проведено реконструкцію коксових батарей № 3 і 4 (завершена в 2011 р.), запущена в 2014 р. МБЛЗ, здійснено капітальний ремонт доменної печі №8 (2011 р.). В подальшому, починаючи з 2015 р., обсяги капіталовкладень стали зменшуватися внаслідок погіршення фінансових результатів роботи підприємства: чистий збиток в 2015 р. склав майже 3,1 млрд. грн., в 2016 р. – 1,4 млрд. грн., в 2017 р. – 1,2 млрд. грн. В результаті значний крок по оновленню виробництва (виведення з

експлуатації мартенівського цеху), запланований спочатку на кінець 2016 р., потім на 2016 р., перенесений на невизначений час. Будівництво нової аглофабрики, необхідність якої виникає внаслідок демонтажу агломераційного цеху металургійного виробництва, скасовано, планується реконструкція двох існуючих аглофабрик для нарощування їх виробничих можливостей. ММК ім. Ілліча прагне мінімізувати капітальні витрати для підтримання собівартості продукції на конкурентоспроможному рівні.

Модернізація Запоріжсталі пов'язана з отриманням контролю над підприємством у серпні 2012 р. групою Метінвест. Зокрема, в грудні 2012 р. здійснено запуск установки пиловугільного вдування палива в доменному виробництві, в 2013 р. завершено проект по монтажу агломашини №1 з новою системою газоочищення, в 2014 р. проведена реконструкція доменної печі №4. Однак Запоріжсталь продовжує залишатися металургійним підприємством з найбільш застарілою структурою виробничого процесу: досі комбінат не має конвертерного цеху (весь обсяг сталі виплавляється в мартенівському цеху) та не використовує МБЛЗ, тому вся сталь розливається виливниці, що збільшує собівартість виробництва. Підготовка майданчика під будівництво конвертерного цеху розпочата в грудні 2014 р. і завершення даного проекту очікується в 2018 р. [11, с.18].

Крім того, особливості бухгалтерського обліку на Запоріжсталі не дозволяють адекватно визначити ступінь зносу основних засобів в 2012-2014 рр. За даними станом на кінець 2012 р. (як і на кінець 2014 р.) була проведена переоцінка вартості основних засобів незалежним оцінювачем. Отримана в результаті справедлива вартість була перенесена в баланс при одночасному виключення зі звіту величини накопиченого зносу в повному обсязі. Тому знос основних засобів на рівні 0% в 2012 р. і 2014 р. викликаний не повним оновленням виробничих активів, а зміною облікової політики підприємства, в результаті якої поточна вартість обладнання прирівнюється одночасно і до первісної, і до залишкової вартості. Коефіцієнт зносу, рівний 10,7% в 2013 р., також є некоректним, оскільки розрахований виходячи з припущення, що в

2012 р. основні засоби не були зношені, тоді як в дійсності, як було зазначено вище, обладнання комбінату експлуатується вже тривалий час без істотного технологічного оновлення.

Виробничу активність розглянутих підприємств дозволяють охарактеризувати показники випуску основних видів металургійної продукції (чавуну, сталі, товарного прокату), наведені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Динаміка обсягів виробництва основних заводів групи Метінвест в 2010-2017 рр., тис. т

Завод	Метал	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Азовсталь	чавун	3 068,4	3 061,5	3 524,2	2 618,8	3 090,5	3 017,3	2 640,3	2 344,2
	сталь	3 783,3	3 320,5	3 453,7	2 759,5	3 201,3	2 899,7	2 934,0	2 533,1
	прокат	3 321,5	2 850,7	2 086,5	1 591,3	1 325,3	846,3	484,7	246,8
ММК ім. Ілліча	чавун	7 208,3	5 634,6	4 419,5	5 319,4	4 893,8	5 609,8	5 608,3	5 546,6
	сталь	8 102,9	6 233,5	5 055,6	6 151,4	5 702,6	6 419,3	6 432,9	6 291,4
	прокат	7 060,0	5 419,4	4 492,6	5 336,5	4 877,9	5 437,9	5 759,7	5 515,1
Запоріжсталь	чавун	3 566,0	3 288,9	2 736,2	2 765,4	3 039,6	3 193,8	3 218,9	3 512,6
	сталь	4 458,5	3 942,5	3 276,9	3 448,6	3 812,3	3 784,8	3 819,5	3 963,6
	прокат	3 728,0	3 253,7	2 748,9	3 854,6	3 171,1	3 148,1	3 224,8	3 384,2

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що в кризовий період (2011 р. в порівнянні з 2010 р.) виплавка сталі на Азовсталі скоротилася на 12,2%, на ММК ім. Ілліча – на 23,1%, на Запоріжсталі – на 11,6%. У 2012 р. падіння за більшістю видів металургійної продукції продовжилося, зокрема, виробництво прокату на Азовсталі знизилося на 26,8% в порівнянні з 2011 р., на ММК ім. Ілліча – на 17,1%, на Запоріжсталі – на 15,5%. Ця динаміка пояснюється погіршенням кон'юнктури на зовнішніх ринках збуту і є характерною рисою діяльності металургійних підприємств України в цей період.

Ще однією суттєвою проблемою для металургійних підприємств стало налагодження поставок коксу. Багато коксохімічних заводів (КХЗ) розташовано в зоні військового конфлікту: ПАТ «Авдіївський КХЗ», ТОВ «ІСТЕК» (Горлівський КХЗ), ПАТ «Алчевськкокс», ПАТ «Ясинівський КХЗ», ПрАТ «Макіївкокс». Поставки з цих підприємств або повністю припинилися, або

значно знизилися. Запоріжсталь частково покриває потребу в коксі за рахунок ПАТ «Запоріжжкокс».

Структурні зрушення у виробництві є важливою характеристикою діяльності підприємств, відображаючи зміну попиту на продукцію та коригування політики збуту готової продукції [25, с. 25; 94, с. 7]. Тому для оцінки ступеня зміни структури виробництва за даними за 2013-2017 рр. був розрахований коефіцієнт структурної трансформації виробництва за формулою індексу Рябцева (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Структура виробництва на металургійних комбінатах Метінвесту в 2013 р. і 2017 р.

Завод	Продукція	2013 (d_0)	2017 (d_1)	індекс Рябцева $k = \sqrt{\frac{\sum(d_1 - d_0)}{\sum(d_1 + d_0)}}$
Азовсталь	чавун	0,039	0,014	0,495
	заготовка (МБЛЗ)	0,347	0,854	
	товарний прокат	0,614	0,132	
	разом	1,000	1,000	
ММК ім. Ілліча	товарний прокат	0,920	0,934	0,011
	концентрат	0,055	0,056	
	інша продукція	0,025	0,010	
	разом	1,000	1,000	
Запоріжсталь	г/к лист	0,171	0,117	0,120
	г/к рулон	0,457	0,537	
	х/к лист	0,148	0,082	
	х/к рулон	0,131	0,194	
	інша продукція	0,093	0,070	
	разом	1,000	1,000	

Джерело: розраховано автором на основі [64]

Індекс Рябцева – як коефіцієнт структурної трансформації, що дорівнює 0,495, підтверджує значний рівень відмінностей між структурою виробництва Азовсталі в 2013 р. і 2017 р. Причиною структурних зрушень є збільшення питомої ваги сталевих заготовок (з 34,7% до 85,4%), яка витіснила прокат з виробничої програми. В результаті питома вага прокату в загальному обсязі виробництва знизилася з 61,4% у 2013 р. до 13,2% в 2017 р. Дана тенденція є

негативною, оскільки свідчить про втрату ринків збуту продукції з високою доданою вартістю.

Для ММК ім. Ілліча коефіцієнт структурної трансформації виробництва склав 0,011, що свідчить про практично повну тотожність структури виробництва за аналізовані періоди: понад 92% виробленої продукції становить товарний прокат. Також низьке значення індексу Рябцева пов'язано з менш докладною розшифровкою товарних позицій в порівнянні з Азовсталлю і Запоріжсталлю.

Структура виробництва Запоріжсталі в 2017 р. в порівнянні з 2013 р. характеризується низьким рівнем відмінностей: індекс Рябцева дорівнює 0,120. Основний вид продукції меткомбінату – листовий прокат, який в підсумку складає 90-93% від загального обсягу виробництва.

Варто зазначити, що виробничі потужності розглянутих металургійних комбінатів мають резерви для нарощування обсягів виробництва (табл. 2.15), проте їх використання стримується несприятливою ринковою кон'юнктурою.

Таблиця 2.15 – Рівень завантаження виробничих потужностей на металургійних комбінатах Метінвесту в 2010-2017 рр.,%

Завод	Метал	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Азовсталь	чавун	75,6	74,0	77,2	63,3	74,7	73,7	64,3	76,3
	сталь	107,9	94,7	98,5	78,7	91,3	82,7	71,8	77,4
	прокат	94,9	80,3	64,2	55,2	46,3	53,1	24,1	31,5
ММК ім. Ілліча	чавун	95,0	80,0	78,4	74,7	64,3	83,8	83,0	84,0
	сталь	101,9	73,0	59,2	72,2	67,1	75,5	81,0	78,6
	прокат	100,7	73,5	62,0	76,3	67,9	71,3	71,0	83,0
Запоріжсталь	чавун	99,7	94,2	88,3	89,4	97,0	н/д	н/д	н/д
	сталь	99,8	89,1	74,0	85,1	92,1	н/д	н/д	н/д
	прокат	99,9	90,4	76,4	107,1	91,2	н/д	н/д	н/д

Джерело: розраховано автором

В цілому динаміка завантаження виробничих потужностей схожа на динаміку зміни обсягів виробництва, оскільки на обидва показники впливають одні й ті ж фактори. У 2011-2012 рр. рівень завантаження виробничих потужностей знизився у зв'язку з падінням попиту на металопродукцію, а згодом в 2013-2017 рр. металургійні комбінати робили спроби збільшити ступінь використання наявних потужностей, проте не завжди ці спроби були

вдалими зважаючи на наявність надлишкових виробничих потужностей у світовій металургії.

Звертаючись до порівняльного аналізу ступеня завантаження виробничих потужностей меткомбінатів, слід зазначити, що найбільшою мірою завантажені виробничі потужності ММК ім. Ілліча і Запоріжсталі, оскільки дані комбінати є експортоорієнтованими. Так, в 2017 р. з ММК ім. Ілліча експортували 86,0% продукції, а Запоріжсталь – 72,7% (для Азовсталі аналогічний показник склав 31,4%) [112-114].

Експортна спеціалізація містить в собі певні ризики скорочення поставок і зменшення прибутку внаслідок несприятливої зміни кон'юнктури на зовнішніх ринках. Однак в даний час тільки така орієнтація продажу готової продукції є основою для продовження операційної діяльності та подальшого розвитку компанії.

Така система, перш за все, ґрунтується на контролі за своєчасним надходженням коштів від покупців за реалізовану продукцію, а також на забезпеченні мінімальної тривалості виробничого процесу, яка в той же час дозволяє оперативно задовольняти потреби клієнтів [118, с. 150]. Відображення даних аспектів діяльності підприємства в кількісному вимірі здійснюється за допомогою показників оборотності, що дозволяють оцінити зміни в управлінні оборотними активами, пов'язані як з виробництвом, так і з продажем готової продукції (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Швидкість оборотності оборотних активів металургійних комбінатів Метінвесту в 2010-2017 рр., оборотів

Показник	Завод	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коеф. обор-ті оборотних акт.	Азовсталь	3,5	2,7	2,9	3,4	1,6	1,3	2,7	4,9
	ММК ім. Ілліча	2,3	2,5	1,8	2,7	3,0	3,1	3,1	2,7
	Запоріжсталь	5,0	4,5	3,0	4,8	5,5	4,8	3,9	3,9
Коеф. обор-ті дебіт. заборг.	Азовсталь	14,1	7,4	6,7	6,1	2,0	1,5	3,7	8,8
	ММК ім. Ілліча	3,7	4,3	3,1	4,5	5,3	5,3	5,0	4,6
	Запоріжсталь	20,7	11,2	5,6	8,4	9,2	8,4	2,7	3,4
Коефіцієнт оборотності запасів	Азовсталь	7,8	3,8	5,4	8,5	11,6	10,3	10,2	10,3
	ММК ім. Ілліча	9,7	7,4	5,0	6,7	6,5	8,5	8,9	8,2
	Запоріжсталь	11,7	15,0	11,9	15,3	16,8	12,3	6,6	5,9

Джерело: розраховано автором

Уповільнення швидкості оборотності оборотних активів в 2011-2012 рр. є закономірним наслідком низького попиту на металургійну продукцію на зовнішньому та внутрішньому ринках й погіршення стану платоспроможності її споживачів. При цьому вже в зазначеному кризовому періоді проявилися відмінності між розглянутими меткомбінатами. Так, у ММК ім. Ілліча в 2011 р. коефіцієнт оборотності оборотних активів не знизився в порівнянні з 2010 р., а зріс із 2,3 до 2,5 оборотів на рік. Даний факт пов'язаний з жорсткістю умов оплати поставленої продукції, внаслідок чого оборотність дебіторської заборгованості прискорилося з 3,7 оборотів у 2010 р. до 4,3 оборотів в 2011 р.

В той же час у Азовсталі швидкість оборотності оборотних активів підвищилася в 2012 р. до 2,9 оборотів з 2,7 оборотів в 2011 р. Азовсталь в цьому періоді паралельно з погіршенням умов реалізації готової продукції (зниженням виручки) скоротила обсяги запасів, тим самим оптимізувавши витрати на виробничий процес, що дозволило вивільнити частину коштів з оборотних активів та знизити величину заборгованості перед постачальниками сировини.

Розглядаючи період 2013-2017 рр., варто зазначити, що з трьох досліджуваних підприємств тільки ММК ім. Ілліча зміг підтримувати швидкість оборотності оборотних активів на одному рівні – приблизно 3 обороти на рік. Даний факт пояснюється жорстким контролем за погашенням дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності якої коливався у вузьких межах (4,5-5,3 оборотів на рік), і поступовим прискоренням оборотності запасів (з 6,7 оборотів у 2013 р. до 8,2 оборотів в 2017 р.).

Продуктивність праці на металургійних підприємствах також залежить від програм модернізації виробничої бази (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Продуктивність праці на металургійних комбінату Метінвесту, т сталі на 1 особу

Підприємство	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Азовсталь	204,8	187,2	209,6	174,0	207,7	205,3	238,4	220,2
ММК ім. Ілліча	172,5	148,1	126,6	167,9	165,7	197,3	212,1	219,8

Запоріжсталь	220,2	196,1	168,7	182,2	206,6	207,6	233,4	275,5
--------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Джерело: розраховано автором

У Запоріжсталі спостерігається зростання продуктивності праці, починаючи з 2013 р., що є свідченням як планомірного оновлення виробничих фондів, так і успішного наповнення виробничої програми замовленнями, які дозволяють досягти високого ступеня завантаження виробничих потужностей. Зростання продуктивності праці на ММК ім. Ілліча, що фіксується з 2015 р., є незначним і відображає закінчення реалізації програм з модернізації обладнання, а також підтверджує стабільне функціонування підприємства в умовах несприятливого зовнішньої середовища. Азовсталь знаходиться в процесі створення та освоєння нової виробничої лінії, тому тенденція зміни продуктивності праці не є чітко вираженою.

