

**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  
\_\_\_\_\_ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Магістерська дисертація**

**на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Економіка бізнес-підприємства»  
зі спеціальності 051 «Економіка»**

**на тему: «Управління ресурсним потенціалом підприємства  
«Побуттехніка-Плюс» з метою забезпечення його сталого розвитку»**

Виконав (-ла):

студент (-ка) II курсу, групи УЕ-з11мп

Процюк Юлія Дмитрівна \_\_\_\_\_

Науковий керівник:

Доцент, к.т.н.

Шевчук Наталія Анатоліївна \_\_\_\_\_

Консультант з економіко-математичного розділу:

Доцент кафедри економіки і підприємництва, к.е.н.

Кузьмінська Наталія Леонідівна \_\_\_\_\_

Рецензент:

Професор, д.е.н.

Семенченко Наталія Віталіївна \_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних посилань.  
Студент (-ка) \_\_\_\_\_

Київ – 2022 року

**Національний технічний університет України**  
**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра економіки і підприємництва**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на магістерську дисертацію студентці**  
**Процюк Юлії Дмитрівні**

1. Тема дисертації «Управління ресурсним потенціалом підприємства «Побуттехніка-Плюс» з метою забезпечення його сталого розвитку», науковий керівник дисертації Шевчук Наталія Анатоліївна доцент, к.т.н., затверджені наказом по університету від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2. Термін подання студентом дисертації \_\_\_\_\_

3. Об'єкт дослідження – управління ресурсним потенціалом ТОВ «Побуттехніка-Плюс».

4. Вихідні дані – фінансова звітність ТОВ «Побуттехніка – Плюс».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

I. Теоретично-методичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства

1.1. Економічна сутність та значення ресурсного потенціалу підприємства

1.2. Структура ресурсного потенціалу підприємства та характеристика його складових

1.3. Методичні підходи та показники оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

II. Аналіз управління ресурсним потенціалом підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

2.3. Оцінка організації управління ресурсним потенціалом на підприємстві ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

2.4. Оцінювання впливу чинників на формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом

III. Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

3.1. Теоретичні підходи до реалізації ресурсного потенціалу в сучасних умовах та шляхи їх вирішення

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом

3.3. Обґрунтування економічної ефективності впливу запропонованих заходів на управління ресурсним потенціалом підприємства

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу – 15 рисунків, 44 таблиці.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1) Романюк Ю. Д. Економічна сутність управління ресурсним потенціалом підприємства. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. Київ: КПП імені Ігоря Сікорського, 2021.

2) Процюк Ю. Д. Ресурсний потенціал сталого розвитку підприємств: структура формування. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції 23 листопада 2022 року. Київ: КПП імені Ігоря Сікорського, 2022.

3) Процюк Ю. Д., Шевчук Н. А. Інструментарій ефективного використання ресурсного потенціалу на підприємствах еко-індустріального симбіозу. *Ефективна економіка*. Київ, 2022. Вип. 10.

4) Процюк Ю. Д., Шевчук Н. А. Методичні підходи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства в еко-індустріальному парку. *Economic synergy*. Київ, 2022. Вип. 4.

8. Консультанти розділів дисертації

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

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	27.09.2021 р.	
2.	1 розділ написання магістерської дисертації	21.03.2022 р.	
3.	2 розділ написання магістерської дисертації	05.09.2022 р.	
4.	3 розділ написання магістерської дисертації	17.11.2022 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	29.11.2022 р.	
6.	Кінцевий термін здачі магістерської дисертації	08.12.2022 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	20.12.2022 р.	

Студент

Науковий керівник

Юлія ПРОЦЮК

Наталія ШЕВЧУК

## Реферат

Магістерська дисертація Процюк Юлії на тему «Управління ресурсним потенціалом підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку» зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка бізнес-підприємства», КПІ, 2022, Київ.

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

Робота виконана у обсязі 142 сторінок друкованого тексту, містить 13 рисунків, 40 таблиць, 89 посилання та 11 додатків.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є управління ресурсним потенціалом ТОВ «Побуттехніка – Плюс».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління ресурсним потенціалом підприємства сфери надання послуг в умовах сталого розвитку.

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані методи аналізу, синтезу, наукового узагальнення (при визначенні сутності, особливостей, класифікації, моделей управління та систематизації її складових економіко-математичного моделювання (при дослідженні закономірностей, при прогнозуванні); математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період); порівняння (при зіставленні показників у динаміці); графічний (для наочного зображення результатів дослідження); метод групування (при класифікації); порівняльного аналізу (при аналізі рядів динаміки); метод експертного оцінювання (при оцінюванні), матричний та інші.

В роботі запропоновано модель сталого розвитку ТОВ «Побуттехніка-Плюс», а саме комплекс заходів з удосконалення управління ресурсним потенціалом як фактора ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: сталий розвиток, ресурси, ресурсний потенціал, управління ресурсним потенціалом, фактори впливу, стратегія, модель, трудовий потенціал, організаційна структура, корпоративна культура, фінансовий потенціал, кредиторська заборгованість, виробничий потенціал.

## Abstract

The master's dissertation on the theme: "Management of the resource potential of the enterprise in order to ensure its sustainable development" in specialty 051 "Economics", specialization "Business Enterprise Economics", KPI, 2022, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, appendices. The work consists of 142 pages of printed text, contains 13 figures, 40 tables, 89 references and 11 appendices.

The purpose of the study is to substantiate the scientific and methodological principles and practical recommendations for improving the resource potential management system of the enterprise in order to ensure its sustainable development.

The object of the study is the resource potential management of "Pobuttechnika - Plus" LLC.

The subject of the study is a set of theoretical, methodical and practical approaches to managing the resource potential of an enterprise in the field of service provision in conditions of sustainable development.

For analytical research and development of proposals, the work used methods of analysis, synthesis, scientific generalization (when determining the essence, features, classification, management models and systematization of its components, economic and mathematical modeling (when studying regularities, when forecasting); mathematical statistics (when processing statistical data for the reporting period); comparison ; graphic (for a visual representation of research results); grouping method (when classifying); comparative analysis (when analyzing series of dynamics); expert evaluation method (when evaluating), matrix and others.

The paper proposes a model of sustainable development of "Pobuttechnika-Plus" LLC, namely a set of measures to improve the management of resource potential as a factor of the company's activity efficiency.

Keywords: sustainable development, resources, resource potential, resource potential management, influencing factors, strategy, model, labor potential, organizational structure, corporate culture, financial potential, payables, production potential.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	9
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМТСТВА</b>	14
1.1. Економічна сутність та значення ресурсного потенціалу підприємства	14
1.2. Структура ресурсного потенціалу підприємства та характеристика його складових	17
1.3. Методичні підходи та показники оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	23
Висновки до розділу 1	34
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМТСТВА ТОВ «ПОБУТТЕХНІКА - ПЛЮС»</b>	36
2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс»	36
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс»	55
2.3. Оцінка організації управління ресурсним потенціалом на підприємстві ТОВ «Побуттехніка - Плюс»	62
2.4. Оцінювання впливу чинників на формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом	68
Висновки до розділу 2	77
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПОБУТТЕХНІКА - ПЛЮС»</b>	79
3.1. Теоретичні підходи до реалізації ресурсного потенціалу в сучасних умовах та шляхи їх вирішення	79
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом	86
3.3. Обґрунтування економічної ефективності впливу запропонованих заходів на управління ресурсним потенціалом підприємства	99
Висновки до розділу 3	115
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b>	117
<b>Список використаних джерел</b>	122
<b>ДОДАТКИ</b>	132

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Забезпечення фінансової стабільності та підвищення ефективної діяльності підприємства залежить від вибору стратегії формування його ресурсного потенціалу, а також від здатності раціонально використовувати та управляти ним. Неефективне управління ресурсним потенціалом призводить до зменшення прибутку та зниження конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, питання дослідження особливостей управління ресурсним потенціалом підприємства та пошуку шляхів підвищення ефективності цього управління для забезпечення сталого розвитку є досить актуальним. Науковий інтерес до проблем вивчення ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання пов'язаний з необхідністю оцінки можливостей забезпечення сталого розвитку підприємств, оптимального та ефективного використання наявних ресурсів.

Дослідженню різноманітних аспектів ресурсного потенціалу як об'єкта управління, особливостям його оцінювання та управління присвячено багато праць видатних науковців. Особлива увага приділялась цим проблемам упродовж XX століття. Широко відомі праці зарубіжних науковців: К. Аладефреда, Ф. Герцбергера, В. Вебера, В. Врума, Д. МакКлелланда, А. Маршала, Е. Лоулера, Н. Петті, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля. Вагомим внеском в дослідження ресурсного потенціалу підприємства є праці таких вітчизняних вчених-економістів: Г. М. Александрова, В. М. Абрамова, С. І. Бандури, А. М. Колота, В. М. Семенова, Л. В. Шаруги, Г. В. Хаєта, О. Є. Кузьмін, М. Р. Тимошук, Р. В. Фещур, О. С. Федоніна, Е. В. Лапін, В. М. Гавва, О. А. Божко, Н. Г. Міценко, О. І. Кумечко, С. Е. Сердак, М. В. Чорна та ін.

Однак аналіз існуючих наукових розробок свідчить про необхідність більш глибокого дослідження питань удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства з метою створення умов сталого довгострокового розвитку, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування в цілому.

**Метою дослідження** є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку.

Враховуючи теоретичну актуальність та практичну значущість в оцінці управління ресурсним потенціалом підприємства, в роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити теоретичну сутність та значення ресурсного потенціалу підприємства в умовах сталого розвитку підприємства;
- дослідити структуру ресурсного потенціалу підприємства та охарактеризувати особливості її складових;
- розглянути методичні підходи та показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;
- охарактеризувати виробничо-господарську діяльність підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- оцінити організацію управління ресурсним потенціалом на підприємстві;
- з'ясувати вплив чинників на формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом підприємства;
- визначити теоретичні підходи до реалізації ресурсного потенціалу в сучасних умовах та шляхи їх вирішення;
- запропонувати пропозиції щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом;
- обґрунтувати економічну ефективність реалізації запропонованих заходів на управління ресурсним потенціалом підприємства.

**Об'єкт дослідження** – управління ресурсним потенціалом ТОВ «Побуттехніка – Плюс».

**Предмет дослідження** – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до управління ресурсним потенціалом підприємства сфери надання послуг в умовах сталого розвитку.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні методи: теоретичні методи – аналіз, синтез, класифікація, систематизація, наукова абстракція, наукове узагальнення (при визначенні сутності, особливостей, класифікації, моделей управління та систематизації її складових); системного і комплексного аналізу, економіко-математичного моделювання (при дослідженні закономірностей, при прогнозуванні); математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період); порівняння (при зіставленні показників у динаміці); графічний (для наочного зображення результатів дослідження); метод групування (при класифікації); порівняльного аналізу (при аналізі рядів динаміки); метод експертного оцінювання (при оцінюванні), матричний та інші.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукову новизну проведеного дослідження становить сукупність одержаних результатів теоретико-методологічного та практичного характеру і полягає в системному обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні ефективної моделі управління ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс», що може бути використана в подальшій діяльності самого підприємства для підвищення його ефективності та забезпечення сталого розвитку.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися наступні **методи дослідження**: наукового узагальнення, коефіцієнтний та факторний аналізи, дескриптивні та нормативні моделі аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів:

- удосконалено теоретично-методичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства;
- уточнено економічну сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства;

- обґрунтовано комплекс пропозицій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом, який дозволить змінюватись, пристосовуватись до умов існування в конкурентному середовищі, при цьому надавати високоякісні послуги відповідно виду своєї діяльності, та забезпечувати загальний розвиток підприємства;

- розроблено механізм економічної ефективності впливу запропонованих заходів на управління ресурсним потенціалом підприємства, структура якого включає взаємодію різних блоків, зокрема трудового потенціалу, виробничого потенціалу, фінансового потенціалу, що дозволяє адекватно приймати управлінські рішення та прогнозувати розвиток ресурсного потенціалу.

Практичне значення магістерської дисертації мають:

- методичний підхід до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства на основі визначення та ранжування основних факторів впливу на розвиток потенціалу підприємства та визначення векторів розвитку потенціалу підприємства із застосуванням алгоритму графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства "Квадрат потенціалу";

- створення комплексних рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

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

Основні результати дослідження отримали позитивний відгук провідних фахівців ТОВ «Побуттехніка - Плюс» та прийняті до використання в його практичній діяльності. Також позитивний відгук отримано від керівництва ТОВ «Побуттехніка – Плюс» з прийняттям до практичного використання результатів магістерської дисертації.

**Апробація результатів дослідження.** Результати проведеного дослідження відображено у таких публікаціях:

1. Романюк Ю. Д. Економічна сутність управління ресурсним потенціалом підприємства. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції 17 листопада 2021 року. Київ: КПІ імені Ігоря Сікорського, 2021.
2. Процюк Ю. Д. Ресурсний потенціал сталого розвитку підприємств: структура формування. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції 23 листопада 2022 року. Київ: КПІ імені Ігоря Сікорського, 2022.
3. Процюк Ю. Д., Шевчук Н. А. Інструментарій ефективного використання ресурсного потенціалу на підприємствах еко-індустріального симбіозу. *Ефективна економіка*. Київ, 2022. Вип. 10.
4. Процюк Ю. Д. Методичні підходи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства в еко-індустріальному парку. *Economic synergy*. Київ, 2022. Вип. 4.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМТВА**

### **1.1. Економічна сутність та значення ресурсного потенціалу підприємства**

На сьогоднішній день підприємства України повинні будувати систему управління підприємством на засадах сталого розвитку, саме таке управління сприяє забезпеченню його фінансової стійкості, конкурентоспроможності, ефективному функціонуванню на ринку, організації виробництва орієнтованого на зменшення шкідливих викидів в атмосферу, зниження матеріаломісткості виготовлення продукції, покращенню робочих місць працівників та зростанню соціального рівня населення. Саме діючий механізм сталого розвитку дозволяє підприємствам легко адаптуватися до змін навколишнього середовища, постійно розвиватися.

Під сталим розвитком соціально-економічної системи (у тому числі підприємства) будемо розуміти її здатність адаптуватися до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що змінюються, забезпечуючи при цьому всебічний розвиток та зміцнення ринкових позицій. Сталий розвиток характеризується, з одного боку, як сукупність характеристик самого підприємства та рівня використання його ресурсного потенціалу, а з іншого боку, як сукупність характеристик зовнішнього середовища.

Сталий розвиток підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно використовуються наявні в його розпорядженні ресурси, сукупність яких утворює ресурсний потенціал [29, с.75].

Категорія «ресурс» (від франц. resource – засіб, запас, джерело доходу) має універсальний, міждисциплінарний та багатоаспектний характер. Під ресурсами підприємства слід розуміти сукупність тих природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, тимчасових сил і можливостей, які використовуються в процесі створення товарів, послуг та інших цінностей [39].

Іншими словами, ресурсами підприємства є: майно та грошові кошти, запаси та джерела сировини, матеріалів, праця тощо.

В етимологічному значенні, термін «потенціал» означає засоби, запаси, джерела, які є в наявності та можуть бути мобілізовані, приведені до руху, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення якоїсь задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній області.

Формування потенціалу підприємства являє собою процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства шляхом зміни його характеристик та властивостей до необхідного рівня, відповідно до поставлених цілей [12, с. 84].

В економічній літературі існують різні підходи до трактування поняття «ресурсний потенціал підприємства». Слід зазначити, що коло поглядів на сутність даного поняття дуже широке: від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система.

Так, Александрова Г.М. визначає «ресурсний потенціал підприємства» як сукупність всіх економічних ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту [2, с.15].

Такий самий підхід до трактування дають в своїй роботі Міценко Н. Г. та Кумечко О. І., в якій зазначають, що «ресурсний потенціал підприємства» – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства [22, с.194].

На думку Краснокутської Н. С., ресурсний потенціал – це здатність ресурсної системи підприємства та її здатність досягати результатів за допомогою реалізації бізнес-процесів [17, с. 125].

Інше визначення поняттю дає доктор економічних наук Вишневська О. М.: ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів, наявних у розпорядженні

підприємства, а також здатність співробітників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) і отримання максимального прибутку [8, с. 33].

В роботі Сердака С. Е. «ресурсний потенціал підприємства» розглядається додатково з акцентуванням спрямування на результат, тобто як сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, зокрема здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства.

На думку Свіргун О. М. та Соколовська В. В. під «ресурсним потенціалом компанії» розуміється сукупність ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, й спроможність робітників і менеджерського персоналу користуватися ресурсами за для виробництва товарів (послуг) й отримання максимальних прибутків [43].

Ашимбаєв Т. А. в своїй роботі зазначає, що ресурсний потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, зокрема здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства [3, с. 56].

Необхідно зазначити, що такі науковці, як Гречина І. В., Ізбембетова Ж. Д., пов'язують ресурсний потенціал підприємства із формуванням та ефективним використанням ресурсів. Процес формування та мобілізації ресурсів починається з того, що механізм використання ресурсного потенціалу підприємства узгоджується з наявною стратегією [13, с. 155].

В літературі існує ще багато різних підходів до визначення сутності «ресурсного потенціалу підприємства», які розкрито в таблиці 1.1 додатку А.

Варто відзначити, що принциповою відмінністю між термінами «ресурси» та «ресурсний потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал – невіддільний від суб'єктів. «Ресурсний потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, включає здібності

працівника, колективу, підприємства в цілому до ефективного використання наявних ресурсів [29, с. 77].

Значна кількість підходів до трактування сутності ресурсного потенціалу дає змогу констатувати його багатоаспектним поняттям.

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства – це ланка взаємопов'язаних видів ресурсів, які є у розпорядженні суб'єкта господарювання або ж можуть бути залучені до його господарської діяльності для максимального задоволення всіх потреб споживачів.

## **1.2. Структура ресурсного потенціалу підприємства та характеристика його складових**

У науковій літературі до сьогодні немає однозначної думки щодо структури ресурсного потенціалу.

Так, в роботі Чорної М. В. відмічається про виокремлення чотирьох складових (фінансова, кадрова, інформаційна, матеріальна) [34, с. 32].

Латишева О. В. виділяє, окрім фінансової, кадрової, інформаційної та матеріальної, ще й екологічну та соціальну складові [20, с. 127].

Лапін Е. В. виділяє серед складників ресурсного капіталу: капітальні ресурси (основні засоби), сировинні ресурси, інтелектуальні ресурси (ліцензії, патенти, гудвіл та інше), трудові ресурси [19, с. 47].

Деякі автори розглядають структуру потенціалу підприємства як сукупність об'єктних і суб'єктних складових.

Об'єктні складові ресурсного потенціалу пов'язані з матеріально-речовою формою потенціалу підприємства, суб'єктні – зі суспільною формою прояву, тобто вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний чинник раціонального використання об'єктних складових.

До об'єктних складових відносять виробничий, інноваційний, фінансовий, інформаційний, інфраструктурний, кадровий потенціал. До

суб'єктних – науково-технічний, управлінський, організаційний, маркетинговий, кадровий, логістичний потенціали [22, с. 196].

З позиції сталого розвитку підприємства ресурсний потенціал можна умовно поділити на внутрішню та зовнішню складові (рис. 1.1).

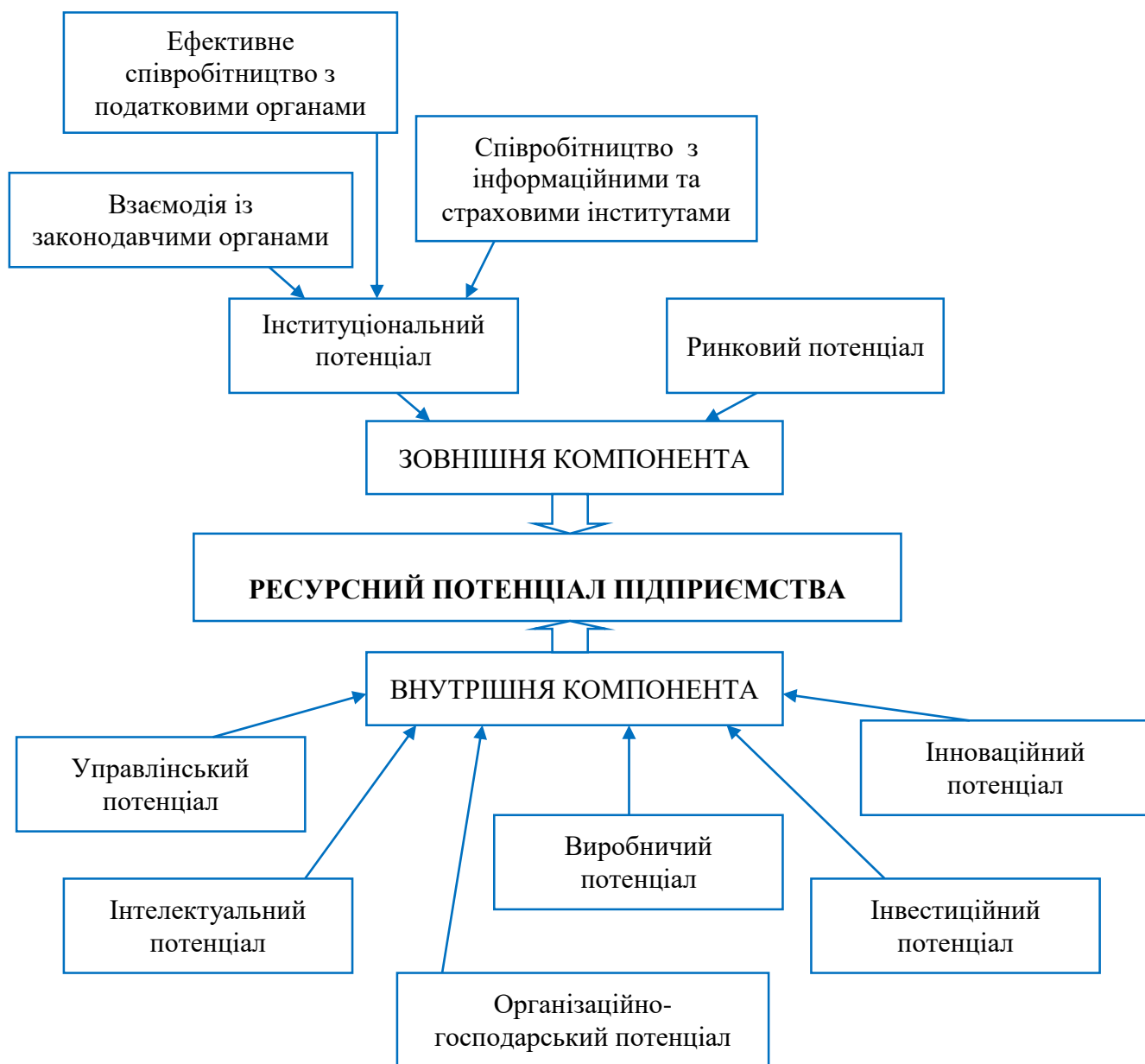


Рисунок 1.1 – Структура ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: [створено автором на основі 29].

Доцільно виокремлювати в складі внутрішньої компоненти ресурсного потенціалу наступні елементи (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Елементний склад ресурсного потенціалу підприємства

В сучасних економічних умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища трансформується співвідношення видів ресурсів у складі ресурсного потенціалу підприємства.

Величезного значення набуває розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, під яким слід розуміти сукупність нематеріальних активів та здібностей співробітників, таких як наявність відповідних знань, досвіду, професійних навичок, а також стійкі зв'язки та взаємовідносини із зовнішніми партнерами.

Ринковий потенціал має на увазі здатність підприємства зміцнити свої конкурентні позиції на ринку товарів та послуг за рахунок найбільш оптимального використання наявних ресурсів, ефективної взаємодії з

державними органами, а також максимального використання інтелектуальної власності.

Управлінський потенціал передбачає оптимізацію управлінських здібностей керівництва підприємства до зовнішніх чинників, що змінюються, при цьому особлива увага приділяється оперативності та гнучкості управління.

Фінансові ресурси підприємства залишаються одним із головних елементів ресурсного потенціалу – це грошові кошти, що знаходяться в розпорядженні підприємства і призначені для здійснення поточних витрат, виконання фінансових зобов'язань і економічного стимулювання працюючих, тобто сукупність грошових коштів цільового призначення. Фінансові ресурси спрямовуються також на утримання і розвиток об'єктів невиробничої сфери, споживання, накопичення, в спеціальні резервні фонди та інші [29, с. 77].

Під інноваційними ресурсами розуміються ресурси, здатні забезпечити можливість інноваційної діяльності. До інноваційних ресурсів відносять:

- 1) новий технологічний і організаційний рівень основних продуктових ліній підприємства;
- 2) відповідність організаційних структур і систем керування завданням розвитку інноваційного процесу.
- 3) кодифіковане знання, яким володіє підприємство, в частині нематеріальних активів представлене патентами, ноу-хау, прототипами, комп'ютерними програмами тощо;
- 4) науково-технічні напрацювання у вигляді незавершених інноваційних проектів;
- 5) фінансове забезпечення інноваційної діяльності;
- 6) персонал організації, що займається інноваційною діяльністю [1, с.23].

Виробничі ресурси підприємства – це ресурси в натурально-речовій формі, які використовуються у виробничій (господарській) діяльності підприємства. До виробничих ресурсів відносять:

- матеріальні ресурси – служать базою ресурсного забезпечення та включають різні види сировини, матеріалів, палива, енергії, комплектуючих і напівфабрикатів, які господарюючий суб'єкт закупає для використання в господарській діяльності з метою випуску продукції, надання послуг і виконання робіт;

- основні засоби – це сукупність виробничих, матеріально-речових цінностей, які багато разів беруть участь у виробничих циклах, зберігаючи свою натуральну форму та поступово переносять свою вартість на створені продукти або послуги в міру зношування у вигляді амортизаційних відрахувань;

- трудові ресурси – головна продуктивна сила суспільства, що включає працездатну частину населення, яка володіє фізичними та інтелектуальними можливостями для виробництва благ і послуг [14, с. 75].

Важливою складовою ресурсного потенціалу є інформаційні ресурси, які характеризуються рівнем інформаційної забезпеченості всіх господарських процесів на підприємстві, ефективністю збору, обробки та аналізу інформаційних потоків, наявністю прогресивних інформаційних технологій [12, с. 87]. Застосування нових інформаційних ресурсів замість застарілих потенційно може спровокувати дії радикального характеру, значно підвищити продуктивність праці, а також покращити використання інших ресурсів підприємства тощо. Інформація – це особливий ресурс, який ґрунтується на ідеях і знаннях, отриманих та нагромаджених у результаті науково-технічної діяльності і представлений у формі, придатній для збирання, реалізації та відтворення. До інформаційних ресурсів відносять: файли, бази даних, ідеї та знання [16, с. 75].

Підприємництво як економічний ресурс також надзвичайно важливий в сучасній економіці. Підприємницький ресурс (підприємницький потенціал, підприємницькі здібності, підприємництво) – це особливий механізм організації підприємницьких здібностей людей, спроможних до ефективно організації взаємодії основних економічних ресурсів для здійснення господарської діяльності. Цей ресурс реалізується в сфері менеджменту, тобто при управлінні

діяльністю підприємств і організацій. Унікальність значення підприємницького потенціалу полягає в тому, що саме завдяки йому спроможні до взаємодії інші ресурси підприємства – фінансові, інформаційні, виробничі, інноваційні [21, с. 95]. До складу підприємницького ресурсу входять його носії – підприємці, підприємницька інфраструктура (ринкові інститути) та підприємницька культура.

Деякі вчені окремо виділяють в структурі ресурсного потенціалу підприємства ще й природні ресурси. Від природного потенціалу залежить склад та структура виробництва продукції, розмір прибутку. Важливою складовою природного потенціалу є екологічний потенціал, що являє собою систему природних ресурсів, умов, явищ і процесів. Він, з одного боку, є територіальною та ресурсною базою життєдіяльності суспільства, а з іншого – протистоїть йому як об'єкт антропогенного впливу.

Крім того, поширюється думка щодо включення у склад ресурсного потенціалу підприємства ще й маркетингові ресурси. Маркетинговий потенціал є невід'ємною частиною загального ресурсного потенціалу підприємства, що відповідає за забезпечення постійної конкурентоспроможності товару підприємства на ринку. Від його рівня розвитку залежить ефективність використання виробничого, фінансового, інформаційного та інших потенціалів підприємства. Маркетингові ресурси – це здатність маркетингової системи забезпечувати його постійну конкурентоспроможність, економічну й соціальну кон'юнктуру його товару на ринку, завдяки проведенню ефективних маркетингових заходів у сфері дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації планування й контролю за якістю товару, поведженням конкурентів і споживачів на ринку [31, с. 127].

Нині існує проблема обмеженості ресурсів. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення регулярного аналізу та оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства з метою виявлення резервів економічного зростання. У процесі такої оцінки існує можливість

вибору найбільш ефективних методів управління, які призведуть до подальшого зростання та збільшення обсягів ресурсів.

В свою чергу підвищення використання ресурсного потенціалу, мотивація інновацій та суттєве збільшення числа працівників, які займаються дослідженнями та розробками за рахунок державного та приватного фінансування є важливим фактором сталого розвитку.

### 1.3. Методичні підходи та показники оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Зовнішня стійкість підприємства зумовлена стабільністю економічного середовища. Внутрішня стійкість залежить від рівня управління діяльністю підприємства. Найбільший інтерес із позиції сталого розвитку підприємства з боку внутрішнього середовища представляють на наш погляд такі ключові складові як: фінансово-економічна, соціальна та екологічна. Розглянемо лише систему економічних показників внутрішнього середовища. В таблицях представлена система аналітичних показників та алгоритм їх розрахунку.

У таблиці 1.1 розкривається система показників сталого розвитку зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1 – Система показників сталого розвитку підприємства зовнішнього середовища [1]

Показник	Економічний показник	Алгоритм розрахунку
<b>Коефіцієнт зростання ВВП</b>	Показує приріст ВВП за певний часовий проміжок	Обсяг ВВП поточного періоду до обсягу ВВП базисного періоду
<b>Коефіцієнт безробіття</b>	Показує питому вагу економічно активного населення, які здатні та бажають працювати за наймом, але не можуть знайти роботу	Загальна кількість безробітних до чисельності економічно активного населення
<b>Коефіцієнт зниження інвестицій у основний капітал</b>	Показує можливість зниження сукупних витрат, спрямованих створення та відтворення ОС	Обсяг інвестицій у основний капітал поточного періоду до обсягу інвестицій в основний капітал попереднього періоду

<b>Коефіцієнт інфляції</b>	Показує відносну зміну середнього рівня цін	Різниця середнього рівня цін б.п. та середнього рівня цін тощо до середнього рівня цін б.п
<b>Індекс споживчих цін (ІСЦ)</b>	ІСЦ відображає зміну в часі загального рівня цін на товари та послуги, що купуються населенням для невиробничого споживання	Сума додатків цін поточного періоду на випуск базового періоду до суми добутку рівня цін та випуску базисного періоду

Далі розкрита сутність системи показників економічної стійкості підприємства.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства має припускати поетапне дослідження кожного виду ресурсу з виявленням їхнього впливу як економічного результату відносно один одного. Слід визначати систему аналітичних показників оцінки за кожним із сукупності ресурсів із подальшою інтеграцією результатів, що дозволяє сформувати загальний результат комплексної оцінки використання ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал підприємства, з однієї сторони, розглядається як специфічна економічна категорія, що є результатом взаємодії ресурсів підприємства загалом, а з іншої – як економічне підґрунтя підприємства, тобто його основа, що характеризується системою індикаторів, які відображають наявні ресурси і їхні резерви, які можуть бути використані за визначених умов [29].

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. Процес оцінювання повинен відбуватися також у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації [88]. 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 [87].

Основною метою оцінки управління ресурсним потенціалом підприємства є визначення певної оцінної вартості, яка необхідна при ухваленні управлінських рішень задля забезпечення сталого розвитку підприємства.

Серед закордонних практик, щоб оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства, активно використовують різноманітні підходи та методи.

Найпоширеніший підхід до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом є діагностика ресурсного потенціалу, яку слід проводити у формі комплексного та поетапного дослідження.

Так, при комплексній формі оцінювання ресурсного потенціалу досліджуються всі ресурси підприємства, що інтегруються в єдиний показник. Основними методами інтегрування показників є експертний та рейтинговий. Використовуючи поетапне оцінювання найчастіше акцентується увага на головних критеріях, що визначають здатність підприємства вирішувати його основні завдання [86].

Складовою розвитку ресурсного потенціалу підприємств є не тільки абсолютне збільшення його рівня, а й забезпечення ефективного його використання з урахуванням якісних характеристик ресурсного потенціалу. Кількісні характеристики покликані оцінити обсяг і швидкість відтворення окремих ресурсів і в цілому ресурсного потенціалу, а якісні характеристики, в свою чергу, є основою для визначення ефективності використання ресурсів [87].

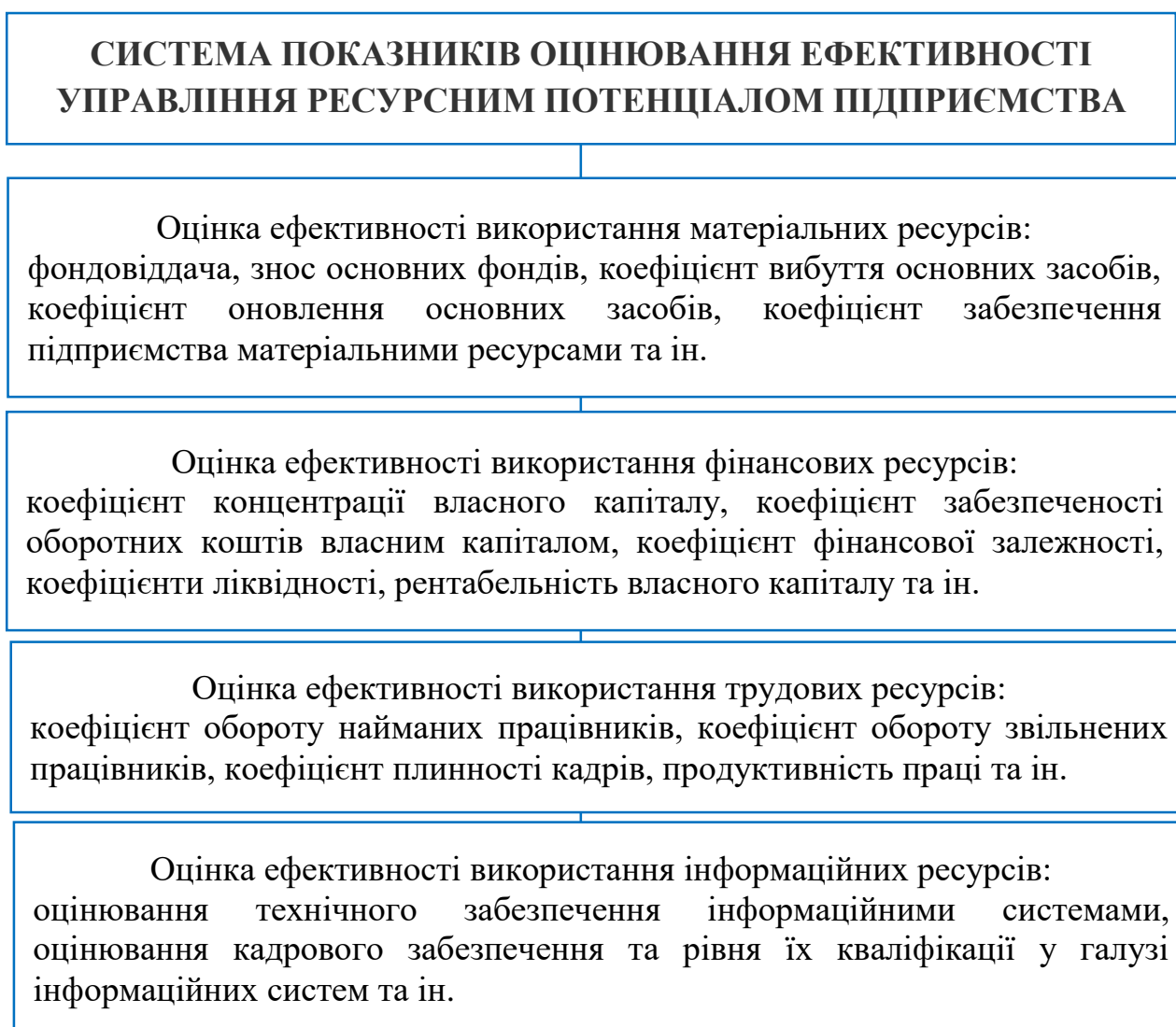
Використання кількісних і якісних характеристик ресурсного потенціалу підприємства дозволяють:

- проаналізувати початковий рівень розвитку ресурсного потенціалу; виявити сформовані диспропорції між ресурсами підприємства;
- виділити пріоритетні напрямки розвитку ресурсів;
- визначити, виходячи з досягнутого рівня і напрямів розвитку діяльності підприємства, припустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження [6, с. 155].