Перевищення обсягів виробництва сталі над обсягами її споживання свідчить про дисбаланс ринкового попиту і пропозиції, внаслідок якого компанія не може повністю завантажити свої виробничі потужності, оскільки споживачі й так не купують весь вироблений обсяг металургійної продукції [3, с. 36]. У даних умовах основною формою конкуренції є цінова: здійснюють поставки тільки ті виробники, собівартість продукції яких дозволяє досягати рентабельності виробництва при існуючому рівні цін. Тому це є метою для Метінвесту.

Задля аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу продіагностуємо зміни у виробництві на основних виробничих комбінатах групи Метінвесту.

Прогресивний характер змін означає, що зміни, які відбуваються, мають позитивний вплив на розвиток підприємства та сприяють зростанню його конкурентоспроможності.

Регресивні зміни, навпаки, свідчать про погіршення параметрів діяльності організації та наявність серйозних проблем в роботі її функціональних підсистем, без вирішення яких підприємство може припинити здійснення своєї

діяльності. Нейтральні зміни сприяють підтриманню діяльності підприємства на одному рівні, без істотного впливу на тенденції розвитку організації.

Розрахунок вищенаведених показників дозволяє визначити характер змін, що відбуваються в кожній функціональній підсистемі організації, і тим самим сформувати управлінські рішення, що підвищують ефективність функціонування підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Схема аналізу спрямованості змін на металургійних комбінатах ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Вид змін	Характер змін		
	прогресивний (позитивний)	нейтральний	регресивний (негативний)
Зміни у виробництві	$Q_{в-ва} \uparrow$	$Q_{в-ва} \leftrightarrow$	$Q_{в-ва} \downarrow$
	$k_{зав} > 80\% \uparrow$	$70\% \leq k_{зав} \leq 80\%$	$k_{зав} < 70\% \downarrow$
	$k_{зн} < 50\% \downarrow$	$50\% \leq k_{зн} \leq 60\%$	$k_{зн} > 60\% \uparrow$
	$\Phi_{від} \uparrow$	$\Phi_{від} \leftrightarrow$	$\Phi_{від} \downarrow$
Зміни в маркетингу та збуті	$k_{об}^{oa} \geq 2,5 \uparrow$	$1,6 \leq k_{об}^{oa} \leq 2,4$	$k_{об}^{oa} \leq 1,5 \downarrow$
	$t_{скуп}^{oa} \geq 0 \downarrow$	$t_{скуп}^{oa} > 0 \uparrow$	$t_{скуп}^{oa} < 0 \downarrow$
	$k_{п} \geq 120\% \uparrow$	$100\% \leq k_{п} \leq 119\%$	$k_{п} < 100\% \downarrow$
Зміни в фінансах	$k_{ает} > 50\% \uparrow$	$40\% \leq k_{ает} \leq 50\%$	$k_{ает} < 40\% \downarrow$
	$k_{ж} \geq 0,250 \uparrow$	$0,170 \leq k_{ж} < 0,250$	$k_{ж} < 0,170 \downarrow$
	$k_{з.л.} \geq 1,210 \uparrow$	$0,880 \leq k_{з.л.} < 1,210$	$k_{з.л.} < 0,880 \downarrow$
	$R_{пр} \geq 20\% \uparrow$	$10\% \leq R_{пр} < 20\%$	$R_{пр} < 10\% \downarrow$
Кадрові зміни	$T_{ч} \uparrow$	$T_{ч} \leftrightarrow$	$T_{ч} \downarrow$
	$ПП \uparrow$	$ПП \leftrightarrow$	$ПП \downarrow$
	$k_{зм} > 1 \uparrow$	$k_{зм} \geq 1 \downarrow$	$k_{зм} < 1 \downarrow$

Джерело: розроблено автором на основі [42, с.54]

Матеріали, на підставі яких проведено дослідження, наведені в Додатку А. Оцінки переважного характеру змін, що відбуваються на металургійних комбінатах представлені у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Характер змін на металургійних комбінатах Метінвесту

Підприємство	Зміни у виробництві	Зміни в маркетингу та збуті	Зміни в фінансах	Кадрові зміни
--------------	---------------------	-----------------------------	------------------	---------------

Азовсталь	Регресивні	Регресивні	Регресивні	Нейтральні*
ММК ім. Ілліча	Нейтральні	Прогресивні	Нейтральні*	Нейтральні*
Запоріжсталь	Нейтральні	Прогресивні	Регресивні	Прогресивні

Джерело: розроблено автором на основі [42, с.54]

Таким чином, у підрозділі 2.3 було здійснено оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом. Було з'ясовано, що найбільшого втручання в політику управління змінами ресурсного потенціалу потребує Азовсталь: три з чотирьох функціональних підсистем підприємства демонструють негативну динаміку розвитку. При цьому на даному металургійному заводі вже склалися передумови для поліпшення ситуації: налагоджується виробництво нової продукції на новому прокатному стані, що в майбутньому дозволить наростити обсяги продажів і стабілізувати фінансове становище підприємства.

В той же час управління змінами ресурсного потенціалу на ММК ім. Ілліча і Запоріжсталі характеризується більш високою результативністю: у першого комбінату одна функціональна підсистема, а у другого підприємства – дві функціональних підсистеми мають позитивну тенденцію розвитку, що свідчить про адаптацію металургійних заводів до роботи в складних умовах.

2.4. Кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів ресурсного потенціалу на чистий дохід підприємства

Металургійні підприємства є складними економічними системами, функціонування яких залежить від багатьох умов, і перш за все, від злагодженості бізнес-процесів, рівня компетентності керівництва, обґрунтованості стратегії розвитку підприємства, ефективності використання праці найманих працівників, ресурсоємності технологій виробництва, своєчасності оплати сировинних поставок та інших чинників, пов'язаних з внутрішнім середовищем організації.

Перераховані вище фактори знаходять відображення в показниках, що характеризують роботу окремих функціональних підсистем металургійних

компаній які, в свою чергу, взаємодіючи один з одним, безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства в цілому. У зв'язку з цим було проведено аналіз взаємозв'язків між показниками різних функціональних підсистем металургійних підприємств.

Задля цього було виділено групу факторів, з припущенням, що вони мають вплив на результуючу ознаку діяльності підприємства – чистий дохід. Було розраховано кореляцію неповний зв'язок між досліджуваними явищами. Це така залежність, коли будь-якому значенню однієї змінної величини може відповідати декілька різноманітних значень іншої змінної. Вона відображає закон множини причин і наслідків і є вільною неповною залежністю [55].

Необхідно підкреслити дві особливості, властиві кореляційному аналізу:

- при використанні кореляційного методу вирішальне значення має всебічний, економічно усвідомлений попередній аналіз даних господарської діяльності. Слід пам'ятати, що зв'язок між ознаками і властивостями не є результатом математичних розрахунків, а лежить в природі самих економічних явищ і за допомогою методів математичної статистики можна лише виразити об'єктивно існуючі закономірності економічних процесів;

- кореляцію можна виявити, лише досліджуючи достатньо велику сукупність спостережень, оскільки кореляційні зв'язки виявляються в формі спряженого варіювання двох або кількох зіставлених ознак.

Для моделювання залежності між факторами (x) та результативною ознакою (y) необхідно було побудувати лінійну регресію. Рівняння регресії в загальному вигляді представлено нижче [56]:

$$y = b_0 + b_1 x_1 + \dots + b_k x_k + u; \quad (2.1)$$

де y – залежна пояснювальна змінна, $(x_1, x_2, \dots, x_k)$ – незалежні пояснювальні змінні, u - випадкова похибка, розподіл якої в загальному випадку залежить від незалежних змінних але математичне сподівання якої дорівнює нулеві.

В якості основи дослідження була обрана наступна сукупність ознак, які гіпотетично пов'язані між собою:

- чистий дохід, тис. грн (y) – результативна ознака;
- коефіцієнт оновлення основних засобів (x_1);
- коефіцієнт зносу основних засобів (x_2);
- середньорічна вартість необоротних активів (x_3), тис. грн;
- фондівдача (x_4)
- коефіцієнт фінансової автономії (x_5),
- продуктивність праці, грн/чол (x_6)

Таблиця 2.20 – Вхідні дані для побудови кореляційно регресійної моделі

Рік	y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6
2010	11600966,28	0,01	0,52	16321492	0,79	0,22	932,69
2011	13003248,06	0,10	0,60	18023058	0,86	0,42	712,50
2012	15560415,00	0,22	0,20	18130493	0,83	0,22	985,24
2013	13579218,00	0,10	0,35	17932857	0,79	0,21	1268,37
2014	13517718,65	0,06	0,46	17694124	0,82	0,42	888,58
2015	13657575,72	0,07	0,49	18804682	0,84	0,23	1207,37
2016	13841669,17	0,10	0,40	19320447	0,86	0,05	1098,67
2017	14647094,85	0,12	0,35	18921432	0,88	0,32	1091,01

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Кореляційно-регресивний аналіз дасть можливість виявити фактори, що мають тісний зв'язок із результуючою ознакою.

Результати розрахунків представлені у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Результати кореляційного аналізу

	y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6
y	1	0,91	-0,83	0,68	0,47	-0,15	0,85
x_1		1	-0,78	0,49	0,36	-0,14	0,68
x_2			1	-0,37	-0,04	0,43	-0,34
x_3				1	0,78	-0,33	0,64
x_4					1	0,06	0,55
x_5						1	0,09
x_6							1

Джерело: розроблено автором

Для оцінки тісноти зв'язку між чистим доходом підприємства та ознаками застосуємо шкалу Чеддока.

Таблиця 2.22 – Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу та факторних ознак

Показник	коэф-т оновл. осн. засобів (x_1)	коефіцієнт зносу основних засобів (x_2)	середньорічна вартість необоротних активів (x_3)	фондовіддача (x_4)	коефіцієнт фінансової автономії (x_5)	продуктивність праці, грн/чол (x_6)
Чистий дохід	Досить сильна	Сильна	Помітна	Помірна	Слабка	Сильна

Джерело: розраховано автором

Фактори зі слабкою та помірною тісністю не будуть використані для аналізу, так як їхній вплив на результуючу ознаку являється недостатнім. Достатній вплив мають фактори x_1 , x_2 , x_3 та x_6 .

Між фактором x_1 та x_2 , x_6 спостерігається явище мультиколінеарності, тому їх одночасне використання не рекомендується при побудові моделі, адже може призвести до:

- зміщення оцінок параметрів моделі;
- збільшення коваріації оцінок;
- незначущість параметрів моделі (t-статистика менша за критичну).

Варто також відзначити тісний зворотний зв'язок між чистим доходом (y) та коефіцієнтом зносу основних засобів (x_2), що підтверджує вищенаведене припущення про позитивний вплив оновлення основних засобів на доходи металургійних підприємств: зниження коефіцієнта зносу супроводжується зростанням чистого доходу, оскільки використання оновлених основних засобів сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємств на ринках збуту. Це описує проблем реалізації виробничого потенціалу підприємства через застарілість обладнання. Ця закономірність є логічною, оскільки необоротні активи є частиною виробничих ресурсів, а чим більшим обсягом виробничих ресурсів володіє підприємство, тим вище його потенційний чистий дохід.

Слід звернути увагу на той факт, що протягом 2010-2014 рр. середньорічна вартість основних засобів Запоріжсталі скоротилася з 2,24 млрд. грн. до 2,14 млрд. грн., тобто обладнання експлуатувалося без належної модернізації. У 2015-2017 рр. середньорічна вартість основних засобів зросла внаслідок проведеної переоцінки, через яку різко скоротилася фондовіддача (з 1,78 до 0,75 т сталі на 1 тис. грн. залишкової вартості основних засобів). Тому зворотна форма зв'язку між чистим доходом і фондовіддачею є, швидше за все, свідченням відсутності ефективної політики по оновленню основних засобів Запоріжсталі. В таких умовах зростання чистого доходу підприємства не супроводжується збільшенням інвестицій в модернізацію виробничих потужностей, що є негативним фактором з точки зору довгострокової перспективи розвитку підприємства.

Зв'язок між чистим доходом і середньорічною чисельністю працівників є тісним і зворотним. Скорочення чисельності працівників призводить до підвищення продуктивності праці, що, в свою чергу, сприяє зростанню чистого доходу.

Зв'язок між чистим доходом (y) і продуктивністю праці (x_7) на Запоріжсталі є дуже тісним і прямим. Зростання продуктивності праці на даному підприємстві досягнуто переважно за рахунок екстенсивних факторів (скорочення чисельності персоналу), в той час як суттєвого оновлення основних засобів не проводилося. Тому вплив продуктивності праці на збільшення чистого доходу і є незначним.

Вибір факторних ознак для включення в регресійні рівняння здійснено на основі виконаного аналізу їх парних коефіцієнтів кореляції з чистим доходом з урахуванням наступних принципів:

- в модель включаються факторні ознаки, що мають найбільш тісний зв'язок з чистим доходом;
- в моделі повинні бути представлені фактори від максимально можливої кількості функціональних підсистем підприємства за умови відсутності мультиколінеарності. В якості критерію мультиколінеарності

прийнято вважати значення парного коефіцієнта кореляції між факторними ознаками, що перевищує 0,8 [31, с. 150].

В той же час виявлено мультиколінеарність між коефіцієнтом онволення ОЗ та продуктивністю праці. Використання їх може призвести до неадекватних результатів моделі.

Для подальшого аналізу обрано наступні фактори, що впливають на результуючу ознаку:

- знос основних засобів – (-0,83);
- продуктивність праці – 0,85.

Необхідно провести оцінку регресійної статистики та тісноти зв'язку. Результати оцінки, що були проведені засобами MS Excel та модулем аналізу даних представлені в таблиці 2.30.

Таблиця 2.23 – Регресійна статистика

Множинний R	0,958927171
R-квадрат	0,91954132
Нормований R квадрат	0,89272176
Стандартна помилка	367266,6732
Спостереження	9

Джерело: розраховано автором

Скорегований коефіцієнт детермінації R^2 становить 0,8927, це означає, що зміна результативної ознаки відбулась на 89,3% через зміну факторів.

Таблиця 2.24 – Результати дисперсійного аналізу

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	2	9,24938E+12	4,62469E+12	34,2862	0,000520857
Залишок	6	8,09309E+11	1,34885E+11		
Всього	8	1,00587E+13			

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.25 – Результати регресійного аналізу

	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-значення</i>	<i>Нижні 95%</i>	<i>Верхні 95%</i>
Чистий дохід	1302004,392	9,0440167	0,0001	8589459,5	14961239,5
Знос ОЗ	1234383,49	-3,7955404	0,00901	-7705580,0	1664724,9
Продукт.	893,1972774	4,1611937	0,00594	1531,1919	5902,341

праці					
-------	--	--	--	--	--

Джерело: розраховано автором

Значення P менше 0,5, це означає, що при статистична гіпотеза впливу факторів на чистий дохід підприємства підтверджена.

Для оцінки статистичної значимості параметрів регресії застосовано t -критерія Стюдента. Параметри являються значимими за умови, якщо значення t -статистики більші від $t_{\text{табл}}$. Дана вибірка має $n-m-1=5$ ступенів свободи. Для довірчого інтервалу 95% $t_{\text{табл}}=2.570$. Звідси параметр знос має випадковий характер, а продуктивність праці - значимий.