Характерною особливістю ефективного управління ресурсним потенціалом є, в першу чергу, оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату [88].

Корисний результат розглядається як ефект, який може бути економічним, у вигляді прибутку підприємства, та соціальним, у вигляді забезпечення формування кращого рівня життя для людини. Крім цього, оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом необхідне для забезпечення більш повного й раціонального використання ресурсів підприємства [88].

Основні показники, які характеризують ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства зображено на рис. 1.3.



### Рисунок 1.3 – Система показників оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

*Джерело: [створено автором на основі 35].*

Таким чином, серед основних показників, що характеризують ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства виділяють:

- матеріальні ресурси, оцінювання яких включає аналіз потенційних можливостей предметів і засобів праці, технічних та технологічних ресурсів підприємства;

- фінансові ресурси, оцінювання яких полягає в аналізі фінансових показників, показників прибутковості, ліквідності та платоспроможності;

- трудові ресурси, оцінка яких включає аналіз показників плинності кадрів, рівня продуктивності праці трудових ресурсів;

- інформаційні ресурси, оцінювання яких включає аналіз технічного забезпечення інформаційними системами та аналіз кадрового забезпечення та рівня їх кваліфікації у галузі інформаційних систем [87].

Розглянемо основні показники оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів. В цьому блоці необхідно проаналізувати: обсяг, структуру та темпи виробництва, фонди виробництва, наявний парк обладнання і рівень його використання, місцезнаходження виробництва та наявність інфраструктури, екологію виробництва, стан продажу [27, с. 124-125].

1. Показник фондівіддачі є традиційним індикатором інтенсивності використання основних засобів, який досить широко використовується як в закордонній, так і у вітчизняній практиці техніко-економічного аналізу. Фондовіддача (коефіцієнт оборотності основних засобів) характеризує інтенсивність використання основних засобів підприємства.

Загальна формула розрахунку фондівіддачі має вигляд:

$$\text{ФО} = \text{ВП} / \text{ОВФСВ}, \quad (1.1)$$

де ВП – вартість випущеної продукції за рік;

ОВФСВ – середньорічна вартість основних виробничих фондів.

Фондовіддача – показник оборотності основних засобів – показує, скільки виручки (доходу) припадає на одиницю вартості основних засобів. Коефіцієнт фондовіддачі немає загальноприйнятого нормального значення. Це пояснюється тим, що показник залежить від галузевих особливостей.

2. Коефіцієнт зносу основних фондів показує, яка частина вартості основних засобів перенесена на готову продукцію. Рівень зносу вважають високим, якщо цей коефіцієнт  $> 0,5$ . Чим менше значення показника, тим кращий технічний стан основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів розраховується як співвідношення величини амортизації до початкової ціни активу:

$$K_z \text{ ОЗ} = A / \text{ПС} \times 100 \%, \quad (1.2)$$

де А - сума накопичених на дату розрахунку амортизаційних відрахувань (залишок за рахунком 02);

ПС - величина первісної ціни набуття (залишок за рахунком 01).

3. Коефіцієнт оновлення основних фондів – характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду.

$$K_o \text{ ОЗ} = \Phi_n / \Phi_k * 100, \quad (1.3)$$

де  $\Phi_n$  – сума нових основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді;

$\Phi_k$  – сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду.

4. Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частка основних засобів, що були до початку звітного періоду, вибула за звітний період через знос. Загальна формула розрахунку коефіцієнта:

$$K_v \text{ ОЗ} = \Phi_v / \Phi_o * 100, \quad (1.4)$$

де  $\Phi_v$  – сума основних фондів, що вибувають у звітному періоді внаслідок старіння та зносу;

$\Phi_o$  – сума основних фондів на початок періоду.

Коефіцієнт вибуття основних засобів доцільно розглядати з коефіцієнтом оновлення основних засобів. Якщо коефіцієнт вибуття менше коефіцієнта оновлення, то має місце розширене відтворення основних фондів; якщо більше - звужене відтворення основних фондів. Чим більше коефіцієнт вибуття основних фондів, тим менше терміни служби елементів основних фондів і навпаки. У періоди застою економіки, зниження темпів інноваційної діяльності коефіцієнт вибуття основних фондів зменшується, а в періоди підйому економіки, активізації інноваційної діяльності збільшується [36, с. 177].

Згрупуємо всі показники оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів до табл. 1.3 у Додатку В.

Розглянемо основні показники оцінки ефективності використання фінансових ресурсів. Даний блок потребує аналізу фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнтів рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності тощо [27, с. 124-125]. Фінансова стійкість в першу чергу характеризує ступінь фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування і свідчить про його плато- і кредитоспроможність [36, с. 176].

1. Коефіцієнт фінансової залежності (автономії) або концентрація власного капіталу являє собою одну з найважливіших характеристик фінансової стійкості підприємства, його незалежність від позикового капіталу, характеризує частку власного капіталу в загальній сумі активів, авансованих у діяльність підприємства і визначається як [15, с. 47]:

$$K_{ф.а.} = \text{Власний капітал} / \text{Загальний капітал (валюта балансу)} \quad (1.5)$$

Чим вище значення цього коефіцієнта, тим фінансово стійкіше, стабільніше і більш незалежно від зовнішніх кредиторів підприємство. На практиці встановлено, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму громадських джерел фінансування, тобто джерела фінансування повинні бути хоча б наполовину сформовані за рахунок власних коштів, таким чином мінімальне порогове значення коефіцієнта автономії має бути більше 0,5.

2. Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним до коефіцієнта автономії і розраховується як:

$$K_{ф.з.} = \text{Загальний капітал (валюта балансу)} / \text{Власний капітал} \quad (1.6)$$

Зростання цього коефіцієнта в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до 1, то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо перевищує - навпаки. Таким чином, нормативне значення коефіцієнта автономії має бути менше 0,5.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими засобами, а яка капіталізована. Коефіцієнт повинен бути достатньо високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні власних коштів:

$$K_{м.вл.к.} = \text{Власні оборотні кошти} / \text{Власний капітал} \quad (1.7)$$

У залежності від структури капіталу і галузевої приналежності цей показник може змінюватися, проте нормативом є більше 0,4. Нормальною вважається ситуація, коли коефіцієнт в динаміці незначно збільшується. Різке зростання коефіцієнта не може свідчити про нормальну діяльність підприємства, тому що збільшення цього показника можливе при зростанні власного оборотного капіталу або при зменшенні власних джерел фінансування [24, с. 140].

4. Коефіцієнт залучення довгострокових кредитів і позик залучення позикових коштів дає змогу проаналізувати, яку частку займають довгострокові зобов'язання у всіх залучених коштах. Розраховується даний коефіцієнт за наступною формулою:

$$K_{з.дов.к.} = \text{ДЗ} / (\text{ДЗ} + \text{Власний капітал}), \quad (1.8)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання.

Нормативне значення коефіцієнта залучення довгострокових кредитів і позик становить 0,4-0,5. Зростання цього коефіцієнта в динаміці є негативною

тенденцією, означаючи, що з позицій довгострокової перспективи підприємство все сильніше і сильніше залежить від зовнішніх інвесторів.

5. Коефіцієнт фінансової стабільності показує, скільки гривень власного капіталу припадає на 1 грн залученого і розраховується за наступною формулою:

$$K_{ф.ст.} = \text{Власний капітал} / \text{Залучений капітал}. \quad (1.9)$$

Оптимальне значення даного коефіцієнта становить більше 1 [15, с. 48].

6. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу або коефіцієнт фінансового ризику показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу:

$$K_{ф.р.} = \text{Залучені кошти} / \text{Власний капітал}. \quad (1.10)$$

Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості, показує, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожну одиницю власних. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості і навпаки. Оптимальне значення даного коефіцієнта – менше 0,5.

7. Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел показує загальний відсоток власного капіталу щодо капіталізованих джерел і розраховується за формулою:

$$K_{н.к.дж.} = \text{Власний капітал} / (\text{ДЗ} + \text{Власний капітал}), \quad (1.11)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання.

Нормативне значення коефіцієнта залучення довгострокових кредитів і позик становить 0,5-0,6.

8. Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів профінансована зовнішніми інвесторами:

$$K_{с.п.д.вк.} = \text{Довгострокові зобов'язання} / \text{Необоротні активи}. \quad (1.12)$$

Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів.

9. Коефіцієнт співвідношення необоротних активів і власного капіталу дає змогу побачити рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами і розраховується за наступною формулою [24, с. 141]:

$$\text{Ксп.на.вк.} = \text{Необоротні активи} / \text{Власний капітал.} \quad (1.13)$$

Цей показник характеризує забезпечення необоротних активів власними коштами. Оптимальне значення даного коефіцієнта більше 0,5-0,8.

10. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами показує, наскільки підприємство забезпечене ресурсами для здійснення незалежної фінансової діяльності і розраховується як відношення власних оборотних коштів до всієї величини оборотних коштів:

$$\text{Кс.п.д.вк.} = \text{Власні оборотні кошти} / \text{Оборотні активи.} \quad (1.14)$$

Нормативне значення даного коефіцієнта становить більше 0,1.

Аналіз ліквідності балансу підприємства відіграє важливу роль для характеристики його фінансового стану. Ліквідність є головним фактором, який визначає ступінь ризику вкладень в оборотні активи. Для оцінки ступеня ліквідності підприємства використовують різні відносні показники, що різняться набором ліквідних засобів, які використовують для покриття короткотермінових зобов'язань. Залежно від того, які види оборотних активів приймаються у розрахунок, виокремлюють: коефіцієнт абсолютної, швидкої та загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) [42].

Прибутковість підприємства безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку та показує ефективність діяльності підприємств різних форм господарювання. Найголовнішим показником прибутковості підприємства є рентабельність, яка показує співвідношення прибутку з понесеними витратами та дає уявлення про достатність прибутку порівняно з іншими окремими величинами, що впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Рентабельність капіталу розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу:

$$P_k = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічна вартість капіталу.} \quad (1.15)$$

Свідчить про ефективність використання всього майна підприємства.

Згрупуємо всі показники оцінки ефективності використання трудових ресурсів до табл. 1.5. Додатку Е.

Для забезпечення цілісного уявлення про стан та ефективність управління ресурсним потенціалом й оцінювання ступеня його впливу на формування результату діяльності підприємства доцільним є визначення інтегрального показника ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства розраховується за формулою:

$$ПП_{ЕВРП} = \sum k_i \times P_i , \quad (1.16)$$

де  $ПП_{ЕВРП}$  – інтегральний показник ефективності управління ресурсним потенціалом;

$k_i$  – ваговий коефіцієнт показників оцінки ефективності використання ресурсів підприємства;

$P_i$  – частковий ресурсний показник підприємства;

$i$  – кількість ресурсів підприємства [87].

Щоб виявити значимість кожного параметру необхідно розрахувати коефіцієнт значимості параметру, який розраховується за формулою:

$$k_i = (m \times n) - R_{ij} / 0,5 \times m \times n \times (n-1) \quad (1.17)$$

де  $k_i$  – коефіцієнт значимості параметру;

$m$  – число експертів;

$n$  – число параметрів;

$R_{ij}$  – значення ранга, який присвоєний  $j$ -м експертом  $i$ -му параметру.

Застосування інтегрального підходу надає можливість забезпечити системне уявлення про стан, характеристики та ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства [40].

Таким чином, ресурсний потенціал є основою загального економічного потенціалу господарюючого суб'єкта й відображає його потенційні можливості. Стан ресурсного потенціалу підприємства є передумовою для максимізації прибутку та досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємства. При цьому він визначається не просто кількістю та якістю ресурсів, які є на цей

момент, а й їхнім оптимальним співвідношенням, відповідністю їхньої величини і складу потребам вирішуваних завдань. Власне, правильно вибудована схема управління ресурсами забезпечує стабільно високу якість продукції, що випускається, або послуг, що надаються, сприяє додатковій оптимізації фінансових витрат.

### **Висновки до розділу 1**

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

В ході дослідження з'ясовано, що:

- 1) підприємства України повинні будувати систему управління підприємством на засадах сталого розвитку;
- 2) саме діючий механізм сталого розвитку дозволяє підприємствам легко адаптуватися до змін навколишнього середовища, постійно розвиватися;
- 3) ресурси — це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі;
- 4) 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.

Ресурсний потенціал включає такі види ресурсів: трудові, природні, матеріальні, фінансові та інформаційні, він є об'єктивною умовою здійснення виробництва і відображає витратну сторону виробничого процесу.

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

Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу дасть змогу ефективно впливати на підприємство, а саме: на поточний стан, визначати тенденції розвитку, встановити напрям змін, знайти вагомі фактори зростання, скласти прогноз та план подальшого вдосконалення, використання та управління ресурсним потенціалом. Роблячи висновки, можна вважати, що ресурсний потенціал і його ефективне комплексне управління – запорука успішного розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМТВА ТОВ «ПОБУТТЕХНІКА - ПЛЮС»

### Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ

ТОВ «Побуттехніка - Плюс» створено у 2013 році. Виконує свою діяльність у місті Рівне та області. Головна діяльність ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання. На ринку з ремонту побутової техніки підприємство вже 9 років, має гарну репутацію та тісно співпрацює з компаніями поставки запчастин по всій Україні (табл. 2.1).

Діяльність Товариства не обмежується напрямками, вказаними в Статуті. Правочини, які виходять за межі предмету діяльності, але не суперечать чинному законодавству України та іншим положенням Статуту, визнаються дійсними.

Таблиця 2.1 – Відомості про історичне створення підприємства «Побуттехніка – Плюс»

<b>Код за ЄДРПОУ:</b>	<b>38822360</b>
<b>Повне найменування:</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю «Побуттехніка - Плюс»
<b>Скорочене найменування (згідно Статуту):</b>	ТОВ «Побуттехніка - Плюс»
<b>Юридична адреса:</b>	Україна, Рівненська обл, м. Рівне, вул. Степана Бандери, будинок 45
<b>Керівник:</b>	Шубський Василь Миколайович
<b>Державна реєстрація</b>	
<b>Дата реєстрації:</b>	08.08.2013
<b>Форма власності:</b>	Недержавна власність
<b>Вид економічної діяльності</b>	
<b>Код за КВЕД:</b>	95.21
<b>Найменування (основний вид діяльності):</b>	Ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення

Головними зовнішньоекономічними чинниками, які мають вагомий вплив на діяльність підприємства ТОВ «Побуттехніка – Плюс», є: економічний, демографічний, технологічний фактори та конкуренція.

Характер економіки, інфляція, система оподаткування – все це має прямий вплив на діяльність підприємства, адже від цього в певній мірі залежать витрати та прибуток підприємства.

Населення – це потенційні клієнти, відповідно, чим більша кількість людей в населеному пункті, тим більша ймовірність того, що вони звернуться саме до даного підприємства.

Темпи технологічних змін значно впливають на діяльність «Побуттехніка – Плюс», оскільки товариство займається ремонтом побутової техніки і повинне розумітися у всіх новітніх складових техніки.

Головними конкурентами товариства є ТОВ «Електроніка сервіс» та ТОВ «Віват Електроніка» та інші підприємства, які надають схожі послуги. Цей чинник має досить вагомий вплив, а зростання конкуренції призводить до зниження попиту на дані послуги.

Метою управління у ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є :

- впровадження у щоденну практику відповідних норм та традицій поведінки, заснованої на стандартах управління, що застосовується у національній практиці, вимогах чинного законодавства України, етичних нормах поведінки та звичаїв ділового обігу;

- досягнення порозуміння між усіма особами, зацікавленими в ефективній роботі компанії: клієнтами, партнерами, співробітниками;

- створення стимулів трудової діяльності, що забезпечують виконання органами управління та працівниками компанії усіх дій, що необхідні для досягнення стратегічних цілей діяльності компанії;

- здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства;

- ухвалення стратегії товариства, основні плани дій, політику управління ризиками, та здійснення контролю за їх реалізацією.

Згідно з КВЕД, основним видом діяльності підприємства є:

95.21 Ремонт електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення

Інші види діяльності:

43.21 Електромонтажні роботи

95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування

95.29 Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Характерною для ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є лінійна форма керування підприємством. Всі відділи дотримуються єдиної корпоративної політики. Розглянемо загальну організаційну структуру ТОВ «Побуттехніка - Плюс» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційно-технологічна структура ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

Розглянемо виробничо-технологічну ділянку ремонту побутової техніки ТОВ «Побуттехніка - Плюс». Виробничо-ремонтний процес підприємства починається з діагностики закінчується логістикою та відправкою готової відремонтованої техніки. Розглянемо ланцюги цього процесу (рис.2.2).

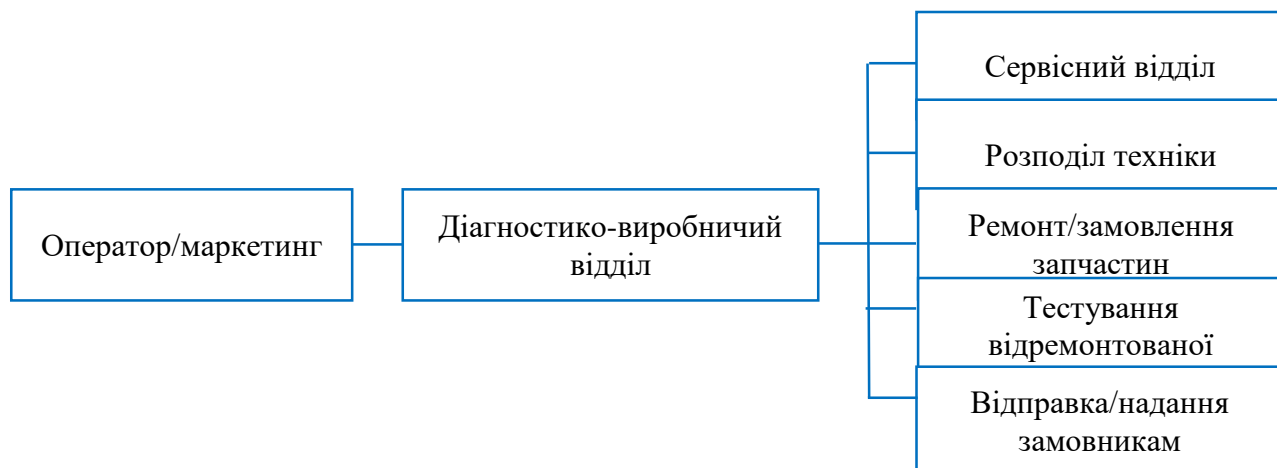


Рисунок 2.2 – Ділянка виробничо-технологічного процесу ремонту побутової техніки ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

Розглянувши схему організаційної структури та виробничо-технологічного процесу ТОВ «Побуттехніка - Плюс», ми бачимо чітку лінійну структуру, де підтримується один відповідальний керівник. Але для виробничого-технологічного відділу ця структура є досить не дієвою, немає відповідальності за відділами, що ускладнює вирішення внутрішніх проблем, та уповільнює реалізацію кадрового потенціалу підприємства.

Виробничо-господарська діяльність підприємства супроводжується процесом використання сукупності ресурсів і від того, наскільки оптимально використовуються ресурси, залежить ефективність цієї діяльності.

Проведемо аналіз основних фондів та оборотних активів підприємства почнемо з аналізу динамки активів ТОВ «Побуттехніка - Плюс» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка активів «Побуттехніка - Плюс» 2019 - 2021 рр., тис. грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Нематеріальні активи</b>	183	178	26	-5	-152	-2,73	-85,39	-85,79

<b>Незавершені капітальні інвестиції</b>	2 767	5 621	5 621	2 854	0	103,14	0	103,14
<b>Основні засоби:</b>	24 752	24 626	23 649	-126	-977	-0,51	-3,97	-4,46
<b>НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	2 419	1 225	295	-1 194	-930	-49,36	-75,92	-87,8
<b>Виробничі запаси</b>	30211	31 650	29 591	1 484	-2 059	4,92	-6,51	-1,91
<b>Товари</b>	1 094	170	501	-924	331	-84,46	194,71	-54,2
<b>Запаси</b>	1 249	3 994	3 638	2 745	-356	219,78	-8,91	191,27
<b>Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги</b>	2 343	4 164	4 139	1 821	-25	77,72	-0,6	76,65
<b>Дебіторська заборгованість за виданими авансами</b>	2 272	3 088	3 237	816	149	35,92	4,83	42,47
<b>Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом</b>	3 662	1 538	1 681	-2 124	143	-58	9,3	-54,1
<b>Інша поточна дебіторська заборгованість</b>	77	22	13	-55	-9	-71,43	-40,91	-83,12
<b>Гроші та їх еквіваленти</b>	6 497	5 093	4 635	-1 404	-458	-21,61	-8,99	-28,66
<b>Витрати майбутніх періодів</b>	596	305	182	-291	-123	-48,83	-40,33	-69,46
<b>Інші оборотні активи</b>	27	92	161	65	69	240,74	75	496,3
<b>ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	15 474	14 302	14 048	-1 172	-254	-7,57	-1,78	-9,22
<b>БАЛАНС</b>	45 640	45 952	43 639	312	-2 313	0,68	-5,03	-4,38

Джерело: складено автором на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Сума активів знижується ТОВ «Побуттехніка - Плюс» і досягнула в 2021 р. 43 639 тис. грн. проти 45 640 тис. грн. в 2019 р.

Як оборотні, так і необоротні активи вплинули на таку динаміку скорочення активів на 4,38%. Перші знизились на 9,22%, в той час як другі на 1,91% в 2019 - 2021 рр.

Наступні елементи активів ТОВ «Побуттехніка - Плюс» здійснювали стимулюючий вплив на розмір загальної суми:

- запаси (+76,65%)
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+42,47%)
- інші оборотні активи (+496,3%)
- незавершені капітальні інвестиції (+103,14%)
- Негативно впливали на суму такі елементи активів ТОВ «Побуттехніка - Плюс»:
- виробничі запаси (-54,2%)
- дебіторська заборгованість за виданими авансами (-54,1%)
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (-83,12%)
- інша поточна дебіторська заборгованість (-28,66%)
- гроші та їх еквіваленти (-69,46%)
- нематеріальні активи (-85,79%)
- основні засоби: (-4,46%)
- інші фінансові інвестиції (-87,8%)
- відстрочені податкові активи (-100%)

Основна мета підприємства є досягнення цілей, визначених власником. Зазвичай це генерування прибутку.

Збільшення власного капіталу (на 3,74%) в 2019 - 2021 рр. свідчить про досягнення цієї мети, так і про зміцнення фінансового потенціалу ТОВ «Побуттехніка - Плюс». Обсяг власного капіталу ТОВ «Побуттехніка - Плюс» дорівнює 41 158 тис. грн. на кінець 2021 р. проти 39 675 тис. грн. в 2019 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка джерел фінансування ТОВ «Побуттехніка – Плюс» в 2019 – 2021 рр., тис. грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Зареєстрований (пайовий) капітал	12 215	12 215	12 215	0	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	-26 293	-27 447	-25 841	-1 154	1 606	4,39	-5,85	-1,72
Додатковий капітал	0	11	11	11	0	-	0	-
Резервний капітал	1 832	1 832	1 832	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	51 943	53 671	52 941	1 728	-730	3,33	-1,36	1,92
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	22	0	0	-22	0	-100	-	-100
Короткострокові кредити банків	39 675	40 282	41 158	607	876	1,53	2,17	3,74
Векселі видані	0	570	0	570	-570	-	-100	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0	570	0	570	-570	-	-100	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0	93	0	93	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	253	310	255	57	-55	22,53	-17,74	0,79
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	651	785	677	134	-108	20,58	-13,76	3,99
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	3 435	3 187	1 156	-248	-2 031	-7,22	-63,73	-66,35
Поточні забезпечення	1 256	818	298	-438	-520	-34,87	-63,57	-76,27
Інші поточні зобов'язання	370	0	2	-370	2	-100	-	-99,46
<b>ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	5 965	5 100	2 481	-865	-2 619	-14,5	-51,35	-58,41
Баланс	45 640	45 952	43 639	312	-2 313	0,68	-5,03	-4,38

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Зниження обсягу доступних джерел фінансування на 4,38% ТОВ «Побуттехніка - Плюс» для формування активів підприємства за рахунок зменшення вартості короткострокових зобов'язань (на 58,41%) протягом 2019 - 2021 рр. обмежує можливість зросту і здійснення активної діяльності для збільшення частки ринку підприємства. Найважливішими факторами, що підвищують вартість залучених джерел фінансування ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є:

- капітал у дооцінках (+452 тис. грн.)
- додатковий капітал (+11 тис. грн.)
- нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (+1,92%)
- поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (+93 тис. грн.)
- поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (+0,79%)
- поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (+3,99%)

Найважливішими факторами, які вплинули на зниження вартості залучених джерел фінансування ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є:

- вилучений капітал (-100%)
- поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами (-66,35%)
- поточні забезпечення (-76,27%)
- інші поточні зобов'язання (-99,46%)

В ТОВ «Побуттехніка - Плюс» накопичення постійної частини капіталу на 3,74% протягом 2019 - 2021 рр. створює необхідні фонди для сталого розвитку в довгостроковій перспективі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз капіталу ТОВ «Побуттехніка - Плюс» в розрізі тривалості використання в 2019 - 2021 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
<b>Постійний капітал</b>	39 675	40 282	41 158	607	876	1,53	2,17	3,74
<b>Довгострокові зобов'язання</b>	0	570	0	570	-570	-	-100	-
<b>Короткострокові зобов'язання</b>	5 965	5 100	2 481	-865	-2 619	-14,5	-51,35	-58,41

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Вартість стійких зобов'язань ТОВ «Побуттехніка - Плюс» дорівнює нулю (рис.2.3).

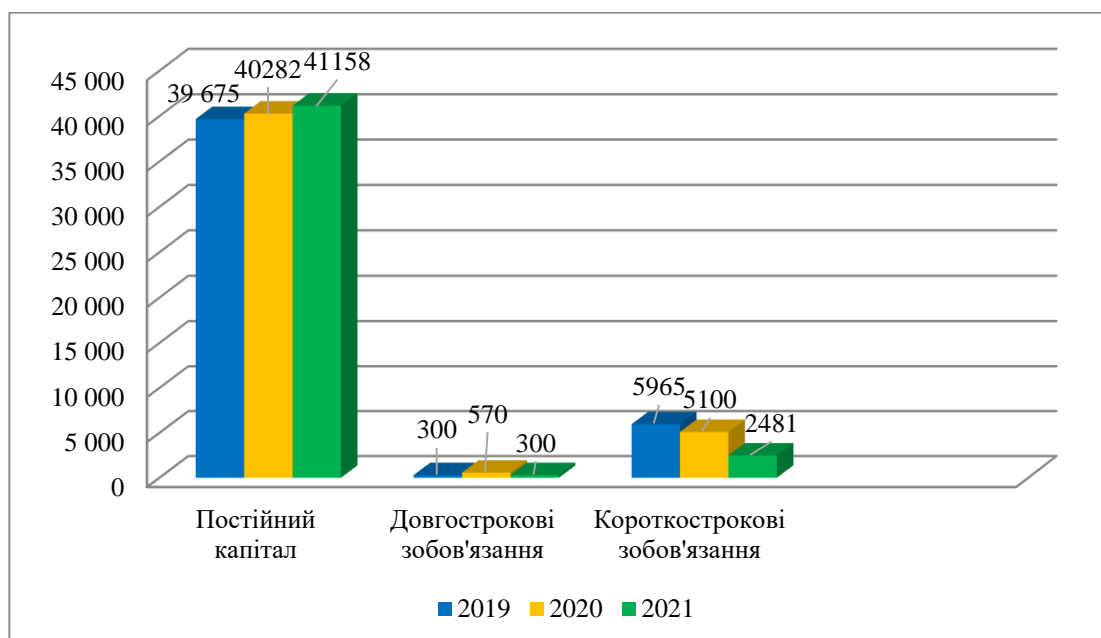


Рисунок 2.3 – Динаміка капіталу ТОВ «Побуттехніка - Плюс» в розрізі тривалості використання в 2019 - 2021 рр., тис. грн

Виявлене зниження суми короткострокових зобов'язань ТОВ «Побуттехніка - Плюс» на 58,41% протягом періоду 2019-2021 рр. зменшує обсяг доступного обігового капіталу, що призводить до зниження фінансових ризиків.

Протягом 2019 – 2021 рр. підвищився рівень зношеності основних засобів. Це створило додаткові виробничі ризики, які пов'язані із припиненням надання послуг через поломки. З іншого боку, значення показника знаходиться у

допустимому діапазоні, що свідчить про прийнятну політику управління основними засобами. У 2021 році підприємство не оновлюють основні засоби, що може призвести до зниження виробничого потенціалу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників майнового стану ТОВ «Побуттехніка - Плюс» в 2019 - 2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
<b>Частка обігових виробничих фондів у оборотних активах</b>	0,15	0,29	0,29	0,14	0	93,33	0	93,33
<b>Частка основних засобів у активах</b>	0,54	0,54	0,54	0	0	0	0	0
<b>Коефіцієнт зносу основних засобів</b>	0,44	0,44	0,46	0	0,02	0	4,55	4,55
<b>Коефіцієнт оновлення основних засобів</b>	-	-0,02	-0,01	-	0,01	-	-50	-
<b>Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах</b>	0,05	0,03	0,01	-0,02	-0,02	-40	-66,67	-80
<b>Коефіцієнт мобільності активів</b>	0,51	0,45	0,47	-0,06	0,02	-11,76	4,44	-7,84

*Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».*

Коефіцієнт оборотності власного капіталу описує інтенсивність, з якою використовується власний капітал для отримання виручки підприємства. На кожну залучену гривню цього джерела фінансування активів ТОВ «Побуттехніка - Плюс» отримало 0,8 гривень чистого доходу в 2021 р. (табл. 2.6).

Фактором зниження оборотності капіталу власників є скорочення чистого доходу підприємства, а також збільшення середньої вартості власного капіталу, що мало негативний вплив на результативний показник в 2019-2021 рр.

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності ТОВ «Побуттехніка - Плюс»  
(оборотності)

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2020	2021	
<b>Оборотність власного капіталу, обороти</b>	1,27	0,8	-0,47
<b>Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти</b>	1,11	0,72	-0,39
<b>Фондовіддача, обороти</b>	2,06	1,34	-0,72
<b>Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти</b>	3,42	2,29	-1,13
<b>Період одного обороту оборотних активів, днів</b>	105,26	157,42	52,16
<b>Коефіцієнт оборотності запасів, обороти</b>	11,93	5,8	-6,13
<b>Період одного обороту запасів, днів</b>	30,16	62,02	31,86
<b>Період одного обороту готової продукції, дні</b>	0	0	0
<b>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти</b>	4,58	3,36	-1,22
<b>Період погашення дебіторської заборгованості, днів</b>	78,65	107,21	28,56
<b>Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти</b>	9,01	7,46	-1,55
<b>Період погашення кредиторської заборгованості, днів</b>	39,96	48,28	8,32
<b>Період виробничого циклу, днів</b>	30,16	62,02	31,86
<b>Період операційного циклу, днів</b>	108,81	169,23	60,42
<b>Період фінансового циклу, днів</b>	68,85	120,95	52,1

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Кожна гривня ТОВ «Побуттехніка - Плюс» забезпечила припливу коштів у розмірі 0,72 гривень від реалізації товарів та послуг протягом 2021р.

Залучені основні засоби ТОВ «Побуттехніка - Плюс» використовуються менш інтенсивно у виробничому процесі. Про це свідчить зниження фондівіддачі (поточне значення становить 1,34 проти базового 2,06). В 2021 р. кожна гривня, вкладена в основні засоби дозволила реалізувати послуги на 1,34 гривні.

Дебіторська заборгованість ТОВ «Побуттехніка - Плюс» здійснила 3,36 оборотів в рік, а період інкасації заборгованості дорівнює 107,21 днів.

Клієнти при отриманні послуг підприємства, постачальники при отриманні авансових платежів та інші дебітори відводять пропорційно великі суми від

компанії на кінець досліджуваного періоду, знижуючи оборотність цього елемента активів на 1,22.

Клієнти та інші дебітори використовували в 2021 р. кошти компанії протягом більш тривалого періоду (107,21 днів) в порівнянні з тим, протягом якого підприємство відвернуло частину оборотного капіталу постачальників та інших партнерів в рамках фінансово-господарських відносин при формуванні кредиторської заборгованості (48,28 днів). Якщо такий механізм кредитування клієнтів гарантує збільшення рівня продажів, то доцільно і надалі дотримуватися такої політики за умови контролю якості заборгованості.

Період, протягом якого вкладені кошти ТОВ «Побуттехніка - Плюс» після проходження стадії формування матеріальних запасів, перетворилися в готову продукцію і послуги, а при погашенні дебіторської заборгованості перетворювалися назад в грошові кошти, становить 169,23 днів.

Проведений аналіз показав, що для підвищення ефективності використання основних активів підприємства та прискорення оборотності оборотних активів підприємства, перш за все на підприємстві повинна бути сильна матеріально-технічна база, тобто співпраця з надійними партнерами з поставки запчастин для ремонту різного виду побутової техніки.

Проведемо аналіз використання трудових ресурсів та заробітної плати на підприємстві ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

На підприємстві використовується тарифна система оплати праці. Вона використовується для поділу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їхньої кваліфікації та відповідності розрядам тарифної сітки і є основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати. Тарифна система оплати праці охоплює: тарифні сітки, тарифні ставки, надбавки і доплати до тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

Продуктивність та якість співробітників ТОВ «Побуттехніка - Плюс» знизилася в 2019 - 2021 рр., адже інфляція склала 109,31%, в той час як середня заробітна плата співробітників знизилася на 26,06%. Такий стан справ негативно

впливає на мотивацію співробітників, адже вони відчують, що їх добробут знижується в умовах роботи на підприємстві. На кінець 2021 р. вони можуть придбати менше товарів і послуг для задоволення своїх потреб в порівнянні з 2019 р.

Для початку проаналізуємо кількість співробітників ТОВ «Побуттехніка - Плюс» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка середньокількісної чисельності ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Середня кількість працівників, осіб	46	43	39	-3	-4	-6,52	-9,3	-15,22
Фонд оплати праці, тис. грн.	18 450	17 245	14 506	-1 205	-2 739	-6,53	-15,88	-21,38
Продуктивність праці, тис. грн.	831,13	956,12	625,59	124,99	-330,53	15,04	-34,57	-24,73

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Відбувається одночасне скорочення суми продажів і чисельності співробітників (рис. 2.4), однак перший показник робить це швидше, що вказує на зниження ефективності управління персоналом.

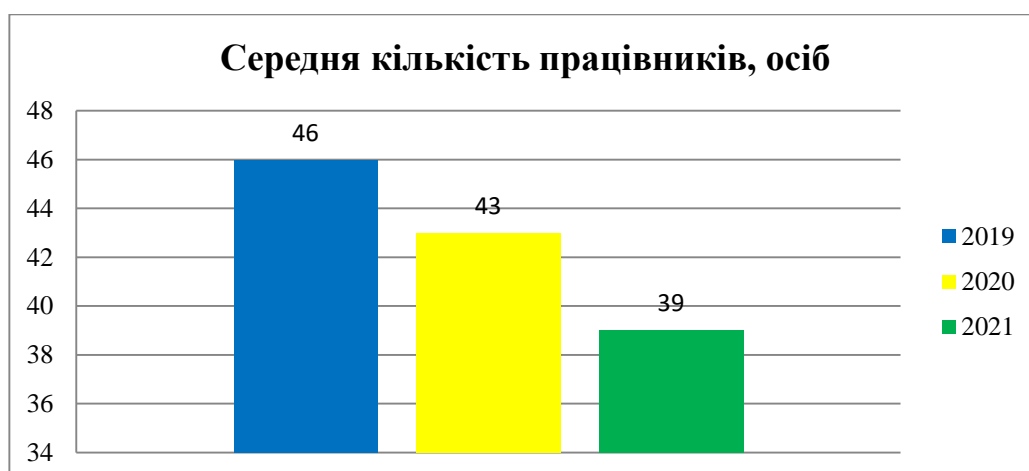


Рисунок 2.4 – Чисельність працюючих на ТОВ «Побуттехніка - Плюс», 2019-2021 рр.