Надійні інтервали для параметрів лінійної регресії:

$$-7705580,0 < a_1 < -1664724,9$$

$$1531,1919 < a_2 < 5902,341$$

Оптимальною є лінійна регресія залежності чистого доходу Азовсталі від коефіцієнта зносу основних засобів та середньорічної чисельності працівників, що має вигляд:

$$y = 11775349,5 - 4685152,4 \times x_2 - 3716,7 \times x_6, \quad (2.2)$$

Так, при зниженні коефіцієнту зносу основних засобів на один відсотковий пункт чистий дохід Запоріжсталі зросте на 468 млн. грн. за умови усунення впливу другого чинника. А при скороченні чисельності працівників на одну людину чистий дохід Запоріжсталі збільшиться на 371,6 тис. грн. за умови фіксації коефіцієнта зносу основних засобів на середньому рівні.

Розраховані стандартизовані параметри рівняння регресії для розглянутого металургійного комбінату доводять, що найбільший вплив на чистий дохід Запоріжсталі справляють зміни у виробничій функціональній підсистемі, які представлені факторами x_2 (коефіцієнт зносу основних засобів) та x_6 (продуктивність праці), бо стандартизовані параметри при цих ознаках характеризуються більш високими значеннями порівняно зі стандартизованими параметрами при інших показниках.

Стандартизовані параметри рівняння регресії також дозволяють виділити з множинного коефіцієнта детермінації частку варіації результативної ознаки, що

пояснюється ізолюванням (чистим) впливом кожного фактора окремо, та частку варіації результативної ознаки, що припадає на синергетичний, або системний ефект, який виражає додатковий результат (у вигляді зростання коефіцієнта детермінації) від спільного включення факторних ознак в модель і, відповідно, одночасного впливу цих факторів на результат.

Таким чином, проведений кореляційно-регресійний аналіз дозволив з'ясувати, що чистий дохід металургійних комбінатів Метінвесту найтісніше пов'язаний з показниками виробничої та кадрової функціональної підсистеми. Тому для поліпшення фінансових результатів металургійних компаній та підвищення рівня їх конкурентоспроможності необхідно, перш за все, впливати на процеси відновлення виробничої бази й ефективність використання трудових ресурсів, що також дозволить скоротити втрати від недовикористання ресурсного потенціалу компанії.

Висновки до розділу II

Отже, у другому розділі було проаналізовано систему управління ресурсним потенціалом, а саме, надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ», проаналізовано основні показники ефективності господарської діяльності компанії, а також стан управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ». Було проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів ресурсного потенціалу на чистий прибуток підприємства.

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» можна зробити висновки, що Метінвест виробляє широкий спектр продукції: залізорудну сировину, коксову і коксохімічну продукцію, сталеві напівфабрикати і готовий прокат, включаючи електрозварні труби великого діаметру. Компанія має розвинену збутову мережу. Основні виробничі потужності Метінвесту знаходяться в Україні, що дозволяє підтримувати відносно низький рівень собівартості в порівнянні з багатьма конкурентами на світовому ринку сталі.

Визначено, що конкурентною перевагою ТОВ «Метінвест-СМЦ» є те, що у компанії вертикально-інтегрована модель бізнесу, що забезпечує його ефективне ведення, гнучкість реагування на зміни кон'юнктури на світових ринках.

Було з'ясовано, що підприємстві спостерігаються проблеми, в основному, з фінансовою складовою. Через ситуацію на Сході України ТОВ «Метінвест-СМЦ» втратив велику частку активів, виробничих потужностей та поніс колосальні збитки.

На підприємстві спостерігається дуже низький рівень фінансової стійкості, незалежності, а також частки власних коштів в загальній їх сумі. Це пов'язано з тим, що через втрату виробничих потужностей та активів на Сході України підприємству довелось залучати терміново додаткові кошти. В березні 2016 року було успішно проведено реструктуризацію заборгованостей. Тому пріоритетним напрямком для підприємства буде й надалі ефективне обслуговування кредитів та збільшення частки власних коштів.

Варто зазначити, що основною проблемою ресурсного потенціалу підприємства є значний ступінь зносу обладнання, який відображає використання застарілих виробничих технологій, що зумовлюють високе техногенне навантаження на довкілля та наявність істотних ризиків виникнення аварій на виробництві.

В ході оцінки управління ресурсним потенціалом було з'ясовано, що найбільшого втручання в політику управління змінами ресурсного потенціалу потребує Азовсталь: три з чотирьох функціональних підсистем підприємства демонструють негативну динаміку розвитку. При цьому на даному металургійному заводі вже склалися передумови для поліпшення ситуації: налагоджується виробництво нової продукції на новому прокатному стані, що в майбутньому дозволить наростити обсяги продажів і стабілізувати фінансове становище підприємства.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз дозволив з'ясувати, що чистий дохід металургійних комбінатів Метінвесту найтісніше пов'язаний з

показниками виробничої та кадрової функціональної підсистеми. Тому для поліпшення фінансових результатів металургійних компаній та підвищення рівня їх конкурентоспроможності необхідно, перш за все, впливати на процеси відновлення виробничої бази й ефективність використання трудових ресурсів, що також дозволить скоротити втрати від недовикористання ресурсного потенціалу компанії.

РОЗДІЛ III. Наукове обґрунтування напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

3.1. Аналіз сучасних підходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Українські підприємства гірничо-металургійного комплексу в результаті світової кризи перебувають в скрутному стані. У вересні 2017 р. обсяги виробництва металургійної продукції скоротилися на 33% порівняно із середньомісячними обсягами в січні-липні 2017 р. Собівартість виробництва металу українськими підприємствами перевищила відповідний показник підприємств Китаю й країн ЄС на 10 — 20% [24]. Отже, у металургії України склалася ситуація, коли фактичні витрати на виробництво продукції галузі вище цін на цю продукцію на світовому ринку. У зв'язку з цим в портах і на складах українських металургійних підприємств зібралося близько 3 млн. тонн нереалізованої металопродукції.

При цьому в таких умовах потреба у модернізації виробництва не зменшується, а навпаки, загострюється необхідність забезпечення випуску продукції належної якості за рахунок впровадження інновацій та передових технологій на металургійних підприємствах. Але у зв'язку з економічною й

фінансовою кризою в Україні внутрішні інвестиційні можливості значно зменшилися, що пов'язано, насамперед, зі зменшенням інвестиційних можливостей бюджету й падінням життєвого рівня населення. Процес залучення зовнішніх інвестицій у цей час недостатньо налагоджений через об'єктивні причини: недосконалість податкової системи, нестабільність банківської й політичної системи тощо.

Якість металопродукції та її конкурентоспроможність на зовнішніх і внутрішніх ринках багато в чому обумовлена станом основних засобів підприємств, які станом на 2017 р. зношені на 51,6% (по промисловості в цілому — на 54,4%). Водночас зазначимо, що процес заміни застарілого устаткування за останні роки є досить пасивними.

Фінансова криза, погіршення кон'юнктури металоринку, гостра конкуренція на світових ринках збуту металу, зростання цін на енергоносії уповільнили ці процеси на підприємствах.

Проте аналіз свідчить, що, крім глобальних кризових явищ, ефективному управлінню ресурсним потенціалом в цілому перешкоджають також такі причини:

1) загострення ресурсних та інституційних проблем інноваційної діяльності (брак власних грошових коштів, недостатня державна фінансова підтримка, складність залучення сторонніх фінансових ресурсів);

2) проблеми ринкового характеру (високий економічний ризик інноваційної діяльності, невизначеність термінів інноваційного процесу, значний термін окупності інновацій);

3) загострення організаційних і правових проблем (нечисленність суб'єктів інфраструктури, відсутність необхідних умов для налагодження зв'язків з іншими суб'єктами інноваційної діяльності).

4) недосконалість законодавчої бази, що регламентує інвестиційну діяльність.

Задля підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом необхідно розробляти чіткий процес прийняття управлінського рішення, яке

- трансформація мети рішення у процесі його руху по ієрархічних рівнях управління;
- прийняття псевдорішень, тобто таких рішень, які не мають конкретного змісту;
- відсутність процедури узгодженості рішень з виконавцями;
- встановлення нереальних термінів для виконання роботи;
- незначна кількість інноваційних та стратегічних рішень, що приймаються керівниками;
- недостатнє інформаційне забезпечення прийняття рішень;
- прийняття рішень під впливом емоцій;
- прийняття рішень без урахування можливостей ризику і попередження його наслідків;
- прийняття рішень на основі компромісу або для примирення різних точок зору.

Щоб бути ефективними, управлінські рішення повинні відповідати таким вимогам:

- бути науково обгрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей, теорії управління, педагогіки, психології; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;
- бути своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;
- бути чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно вирішити;

- бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем;
- передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковості його виконання.

Ефективні управлінські рішення повинні базуватися на сучасних принципах та методиках управління. Розглянемо сучасні підходи щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. Відзначимо, що повинен застосовуватися досить широкий спектр чинників щодо ефективного управління ресурсним потенціалом. Що стосується мотивації участі в діяльності щодо поліпшення, то обраний в основному американський шлях: спочатку результат, потім гроші. У той же час японський шлях (метод «Kaizen»), який розглянуто нижче, дозволяє залучити до творчої діяльності значну частину виробничого персоналу.

Розглянемо докладніше один з методів постійного поліпшення якості, заснований на принципі «Kaizen». Японські фірми раніше інших перейшли від окремих методів поліпшення якості до системи безперервного поліпшення продуктів і процесів (СБППП).

(СБППП), в основу якої покладено *підхід «Kaizena»*. На відміну від загальноприйнятих до 90-х років минулого століття принципів підвищення якості продукції, що передбачають разові, істотні інноваційні вкладення, принцип «Kaizen» базується на безперервному і поступовому накопиченні дрібних поліпшень, вироблених усіма співробітниками підприємства, включаючи вище керівництво і управлінців всіх рівнів фірми. Якщо значна інновація часто вимагає величезних інвестицій і спеціальну технологію, то принцип «Kaizen» вимагає, як правило, лише «певної порції здорового глузду і здатності до кваліфікованої праці - тобто того, що кожен в змозі зробити» [17].

Система СБППП, що базується на принципі «Kaizen», спрямована на досягнення наступних цілей:

- розвиток і активізація організаційної структури;

- розвиток потенційних здібностей, поліпшення робочих показників працівників;
 - отримання корисних результатів - матеріальних і нематеріальних;
- Сформульовані вище цілі відповідають трьом етапам практичної діяльності:
- спонукання працівників фірми до участі;
 - створення працівникам можливостей розвивати свої творчі здібності і розробляти пропозиції;
 - отримання корисного ефекту від впровадження

Відповідно до поставлених цілей Kaizen-пропозиції повинні бути спрямовані на підвищення прибутковості фірми. Оскільки існує тільки два способи збільшення прибутку, то пропозиції можна класифікувати за двома цільовими напрямками: ідеї, які сприятимуть підвищенню обороту, і ідеї, які сприяють зниженню витрат. Фірма може працювати з низькими витратами, якщо виробництво функціонує без дефектів, перевантажень, непотрібних матеріальних витрат, перебоїв і т.д. До цієї категорії можуть бути віднесені всі пропозиції, спрямовані на інтенсифікацію процесів, тобто підвищення продуктивності праці, а також підвищення якості процесів.

Система пропозицій на базі Kaizen-підходу утворює замкнутий цикл з чотирьох основних складових. (рис. 3.2)

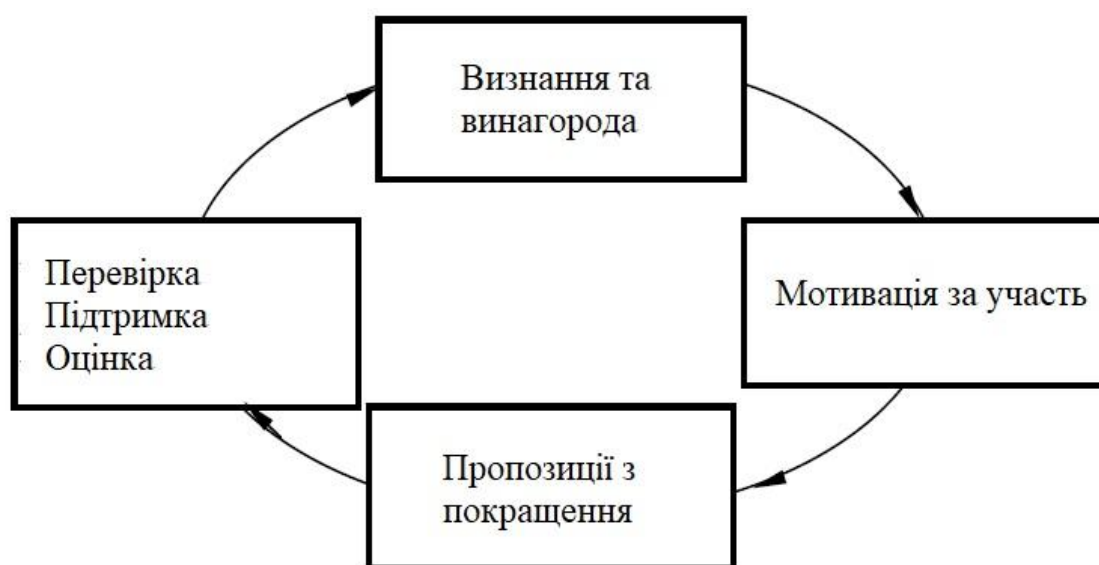


Рис. 3.2 – Цикл Kaizen-активності

Джерело: [23]

При цьому необхідно:

- мотивувати своїх співробітників на участь у вирішенні проблем і в той же час не забувати про свої повсякденні обов'язки;
- мотивувати співробітників фіксувати свої пропозиції на папері;
- перевіряти і оцінювати пропозиції, надавати співробітникам необхідну допомогу;
- забезпечувати визнання та матеріальну винагороду матеріалів.

При безперервному здійсненні цього циклу, пропозиції плавно переходять одне в інше. Кожна ідея тягне за собою наступну ідею, і досягнуті поліпшення перекриваються подальшими поліпшеннями. Звичайно, необхідно ініціювати творчу діяльність працівників.

Одним із найкращих підходів щодо управління ресурсним потенціалом через поліпшення якості є *метод Шухарта-Демінга (PDCA)*. В даний час цей метод поліпшення якості застосовується при вдосконаленні будь-якої діяльності на підприємстві.

Пропонується наступний алгоритм дій по вирішенню виробничих проблем бригадами в режимі постійного поліпшення [1, 30].

Етап 1. Створення творчої групи щодо постійного поліпшення. Відповідно до рекомендацій ІСО 9000:2000 бажано залучити до роботи з постійного поліпшення всіх працівників підприємства. Якщо це і можливо, то поки тільки в Японії. На вітчизняних підприємствах треба послідовно підходити до проблеми постійного поліпшення якості. На наш погляд, спочатку треба створити творчі групи, які б показали приклад іншим, як треба займатися постійному вдосконаленню з обраної тематики. Творча група повинна бути націлена на поліпшення якості конкретного випускається підприємством виробу та процесами його виготовлення.

З технологічного персоналу до творчої групи можна залучити технологів, які відповідають за ведення технологічних процесів з конкретного виробу.

З виробничих цехів, які здійснюють виготовлення елементів конкретного виробу, в творчу групу можна залучити найбільш активних працівників з контрольного та інженерного складу.

Етап 2. Вибір проблемної тематики робіт.