Також проілюструємо динаміку фонду оплати праці (рис 2.5)

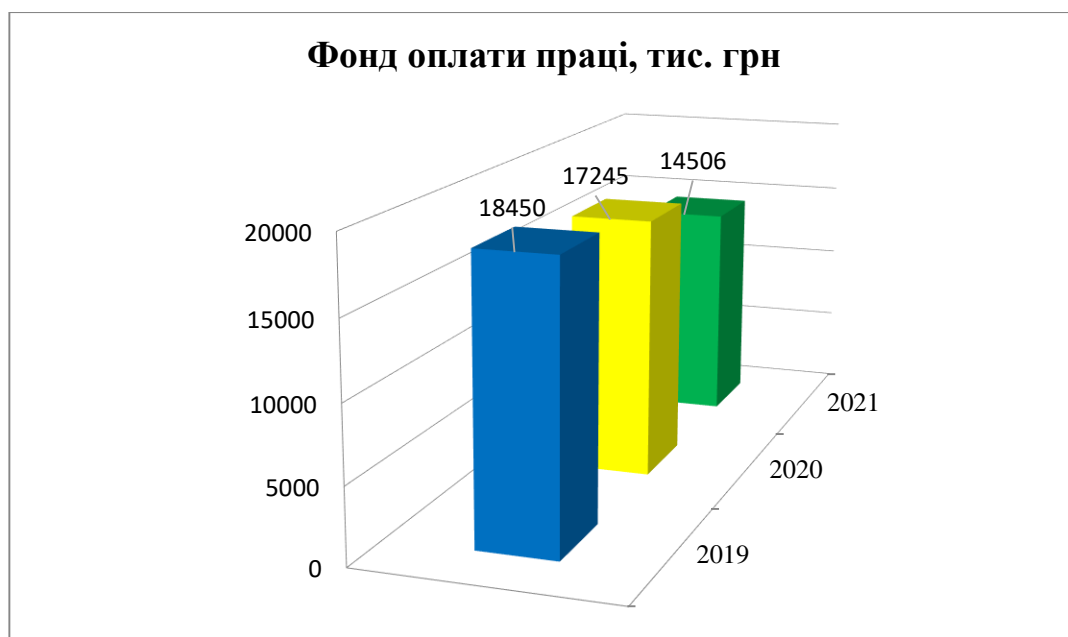


Рисунок 2.5 – Динаміка фонду оплати праці на ТОВ «Побуттехніка - Плюс», 2019-2021 рр.

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Що стосується показників руху персоналу, то зниження загального обороту на 2,7% відбувається за рахунок скорочення обороту з вибуття в 2019 - 2021 рр. (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Показники руху персоналу ТОВ «Побуттехніка - Плюс» в 2019 - 2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
<b>Коефіцієнт загального обороту</b>	0,37	0,44	0,36	0,07	-0,08	18,92	-18,18	-2,7
<b>Коефіцієнт обороту по прийому</b>	0,13	0,26	0,23	0,13	-0,03	100	-11,54	76,92
<b>Коефіцієнт обороту з вибуття</b>	0,24	0,19	0,13	-0,05	-0,06	-20,83	-31,58	-45,83
<b>Коефіцієнт плинності кадрів</b>	0	0,05	0,03	0,05	-0,02	-	-40	-

<b>Коефіцієнт поповнення</b>	0,55	1,38	1,8	0,83	0,42	150,91	30,43	227,27
------------------------------	------	------	-----	------	------	--------	-------	--------

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Зростання плинності кадрів є однозначно негативною тенденцією, яка означає погіршення якості персоналу. Новим співробітникам потрібно значний період часу на адаптацію. Це призводить до заниженої продуктивності праці. Для зміни динаміки необхідно поліпшити процес підбору і контролю персоналу.

Варто зауважити, що в 2021 р. коефіцієнт плинності кадрів становив 0,03, це є найнижче значення. Стабільна якість роботи працівників проявляється саме в таких умовах. Однією з головних причин такої ситуації є прийнятна конкурентоспроможність пропонованої заробітної плати в 2021 р.

В середньому в 2019 - 2021 рр. коефіцієнт поповнення персоналу склав 1,24. Значення вище одиниці означає, що персонал оперативно поповнюється, а також створювалися нові робочі місця. Такий стан справ вказує на здатність менеджмента забезпечувати підприємство необхідними трудовими ресурсами.

Рентабельність витрат на персонал є важливим показником, який вказує на ефективність управління та мотивацію персоналом (табл. 2.9). Зростання показника з 5,33% до 20,46% свідчить про те, що політика управління персоналом якісна, бо кожна гривня витрат на персонал приносить більше чистого прибутку для підприємства.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності управління мотивацією і персоналом ТОВ «Побуттехніка - Плюс» в 2019 - 2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
<b>Продуктивність праці, тис. грн.</b>	831,13	956,12	625,59	124,99	-330,53	15,04	-34,57	-24,73
<b>Рентабельність витрат на оплату праці, %</b>	5,33	33,9	20,46	28,57	-13,44	536,02	-39,65	283,86
<b>Зарплатовіддача</b>	4,77	8,07	2,89	3,3	-5,18	69,18	-64,19	-39,41
<b>Зарплатоємність</b>	0,17	0,1	0,26	-0,07	0,16	-41,18	160	52,94

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Персонал підприємства працює менш продуктивно в 2021 р., про це свідчить обсяг доданої вартості на одну особу в розмірі 625,59 тис. грн. проти 831,13 тис. грн. в 2019 р. Це свідчить про непродуману політику управління трудовими ресурсами (рис. 2.6).

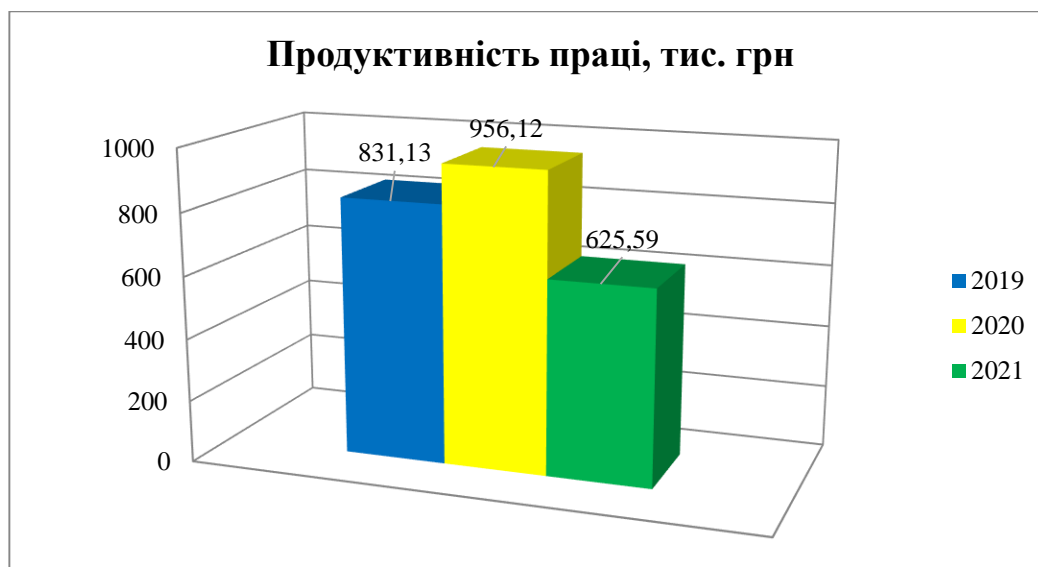


Рисунок 2.6 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

*Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».*

Зарплатоємність на кінець досліджуваного періоду збільшилася в порівнянні з початком періоду. Це вказує на зниження ефективності мотиваційної політики.

Протягом періоду 2019 - 2021 рр. продуктивність праці зменшилась на 24,73%, в той час як середня заробітна плата зменшилась на 26,06%. Це свідчить про те, що додана вартість розподіляється на користь організації. Це є позитивним явищем, бо підприємству завжди потрібні кошти для подальшого розвитку.

З аналізу можна визначити, що для оцінки результативності кожного співробітника можна запропонувати використовувати сучасні методи інформаційно-інноваційних методів оцінки персоналу. І робити нарахування виходячи з особистого потенціалу кожного співробітника. Це дасть можливість більш мотивувати працівників, та збільшити продуктивність.

Як вже було вказано вище, характерною для ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є лінійна форма керування підприємством.

Головною системою комунікації на підприємстві є адміністративний відділ, який включає менеджерів та маркетологів підприємства. Через цей відділ проходить повний документообіг та отримання замовлення для сервісного та діагностичних відділів.

Сервісний відділ відповідає за якісний ремонт побутової техніки, її налаштування та встановлення.

Діагностико-виробничий відділ займається діагностикою техніки, виявленням несправностей та відправляє її до сервісного відділу, знаходить постачальників запчастин та іншого обладнання, забезпечує наявність обладнання для ремонту.

Фінансово-економічний відділ відповідає за ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності, складання та виконання кошторису, аналіз економічних показників, контролює наявність і рух майна, видача заробітної плати.

Головним видом контролю є внутрішній контроль за всіма ремонтно-технологічними процесами. Сам директор та заступник директора відповідальні за контроль ремонтних робіт. Через них проходять великі замовлення з юридичними особами та великими компаніями. Внутрішній контроль включає інвентаризацію за відділами.

Щоб виконувати якісно свою діяльність на сервісному ринку з ремонту побутової техніки міста та області Рівного ТОВ «Побуттехніка - Плюс» робить планування на ближню та дальню перспективу. Тип планування на ТОВ «Побуттехніка - Плюс» - Інактивне планування. Воно орієнтується на нинішній стан підприємства, на повне задоволення сьогоднішнім. Але це дає для ТОВ «Побуттехніка - Плюс» ряд своїх недоліків:

– нездатність пристосовуватися до змін, що неодмінно відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства;

– практично не використовується творчий потенціал співробітників підприємства, обмежується їх ініціатива та самостійність.

Початковим етапом системи планування на підприємстві є визначення соціально-економічного суспільного замовлення на послуги, що надаються на ринку. Економічні прогнози на ТОВ «Побуттехніка - Плюс» розробляються окремо за видами техніки та заводами і країнами їх виробів.

На ТОВ «Побуттехніка - Плюс» розробляється:

1. План з маркетингу.
2. План на постачання необхідних сервісних запчастин
3. План ресурсного забезпечення (по праці, капіталовкладенням, постачання).
4. План по собівартості, прибутку, рентабельності.
5. Фінансовий план.

Технічна організація на ТОВ «Побуттехніка - Плюс» здійснюється за етапами:

1. Кожний відділ по різним видам техніки розробляє та складає свої варіанти оптимальних планів.
2. Узгодження приватних планів підрозділів з точки зору їх відповідності.
3. Складання загального плану ТОВ «Побуттехніка - Плюс». Первинним напрямком роботи в послідовності планування є аналіз потреб клієнтів, і на основі прогнозу обсягу продажів послуг формуються плани бусервісу, замовлення запчастин та деталей, загальний та фінансовий та ін.

На підприємстві є відділ планування та прогнозування діяльності, оскільки підприємство виконує роботи по сервісу які можуть тривати 1-3 місяці, споряджений спеціальними програмами для планування сервісної діяльності, що містять постійне оновлення, де змінюється інформація згідно зі змінами та поставками різновиробничої побутової техніки до України.

Аналізуючи ритмічність надання послуг з ремонту побутової техніки в 2021 році ТОВ «Побуттехніка - Плюс» бачимо, що план було недовиконано на 0,10%. Але чітко бачимо що в 3-му кварталі план було перевиконано на 1,10%. Та в четвертому кварталі на 1,04% (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Ритмічність з надання послуг з сервісу за 2021 рік

Квартал	Випуск продукції, за рік тис.грн		Питома вага наданих послуг, %		Виконання плану, коефіцієнт	Частка продукції, зарахована на виконання плану з ритмічності, %
	план	факт	план	факт		
<b>I</b>	7145	6450	21,60	19,90	0,90	19,50
<b>II</b>	8542	7245	25,82	22,35	0,85	21,90
<b>III</b>	9542	10526	28,85	32,47	1,10	31,82
<b>IV</b>	7849	8195	23,73	25,28	1,04	24,77
<b>Всього</b>	33078	32416	100	100	0,98	98,00

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Коефіцієнт ритмічності склав 98,0% в 2021 році, що є досить гарним показником для сервісного підприємства, невраховуючи сезонність робіт.

Для порівняння розрахуємо ще і 2020 рік (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Ритмічність з надання послуг з сервісу за 2020 рік

Квартал	Випуск продукції, за рік тис.грн		Питома вага наданих послуг, %		Виконання плану, коефіцієнт	Частка продукції, зарахована на виконання плану з ритмічності, %
	план	факт	план	факт		
<b>I</b>	9145	9348	21,70	18,36	1,02	22,18
<b>II</b>	10452	12785	24,80	25,11	1,22	30,34
<b>III</b>	14520	18542	34,46	36,41	1,28	44,00
<b>IV</b>	8024	10245	19,04	20,12	1,28	24,31
<b>Всього</b>	42141	50920	100	100	1,21	120,83

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Розрахунок показав, що план перевиконано на 120,83% в 2020 році. Особливо це стосується 2-4 кварталів. Також треба відмітити, що сезонність сервісу немає ніякого значення на потік клієнтів. Побутова техніка може зламатись в будь який час та сезон. Коефіцієнт ритмічності за 2021 р. - 120,83%

Виходячи з аналізу для ТОВ «Побуттехніка - Плюс» можна запропонувати удосконалення системи збуту продукції за допомогою цифровізації маркетингу. Створення власного сайту з підключенням до соціальних мереж та Гугл-просування підприємства, та бренду з ремонту побутової техніки.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Побуттехніка - ПЛЮС»

Проаналізуємо основні показники підприємства, та дамо загальний висновок фінансового стану підприємства (табл. 2.12)

Таблиця 2.12 – Динаміка фінансового результату за видами діяльності ТОВ «Побуттехніка - Плюс» в 2019 - 2021 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Результат основної діяльності	104	2 633	1 542	2 529	-1 091	2 431,73	-41,44	1 382,69
Результат фінансових операцій	432	157	7	-275	-150	-63,66	-95,54	-98,38
Результат від іншої звичайної діяльності	-1	-175	-139	-174	36	17 400	-20,57	13 800
Фінансовий результат до оподаткування	535	2 615	1 410	2 080	-1 205	388,79	-46,08	163,55

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Спостерігається підвищення кінцевого фінансового результату ТОВ «Побуттехніка - Плюс» на 875 тис. грн. протягом 2019 - 2021 рр. Основними факторами є результати основної діяльності (на 1 438 тис. грн.). Зростання стимулювали наступні фактори: фінансові витрати (+10 тис. грн.), інші витрати (+2,58%), витрати (дохід) з податку на прибуток (+192,59%). За результатами аналізу витрат підприємства - обсяги скорочувалися (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка об'єму витрат ТОВ «Побуттехніка - Плюс» в 2019 - 2021 рр., тис. грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28 871	38 830	24 096	9 959	-14 734	34,49	-37,94	-16,54
Адміністративні витрати	8 082	6 969	6 114	-1 113	-855	-13,77	-12,27	-24,35
Витрати на збут	2 133	1 893	605	-240	-1 288	-11,25	-68,04	-71,64
Інші операційні витрати	16 462	9 807	6 614	-6 655	-3 193	-40,43	-32,56	-59,82
Фінансові витрати	0	0	10	0	10	-	-	-
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	-	-	-
Інші витрати	155	175	159	20	-16	12,9	-9,14	2,58
Інші витрати	0	0	0	0	0	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	108	887	316	779	-571	721,3	-64,37	192,59
<b>Всього витрат</b>	<b>55 811</b>	<b>58 561</b>	<b>37 914</b>	<b>2 750</b>	<b>-20 647</b>	<b>4,93</b>	<b>-35,26</b>	<b>-32,07</b>

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

На скорочення показника вплинули наступні фактори: собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (-16,54%), адміністративні витрати (-24,35%), витрати на збут (-71,64%), інші операційні витрати (-59,82%) (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Побуттехніка - Плюс» в 2019 - 2021 рр., тис. грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46 888	50 920	32 416	4 032	-18 504	8,6	-36,34	-30,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28 871	38 830	24 096	9 959	-14 734	34,49	-37,94	-16,54

Валовий прибуток (збиток)	18 017	12 090	8 320	-5 927	-3 770	-32,9	-31,18	-53,82
Інші операційні доходи	8 764	9 212	6 555	448	-2 657	5,11	-28,84	-25,21
Адміністративні витрати	8 082	6 969	6 114	-1 113	-855	-13,77	-12,27	-24,35
Витрати на збут	2 133	1 893	605	-240	-1 288	-11,25	-68,04	-71,64
Інші операційні витрати	16 462	9 807	6 614	-6 655	-3 193	-40,43	-32,56	-59,82
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	104	2 633	1 542	2 529	-1 091	2 431,73	-41,44	1 382,69
Інші фінансові доходи	432	157	17	-275	-140	-63,66	-89,17	-96,06
Інші доходи	154	0	20	-154	20	-100	-	-87,01
Фінансові витрати	0	0	10	0	10	-	-	-
Інші витрати	155	175	159	20	-16	12,9	-9,14	2,58
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	535	2 615	1 410	2 080	-1 205	388,79	-46,08	163,55
Витрати (дохід) з податку на прибуток	108	887	316	779	-571	721,3	-64,37	192,59
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	427	1 728	1 726	1 301	-2	304,68	-0,12	304,22

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Отже, в 2019 р. ТОВ «Побуттехніка - Плюс» сформувало обсяг виручки в розмірі 46 888 тис. грн. На кінець досліджуваного періоду (2021 р.) виручка становить 32 416 тис. грн, що на 30,87% менше за показник на початок аналізованого періоду. Це свідчить про нездатність компанії працювати в складних економічних умовах, використовувати конкурентні переваги чи задовольняти потреби свого цільового сегмента ринку. Це може призвести до того, що у підприємства залишиться мало фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати своїх співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Швидке скорочення чистого доходу (на 30,87%), що суттєво більше ніж скорочення собівартості (на 16,54% за 2019 – 2021 рр.), свідчить про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві. Зворотна ситуація дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Валовий прибуток ТОВ «Побуттехніка - Плюс» був додатним на кінець 2021 р. і становив 8 320 тис. грн. проти 18 017 в 2019 р. На це мали вплив ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності працівників. В результаті залишаються додаткові фонди, які можна використати на адміністративні, фінансові витрати та витрати на збут.

Управління операційною діяльністю ТОВ «Побуттехніка - Плюс» було ефективним. На це вказує збільшення суми прибутку від операційної діяльності (на 1382,69%), отже є наявні кошти для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку. Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найважливішим показником здатності компанії створювати додану вартість та займати стійке становище на ринку за рахунок впровадження якісних бізнес-процесів. Управлінські рішення, об'єктивні зовнішні та внутрішні процеси формують чистий прибуток, а його позитивна динаміка свідчить про здатність збільшувати обсяг залученого капіталу та стабільно функціонувати на ринку протягом тривалого часу. Чистий прибуток ТОВ «Побуттехніка - Плюс» у 2019 році становив 427 тис. грн. в 2019 р., а в 2021 р. – 1 726 тис. грн., відбулося збільшення показник на 304,22%.

Розглянемо показники ліквідності, це дасть змогу дослідити здатність підприємства своєчасно відповідати за зобов'язаннями перед постачальниками і кредиторами, співробітниками, іншими сторонами.(табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Побуттехніка - Плюс» в 2019 - 2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,59	2,8	5,66	0,21	2,86	3,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,2	1,99	3,99	-0,21	2	1,79
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,06	0,07	-0,04	0,01	-0,03
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,88	2,27	4,39	-0,61	2,12	1,51

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Оскільки ТОВ «Побуттехніка - Плюс» працює над зниженням короткострокових ризиків протягом 2019 - 2021 рр., менеджери вжили заходи щодо забезпечення балансу між короткостроковими джерелами фінансування та оборотними активами. На це вказує зростання індексу поточної ліквідності з 2,59 гривень до 5,66. Порівнюючи з нормативом ( $\geq 2$ ), можна зробити висновок, що у підприємство не матиме проблем із погашенням своїх зобов'язань перед постачальниками матеріальних та фінансових ресурсів, послуг.

Дослідимо фінансову гнучкість підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Визначення фінансової стійкості підприємства в 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Власний капітал та резерви	39 675	40 282	41 158	607	876	1,53	2,17	3,74
Необоротні активи	30 166	31 650	29 591	1 484	-2 059	4,92	-6,51	-1,91
Власні обігові кошти	9 509	8 632	11 567	-877	2 935	-9,22	34	21,64
Довгострокові зобов'язання	0	570	0	570	-570	-	-100	-
Наявність власних обігових коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів	9 509	9 202	11 567	-307	2 365	-3,23	25,7	21,64
Короткострокові зобов'язання	5 965	5 100	2 481	-865	-2 619	-14,5	-51,35	-58,41
Наявність власних обігових коштів, короткострокових та довгострокових джерел для фінансування запасів	15 474	14 302	14 048	-1 172	-254	-7,57	-1,78	-9,22
Загальна сума запасів	2 343	4 164	4 139	1 821	-25	77,72	-0,6	76,65
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів для формування запасів	7 166	4 468	7 428	-2 698	2 960	-37,65	66,25	3,66

Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та довгострокових джерел для формування запасів	7 166	5 038	7 428	-2 128	2 390	-29,7	47,44	3,66
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та короткострокових і довгострокових джерел для формування запасів	13 131	10 138	9 909	-2 993	-229	-22,79	-2,26	-24,54

*Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».*

Отже, більшість оборотних коштів створено за рахунок власних коштів, що забезпечило високу фінансову гнучкість підприємства. У результаті компанія менше залежить від постачальників фінансових ресурсів, адже в 2021 році 82% оборотних активів припадає на власні оборотні кошти.

Для кожної компанії важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, тому що вони використовуватимуться у виробничому процесі та процесі надання послуг. Перебої в поставці загрожуватимуть виконанню виробничої програми та загалом іміджу ТОВ «Побуттехніка - Плюс». Високе забезпечення запасів власним оборотним капіталом (279% в 2021 р.) свідчить про мінімальний ризик виникнення перебоїв в поставці.

Виходячи з таблиці 2.16, поточний стан фінансової стійкості ТОВ «Побуттехніка – Плюс» можна охарактеризувати як «повністю стійке підприємство». У підприємства достатньо власних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів і забезпечення стабільності виробництва та реалізації послуг. Отже, поточний стан підприємства можна охарактеризувати як сильний.

Рівень фінансової стійкості сформований відносно низьким об'ємом запасів і, відповідно, меншим обсягом власних оборотних коштів необхідних для забезпечення їх формування. В результаті, ТОВ «Побуттехніка - Плюс», навіть при умовах змін ситуації на фінансовому ринку, може накопичувати матеріальні запаси за рахунок наявних власних коштів, відповідно зможе забезпечити

стабільність операційних процесів. Протягом 2021 року фінансовий стан підприємства стабільний.

Індикатор рентабельності активів ТОВ «Побуттехніка - Плюс» показує, що кожна гривня, використана на фінансування активів ТОВ «Побуттехніка - Плюс», у 2021 році принесла чистий прибуток у розмірі 3,85 копійок (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	3,77	3,85	-	0,08	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТ в чисельнику), %	-	5,71	3,17	-	-2,54	-
Рентабельність (пасивів) активів (ЕВІТДА в чисельнику), %	-	9,81	7,45	-	-2,36	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	4,32	4,24	-	-0,08	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	6,18	6,1	-	-0,08	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	38,43	23,74	25,67	-14,69	1,93	-12,76
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	0,22	5,17	4,76	4,95	-0,41	4,54
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	0,91	3,39	5,32	2,48	1,93	4,41
Операційна рентабельність витрат, %	0,19	4,58	4,12	4,39	-0,46	3,93
Коефіцієнт реінвестування, %	-	100	-42,29	-	-142,29	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	4,29	-1,77	-	-6,06	-
Період окупності активів	-	26,5	25,95	-	-0,55	-
Період окупності власного капіталу	-	23,14	23,59	-	0,45	-

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Оскільки рівень рентабельності активів є вищим за рівень інфляції в країні, можна сказати, що реальна вартість активів компанії, які беруть участь в господарському процесі, зростає. Тому керівництво може ефективно

використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку ТОВ «Побуттехніка – Плюс».

### **2.3. Оцінка організації управління ресурсним потенціалом на підприємстві ТОВ «Побуттехніка - Плюс»**

Управління ресурсним потенціалом підприємства має бути здійснено у певній послідовності і має потребу в чіткій організації.

Управління ресурсним потенціалом відносять до складних явищ, при цьому зрозуміти сутність складних явищ і одержати про них достовірні відомості можна тільки завдяки багаторазовому спостереженню за поведінкою досліджуваного об'єкта. Важливо не просто одержати достовірні матеріали про управлінський процес, а й оцінити якісну його сторону та виробити напрями з удосконалення досліджуваного процесу. Важливою передумовою забезпечення розвитку підприємства є підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

Наскільки точно підприємство визначає для себе основні фактори та напрями, що формують зміст його ресурсного потенціалу, настільки ефективно багато в чому залежить процес прогнозування та раціонального управління його ресурсним потенціалом, а, отже, і забезпечення його високої конкурентоспроможності та необхідного рівня прибутковості на ринку.

Основні фактори, що впливають на підприємство, можна об'єднати в наступні за ознаками групи: керовані та некеровані, контрольовані та неконтрольовані; зовнішні та внутрішні:

- До керованих факторів можна віднести ті, які можуть контролюватись і допускають вплив на них, до некерованих - контрольовані та неконтрольовані фактори, на які підприємство не може впливати (відсутні кошти та способи дії).

- Контрольовані - це фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, про які підприємство може отримати інформацію у необхідному обсязі та у

потрібний час. Неконтрольовані фактори - це фактори, інформація про які недоступна для підприємства.

- Зовнішні - це економічні фактори навколишнього середовища, тобто зовнішні стосовно підприємства, що виявляються у сферах виробництва, обігу та споживання. Внутрішні - це чинники самого підприємства, які впливають ринку.

Зовнішніми по відношенню до підприємства факторами середовища, що впливають на його функціонування є: економічні чинники, до яких можна віднести - стабільність в економіці, інфляцію, безробіття, рівень життя, соціальні умови тощо; науково-технічні фактори – досягнення НТП, рівень НТП; державно-правові фактори – закони, законодавства, митні правила тощо; інфраструктура регіону та країни; демографічні та культурні фактори; ринок – ступінь насичення, динамізм, стійкість ринку; споживачі – тенденція споживчого попиту; посередники. Зовнішні чинники, які стосуються сфери виробництва, зазвичай, неконтрольовані та некеровані. Контроль факторів сфери обігу та споживання можливий, якщо є механізм отримання інформації про них, проте можливості впливу на ці чинники обмежені.

З погляду формування та управління ресурсним потенціалом підприємства, найбільший інтерес становлять внутрішні чинники, що мають ставлення до організації виробничих процесів, за відповідної організації господарської діяльності - зазвичай контрольовані та керовані. До них можна віднести:

- ефективність використання ресурсів підприємства, що формує певний потенціал;

- ресурсні можливості збільшення обсягів випуску та зміни номенклатури продукції;

- виробничу структуру та структуру управління підприємством, що забезпечують ефективність виробничих процесів, адекватних цілям організації, сприйнятливі до умов ринку, що змінюються;

- структуру та кваліфікацію кадрів;

- фінансові можливості організації.

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей слід встановити лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – SWOT-аналіз для ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидкість і якість послуг, що надаються в порівнянні з конкурентами;</li> <li>2. Орієнтація на постійних клієнтів (система оплати замовлень);</li> <li>3. Адаптація до будь-яких переваг клієнтів;</li> <li>4. Гарантований попит від основного замовника;</li> <li>5. Доступ до додаткових фінансових ресурсів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність поділу повноважень всередині фірми (фінансових, комерційних, технічних);</li> <li>2. Брак кваліфікованих управлінських кадрів;</li> <li>3. Відсутність сервісного планування;</li> <li>4. Неekonomічність сервісу та обладнання</li> </ol>
Можливості (O):	Загрози (T):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Співпраця з ЄС підприємствами, виробниками техніки;</li> <li>2. Перевищення переваг над конкурентами своєї сервісної діяльності на локальному ринку;</li> <li>3. Програма розвитку вітчизняного сервісу з ремонту побутової техніки</li> <li>4. Розширення частки на сервісному ринку</li> <li>5. Застосування нових маркетингових інструментів з просування скрвісу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ненадійність контрагентів (підрядників і постачальників запчастин);</li> <li>2. Зростання цін на матеріали і сировину для сервісу техніки;</li> <li>3. Посилення конкуренції в зв'язку зі зруженням ринку.</li> </ol>

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Таким чином, основними слабкими сторонам в діяльності підприємства є:

1. Власне раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
2. Елементи трудового потенціалу;
3. Складова виробничого потенціалу;
4. Фінансовий потенціал.

У той же час висока рентабельність власного капіталу вказує на те, що доцільно продовжувати вкладати гроші в діяльність підприємства. Це зміцнить поточну позицію на ринку з ремонту побутової техніки. Однак, окрім вирішення існуючих фінансових проблем, також важливо запровадити активний контроль фінансових ризиків. Це озволить досягти більш стійкого положення на ринку. На даний момент частка власного капіталу незначна, що знижує довіру з боку

постачальників фінансових ресурсів, адже їх інтереси є незахищеними. Тому важливо працювати над збільшенням розміру власного капіталу.

Власне, для оцінки організації управління ресурсним потенціалом ТОВ «Побуттехніка - Плюс» скористаємося експертним методом, що передбачає наступну шкалу оцінювання потенціалу: 0..1 – незначний рівень; 1..3 – низький рівень; 3..6 – середній рівень; 6..9 – стабільний рівень.

У таблиці 2.19 представимо бали-оцінки стратегічного потенціалу ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Таблиця 2.19 – Оцінка стратегічного потенціалу ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

Локальний потенціал	Вага	Бали	Бажане значення	Прогнозовані бали	Прогнозоване бажане значення
1	2	3	4	5	6
1.Виробничий	0,20	8,00	1,60	9,00	1,80
2.Ресурсно-сировинний	0,10	6,00	0,60	7,00	0,70
3.Фінансовий	0,15	5,00	0,75	6,00	0,90
4.Маркетинговий	0,12	6,00	0,72	7,00	0,84
5.Інноваційний	0,11	4,00	0,44	5,00	0,55
6.Інвестиційний	0,12	4,00	0,48	5,00	0,60
7.Трудовий	0,07	7,00	0,49	8,00	0,56
8.Організація управління	0,07	7,00	0,49	8,00	0,56
9.Інфраструктурний та екологічний	0,06	8,00	0,48	8,00	0,48

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Згідно з проведеною оцінкою стратегічного потенціалу ТОВ «Побуттехніка - Плюс» можна зробити висновок, що потенціал як існуючий так і прогнозований є вищим за середній.

Для аналізу конкурентного середовища та конкурентних переваг були створенні таблиці з порівнянням компаній та наданих ними послуг з ремонту побутової техніки (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Бальна оцінка сильних та слабких сторін підприємства «Побуттехніка – Плюс» у порівнянні з конкурентами

№	Показники	ТОВ «Побуттехніка - Плюс»	ТОВ «Віват Електроніка»	ТОВ «Електроніка сервіс»
1	Прайс з послуг за марками побутової техніки	5	2	3
2	Якість наданих послуг та гарантій	5	5	4
3	Маркетинг та бренд	2	5	3
4	Довір співробітництва юр.особи	5	3	4
5	Відгуки споживачів послуг	4	5	3
6	Інноваційність та мобільність послуг/ зручність розташування	3	5	5
	Сума балів	24	25	22

*Джерело: складено автором самостійно.*

Як можна спостерігати, порівняння цих компаній є досить складною задачею, адже ТОВ «Побуттехніка - Плюс», на відміну від своїх конкурентів спеціалізується на ремонті всіх видів побутової техніки, навіть старого зразку. Але головний конкурент ТОВ «Віват Електроніка» має гарні переваги в маркетинговому плані, підтримки бренду та просуванні своїх послуг. Що і має досить велику перевагу на ринку серед споживачів.

Отже, розглянувши компанії-конкуренти, визначимо, що головні їх переваги це розташування та мобільність компаній, маркетинг та бренд. Що є для ТОВ «Побуттехніка - Плюс» одним із мінусів компанії, оскільки розташування підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс» не в центрі міста. І немає зовсім просування послуг через альтернативний варіант – Інтернет. Тобто працює стара система – флаєри, постійні клієнти та знайомі клієнтів.

Далі є доцільним проглянути стратегічний потенціал ТОВ «Побуттехніка - Плюс». Як вже було сказано вище, підприємство не має чіткої стратегії розвитку. На підприємстві майже відсутні стратегічні плани, якщо вони і будуються то лише плановим відділом з позиції фінансової сторони. Немає саме соціального підтексту утримання підприємства на ринку з ремонту побутової техніки.

Проаналізуємо ресурсний потенціал підприємства бальним методом з позиції врахування в стратегічну складову маркетингової політики на

підприємстві, де 0-це не включається на розгляд, 1- має певну вагу, але є вторинним, 2 важливе стратегічне значення підприємства і на чому робиться акцент на підприємстві (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Аналіз ресурсного потенціалу бальним методом

№ п/п	Показники	Оцінка стратегічних напрямів		
1	Ступінь формування та досягнення цілей	0		
2	Персонал та його кваліфікація			2
3	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		1	
4	Бренд та просування підприємства	0		
5	Частка ринку		1	
6	Система контролю якості та гарантій ремонтних послуг			2
7	Широта асортименту послуг		1	
8	Рівень сервісу		1	
9	Система стимулювання замовників	0		
10	Ступінь маркетингової активності	0		
11	Стан матеріально-технічної бази			2
12	Отримання прибутку			2
<b>Потенціальна оцінка підприємства</b>		<b>12</b>		

*Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».*

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

Однак, у процесі управління підприємством не повинна досягатися єдина мета отримання та максимізації прибутку. Стійкий розвиток підприємства визначається можливостями підприємства адаптуватися до впливів зовнішнього середовища на основі вибору найбільш ефективних науково- обґрунтованих управлінських дій на користь самого підприємства та суспільства в цілому. До традиційних для ринкової економіки механізмів адаптації до зміни кон'юнктури ринків для підтримки стійкості відносять: технічні та технологічні інновації, реструктуризацію, диверсифікацію, удосконалення організаційної структури та структури управління.

На нашу думку, сталий розвиток слід вважати таким напрямком, який мінімізує негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на

економічну систему, на підставі передбачення різних ринкових перетворень та прийняття своєчасних управлінських рішень.

#### **2.4. Оцінювання впливу чинників на формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом ТОВ «Побуттехніка - Плюс»**

Оцінювання чинників формування ефективної системи управління ТОВ «Побуттехніка - Плюс» треба робити за результатами розрахунків головних показників сталого розвитку підприємства використовуючи факторний аналіз впливу чинників на управління та ефективність діяльності підприємства.

Поточна фінансова стійкість формується відносно невеликим обсягом запасів, відповідно і меншим необхідним обсягом власних ліквідних коштів для забезпечення їх формування. В результаті, ТОВ «Побуттехніка - Плюс», навіть при зміні ситуації на фінансовому ринку, має змогу накопичити матеріальні запаси за рахунок власних коштів, отже і може забезпечити стабільність операційних процесів.

Підприємству потрібен час тривалістю 0,92 місяців для погашення поточних і довгострокових зобов'язань за рахунок триманих коштів від продажу послуг ТОВ «Побуттехніка - Плюс». Виявлене зниження показника на 0,61 місяців вказує на деяке скорочення загальної платоспроможності. (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Динаміка інших показників платоспроможності підприємства

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
<b>Загальний ступінь платоспроможності, міс.</b>	1,53	1,34	0,92	-0,19	-0,42	-0,61
<b>Коефіцієнт заборгованості за позиками та кредитами банків, міс.</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Коефіцієнт заборгованості за кредиторською заборгованістю, міс.</b>	1,11	1,01	0,81	-0,1	-0,2	-0,3
<b>Коефіцієнт покриття відсотків</b>	-	-	142	-	-	-

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Відсутній ризик підвищення вартості матеріальних ресурсів, послуг, що пов'язано з ростом платоспроможності ТОВ «Побуттехніка - Плюс» за кредиторською заборгованістю протягом 2019 - 2021 рр. Для виконання своїх зобов'язань підприємству потрібно на 0,3 місяців менше.

Коефіцієнт покриття відсотків свідчить, що ТОВ «Побуттехніка - Плюс» має здатність вчасно і в повній мірі виконати процентні зобов'язання згідно з кредитною угодою. У 2021 році на кожен гривню відсотків до сплати у компанії є 142 гривень ЕВІТ (прибуток до оподаткування і виплати відсотків).

З огляду на отриманий результат, підприємство можна віднести до категорії «Відносно благополучних» в 2021 р.