Вже сама постановка проблеми досліджень, визначення завдань і об'єктів досліджень є діяльністю, яку необхідно планувати і забезпечувати необхідними ресурсами. Разом з тим, враховуючи, що головний напрямок робіт творчого колективу – поліпшення якості виробу, що випускається або його комплектуючих, то доцільно попередньо провести аналіз вузьких місць в проектуванні, або у виробництві, або в експлуатації продукції. Практично на кожному підприємстві вимагають поліпшення наступні проблеми:

- зниження дефектності;
- підвищення кваліфікації працівників;
- поліпшення методів контролю процесів;
- поліпшення менеджменту процесів;
- впровадження нових стимулів мотивації до якості праці;
- зміна структури процесів;
- підвищення продуктивності процесів;
- поліпшення метрологічного забезпечення якості.

Етап 3. Вибір досліджуваних факторів проблеми.

На цьому етапі можливо поставити на перший план імідж (авторитет) фірми, що вимагає, щоб підприємство не випускало браковану продукцію, тобто вибрали фактор «зниження дефектності». Слід зазначити, що цей фактор не тільки економить витрати на шлюб, а й збільшує задоволеність споживачів, яка втілюється до збільшення числа продажів. Таким чином, проблемою дослідження необхідно вибрати підвищення якості технологічних систем.

Етап 4. Вибір об'єкта дослідження

Як об'єкти дослідження необхідно відібрати, перш за все, технологічні системи тих процесів, при реалізації яких є проблеми з якістю. Для цього

потрібно зібрати інформацію про такі процеси і про відповідні технологічні системи. Якщо такої інформації немає, то необхідно її організувати шляхом відстеження ходу процесів із застосуванням контрольних листків і контрольних карт.

Зібрана інформацію з контрольних листків обробляється за допомогою діаграм Парето. В результаті за правилом 80/20 виявляються пріоритетні об'єкти (системи), тобто ті об'єкти, де підвищена дефектність або підвищені втрати від дефектів.

Етап 5. Оцінка стійкості процесу.

Для оцінки стійкості процесу застосовуються методи статистичного управління якістю: гістограми, діаграми Ісікава, контрольні карти.

Однією з найважливіших проблем управління ресурсним потенціалом окрім зносу обладнання та проблем якості, є *екологічна проблема*. Металургійна галузь знаходиться на другому місці по атмосферних викидів. Забруднення атмосфери є головною причиною екологічних проблем, які виникають в процесі діяльності металургійних підприємств. Металургійне виробництво забруднює ґрунт через масове складування відходів; здійснює скидання необроблених виробничих вод у природні водойми, викиди шкідливих речовин в атмосферу.

Екологічні проблеми підприємства посилюються через підвищений знос устаткування і застарілих технологій. Підприємство має істотний недолік в техніко-технологічних та інших інноваціях, відповідно, якщо не реалізовувати активні заходи щодо вдосконалення такого становища, негативні наслідки в подальшому будуть більш значними.

Для поліпшення екологічної складовою існує *стратегія бережливого виробництва*, яка передбачає виробляти все більше продукції, а витратити при цьому все менше людських зусиль, менше обладнання, менше часу, менше виробничих площ. У той же час, наближаючись до того, щоб надати споживачеві саме те, що він бажає.

Бережливе виробництво дозволяє вільно змінювати послідовність виробництва будь-яких продуктів і тим самим негайно реагувати на зміни попиту. Всі ці перетворення зроблені в інтересах споживача, який хоче бачити свій продукт не тільки якісним, але і своєчасно поставленим. Більш того, споживач може на стадії замовлення додати або зменшити в своєму продукті різні елементи і вузли, які на його погляд доведуть продукт до повного задоволення. Тобто фірма дозволяє споживачеві «витягати» продукт з виробника тоді, коли йому це хочеться або потрібно.

Стратегія бережливого виробництва докорінно змінює стратегію «виштовхуючого» виробництва, при якому споживач отримувач такий продукт, який отримували всі інші покупці, міг придбати його не тоді, коли хоче, а коли підійдуть терміни виготовлення, не мав можливості внести хоча б елементарні зміни в конструкцію продукту або в систему його обслуговування. Одночасно з цим зниження трудомісткості виготовлення продукту відкрила виробнику можливість лавірувати на ринку, опускаючи без шкоди ціну для збереження або збільшення своєї частки продажів.

3.2. Модель підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» можливе за допомогою:

- зміни технології (технічні інновації);
- своєчасного ремонту або заміни обладнання;
- зміни методів управління;
- поліпшенням прийомів роботи;
- підвищенням технологічної дисципліни;
- реінжинірингу;
- поліпшення виробничої інфраструктури.

Основна мета поліпшення процесів – зниження мінливості характеристик якості і усунення, або зменшення ступеня впливу причин, що породжують мінливість (але не боротьба з рівнем дефектності). Зниження рівня дефектності є результатом зниження мінливості.

Системне, а найголовніше, безперервне поліпшення якості процесу управління ресурсним потенціалом, в якому задіяний не один працівник, а весь колектив, вимагає організаційно-методичного впливу, який спрямований не тільки на поліпшення стану внутрішньої організації праці, а й на задоволення вимог споживача.

Нами розроблено алгоритм безперервного поліпшення процесів управління ресурсним потенціалом. На рис. 3.3 показані фази безперервного поліпшення якості процесу, та наведені типові етапи критичного аналізу процесу. Розглядаючи етапи критичного аналізу можна відзначити, що перші шість етапів спрямовані на виявлення втрат або витрат чинного процесу. Найважливіші сьомий і восьмий етапи є результатом інтелектуальної діяльності одного працівника або цілого колективу.

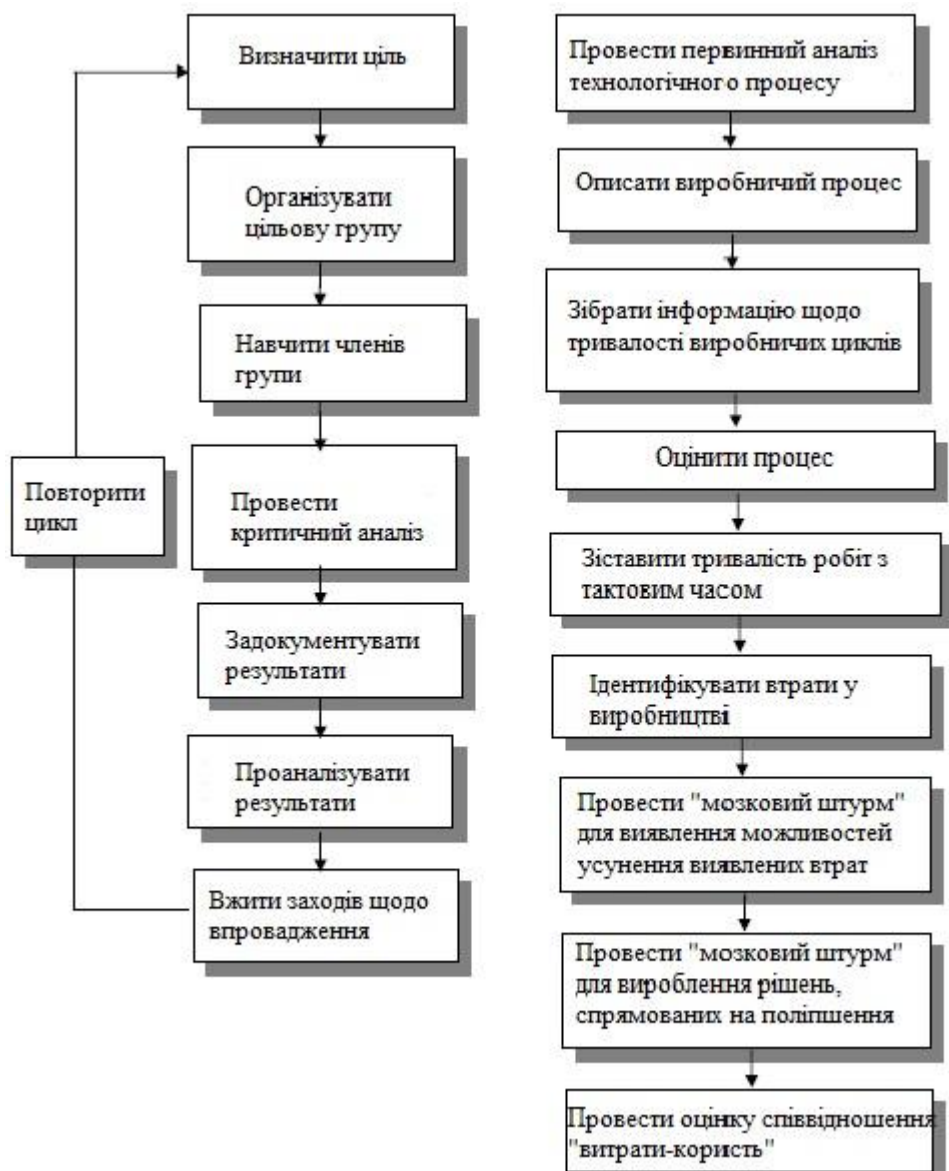


Рис. 3.3 – Фази безперервного поліпшення процесів управління ресурсним потенціалом та послідовність критичного контролю

Джерело: розроблено автором

Також було розроблено модель управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» на рис. 3.4. Відзначимо, що в моделі нами закладено 10 принципів:

- 1) створення системи підтримки сприятливого навколишнього середовища;
- 2) здійснення окремих поліпшень обладнання та процесів;
- 3) формування виробничого середовища;
- 4) самостійне обслуговування обладнання операторами;
- 5) удосконалення управлінням обладнання;

- 6) удосконалення логістичних і підтримують процесів;
- 7) управління новим обладнанням і розробкою нових продуктів;
- 8) навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- 9) створення системи підтримки розвитку персоналу;
- 10) управління якістю процесу і здійснення інновацій.



Рис. 3.4 – Модель управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: розроблено автором

Виходячи з висновку, до якого ми дійшли у другому розділі, для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно, перш за все, впливати на процеси відновлення виробничої бази.

Тому у практичній частині своєї роботи, я вирішила обрати саме покращення трубопрошивного стану шляхом заміни обладнання та збільшення швидкості прошивки. Стан – основна конструкція на заводі, на котрій металопрокат проходить всі стадії обробки.

Правильність вибору тієї чи іншої схеми позначається на електропостачанні всього цеху і на вартості готової продукції. Для цієї мети і

проводиться техніко-економічний розрахунок, який дозволяє з'ясувати правильність вибору силової частини головного приводу прошивного стану.

Розрахунок економічного ефекту при застосуванні такої схеми для головного приводу прошивного стану ТПА-220 виконаний на основі порівняння реверсивного тиристорного перетворювача КУВ АМ і комплектного тиристорного електроприводу КТЕУ-4000 / 930-12Т-УХЛ4.

В даний час на трубопрокатному стані для харчування якірного ланцюга двигуна головного приводу встановлений реверсивний тиристорний КУВ АМ перетворювач. Заміна на сучасні тиристорні перетворювачі призводить до підвищення надійності електрообладнання і дає відчутний економічний ефект, так як це обладнання має меншу вартість і значно зручніше і надійніше в експлуатації.

Першим заходом підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом є заміна тиристорного перетворювача КУВ АМ на комплектний тиристорний електропривод серії КТЕУ4000/930-12Т-УХЛ4, який має низку переваг:

- висока швидкодія;
- висока надійність;
- малі габарити;
- можливість застосування прогресивних технологічних методів;
- застосуванням ряду технологічних рішень, що забезпечують високу якість управління, зручність експлуатації і настройки.

Для аналізу ефективності проектного обладнання в порівнянні з чинним необхідно вибрати такий показник, який враховував би всі витрати.

Склад капітальних витрат:

- вартість основного електрообладнання;
- транспортні витрати;
- вартість монтажних та налагоджувальних робіт.

Другим впровадженням задля підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом доцільним є впровадження CRM-системи. У

буквальному перекладі з англійської Customer Relationship Management це Управління відносинами з Клієнтами. CRM – це процедура пов’язання в єдиний комплекс стратегії замовника та інших процесів, підтримуваних деяким програмним продуктом, з метою збільшення лояльності замовника по відношенню до вашої компанії, що може також і збільшити її економічну ефективність, це стратегія компанії, яка визначає взаємодію з клієнтами у всіх організаційних аспектах.

Впровадження інтегрованої CRM-системи є складним, тривалим і багатоетапним процесом, що вимагає значних фінансових і трудових витрат. Для досягнення поставлених цілей реалізація проекту вимагає постійного контролю з боку вищого менеджменту і значних зусиль з боку персоналу системи управління підприємством.

У зв’язку з цим представляється важливим виділити основні етапи впровадження CRM-системи на ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Етап 1. Стратегічне планування. На даному етапі необхідно визначити цілі і завдання впровадження CRM-системи. Також необхідно опрацювати план впровадження ключових блоків і модулів CRM-системи і прийнятний обсяг фінансування проекту.

Етап 2. Реінжиніринг бізнес-процесів. Наступним кроком має стати інформування всього керівної ланки про впровадження CRM-системи, а також аналіз відповідності організаційно-функціональної структури управління підприємством стратегії розвитку взаємовідносин з клієнтами.

Перебудова бізнес-процесів таким чином, щоб клієнт був у їхньому ядрі і був одним з центрів відповідальності всіх відділів, дозволить прищепити співробітникам CRM-ідеологію і підготує їх до тим, що відбувається перетворень. Розробляється система процедур, регламентів і алгоритмів взаємодії працівників компанії з клієнтами на основі загальної стратегії, а також опрацьовується бізнес-логіка взаємодії всіх процесів фронт і бек-офісу. На етап реінжинірингу відводиться не більше 1 місяця.

Етап 3. Оптимізація системи комунікацій. На даному етапі компанія спрямовує зусилля на створення системи комунікацій, що забезпечують взаємодію всіх підрозділів (маркетинг, продажі, сервіс) в рамках концепції CRM, організовує засоби доступу до загальних баз даних через Internet, Extranet. Оптимізувати систему налагоджених комунікацій має ІТ-відділ. В компанії на належному рівні функціонують усі бази та доступи до інтернет-порталів та інтернет-покриттів, а також вже налагодженна ІР-телефонія. Тому на етап оптимізації систем комунікацій відводиться 2 тижні. Ефективна CRM-стратегія має на увазі, що всі користувачі системи і всі служби використовують єдине джерело даних. А це джерело має:

- хорошу пропускну здатність для передачі великих обсягів інформації;
- потужні робочі станції для обробки великих обсягів інформації і великої кількості запитів клієнтів;
- веб-інфраструктуру, яка надає зручний інтерфейс для клієнтів в будь-якій географічній точці в будь-який момент часу;
- комп'ютерну телефонію для зниження вартості віддаленого обслуговування клієнтів по телефону і інтеграції з іншими каналами;
- розвинені засоби самообслуговування для зручності клієнтів.

Етап 4. Консолідація первинних даних. В CRM-системах ядро інформаційної системи становить розгорнута клієнтська база, куди вносяться різноманітні характеристики контрагентів, властивості і ознаки, за якими вони класифікуються на групи, прізвища, посади контактних осіб, аж до їх днів народження та імен дітей.

Етап 5. Вибір програмного забезпечення. Оптимальний вибір програмного комплексу, що становить основу CRM-системи, є дуже складним завданням. Будь-яка система хороша рівно настільки, наскільки вона відповідає важливості справ.

Для оптимального вибору CRM-системи, поряд з правильним розумінням основних завдань впровадження, не менш важливо правильно розрахувати його бюджет. Необхідно враховувати, що витрати на впровадження рішень для

управління бізнесом включають не тільки витрати на покупку власне програмного продукту. Вартість ліцензій / робочих місць / підключень, як правило, становить лише 30% від інвестицій в ІТ-рішення, що залишилися 70%, як правило, йдуть на впровадження системи:

- настройку;
- розгортання;
- інтеграцію;
- обслуговування;
- навчання;
- модернізацію.