Таблиця 2.23 – Аналіз рентабельності ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

Показники	рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Всього доходів	56 238	60 289	39 008	4 051	-21 281	7,2	-35,3	-30,64
Всього витрат	55 811	58 561	37 914	2 750	-20 647	4,93	-35,26	-32,07
Чистий прибуток (поточний рік)	427	1 728	1 726	1 301	-2	304,68	-0,12	304,22
Витрати на гривню доходу	0,99	0,97	0,97	-0,02	0	-2,02	0	-2,02

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

На рис. 2.7 наведено динаміку факторних змін рентабельності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

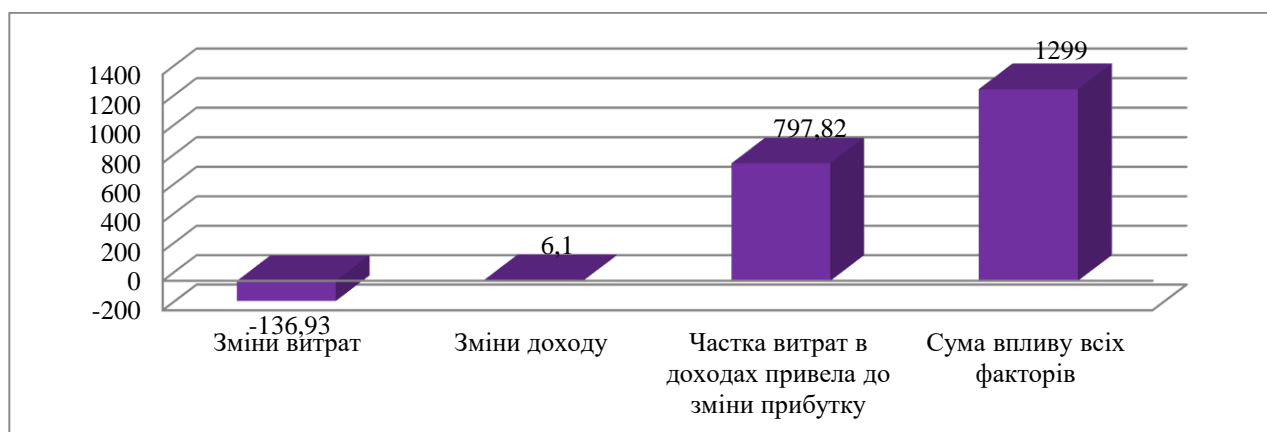


Рисунок 2.7 – Факторні зміни рентабельності ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

Поточна динаміка витрат вплинула на прибуток ТОВ «Побуттехніка - Плюс» протягом періоду 2019 - 2021 рр. – на 136,93 тис. грн. Прибуток ТОВ «Побуттехніка - Плюс» змінився у зв'язку зі зміною доходу протягом 2019 - 2021 рр. на 6,1 тис. грн. Частка витрат в доходах вплинула на зміну прибутку на 797,82 тис. грн. Отже, ми бачимо збільшення суми впливу всіх факторів становить 1299 тис. грн., що показує її збільшення (табл. 2.24).

Таблиця 2.24 – Оцінка факторів рентабельності ТОВ «Побуттехніка - Плюс» за п'ятифакторною моделлю

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Чистий прибуток	427	1 728	1 726	1 301	-2	304,68	-0,12	304,22
Власний капітал	39 675	40 282	41 158	607	876	1,53	2,17	3,74
ЕВТ	535	2 615	1 410	2 080	-1 205	388,79	-46,08	163,55
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46 888	50 920	32 416	4 032	-18 504	8,6	-36,34	-30,87
Активи	45 640	45 952	43 639	312	-2 313	0,68	-5,03	-4,38
Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-				
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019		
Податковий тягар	0,8	0,66	1,22	-0,14	0,56	0,42		
Тягар відсотків	1	1	0,99	0	-0,01	-0,01		
Операційна рентабельність	0,01	0,05	0,04	0,04	-0,01	0,03		
Співвідношення виручки до активів	1,03	1,11	0,74	0,08	-0,37	-0,29		
Коефіцієнт фінансового важеля	1,15	1,14	1,06	-0,01	-0,08	-0,09		
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,01	0,04	0,04	0,03	0	0,03		

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-
	2020	2021	
Податковий тягар	0	0,01	0,01
Тягар відсотків	0	0	0
Операційна рентабельність	0,03	0,05	0,02
Співвідношення виручки до активів	0	-0,02	-0,02
Коефіцієнт фінансового важеля	0	0	0

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Через коливання податкового навантаження протягом періоду 2019 - 2021 рр. ROE змінилася на 0,01 (рис. 2.8). Динаміка операційної рентабельності забезпечила зміну ROE на 0,05.

Варіація співвідношення виручки до суми активів ТОВ «Побуттехніка - Плюс» привела до відхилення ROE на -0,02. Результатом впливу всіх цих факторів є підвищення рентабельності власного капіталу на 0,03.

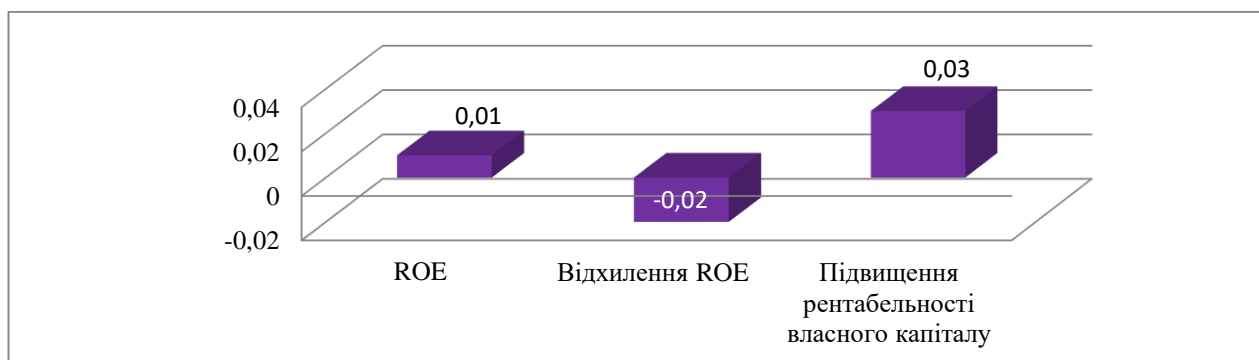


Рисунок 2.8 – Факторні зміни ROE ТОВ «Побуттехніка - Плюс»,%

Для всебічної оцінки ресурсного потенціалу нами також пропонується графоаналітичний метод діагностики ресурсного потенціалу підприємства, тобто «Квадрат потенціалу». Такий метод дає можливість системно встановити зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Діагностику потенціалу підприємства доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників

за функціональними блоками: «Виробництво, «Організаційна структура та менеджмент», «Маркетинг», «Фінанси».

В основу розрахунку кінцевої рейтингової оцінки покладається порівнювання об'єктів за кожним показником з чотирьох названих функціональних блоків з умовним еталонним підприємством або з реальним підприємством, що має найліпші результати на ринку.

Таким чином, базою для рейтингової оцінки стану та рівня використання підприємницького потенціалу є не суб'єктивні думки експертів, притаманні більшості інших методик оцінювання, а найвищі результати, досягнуті в реальній конкурентній боротьбі.

Цей підхід відповідає практиці ринкової конкуренції, де кожний самостійний товаровиробник намагається за всіма показниками діяльності бути ліпшим за свого конкурента.

Проте слід зазначити, що метод «Квадрат потенціалу» має низку недоліків:

- мала кількість показників у кожному блоці
- у методі відсутня можливість оцінки інвестиційної привабливості підприємства
- метод ефективний лише в умовах стабільного зовнішнього та внутрішнього середовища, а в умовах кризи втрачає свою актуальність.

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства "Квадрат потенціалу" виглядає наступним чином:

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці.
2. Для кожного показника знаходиться найкраще значення при врахуванні його ваги і проводиться ранжирування із визначенням відповідного місця.
3. Для кожного об'єкту знаходимо суму місць, отриманих у процесі ранжирування
4. Трансформуємо отриману в ході ранжирування суму місць у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства, діагоналі якого перетинаються під кутом  $90^\circ$ .
5. Визначивши довжину всіх векторів, будуюмо квадрат потенціалу

підприємства і робимо відповідні висновки.

Перший тип має правильну форму квадрата (тобто вектори, що створюють його, повинні бути рівними або наближатися до цього) і якщо в результаті аналізу ми матимемо фігуру, візуально близьку до квадрата, то розглянуте підприємство має збалансований потенціал, що є основою успіху його діяльності.

Другий тип має викривлену форму квадрата, причина цього може бути двояка: один вектор розвинути більше другого (хворобливий вектор) або всі вектори розвинути по-різному (дисгармонія векторів).

Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають, підприємства, коли довжина векторів, що створюють квадрат потенціалу підприємства, знаходиться в межах 70-100 у. о.; середній - в межах 30-70 у.о.; малий - до 30 у.о.

Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства для розвитку потенціалу до оптимальних параметрів.

Другий та третій вектори квадрата потенціалу ("Організаційна структура та менеджмент" і "Маркетинг") виступають передумовою подальшого розвитку потенціалу підприємства.

Четвертий вектор "Фінанси" є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства.

Існує зв'язок між формою та розміром квадрата потенціалу підприємства і його життєвим циклом. На першій стадії - "стадії розвитку" - перебувають підприємства з формою потенціалу другого типу і можливостями його перетворення від малого до середнього за час проходження стадії. На другій стадії - "стадії успіху" - розташовані підприємства, форма потенціалу яких належить до першого типу й існує можливість перетворення його із середнього на велике. Стадія занепаду свідчить про негативні явища, що відбуваються з потенціалом підприємства, тобто про перехід до другої форми потенціалу та зменшення його розміру від великого до середнього, а потім і до малого.

Для діагностики підприємства графоаналітичним методом обрано три групи показників потенціалу, зокрема у складі групи виробництво – закладено

маркетинговий потенціал (табл. 2.25).

Таблиця 2.25 – Розрахунок векторів потенціалу підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

Фактори	Вагомість	2019 р.	2020 р.	Складові вектору потенціалу	2021 р.	Складові вектору потенціалу	Еталон	Потенціал підприємства
Середня кількість працівників, осіб (КП)	0,35	46	43	32,72	39	31,74		33,96
Фонд оплати праці, тис. грн. (ФОП)	0,35	18 450	17 245	32,71	14 506	29,44		31,50
Продуктивність праці, тис. грн. (ПП)	0,3	831,13	956,12	34,51	625,59	19,63		17,06
<i>Трудовий потенціал</i>				99,94		80,81	100,00	82,52
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД)	0,20	46 888	50 920	21,72	32 416	63,66		58,62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (СП)	0,20	28 871	38 830	26,90	24 096	62,06		46,14
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	0,15	427	1 728	60,70	1 726	99,89		24,68
Фондовіддача, обороти (Ф)	0,15		2,06		1,34	72,33		
Виробничі запаси	0,20	30211	31 650	20,95	29 591	93,50		89,24
<i>Виробничий потенціал</i>				130,27		391,43	100,00	218,69
Власний капітал та резерви (ВК)	0,30	39 675	40 282	30,46	41 158	30,65		30,19
Необоротні активи (НА)	0,20	30 166	31 650	20,98	29 591	18,70		17,82
Власні обігові кошти	0,15	9 509	8 632	13,62	11 567	20,10		22,14
Довгострокові зобов'язання	0,10	0	570		0	0,00		
Короткострокові зобов'язання	0,10	5 965	5 100	8,55	2 481	4,86		5,69

Загальна сума запасів (ЗСЗ)	0,15	2 343	4 164	26,66	4 139	14,91		8,39
Фінансовий потенціал				100,27		89,23	100,00	84,23

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка – Плюс».

На рис. 2.10 наведене графічне зображення "квадрату потенціалу" підприємства та "квадрату потенціалу" еталона, у якого всі вектори дорівнюють 100%, скориговане у трикутник в результаті наявних вихідних даних.

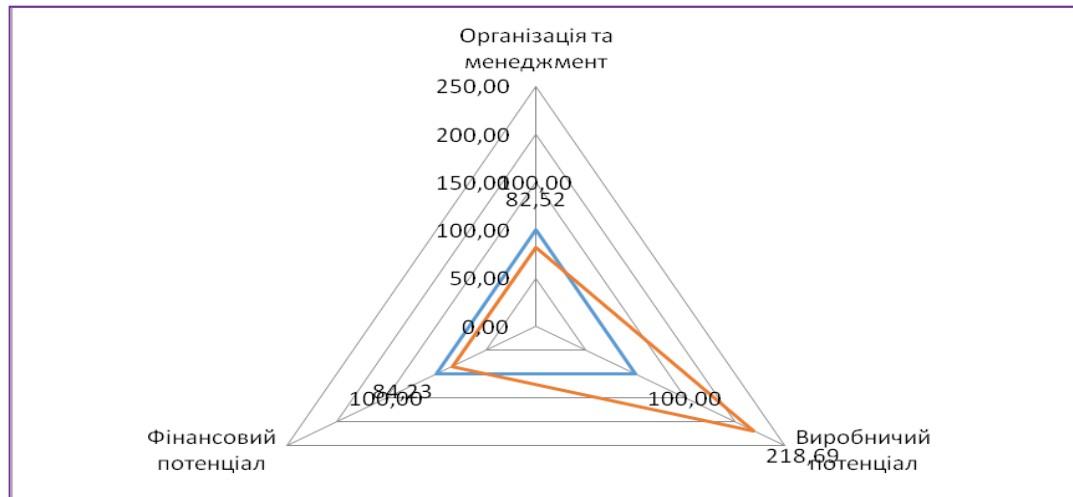


Рисунок 2.10 – Графічне зображення скоригованого "квадрату потенціалу" підприємства

З аналізу графічної фігури, наведеної на рис. 2.10, можна зробити наступні висновки:

1. Підприємство належить до другого типу та має викривлену форму, причина цього: один вектор розвинутий більше інших (хворобливий вектор).

2. Потенціал підприємства можна класифікувати за розміром як великий, оскільки довжина векторів, що створюють сукупний потенціал підприємства, знаходиться в межах 70-100 у.о.

а) Вектор В1 (виробництво) = в діапазоні вище 100% - підприємство 100 % знаходиться на високому рівні відносного рівня виробничого потенціалу, тобто у підприємства є значний виробничий потенціал;

б) Вектор В2 (організація та менеджмент) = в діапазоні вище 70% - підприємство має високий (крупний) відносний рівень організаційної структури

та менеджменту;

б) Вектор В3 (фінанси) = в діапазоні вище 70% - підприємство має високий (крупний) відносний рівень забезпечення фінансами та фінансової стійкості.

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

Таким чином, спільний аналіз показників та форми "квадрату потенціалу" підприємства свідчить:

а) підприємство має в достатності фінанси та має стійкі фінансові показники;

б) підприємство має високий рівень оргструктури та менеджменту.

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

Отже, сьогодні сервісна діяльність охоплює значну сферу суспільних відносин, пов'язаних з розробкою, виробництвом та надання різних видів послуг. Ця діяльність заснована на організації процесу обслуговування, його оптимізації з погляду зручності для споживача. З розвитком ринкових відносин та появою вільної конкуренції, підприємства галузей сервісу більшу увагу приділяють якості надання сервісних послуг та орієнтації на вимоги ринку.

В даний час якість послуг, що надаються для клієнтів є одним з найважливіших критеріїв привабливості та споживчого вибору. А досягти високої якості послуг підприємство має змогу за наявності та ефективного використання ресурсного потенціалу, зокрема трудового та виробничого, що гарантуватиме дохід та стійкий стан підприємства на ринку.

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

Таким чином, підприємство матиме змогу самостійно формувати свій власний ресурсний потенціал, що дозволить йому сформувати та закріпити власні особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Необхідно провести оцінку впливу чинників на ефективність управління ресурсним потенціалом для забезпечення сталого розвитку підприємства. Це дасть змогу впливати на стан та тенденції розвитку компанії, скласти прогноз та план вдосконалення використання та управління ресурсним потенціалом.

## Висновки до розділу 2

В другому розділі охарактеризовано виробничо-господарську діяльність підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс»:

визначено тип організаційної структури управління як чітко лінійний та такий, що має недоліки - немає відповідальності за відділами, що ускладнює вирішення в

проведено детальний аналіз основних фондів та оборотних активів підприємства у виявлено підвищення рівня зношеності основних засобів, що створює додаткові виробничі ризики, пов'язані із припиненням надання послуг через несправності. При цьому, значення показника знаходиться у допустимих межах, що вказує на прийнятну політику управління основними засобами, але може призвести до зниження виробничого потенціалу;

н 3) визначено тенденцію накопичення постійної частини капіталу протягом 2019 - 2021 рр., що створює необхідні фонди для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Збільшення власного капіталу протягом досліджуваного періоду свідчить як про досягнення мети підприємства – отримання прибутку, так і про зміцнення фінансового потенціалу ТОВ «Побуттехніка - Плюс»;

о 4) визначено зменшення обсягу доступних джерел фінансування за рахунок зниження вартості короткострокових зобов'язань, що обмежує

л

е

м

можливість зростання і здійснення активної діяльності для збільшення своєї вагомості на ринку;

5) виконано аналіз використання трудових ресурсів – з'ясовано, що спостерігається негативна тенденція зниження продуктивності та якості праці співробітників через зниження середньої заробітної плати, в результаті чого знижується мотивація та зростає плинність кадрів. При цьому коефіцієнт поповнення персоналу свідчить про оперативне поповнення кадрів підприємства та створення нових робочих місць, що вказує на здатність менеджмента забезпечувати підприємство необхідними трудовими ресурсами;

б) зазначено недоліки у сфері планування на підприємстві, оскільки тип планування на ТОВ «Побуттехніка - Плюс» - інактивне планування, що орієнтується на нинішній стан підприємства, на повне задоволення сьогоднішнім, але нездатне пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, і практично не використовує творчий потенціал співробітників підприємства, обмежує їх ініціативу та самостійність;

Підсумовуючи результати аналізу фінансової стійкості підприємства зазначимо, що фінансова стійкість підприємства характеризується як «повністю стійке підприємство». У ТОВ «Побуттехніка - Плюс» достаньо власних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів і забезпечення стабільності виробничої і збутової діяльності. Таму, поточний стан підприємства можна вважати стабільним.

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

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПОБУТТЕХНІКА - ПЛЮС»**

### **3.1. Теоретичні підходи до реалізації ресурсного потенціалу в сучасних умовах та шляхи їх вирішення**

Забезпечення сталого економічного розвитку підприємства – одне з основних завдань, які стоять перед керівниками всіх рівнів управління підприємства.

Досягнення сталого розвитку підприємства можливе на підставі виконання наступних вимог: необхідність максимально можливого збільшення потенціалу підприємства; оптимальність темпів розвитку з урахуванням впливу безлічі чинників, зокрема й ринкової кон'юнктури; інтенсифікація провадження за умови зниження матеріальних витрат з метою вивільнення ресурсів, що не використовуються; обґрунтованість запасів невикористаних потужностей з метою зниження витрат на утримання та експлуатацію основних фондів; визначення якісних характеристик, таких, як надійність продукції, обґрунтованість ціни виробу або послуги, позитивна ділова репутація фірми та здатність у майбутньому задовольняти потреби покупця.