Таблиця 3.1 – Основні параметри та характеристики CRM-системи «SAP»

Характеристика	Значення характеристики
А	1
Вендор	SAP.com
Інтегратор	CTConsulting GetCRM Softline Innovative Technology
Рік випуску	1999
Клас продукту	CRM-система
Галузева придатність	Дистрибуція, склад, логістика Виробництво Реклама Оптова торгівля Роздрібна торгівля
Посилання на демо-версію	http://www.ctconsult.ru/products/salesforce/
Ціна ліцензій та обслуговування	
Ціна ліцензії (сервер)	не потребує
Ціна ліцензії (робоче місце)	700 \$
Вартість підтримки (% в рік)	безоплатно
Можливості роботи з клієнтами та контактами	
Список контактів	так
Додавання особистих зон в картку контакта	так

Продовження таблиці 3.1

Створення груп контактів	так
Сегментація клієнтів	так
Робота з групою контактів (розсилка)	так

Доступ до усіх даних із картки контакта	так
Можливості роботи з подіями та задачами	
Введення списку подій та задач	так
Наявність регулярних подій та задач	так
Налаштування полів задач/подій	так
Налаштування типів, станів та результатів задач	так
Створення ланцюжків задач	так
Наявність сповіщень та нагадувань	так
Кількісне планування задач	так
Можливості роботи в продажах	
Ведення продажів	так
Ведення продуктового каталогу	так
Ведення множинних прайс-листів	так
Додавання своїх полів в картку продукту	так
Додавання своїх полів в картку продажу	так
Авт. підбір продуктів за сегментами	так
Створення зв'язків між продуктами	так
Контроль стадій продажу	так
Можливість прив'язки схеми мотивації	так
Можливість створення і ведення рахунків	так
Можливість створення і ведення документів	так
Можливість управління проектами	так
Кількісне планування продажів	так

Джерело: розроблено автором

Витрати на впровадження включають в себе витрати на обладнання, системне і прикладне програмне забезпечення, послуги сторонніх консультантів (аутсорсинг), зарплату співробітників, зайнятих впровадженням і підтримкою CRM-системи, а також загальновиробничі витрати, пов'язані з впровадженням системи. Оптимальним варіантом для вибору CRM-системи є одна з найкращих систем SAP, розроблена американськими розробниками задля оптимізації управління базами даних.

Внаслідок сказаного, вибір програмного комплексу, покликаного стати основою CRM-системи, повинен проектною групою CRM з фахівців різного профілю з куратором з вищого керівництва відділу розвитку та вдосконалення. Участь представників вищого керівництва компанії в проекті створення CRM-системи на всіх його стадіях є одним з вирішальних умов успішності його

реалізації і досягнення поставлених цілей оптимізації взаємовідносин з клієнтами.

Етап 6. Впровадження CRM-системи. Впровадження CRM-системи зазвичай здійснюється її постачальником – самою фірмою-розробником або її партнерами. Однак бажано, щоб робоча група по впровадженню програмного комплексу включала не тільки фахівців виконавця, а й співробітників, які в процесі впровадження можуть набути необхідного досвіду щодо розгортання і налаштування системи. Безперечним плюсом внутрішніх експертів є хороше розуміння особливостей ведення бізнесу своєю організацією.

Необхідна реалізація наступній послідовності дій.

На етапі впровадження здійснюються:

- формування робочої групи з комплексного впровадження системи;
- конфігурація комп'ютерної мережі, монтаж і налагодження;
- установка програмного забезпечення;
- навчання «пілотної» групи користувачів;
- початкова апробація системи;
- остаточна налагодження;
- навчання кінцевих користувачів;
- введення в експлуатацію.

Навчання нових співробітників за принципом «роби як я» призводить до експоненційної втрати знань, тому що «Інструктор» в кожному поколінні втрачає частину важливих знань. Це негайно позначається на ефективності використання CRM-системи в цілому, і, як наслідок, на швидкості повернення інвестицій. Саме тому за результатами дослідної експлуатації вкрай необхідно скласти детальні інструкції по експлуатації CRM-системи на кожному робочому місці і розробити навчальні програми.

За результатами дослідної експлуатації визначається послідовність робіт по переходу від досвідченої до промислової експлуатації і формується графік переходу кінцевих користувачів на умови роботи із застосуванням комп'ютерних технологій.

Етап 7. Моніторинг ефективності. Ефективність використання будь-якої інформаційної системи управління визначається в першу чергу тим, наскільки впровадження даної системи сприяє реалізації поставлених завдань і відповідає стратегії розвитку бізнесу. Іншими словами, саме впровадження CRM-системи компанія повинна розглядати в першу чергу як спосіб досягнення бажаного рівня ключових показників, що характеризують її стан на ринку. Моніторингом має займатися відділ маркетингу.

Таким чином, сформульовано пропозиції, спрямовані на ефективне використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства через модернізацію основних засобів, а саме, здійснена заміни тиристорного перетворювача КУВ АМ на комплектний тиристорний електропривод серії КТЕУ4000 / 930-12Т-УХЛ4.

Було запропоновано впровадження новітньої CRM-системи, яка оптимізує роботу з клієнтами, та вирішить проблему зі збереженням інформації, а також дозволить вивільнити кошти підприємства за рахунок скорочення адміністративних витрат через скорочення менеджерів та автоматизацію праці.

3.3 Обґрунтування доцільності застосування запропонованих заходів для підвищення ефективності управління ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Для економічного обґрунтування заміни тиристорного перетворювача КУВАМ на комплектний тиристорний електропривод серії КТЕУ4000 / 930-12Т-УХЛ4 необхідно провести аналіз витрат на впровадження.

При розрахунку варіантів вартість двигуна головного приводу і допоміжних механізмів приймається однаково для обох варіантів і враховуватися не буде. При розрахунку капітальних витрат не враховуємо вартість повторюваних в будь-якому вигляді елементів і апаратів, що мають однакові параметри і вартість.

Експлуатаційні витрати :

- амортизаційні відрахування;
- витрати на ремонт обладнання.

Вартість втрат електроенергії та витрати на обслуговування не враховуємо, так як вони однакові для обох варіантів. Капітальні витрати наведені в таблиці:

Таблиця 3.2 – Капітальні витрати при існуючому обладнанні

Найменування	грн
Перетворювач КУВАМ	72431
Перетворювач для живлення цепку	914
Шкаф з блоками	13716
Масляний вимикач	3317
Згладжуючий реактор	21070
Всього:	113448

Джерело: розраховано автором

В таблиці 3.3 приведена вартість монтажу і накладки:

Таблиця 3.3 – Вартість монтажу і накладки при існуючому обладнанні

Найменування	грн
Встановлення КУВАМ	5432
Встановлення перетворювачу для живлення цепку	523
Монтаж шкафів з блоками	602
Монтаж вимикача	
Встановлення згладжуючого реактору	130
Налагоджувальні роботи	15331
Всього:	22016

Джерело: розраховано автором

Транспортні витрати приймаємо в розмірі 50 % від вартості обладнання:

$$K_{\text{тр}_1} = 0,05 \cdot 113448 = 5672,4 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Загальні капітальні витрати:

$$K_{\Sigma_1} = K_{\Sigma} + K_{21} + K_{\text{тр}_1} = 113448 + 22016 + 5672,4 = 141136,4 \text{ грн.} \quad (3.2)$$

Експлуатаційні витрати:

Амортизаційні відрахування. Витрати на амортизацію обладнання визначаються виходячи з його балансової вартості і норми амортизаційних відрахувань на реновацію:

$$A_1 = K_{з_1} \cdot a_p = 141136,4 \cdot 0,1 = 14113,64 \text{ грн}, \quad (3.3)$$

де $a_p = 0,1$ – середньозважена норма річних амортизаційних.

Витрати на ремонт і утримання обладнання складаються з основної та додаткової заробітної плати, вартості матеріалів і визначаються відповідно до формули:

$$P_1 = (T_{\Sigma} \cdot Z_n \cdot K) \cdot R, \quad (3.4)$$

де T_{Σ} – трудомісткість ремонту в нормо-годинах;

Z_n – 13,3 грн – годинна тарифна ставка 5 тарифного розряду робітників ремонтної бригади;

K – коефіцієнт, враховуючий премію, додаткову заробітну плату, відрахування;

$R = 20$ – ремонта складність електрообладнання.

$$T_{\Sigma} = T_{1mt} + T_{2ср} = 1,2 \cdot 3 + 7 \cdot 1 = 10,6 \text{ люд/год}, \quad (3.5)$$

де T_1, T_2 – нормативна трудомісткість;

$mt = 3$ – кількість поточних ремонтів на рік;

$ср = 1$ – кількість середніх ремонтів на рік;

$$K = K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 = 1,35 \cdot 1,15 \cdot 1,356 = 2,105, \quad (3.6)$$

де $K_1 = 35\%$ – додаткова заробітна плата;

$K_2 = 15\%$ – місцевий коефіцієнт;

$K_3 = 35,6\%$ – нарахування в позабюджетні фонди;

$$P_1 = 10,6 \cdot 13,3 \cdot 2,105 \cdot 20 = 5933,258, \text{ грн.} \quad (3.7)$$

Сумарні експлуатаційні витрати:

$$C_{\Sigma 1} = A_1 + P_1 = 14133,64 + 5935,258 = 20048,899 \text{ грн.} \quad (3.8)$$

Виходячи з проведених розрахунків сумарні експлуатаційні витрати становлять 20048,9 грн.

Таблиця 3.4 – Капітальні витрати при спроектованому обладнанні

Найменування	грн
Комплектне тиристорне пристрій з вбудованим збудником, шафами	108322,0
Вартість монтажу та накладки	2317,0
Транспортні витрати	5416,1

Джерело: розраховано автором

$$K_{\text{тр}_2} = 0,05 \cdot 108322 = 5416,1 \text{ грн.} \quad (3.9)$$

Загальні капітальні витрати:

$$K_{\Sigma_2} = K_{12} + K_{21} + K_{\text{тр}_2} = 108322 + 2317 + 5416,1 \text{ грн.} \quad (3.10)$$

Експлуатаційні витрати:

Амортизаційні відрахування. Витрати на амортизацію обладнання визначаються виходячи з його балансової вартості і норми амортизаційних відрахувань на реновацію:

$$A_2 = K_{\Sigma_2} \cdot a_p = 116055,1 \cdot 0,1 = 11605,51 \text{ грн.} \quad (3.11)$$

Витрати на ремонт:

$$P_2 = (T_{\Sigma} \cdot Z_n \cdot K) \cdot R = 9,4 \cdot 13,3 \cdot 2,105 \cdot 20 = 5263,342 \text{ грн,} \quad (3.12)$$

$$\text{де } T_{\Sigma} = T_{1\text{mt}} + T_{2\text{cp}} = 1,2 \cdot 2 + 7 \cdot 1 = 9,4 \text{ люд/год,} \quad (3.13)$$

Сумарні експлуатаційні витрати :

$$C_{\Sigma_2} = A_2 + P_2 = 11605,51 + 526,342 = 16868,852 \text{ грн.} \quad (3.14)$$

В даний час стан ТПА-220 здійснює прошивку труб з необхідної марки стали 12X18H10T продуктивністю 120 м / год.

За технічною характеристикою стану прошивка заготовки здійснюється за різної швидкості прошивки. Від швидкості прошивки залежить продуктивність стану. В даному дипломному проекті порівнюємо і виробляємо розрахунок прошивки заготовки на швидкості номінальної і на 20% вище номінальної, з дослідів – збільшення швидкості прошивки на підвищення не знижує якості труби, не призводить до збільшення її браку і витрати інструменту. Величина необхідного тягового зусилля і механічні властивості металу теж мало залежать

від швидкості прошивки. В даній роботі здійснено збільшення швидкості прошивки за рахунок збільшення потужності головного приводу стану. Прошивка заготовки всіх труб проводиться на підвищеній швидкості, продуктивність стану збільшується.

Виходячи з годинної продуктивності стану і процентного співвідношення виробництва труб при різній швидкості прошивки на стані, визначимо продуктивність проектного стану при прошивці заготовки на номінальній швидкості.

Прошивка заготовки на номінальній швидкості виробляється зі швидкістю 120 м / год, а прошивка заготовки на підвищеній швидкості складає 132 м / год. Отже, продуктивність стану збільшується на 9,4%. Фактичний час роботи: $T_{\phi} = 5760$ год.

Річна продуктивність стану:

$$P_{r_1} = P_1 \cdot T_{\phi} = 120 \cdot 5760 = 691200 \text{ метрів}, \quad (3.15)$$

Річна продуктивність стану після збільшення швидкості волочіння:

$$P_{r_2} = P_2 \cdot T_{\phi} = 132 \cdot 5760 = 760320 \text{ метрів}. \quad (3.16)$$

Запропоноване рішення щодо CRM-системи припускає наявність робочих місць Professional підходить для керівників, начальників відділів, маркетологів, основних відділів компанії (повний функціонал програми). У розглянутій організації під це робоче місце підходять 190 осіб.

Таким чином, ми можемо прорахувати сукупні витрати на придбання потрібної кількості робочих місць в рамках програмного продукту. У таблиці 3.5 визначимо передбачувані витрати на впровадження програмного пакета.

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження програмного пакета

<i>Тип витрат</i>	<i>Вартість</i>	<i>Кіль-ть</i>	<i>Загалом</i>
Робоче місце Professional з ліцензією	13000 грн	190	2,4 млн грн
Витрати на впровадження:			
встановлення програмних елементів	105 000 грн	1	105 000 грн
навчання	8 000 грн/група	10	80 000 грн
<i>Загальна вартість</i>			2,6 млн грн

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, загальні витрати на впровадження програмного пакету CRM-системи складають 2,6 млн грн. Саме встановлення програмних елементів та навчання складають 7 % від вартості витрат на придбання ліцензійного продукту.

Навчання є дуже важливою складовою, оскільки це дозволить всім користувачам вправно користуватися новим програмним продуктом. Як вже зазначалося раніше, я пропоную виділити окрему проектну групу CRM, яка буде складатися з 2 людей з IT-відділу та 2 людей з відділу розвитку та вдосконалення. Я вважаю доцільним прийняти на роботу ще одну людину у цю проектну групу. Цією людиною має бути спеціаліст саме по програмі SAP. Тому необхідно додатково відкрити вакансію на керівника CRM відділу. Адже, в процесі роботи, як показує досвід, може виникати ряд технічних проблем, які потрібно оперативно вирішувати. Тому я вважаю доцільним, створення окремого відділу CRM. Для цього технічного продукту характерні такі процеси як:

- обслуговування;
- діагностика;
- технічна профілактика;
- інтеграція;
- модернізація;

Таким чином не потрібно буде залучати додаткові кошти та гаяти час на пошук спеціалістів. А час – дуже важливий фактор, який може вплинути на наш прибуток.

В такому разі нам потрібно розрахувати витрати на оплату праці новоствореному відділу CRM. Ці витрати представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на оплату праці відділу CRM

<i>Посада</i>	<i>К-ть, чол</i>	<i>Оклад, грн</i>	<i>Надбавки (15%) грн</i>	<i>ЗП міс., грн</i>	<i>Річна ЗП, грн</i>	<i>Нарахування, грн</i>	<i>ФОП на рік, грн</i>
Спеціаліст з обслуговування	1	7800	1170	8970	107640	23680,8	131320,8

адміністративної системи							
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Продовження таблиці 3.6

Спеціаліст з технічного обслуговування	1	8000	1200	9200	110400	24288	134688
Спеціаліст з модернізації	1	9000	1350	10350	124200	27324	151524
Спеціаліст з діагностики неполадок	1	7800	1170	8970	107640	23680,8	131320,8
Керівник відділу	1	11 000	1650	12650	151800	33396	185196
<i>Загалом</i>	5	43600	6540	50140	601680	132369,6	734049,6

Джерело: розраховано автором

Отже, можна сформулювати кошторис витрат на впровадження CRM-системи на ТОВ «Метінвест-СМЦ». Кошторис представлений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на впровадження «SAP»

№	Стаття витрат	Сума витрат, грн
1	Оплата програмного забезпечення	2470000
2	Оплата послуг залучених спеціалістів	104000
3	Нарахування	22880
4	Навчальні курси	78 000
5	Консультаційні послуги	10 000
6	Інші витрати	15120
	<i>Загальна сума</i>	<i>2 700 000</i>

Джерело: розраховано автором

Розрахунок капітальних витрат на проектування і впровадження.

У разі якщо оцінювати економічний ефект з урахуванням усіх деталей, то капітальні витрати на проектування і впровадження розраховуються з урахуванням тривалості робіт на цьому етапі. Отже, розглянемо докладніше розрахунок капітальних витрат на проектування і впровадження системи автоматизації.

Під проектуванням розуміється сукупність робіт, які необхідно виконати, щоб спроектувати систему, частина системи або поставлену задачу. Під

впровадженням розуміється комплекс робіт щодо введення в промислову експлуатацію системи з можливими її доробками.

Для розрахунку витрат на етапі проектування необхідно визначити тривалість кожної роботи, починаючи з складання технічного завдання і закінчуючи оформленням документів.

Ефективність впровадження і реалізації цього технологічного процесу визначають такі показники, як обсяг щорічного прибутку (чистого прибутку) від реалізації продукції, величина річного грошового потоку CF_t , чистий приведений дохід від реалізації проекту NPV , індекс рентабельності капіталовкладень PI та період окупності витрат за проектом.

Суму проектних витрат визначити досить просто. Ці витрати здійснюються протягом одного року, тому їх можна вважати початковими інвестиціями I_0 :

$$I_0 = 247\,000 + 104\,000 + 22880 + 78\,000 + 10\,000 + 15120 = 2700\,000, \quad (3.17)$$

Визначимо тепер формули розрахунку інших показників ефективності.

Прибуток від реалізації становить:

$$Profit = Q * (P - VC) - FC - A, \quad (3.18)$$

де Q – кількість одиниць проданої продукції

P – ціна за одиницю, тис. грн;

VC – змінні витрати на одиницю, тис. грн;

FC – постійні витрати, тис. грн;

A – амортизаційні відрахування, тис. грн.

Виходячи із початкової вартості капіталовкладень – 2 700 000 тис. грн, терміну окупності – 2 років та лінійного способу нарахування амортизації до нульової залишкової вартості. Отже, амортизаційні відрахування A дорівнюватимуть:

$$A = Na \cdot I_0, \quad (3.19)$$

де N_a – норма нарахування амортизації, %.

При лінійному нарахуванні амортизації N_a визначають за формулою:

$$N_a = \frac{1}{T} * 100\% = 50\% \quad (3.20)$$

$$A = \frac{2700\ 000}{2} = 1350000 \text{ тис. грн} \quad (3.21)$$

Підставляючи вихідні дані та отримані розрахункові показники у формулу розрахунку величини річного прибутку, отримаємо:

$$P_{profit} = 7000 * (4,5 - 3,75) - 150 - 135 = 4965 \text{ тис. грн} \quad (3.22)$$

Отже, щорічний прибуток до оподаткування становитиме 4 965 000 грн.

Чистий прибуток Net Profit (після оподаткування) дорівнюватиме:

$$Net\ Profit = Pr * (1 - T), \quad (3.23)$$

де T – ставка податку на прибуток;

$$Net\ Profit = Pr * (1 - T) = 4965 (1 - 0,18) = 3972,2 \text{ тис грн} \quad (3.24)$$

Щорічний грошовий потік CF_t дорівнює сумі чистого прибутку та амортизаційних відрахувань, що нараховуються в процесі експлуатації виробничих потужностей:

$$CF_t = NP + A. \quad (3.25)$$

$$CF_t = 3972,2 + 1350 = 5322,2 \text{ тис. грн.} \quad (3.26)$$

Передбачається стовідсоткове освоєння проектних потужностей вже з першого року використання CRM-системи.

Отже, формула розрахунку чистого приведенного (або теперішнього) доходу NPV від впровадження та використання нової технології та потокової лінії виглядатиме так:

$$NPV = NPV = CF_t * \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.27)$$

Множинник $\sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+r)^t}$ можна визначити за допомогою фінансових таблиць або в результаті окремого розрахунку.

У нашому випадку величина дисконтованого множника за умови $r = 10\%$ (необхідна ставка прибутковості) для 2 років нарахування дорівнюватиме 2,798.

Знаючи величину дисконтованого множника, CF_t та I_0 визначимо:

$$NPV = 5322,2 * 1,72 - 2700 = 9154,18 - 2700 = +6454.184 \quad (3.28)$$

Отже, після відшкодування початкових капіталовкладень величина чистого приведенного грошового потоку становитиме 6454,184 тис. грн. Величина NPV є достатньою, отже, технологія окупиться та інноваційний проект буде прибутковим.

Приведений грошовий потік проекту PV становитиме 9154,18 тис. Відносний показник ефективності PI дорівнює:

$$PI = \frac{PV}{I_0} = \frac{9154,18}{2700} = 3,39 \quad (3.29)$$

Тобто на кожен гривню капітальних витрат в результаті нововведення буде отримано 3 тис 39 грн. приведеної вартості грошового потоку. Цей показник є достатньо високим, значення PI більше 1, що теж відповідає умові ефективності проекту.

Для визначення періоду окупності DDP можна скористатися формулою розрахунку, що дозволяє приблизно визначити період відшкодування капітальних витрат:

$$DDP = \frac{I_0}{PV}, \quad (3.30)$$

Де DDP – дисконтований період окупності, у роках. PV – середньорічна величина приведенного грошового потоку;

У нашому випадку:

$$\overline{PV} = \frac{9154,18}{2} = 4577,09 \quad (3.31)$$

$$DDP = \frac{2700}{4547} = 0,6 \text{ років} \quad (3.32)$$

Отже, доцільно буде впроваджувати CRM-систему, проект прибутковий, термін окупності складає 6 місяців. А прибуток сягає 3,9 млн.гривень.

Було обгрунтовано впровадження новітньої CRM-системи, яка оптимізує роботу з клієнтами, та вирішить проблему зі збереженням інформації, а також дозволить вивільнити кошти підприємства за рахунок скорочення адміністративних витрат через скорочення менеджерів та автоматизацію праці.

3.4. Вплив запропонованих заходів на ефективність управління ресурсним потенціалом

Запропонованим заходом задля підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом було обрано та прораховано оновлення прокатного стану виготовлення труби. Головним фактором підвищення ефективності використання основних фондів є їх оновлення і технічне вдосконалення. Впровадження цього заходу підвищує рівень механізації та автоматизації виробництва, підвищує продуктивність праці робітників, сприяє економії матеріальних витрат, підвищує культуру і безпеку виробництва. Завдяки оновленню прокатного стану можливо по максимуму використовувати цей механізм за часом, за потужністю, зменшити часті поломки; тому, зменшити витрати на обслуговування старого обладнання.

Економія досягається в результаті підвищення продуктивності стану за рахунок скорочення умовно-постійних витрат:

$$E_{\text{уп}} = (C_{\text{уп}} - C_{\text{уп}} \cdot \Pi_{r_1} / \Pi_{r_2}) \cdot \Pi_{r_2}, \quad (3.33)$$

$$E_{\text{уп}} = (0,288 - 0,288 \cdot 691200 / 760320) / 760320 = 199065,3 \text{ грн, де} \quad (3.34)$$

$C_{\text{уп}}$ – умовно-постійні витрати за даними Метінвесту.

Додаткові капітальні витрати:

$$K_{\text{доп}} = K_{02} + K_{\text{лік}}, \quad \text{де} \quad (3.35)$$

$K_{\text{лік}}$ – втрати від ліквідації старого обладнання;

$$K_{\text{лік}} = K_{01} (1 - a_p T) = 141136,4 \cdot (1 - 0,1 \cdot 5) = 70568,2 \text{ грн, де} \quad (3.36)$$

$T = 5$ – к-ть відпрацьованих років вибуваючими фондами.

$$K_{\text{доп}} = 116055,1 + 70568,2 = 186623,3 \text{ грн}, \quad (3.37)$$

$$\Delta C = K_{01} - K_{02} = 25081,3 \text{ грн}. \quad (3.38)$$

Строк окупності:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K_{\text{доп}}}{E_{\text{уп}} + \Delta C} = \frac{186623,3}{199065,3 + 25081,3} = 0,83 \text{ року}. \quad (3.39)$$

Таблиця 3.8 – Техніко-економічні показники з реконструкції стану

Найменування показників	Одиниці виміру	Існуюче обладнання	Спроектоване обладнання
Капітальні витрати	грн	141136,400	186623,30
Експлуатаційні витрати	грн	20048,899	16868,85
Амортизаційні відрахування	грн	14113,640	11605,51
Вартість ремонту	грн	5935,260	4640,74
Зростання продуктивності	%	-	9,40
Економія на експлуатаційних витратах	грн	-	25081,30
Економія на умовно-постійних витратах	грн	-	199065,30
Строк окупності	років	-	0,83

Джерело: розраховано автором

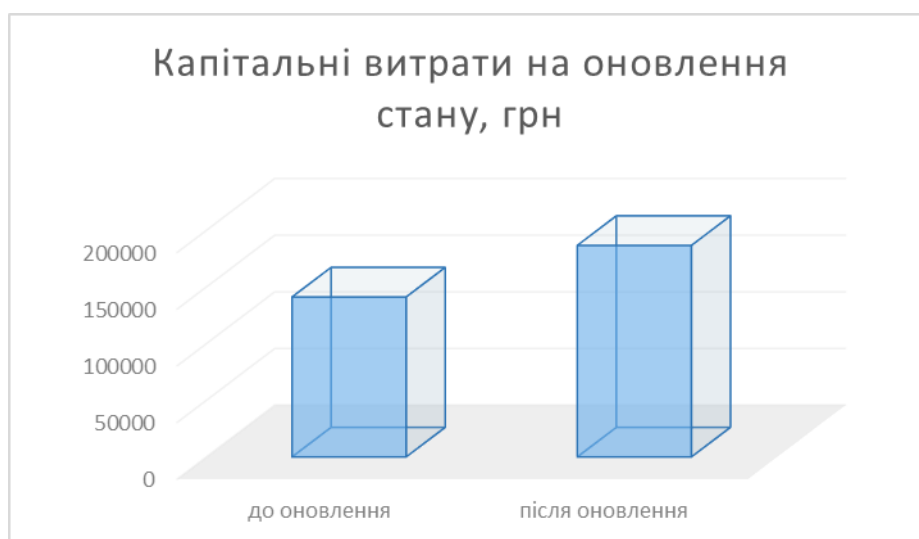


Рисунок 3.5 – Зміна капітальних витрат при впровадженні заходу з оновлення стану

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.5 ми бачимо, що оновлення прокатного стану потребує не значних капітальних вкладань в масштабах компанії та в порівнянні з економією на експлуатаційних витратах, які зменшилися в 1,2 раза, те ж саме можна сказати і про амортизаційні відрахування. Важливо зазначити, що економія на експлуатаційних та умовно-постійних витратах складає 224146,6 грн. Що є ще одним приводом задля впровадження заходу з оновлення прокатного стану.

Завдяки збільшенню швидкості волочіння на прокатному стані, збільшується його продуктивність, і відповідно обсяги виробництва, якщо до оновлення на заводі випускається 1325,3 тис.т, то після впровадження обсяги виробництва збільшилися до 1487, 2 тис. т, що позитивно впливає на збільшення доходу компанії та зменшення собівартості.

Таблиця 3.9 – Економічний ефект від впровадження заходу

Показник	2017	Вплив запропонованих заходів	Значення після впровадження заходів
чистий дохід, грн	10616283	1 296 887,90	11 913 171
собівартість, грн	-8195164	1653603	-6541561

Джерело: розраховано автором

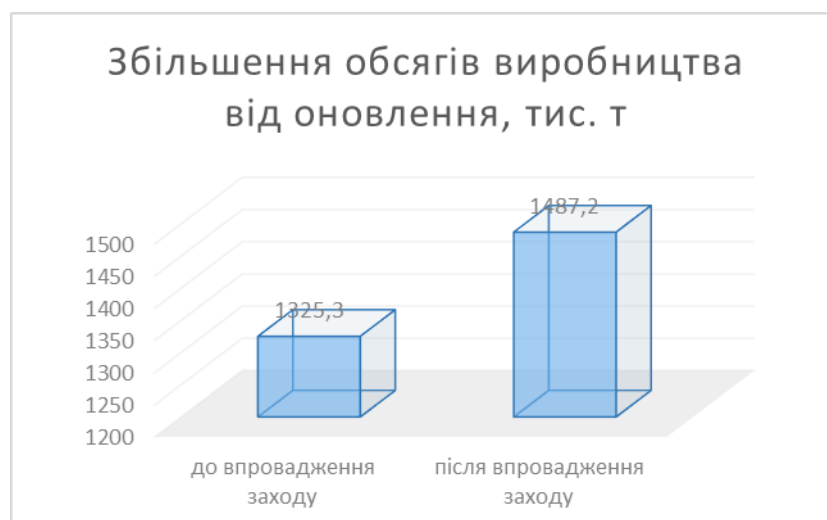


Рисунок 3.6 – Збільшення обсягів виробництва від оновлення прокатного стану

Джерело: розроблено автором

Економічні розрахунки показали ефективність проведення реконструкції, після якої очікується зниження експлуатаційних витрат за рахунок зростання продуктивності прошивного стану.

Одним з головних показників, які демонструють ефективність оновлення прокатного стану є те, що після використання нового, сучасного перетворювача на прокатному стані суттєво зменшується відсоток відсортированої неякісної продукції. Якщо при існуючому обладнанні, відсоток браку складав 20 %, то при використанні сучасного комплектного тиристорного електроприводу серії КТЕУ4000 / 930-12Т-УХЛ4 відсоток браку зменшиться до 11,5 %.

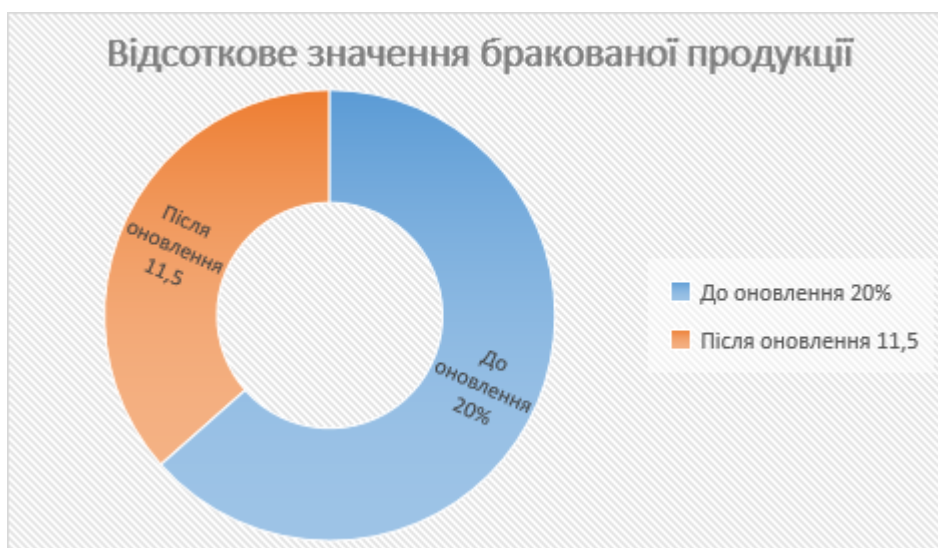


Рисунок 3.6 – Зниження відсотку бракованої продукції після оновлення

Джерело: розроблено автором

Модернізація обладнання вельми ефективна, тому що в результаті її проведення зростає річний обсяг виробництва, збільшується продуктивність праці і знижується собівартість продукції. При цьому рентабельність виробництва підвищується.

Для забезпечення відтворення основних виробничих засобів важливе значення має визначення їхнього стану та використання. Стан і використання основних фондів є важливим фактором підвищення ефективної діяльності

підприємства. Тому для того, щоб переконатися в ефективності та доцільності впровадження запропонованого заходу з модернізації прокатного стану доцільно буде прорахувати прогнозні значення основних показників використання основних фондів.

Представимо значення коефіцієнтів використання основних фондів з урахуванням прогнозних значень на 2018 рік у таблиці.

Таблиця 3.10 – Показники використання основних фондів після впровадження заходів

Показники	2015	2016	2017	2018*
<i>Показники використання основних фондів</i>				
Фондомісткість	0,51	0,57	0,58	0,57

Продовження таблиці 3.10

Фондоозброєність	417,02	451,27	476,63	
Коефіцієнт зносу основних засобів	45,06	25,6	24,7	23,2
Коефіцієнт придатності основних засобів	54,94	74,4	75,3	78,6
Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,76	5,56	2,59	4,3
Коефіцієнт приросту основних засобів	7,58	3,76	0,92	1,3
Фондовіддача основних засобів	1,97	1,82	1,79	2,2
Рентабельність основних засобів, %	21,34	26,15	8,53	11,4

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши дані з таблиці 3.10 можна переконатися в тому, що показники використання основних фондів після можливого впровадження заходу з оновлення прокатного покращилися в порівнянні з минулими роками до можливого впровадження заходу.

Зниження коефіцієнта зносу супроводжується зростанням чистого доходу, оскільки використання оновлених основних засобів сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємств на ринках збуту.

Чим вищий коефіцієнт придатності і менший коефіцієнт зношення, тим кращі умови має підприємство для більш раціонального використання основних засобів.

Вважається нормальним, коли фондомісткість має тенденцію до зниження. Але зниження коефіцієнта фондомісткості повинно проходити не за рахунок зниження вартості основних виробничих фондів, а за рахунок більш низьких темпів росту вартості основних виробничих фондів порівняно з темпами росту вартості валової продукції.

Модернізація прокатного стану має позитивний вплив на показники оновлення основних засобів, коефіцієнту приросту основних засобів.

Збільшення фондовіддачі основних виробничих фондів показує на підвищення ефективності їх використання, що є позитивним аспектом в запропонованому заході.

Якщо ми впровадимо CRM-систему, компанія отримає багато вигод та ключових переваг, які дає компанії впровадження системи CRM. Ці переваги в загальних рисах можна розділити на наступні категорії: скорочення витрат, збільшення обсягу продажів і стратегічний вплив.

Збільшення обсягу продажів. Середній показник – 10% приросту продажів в рік на одного торгового представника протягом перших трьох років після впровадження системи. Це пов'язано з більш ефективною системою продажів, яка дозволяє торговим представникам проводити більше часу у клієнта і проводити його більш ефективно, а також з більш ефективною системою контролю;

Збільшення числа успішних угод. Середній показник – 5% в рік протягом перших трьох років після впровадження системи. Збільшення відсотка виграних угод пов'язано з тим, що за допомогою системи (наприклад, за допомогою стандартної процедури кваліфікації клієнта) можна відсівати небажані угоди на більш ранніх етапах продажів; виявити перспективних клієнтів і не втрачати час на неефективні переговори;

Зниження загальних витрат з продажу. Впровадження CRM-системи дозволяє більш ефективно організувати процес роботи відділів: Продаж, Маркетингу та Сервісного обслуговування. Інформація зберігається в

структурованому, легко доступному вигляді. Розподілена по всіх офісах компанії;

Зростання якості обслуговування клієнтів. Швидке і якісне надання необхідної клієнту інформації покращує сервіс, точність і оперативність в роботі.

Для ТОВ «Метінвест-СМЦ» економічний ефект виступає у вигляді економії трудових і фінансових ресурсів, одержуваної від:

- зниження трудомісткості розрахунків;
- зниження трудовитрат на пошук і підготовку документів;
- економія на витратних матеріалах;
- скорочення службовців підприємства.

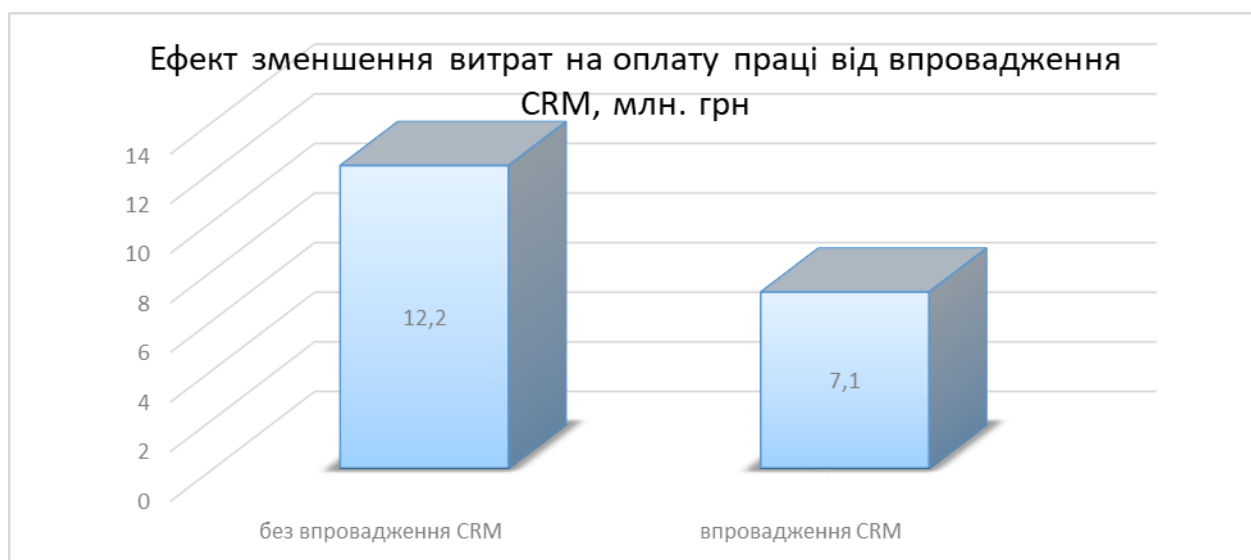


Рисунок 3.7 – Зменшення витрат на оплату праці від впровадження CRM-системи

Джерело: розроблено автором

Впровадивши CRM-систему можемо спостерігати ефект економії у статі калькуляції оплата праці адміністративного персоналу. Впровадження CRM-системи дозволяє скоротити менеджерів на 42 %, а відповідно і скоротити витрати на оплату праці.

Настипним ефектом є ефект збільшення обсягів продажів, які напряду залежать від кількості клієнтів, кількості виконаних договорів, ефективності взаємовідносин з клієнтами. Обсяги продажів зросли на 32,5 %.

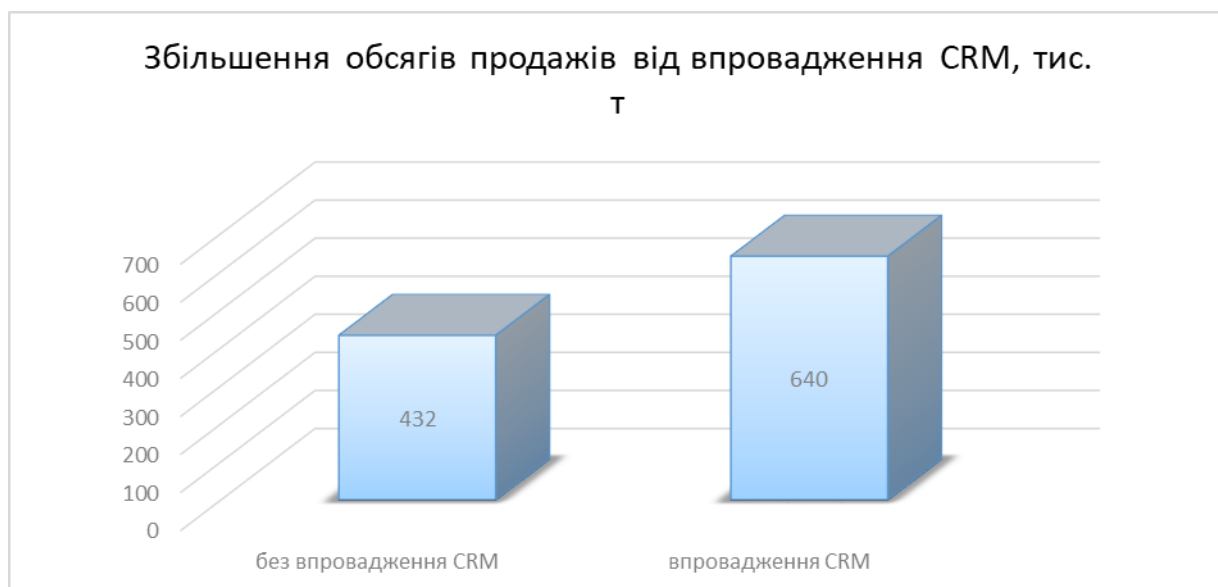


Рисунок 3.8 – Збільшення обсягів продажів від провадження CRM-системи

Джерело: розроблено автором

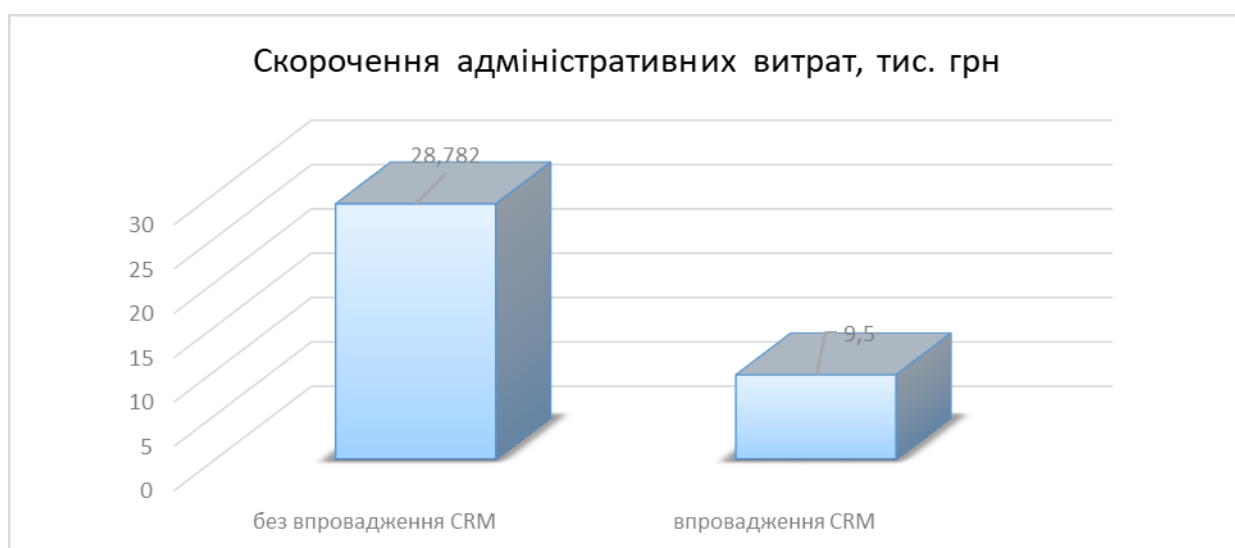


Рисунок 3.9 – Скорочення витрат на пошук та збереження інформації

Джерело: розроблено автором

Впровадження ситеми дає змогу скоротити витрати на пошук та засоби зберігання інформації, зменшуючи витрати на бумагу, канцелярію, засоби зв'язку. Завдяки CRM всі ці процеси автоматизуються та вся інформація буде зберігатися в одній системі, а не у паперових примірниках. Витрати скорочуються на 67%. Що веде за собою скорочення адмін витрат.

Як бачимо запропоновані заходи мають економічний ефект, аналізуючи вищевикладене, можна сказати, що наявність соціально-економічного ефекту від впровадження заходів свідчить про раціональність ведення виробничої діяльності. Більшість показників демонструють позитивну динаміку, а значить позитивний ефект дійсно має місце. Хоча по ряду показників ефект не є досить значимим, проте в сукупності вони впливають на підвищення ефективності виробничої діяльності. Показано вплив запропонованих заходів на показники діяльності підприємства. Треба враховувати, що терміни окупності на запропоновані заходи невеликі, тобто за 2,5 роки підприємством повністю будуть окуплені витрати на придбання елементів заходів підвищення ефективної збутової діяльності.

Висновки до розділу III

Отже, у третьому розділі було здійснено обґрунтування напрямів вдосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ», а саме: було здійснено аналіз сучасних підходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, побудовано власну модель управління ресурсним потенціалом на підприємстві. Також було надано практичні заходи щодо підвищення якості продукції через оновлення прокатного стану та надано обґрунтування доцільності впровадження CRM-системи.

Запропоновано механізми поліпшення використання ресурсного потенціалу в сучасних умовах на основі аналітики останніх тенденцій та змін в металургійній промисловості, виявлено основні внутрішні та зовнішні загрози впливу на діяльність підприємства.

Удосконалено рекомендації щодо розвитку внутрішньовиробничих механізмів господарювання, які сприяють зростанню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Сформульовано пропозиції, спрямовані на ефективне використання ресурсного потенціалу досліджуваного

підприємства через модернізацію основних засобів, а саме, здійснена заміни тиристорного перетворювача КУВ АМ на комплектний тиристорний електропривод серії КТЕУ4000 / 930-12Т-УХЛ4.

Було обгрунтовано впровадження новітньої CRM-системи, яка оптимізує роботу з клієнтами, та вирішить проблему зі збереженням інформації, а також дозволить вивільнити кошти підприємства за рахунок скорочення адміністративних витрат через скорочення менеджерів та автоматизацію праці.

Проведене економічне обгрунтування в даній роботі доводить доцільність прийнятого рішення. Отже, запропоновані заходи мають економічний ефект, аналізуючи вищевикладене, можна сказати, що наявність соціально-економічного ефекту від впровадження заходів свідчить про раціональність ведення виробничої діяльності. Більшість показників демонструють позитивну динаміку, а значить позитивний ефект дійсно має місце.

Загальні висновки

ТОВ «Метінвест-СМЦ» – найбільший в Україні і один з найбільших в СНД виробників залізорудної сировини і сталі. Компанія входить в топ-50 металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association). Виробничі потужності Метінвесту з виплавки сталі складають 15 млн тонн на рік.

Наукова новизна дисертації, пов'язана з реалізацією мети, полягає в розробці механізмів ефективного використання ресурсного потенціалу металургійного підприємства і рекомендацій щодо їх практичного застосування.

В теоретичній частині дисертації висвітлено основи управління ресурсним потенціалом підприємства, а саме розкрито економічну сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності, виявлено методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства, досліджено основні показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

Представлена і обгрунтована інтерпретація ресурсного потенціалу промислового підприємства як сукупності матеріальних і нематеріальних факторів виробництва (економічних ресурсів), котра (сукупність) забезпечує ефективне функціонування господарюючого суб'єкта при цьому забезпечується дотримання критерію ефективності в плані раціонального внутрішнього розподілу ресурсів по підрозділах і сферах діяльності, що визначає високий рівень продуктивності окремих ресурсів і ресурсного потенціалу в цілому.

Подане авторське трактування складу і змісту основних елементів ресурсного потенціалу підприємства, їх взаємозв'язку, що враховує логічну послідовність дій економічного суб'єкта з організації виробництва.

В аналітичному розділі було проаналізовано систему управління ресурсним потенціалом, а саме, надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ», проаналізовано основні показники ефективності господарської діяльності компанії. Було проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів ресурсного потенціалу на чистий прибуток підприємства. Подана детальна багатоаспектна характеристика ресурсного потенціалу металургійного підприємства – ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Було з'ясовано, що підприємстві спостерігаються проблеми, в основному, з фінансовою складовою. Через ситуацію на Сході України холдинг Метінвест втратив велику частку активів, виробничих потужностей та поніс колосальні збитки.

Виділено особливості ресурсного забезпечення різних стадій металургійного процесу, розроблені критерії та основні кількісні і якісні показники ресурсного потенціалу.

Вперше розроблено модель діагностики спрямованості змін у функціональних підсистемах ТОВ «Метінвест» на основі вивчення динаміки показників діяльності суб'єкта господарювання. З її допомогою встановлено, що серед аналізованих активів найбільшою мірою негативні зміни проявились у внутрішньому середовищі Азовсталі: жодна з його функціональних підсистем не демонструє позитивну тенденцію розвитку. Водночас для ММК Ілліча та Запоріжсталі характерні переважно нейтральні та прогресивні зміни, що свідчать про успішну адаптацію цих активів до роботи в складних висококонкурентних умовах зовнішнього середовища.

Встановлено наявність тісного зв'язку чистого доходу підприємства зі змінами у виробничій, фінансовій та кадровій функціональних підсистемах. Моделювання цього зв'язку дозволило виявити наявність від'ємних відхилень фактичних значень чистого доходу від теоретичних, розрахованих за отриманими регресійними моделями, що свідчить про недовикористання ресурсного потенціалу підприємства.

Запропоновано механізми поліпшення використання ресурсного потенціалу в сучасних умовах на основі аналітики останніх тенденцій та змін в металургійній промисловості, виявлено основні внутрішні та зовнішні загрози впливу на діяльність підприємства.

Удосконалено рекомендації щодо розвитку внутрішньовиробничих механізмів господарювання, які сприяють зростанню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Сформульовано пропозиції, спрямовані на ефективне використання трудового потенціалу досліджуваного підприємства через модернізацію основних засобів, а саме, здійснена заміни тиристорного перетворювача КУВ АМ на комплектний тиристорний електропривод серії КТЕУ4000 / 930-12Т-УХЛ4.

Було обгрунтовано впровадження новітньої CRM-системи, яка оптимізує роботу з клієнтами, та вирішить проблему зі збереженням інформації, а також дозволить вивільнити кошти підприємства за рахунок скорочення адміністративних витрат через скорочення менеджерів та автоматизацію праці.

Проведене економічне обгрунтування в даній роботі доводить доцільність прийнятого рішення. Отже, запропоновані заходи мають економічний ефект, аналізуючи вищевикладене, можна сказати, що наявність соціально-економічного ефекту від впровадження заходів свідчить про раціональність ведення виробничої діяльності. Більшість показників демонструють позитивну динаміку, а значить позитивний ефект дійсно має місце.

Практична значимість полягає в можливості застосування висновків і рекомендацій при вдосконаленні системи планування і формування ресурсного потенціалу промислового підприємства, а також підвищенні ефективності його використання. Це призводить до необхідності використання матеріалів дисертації в галузевому процесі відтворення різних видів економічних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдеєнко Б. Н. Казанів Б. А. Виробничий потенціал промислового підприємства, М.: 1989. – 325 с.
2. Аналоуї Фархад. Стратегічний менеджмент малих і середніх підприємств [Текст]: підручник для вузів / Ф. Аналоуї, А. - М.: ЮНІТИ, 2005. - 400 с.
3. Бараш Ю.С., Беринда О.О. Проблема оцінювання металургійних підприємств // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27 жовтня 2018 р.) «Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності» / Львів: Львівська економічна фундація, 2018.
4. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій в умовах глобалізації економічної діяльності / О. Ю. Біленький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 21. – № 2. – С. 36-41.
5. Бойчик І. М., Харів П. С, Хопчан М. І. Економіка підприємств: Павч. посібник. – Львів: Сполох, 1998. – 212 с.
6. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. - М., 2003. - 382 с.
7. Бурцев В.В. Формирование сбытовой политики организации как основа совершенствования ее системы сбыта [Електронный ресурс]. / Бурцев В.В. // Маркетинг за рубежом – 2002. - №6 — Режим доступа: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22051>

8. Бюджетний менеджмент: Навч. посіб. / Л. В. Панкевич, М. А. Зварич, П. Я. Мошляк, Б. І. Хомічак. — К.: Знання, 2008.
9. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. 2-е изд. — СПб. : Питер, 2005. — 240 с: ил. — (Серия "Маркетинг для профессионалов").
10. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. В. Валінкевич, О.А.Солотвінський // Молодий вчений. — 2014. — № 12 (15). — С. 84–89.
11. Васильєва Л.Н., Муравьева Е. А. Методы управления инновационной, деятельностью. — М.: КНОРУС, 2005. — 320 с.
12. Воронкова А. Е. та ін. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. — К.: Техніка, 2000. — 152 с.
13. Гавва В. Н., Божко Е. А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 224 с.
14. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. — К.: Лібра, 2002, сс. 408-460.
15. Герасимчук В. Г. Развитие предприятий: диагностика, стратегия, эффективность. — К.: Вища шк., 1995. — 265 с.
16. Д. И. Баркан Управление сбытом : учеб. пособ. / Д. И. Баркан. — СПб., 2004. - 341 с.
17. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: Навч.-метод. посіб. / В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова, А. Курдюченко; За заг ред. В. Бебика. — К.: ІКЦ «Леста», 2006. — 248 с.
18. Давыдова Л. Экономика и управление предприятием : учеб. пособ. / Л. Давыдова, Фальцман. — М.: 2003. — 398 с.
19. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: Монография. — Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. — 250 с.

20. Диніна К., Хрупович С. Стратегія формування конкурентоспроможності / К. Диніна // Персонал. – 2013. – № 1. – С. 78-82.
21. Добикіна О. К., Рижигов В. С., Касьянюк С. В., Кокотко М. Є., Костенко Т. Д., Герасимов А. А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
22. Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О., Герасименко І. М., Ращупкіна В. М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
23. Дудяк Р. П., Липчук В. В., Микитюк В. М. та ін. Маркетинг. - Житомир. Видавництво "Волинь". 2003.
24. Економіка підприємства / За ред. С. Ф. Покропивного – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.
25. Економіка підприємства: підручник / Швиданенко Г. О., Е.О., Васильков В. Г., Гончарова Н. П. [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. — К.: КНЕУ, 2009. – 598 [2].
26. Зламанюк Т. В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Т. В. Зламанюк // Економічний вісник Донбасу № 2 (24), 2011. – С. 143–145.
27. Зюкова І. О. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства / І. О. Зюкова // Економіка, фінанси, право. – 2007. – № 2. – С. 3–7.
28. Иванов Н. А., Одегов Ю. Г., Андреев К. Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. – Саратов: Изд-во СГУ, 1988. – 251 с.
29. Иваньков А. Е., Иванькова М. А. Менеджмент : Учебный минимум / А. Е. Иваньков, М. А. Иванькова. – М.: «Юриспруденция», 2008. – 32 с.
30. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – № 8 (78), 2004. – С. 274–275.

31. Колосенко К.О. Аналіз напрямків підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ 22 листопада 2017 р. – К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського» – 2017. – с. 115.

32. Колосенко К.О. Методичні аспекти підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом металургійного підприємства / К.О. Колосенко, О.І. Андрусь. // Альманах науки. Наука та перспективи. – 2018. – №19.

33. Колосенко К.О. Обґрунтування необхідності застосування оновлення основних засобів для підвищення ефективності металургійних підприємств / К.О. Колосенко // Економіка та суспільство. – 2018. – №18.

34. Колосенко К.О. Проблеми ефективності функціонування ресурсного потенціалу металургійних підприємств // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки. Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ 21 листопада 2018 р. – К.: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського» - 2018.

35. Колосенко К.О. Ресурсний потенціал металургійних підприємств інноваційної спеціалізації / К.О. Колосенко, О.І. Андрусь. // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №16. – С. 233–239.

36. Колосенко К.О. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. / Колосенко К.О, О.І. Андрусь. // Економічні студії. – 2018. – №4(22).

37. Колосенко К.О. Проблеми формування ресурсного потенціалу підприємства // Міжнародна наукова інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: суспільні, технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 29) / Збірник тез доповідей: випуск 29 (м. Тернопіль, 12 червня 2018 р.) Частина 2. – Тернопіль. – 2018. – С.44-45.

38. Комаров М.А., Кондрашов, В. М. Управление продажами. / В.М. Кондрашов, В. Я. Горфинкель. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 295 с.

39. Костырко Л. А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия: Монография. – Луганск: Изд-во СЛУ им. В. Даля, 2004. – 240 с.
40. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища / Д. Красиля // Електронний научний журнал «ТРАЕКТОРИЯ НАУКИ». – 2015. – № 4. – С. 213-223.
41. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
42. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: Підручник/ Є.В. Крикавський. – Львів: Вид-во національного університету "Львівська політехніка", 2004. – 448 с.
43. Левкович, О. А. Бухгалтерский учет: учебное пособие 4-е изд. / О. А. Левкович, И. Н. Бурцева. – Минск : – Амалфея, 2006г. – 798 с.
44. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.
45. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства, сутність та джерела формування / А. О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 4. – С. 51-54.
46. Лобухов П. О. Методические рекомендации по разработке снабженческо-сбытовой политики предприятия. / П. О. Лобухов. – М. : Экономика и жизнь, 2002. – 169 с.
47. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 367 с.
48. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. – К.: Вид-во КНЕУ, 2002. – 272 с.
49. Лукьянец Т. И. Рекламный менеджмент: Навч. посіб. – 2-е вид., доп. – К.: КНЕУ, 2003. — 440 с.

50. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. [Электронный ресурс]. / Ляпунов А.Д. – URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>
51. М.В. Мельник та Е.Б. Герасимова Марцин В. С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки / В. С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 1 (79). – С. 35–44.
52. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Н.В. Майбогіна – К.: Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. – 17 с.
53. Маркетинг: бакалаврський курс: Навч. посіб. / За загальною редакцією д. е. н., проф. С. М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 976 с.
54. Маркировка и идентификация: Сборник материалов / Приложение к журналу "Логинфо". – Вып. 2. – М.: КИА-центр, 1999. – 60 с.
55. Михальчук Л. В., Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах / Л. В. Михальчук, І. В. Батуріна // ВІСНИК ЖДТУ. – 2014. – № 3 (69). – С. 152-156.
56. Наумов С. С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства / С. С. Ніколенко, Л. М. Кириченко // Економічний простір : зб. наук. пр. – Д. : ПДАБА, 2012. – № 60. – С. 207 – 219.
57. Орлов О. О. Планування діяльності підприємства. – К.: С 2002. – 336 с.
58. Осипов В. И., Ягодзинский А. И., Граждан В. Д., Ники ко А. Т. Экономика предприятия. – Одесса: Астропринт, 2007. – 356 с.
59. П. Джефкінс Ф. Реклама: Практ. посіб. / Пер. англ., доп. і ред. Д. Ядіна. - К.: Знання, 2001. - 456 с.
60. Покровская В. В. Международные коммерческие операции и их регламентация. / В. В. Покровская. – М.: Инфра-М, 1996. – 215 с.

61. Покропивный С. Ф. Экономика предприятия: Задачи. Ситуации. Решение: Учеб. пособие / Под ред. С. Ф. Покропивного. – К.: Знання, 2001.
62. Потапенко С. Д. Моделювання процесу фінансування рекламних проектів з урахуванням ризику // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 2.
63. Производственный потенциал, обновление, использование / Н. И. Иванов., Е. В. Левина., В. А. Михальская и др. – К.: Наук. думка, 1989. – 251 с.
64. Проскурніна Н. В. Обґрунтування системи підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Н. В. Проскурніна // Управління розвитком. – 2011. – № 5 (102). – С. 187–189.
65. Романовська Ю. А. Критерії оцінювання розвитку стратегічного потенціалу підприємства // Економіка: проблеми теорії і практики. Зб. наук. праць Дніпропетровського національного університету. – Дніпропетровськ ДНУ, 2004. – С. 51–59.
66. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства. Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 232 с.
67. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємств – Житомир: ЖДТУ, 2003. – 580 с. 11. Шваб Л. І. Економіка підприємства. – К.: Каравела, 2012. – 568 с.
68. Третьяк С. Н. Комерційна діяльність. Основи теорії та організації / А.Г. Фонотова. - Хабаровськ: Видавництво - ДВГУПС, 1999. – 442с.
69. Управление персоналом организации: Практикум / Пол ред. А. Я. Ки-банова. – М., 2003.
70. Управление проектами: Пер. с англ. / Под ред. А. И. Кочеткова и др. – СПб., 1993.
71. Ф. Котлер. Основы маркетинга. Краткий курс.: [пер. с англ.] / Ф. Котлер – М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 656 с.
72. Фаей, Л. Стратегічне оцінювання активів організації. Курс МВА зі стратегічного менеджменту [Текст] / Л. Фаей. - М.: Паблішер, 2002. - 335 с.

73. Федонін О. С., Репіна І. М., Олесюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
74. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Г. Г. Кірейцева. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 496 с.
75. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: Навчальний посібник / Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Большенко С. Ф., Маслош О. В., Швець Н. В., Пчелинська Г. В., Кирилов О. Д. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.
76. Хомяков В. І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства. – К.: Кондор, 2007. - 400 с.
77. Хруцкий В. Е. Управленческий потенциал в промышленности США. – М.: Наука, 1988. – 130 с.
78. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника: Учеб. пособие. – М., 2003.
79. Шваб Л. І Економіка підприємства: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. – 2-е вид. – К.: Каравела, 2005. – 568 с.
80. Яковлев А.А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А.А. Яковлев // Управление продажами. – 2009. – № 03 (46). – С. 134–141.
81. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління, 2012. – № 2. – С. 52-59.
82. Dr. Subramanian Senthilkannan. Muthu in Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes/ Energy Footprints of the Energy Sector. – 2018. – №18.
83. Emmy Bergsma. From Flood Safety to Spatial Management./ Concept, mehods and Practice/ Berlin. – 2018. – №3.