Реалізація вимог можлива під впливом нової парадигми управління підприємством, яка формується з кінця ХХ та на початку ХХІ століття. Суть її полягає:

1. в наданні системі управління певної адаптивності - здатності пристосовуватися до змін внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства, аби забезпечити його поступальний та ефективний розвиток;

2. у відході від технократичного мислення, що орієнтується на управлінський раціоналізм і перехід до менеджменту, спрямованого в майбутнє, що стверджує пріоритетну орієнтацію на стратегічне управління;

3. в посиленні прогностичного стилю мислення та уявлення його як відкритої системи, успіх якого значною мірою залежить від факторів, що формуються не всередині нього, а поза ним;

4. у посиленні інтерпретації моделей управління у термінах системного аналізу Це з підвищенням ступеня взаємозв'язку внутрішніх та зовнішніх середовищ підприємства.

Перехід до нової парадигми управління обумовлюється низкою обставин, зокрема:

а) новою концепцією виробництва, орієнтована на персоніфікацію виробів, і навіть синхронізації попиту виробництва;

б) зміною важелів влади, що виявляється у появі корпоративного управління;

в) зміною у ресурсах підприємств за рахунок посилення інформаційного ресурсу та його технологій, що дозволяють входити в глибину явищ та передбачати їх розвиток.

Інтеграція економіки України до європейської економіки призводить до того, що колишні форми управління все більше не відповідають господарському середовищу, що складається в сучасних умовах.

Це проявляється у дотриманні керованості за галузевим принципом в умовах ліквідації галузевих міністерств, підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах різкого старіння основних виробничих фондів, недосконалості підготовки менеджерів до ведення економіки в умовах ринкової системи господарювання.

Все це свідчить про необхідність створення нових підходів, методів та технологій управління, що прийтиме вирішенню проблеми сталого розвитку підприємств.

На підставі вищесказаного при використанні динамічної теорії сталого розвитку розроблено концепцію сталого розвитку підприємства, що ґрунтується на трьох стратегіях:

- стратегія управління фінансовими ресурсами для забезпечення сталого економічного розвитку;

- стратегія управління виробничим потенціалом на принципах оптимізації ресурсів підприємства;

- стратегія прийняття оптимальних управлінських рішень.

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

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

1) зміна потоку фінансових ресурсів:

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

2) значний виробничий потенціал, що забезпечує:

- зростання фондо- та матеріаловіддачі;
- зниження фондо- та матеріаломісткості;
- зростання оборотності оборотних засобів та випуску продукції

вкладеного капіталу;

- ресурсозберігаюча політика;
- зниження собівартості своєї продукції та інших.;

3) оптимальні науковообґрунтовані управлінські рішення щодо:

- оптимізації структури капіталу;
- виборі напрямки розвитку виробництва;
- обґрунтування асортименту продукції;
- зміни сезонного попиту;
- обґрунтування величини короткострокового кредиту тощо.

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

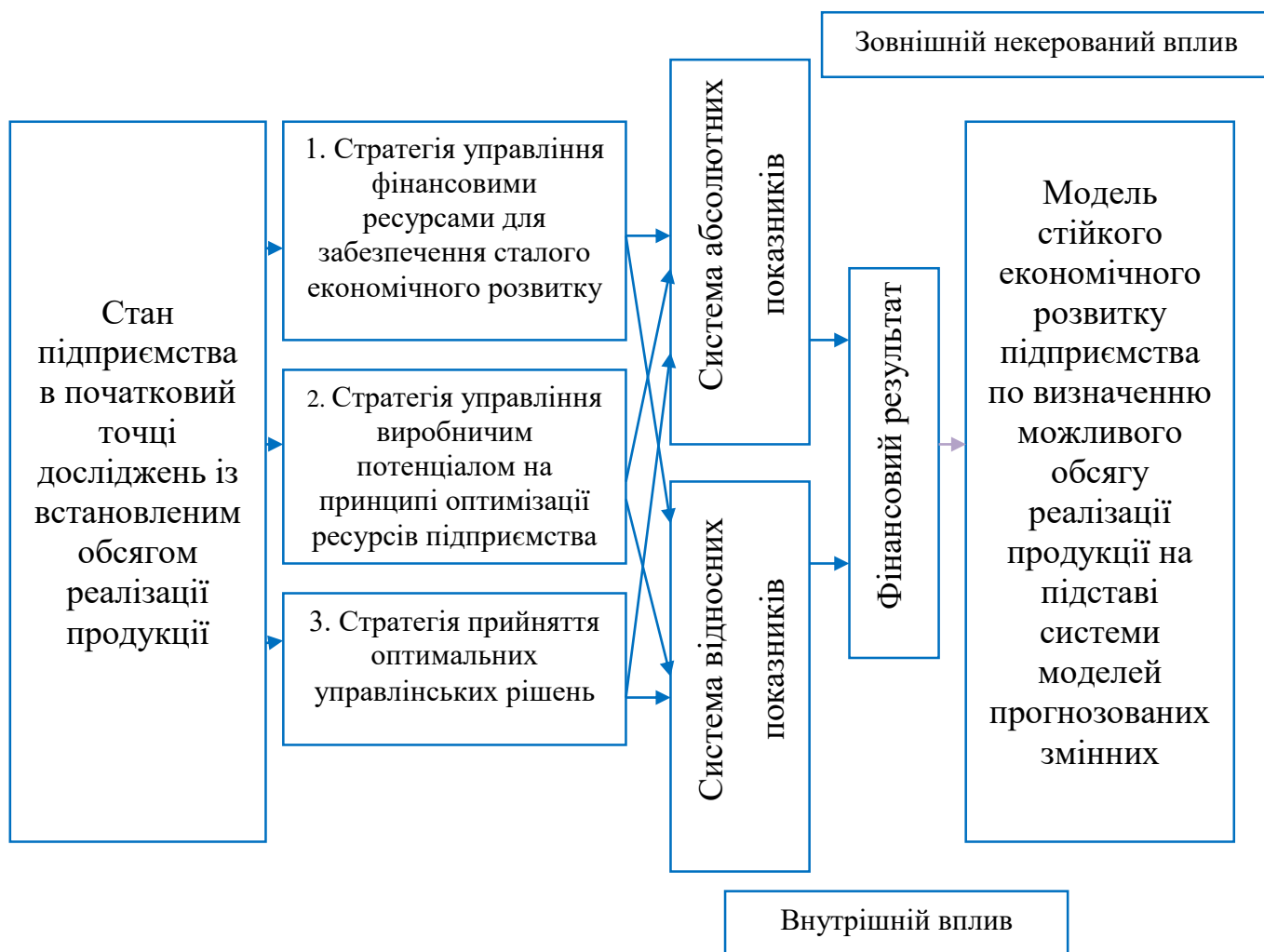


Рисунок 3.1 – Концепція сталого розвитку підприємства

У загальному розумінні ідея концепції управління сталим розвитком полягає у використанні таких підходів та методів управління, які найкращим чином впливатимуть на економічний стан підприємства, на кінцеві результати його діяльності та можливості їх досягнення. У концепції управління сталим розвитком підприємства враховано сукупність принципів та правил управління сталим розвитком підприємства, що впливають з відповідності можливостей підприємства та його кінцевої мети.

Головним завданням у загальній концепції управління сталим розвитком є прийняття управлінських рішень, які поділяються на оперативні та довгострокові.

Та сьогодні в Україні існує ряд проблем, що гальмують процес сталого розвитку підприємств за умови повноцінного формування, управління та оцінки

потенціалу підприємства. Серед них можна виокремити наступні:

- відсутність визначеного єдиного чіткого механізму управління інноваційним розвитком підприємств, що в свою чергу призводить до його неповного використання, уповільнених темпів розвитку суб'єктів господарювання і, як наслідок, – гальмування розвитку економіки країни в цілому;

- недостатні досягнення України в міжнародному вимірі конкурентоспроможності економіки, ефективності функціонування національної інноваційної системи (НІС) для того, щоб забезпечити розвиток вітчизняної економіки, гарантування національної безпеки;

- поступове зниження кількісних і якісних характеристик, трудового потенціалу, деформація попиту та пропозиції кваліфікованих кадрів на ринку робочої сили;

- низький рівень іноземного інвестування в розвиток економіки країни через її внутрішню нестабільність та відсутність законодавства, яке б захищало інтереси інвестора від свавілля місцевих чиновників та рейдерських атак;

- припинення видачі кредитів, що веде за собою ланцюгову реакцію серед підприємців, більшість яких кредити використовувала в розрахунку з постачальниками і іншими особами, що приймають участь у виробничому процесі;

- різноманіття, множинність показників потужності;

- незацікавленість керівництва та інженерно-технічних робітників підприємств в повноцінному розрахунку існуючих виробничих потужностей;

- проблеми оцінювання виробничих можливостей.

Для ефективного вирішення проблем, що пов'язані з формуванням, управлінням та оцінкою потенціалу підприємства у нашій країні необхідно розробити основи структурно-інвестиційної політики, сформулювати інвестиційний потенціал, створити сприятливий інвестиційний клімат з урахуванням реалій вітчизняної економіки та ринкової системи.

Щодо рівня підприємств сервісної діяльності фактори, що стимулюють або

гальмують розвиток ресурсного потенціалу можна виділити наступні:

### 1. Трудові:

#### а) стимулятори:

- коефіцієнт забезпеченості кадрами;
- продуктивність праці (виробіток, трудомісткість);
- коефіцієнт обігу за прийомом;
- рівень кваліфікації персоналу;
- коефіцієнт стабільності персоналу;
- рівень задоволеності відносинами в колективі;
- рівень задоволеності взаємовідносинами з керівництвом.

#### б) дестимулятори:

- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт обігу за звільненням;
- частота захворювань на підприємстві.

### 2. Матеріальні:

#### а) стимулятори:

- коефіцієнт оновлення основних фондів;
- фондвіддача.

#### б) дестимулятори:

- коефіцієнт недосконалості логістики;

### 3. Фінансові:

#### а) стимулятори:

- коефіцієнт ліквідності;
- коефіцієнт забезпеченості власними обіговими засобами;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- коефіцієнт обіговості активів;
- коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості;
- коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості;
- коефіцієнт рентабельності активів.

#### б) дестимулятори:

- коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу).

#### 4. Інформаційні:

##### а) стимулятори:

- коефіцієнт залучення персоналу в інформаційних технологіях;
- технічне забезпечення інформаційними системами;
- коефіцієнт ефективності управління;
- коефіцієнт оперативності управління;

##### б) дестимулятори:

- коефіцієнт керованості.

Ці фактори взаємодіють один з одним, посилюючи ефект один одного, тобто, тут спрацьовує принцип взаємозв'язаності.

Таким чином, формування потенціалу підприємства має відбуватися із врахуванням результатів оцінки та стратегічних цілей розвитку. Під час формування потенціалу підприємства важливо підібрати окремі його складові у такий спосіб, щоб вони у своєму найкращому поєднанні забезпечили прояв позитивного ефекту синергії, тобто зростання ефективності діяльності за рахунок так званого системного ефекту – емерджентності.

Синергічний ефект посилюється за рахунок поєднання у складі ресурсного потенціалу об'єктивних та суб'єктивних складників. Але поліпшення будь-якої підсистеми підприємства на основі принципів збереження цілісності, адаптивності веде до змін в інших підсистемах. З цієї позиції кожна спроба розглядати будь-які процеси (економічні, технологічні, соціальні або психологічні) ізольовано, у відриві один від одного, приводить до помилок, збільшує ризик, веде до непередбачуваних наслідків.

Як вже було сказано вище ресурсний потенціал кожного підприємства складається з трудового, виробничого та фінансового потенціалів, та як виклик сьогодення - маркетинговий потенціал (взаємодія із зовнішнім середовищем).

#### 1. Трудовий

##### Недоліки:

- Великі адміністративні витрати (викликані постійною зміною

персоналу та підбір нового персоналу)

2. Фінансовий

- Велика дебіторська та кредиторська заборгованості

3. Виробничий

– Зміна партнерів з поставки запчастин та деталей для ремонту побутової техніки

- Постійна зміна валютного курсу

4. Маркетинговий

– Відсутність сайту та стимулюючих дій щодо просування послуг ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Виходячи з виділених проблем сформуємо головні напрями удосконалення ресурсного потенціалу.

### **3.2 Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом**

У сучасних умовах, підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств, можливо, насамперед, за рахунок внутрішніх факторів, оскільки в них закладено орієнтацію на споживача. При цьому необхідно враховувати і те, що фактори внутрішнього середовища залежить певною мірою від зовнішніх чинників. Таким чином, ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств визначається різноманітними факторами, для її підвищення важливо враховувати їх вплив та взаємозв'язок, оскільки це є запорукою забезпечення конкурентоспроможності та результативності діяльності підприємств.

Головні пропозиції щодо покращення загального економічного стану підприємства, що досліджується:

1. Цифровізація маркетингу
2. Пошук нових партнерів з постачання запчастин
3. Мотивація співробітників, підтримка талановитих спеціалістів.

#### 4. Раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Основними стратегічними альтернативами для ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є розробка нових маркетингових інструментів для просування послуг сервісу, розширення частки на сервісному ринку міста і області Рівного, та покращення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Варто відзначити, що на підприємстві ТОВ «Побуттехніка - Плюс» не існує системи яка б проводила діагностику економічної безпеки підприємства на постійній основі. Провівши аналіз внутрішнього середовища підприємства та визначивши сильні і слабкі сторони потрібно провести комплексну оцінку системи управління економічної безпеки підприємства.

Розробка і впровадження комплексної маркетингової політики ТОВ «Побуттехніка - Плюс» дозволить забезпечити подальший сталий розвиток на сервісному ринку, досягти розвитку операційної діяльності, залучити нових клієнтів, підвищити лояльність існуючих. Це зможе забезпечити приплив фінансових ресурсів для посилення позицій підприємства.

Важливо запровадити систематичну політику управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, тому що це дозволить краще контролювати обсяги дебіторської заборгованості, а також налагодити хороші відносини і з клієнтами, і з постачальниками.

Висока рентабельність власного капіталу демонструє, що доцільно і далі інвестувати кошти в діяльність підприємства. Це зміцнить поточну позицію на ринку з ремонту побутової техніки.

Важливо не тільки реагувати на наявні фінансові проблеми, а й реалізовувати превентивний контроль фінансових ризиків, що дозволить досягти більш стійкого положення. На поточний момент частка власного капіталу є несуттєвою, що знижує довіру з боку постачальників фінансових ресурсів, адже їх інтереси не є захищеними. Тому важливо працювати в напрямку збільшення обсягу власного капіталу.

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі роботи, сформулюємо перелік рекомендацій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Механізм удосконалення управління ресурсним потенціалом на підприємстві ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

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

*Джерело: складено автором самостійно.*

Наведемо детальний опис механізму удосконалення складових ресурсного потенціалу підприємства.

1. Одним з сегментів ресурсного потенціалу є інноваційні ресурси. Під інноваційними ресурсами розуміються ресурси, здатні забезпечити можливість інноваційної діяльності. Серед інноваційних ресурсів, що потребують удосконалення на підприємстві слід зазначити модернізацію організаційної структури. Пропонується провести реорганізацію

Розділити фінансовий відділ на три взаємопов'язаних відділ. Існуюча виробничо-технологічна структура підприємства є досить не дієвою та характеризується ввідсутністю відповідальності за відділами, що ускладнює вирішення внутрішніх проблем, та уповільнює реалізацію кадрового потенціалу підприємства.

Тож доцільним буде організація:

– відділу планування - планує витрати на поточний місяць, за рахунок надходження інформації від юристів по майбутніх судових витратах, витратах на нотаріусів; від головного спеціаліста з ремонту побутової техніки про витрати на матеріали, обладнання, транспортні витрати; від керівника відділу продажів про витрати на рекламу і PR; від відділу бухгалтерії про майбутні витрат по фонду оплати праці, податків і зборів; від генерального директора про представницькі витрати. Дана інформація консолідується в реєстри і передається до відділу поточних розрахунків.

– відділу поточних розрахунків - отримує консолідовану інформацію від відділу планування та аналізує її. Зведений план на місяць розбивається по окремих реєстрах на кожен день: реєстр А (Податки, ФОП), реєстр Б (матеріали, електроенергія, транспортні, юридичні та представницькі витрати, відрядження і витрати на PR) і реєстр В (інвестиційний бюджет, на купівлю нового обладнання та запчастин, БМР, купівлю НМА). Відповідальність за реєстром А лежить на відділі бухгалтерії, даний реєстр не аналізується і подається в оплату відразу після узгодження фінансового директора. Реєстр Б і В аналізується по кожному контрагенту.

– відділу управління заборгованістю - отримуватиме інформацію про прострочену заборгованість від відділу поточних розрахунків, аналізує. Разом з юристами готує листи претензії, листи про взаємозалік зустрічних вимог, в разі важкого фінансового положення контрагента, листи про оплату через третю особу або позовні заяви в суд.

2. Також силами відділу пропонується удосконалення наступного сегменту ресурсного потенціалу підприємства – фінансових ресурсів, шляхом реорганізації кредиторської заборгованості. Доцільно буде розробити кредитну політику. Кредитна політика – певний механізм управління дебіторською заборгованістю, що розробляється підприємством. Підприємства формують кредитну політику при наданні покупцям комерційного (товарного) або споживчого кредиту.

Ключовою ланкою у формуванні кредитної політики організації є розробка оцінки кредитного ризику при укладення тієї чи іншої угоди, а також кредитоспроможності потенційного або існуючого дебітора. Для оцінки платоспроможності необхідно розробити скоригові матриці для кожного контрагента.

Розглянемо основні елементи для розроблення політики управління кредиторською заборгованістю (яка також повинна бути прописана в обліковій політиці підприємства).

Політикою управління кредиторською заборгованістю для ТОВ «Побуттехніка - Плюс» повинно бути визначено:

- яка частка в цільовій структурі капіталу доводиться на кредиторську заборгованість;
- за якими показниками її контролювати;
- як розрахувати граничне значення кредиторської заборгованості;
- коли недоцільно погоджуватися на відстрочку постачальника;
- як скласти бюджет заборгованості;
- в якому порядку погашати борги;
- кого призначити відповідальним за кредиторську заборгованість.

Розглянемо кожний пункт політики більш детально.

Підхід до фінансування залежить від специфіки галузі, фази розвитку підприємства і стратегічних цілей. ТОВ «Побуттехніка - Плюс» за рахунок кредиторської заборгованості покриває максимум половину змінної частини оборотного капіталу. Але є й інші варіанти.

Вибрати контрольні показники для управління кредиторською заборгованістю. Для управління кредиторською заборгованістю, треба вибрати контрольні показники і встановити для них цільові значення

Необхідний мінімум для ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

- період обороту кредиторської заборгованості;
- період обороту дебіторської заборгованості;
- частка кредиторки в оборотному капіталі;

- коефіцієнти поточної та миттєвої ліквідності.

Розрахувати граничну кредиторську заборгованість. Гранична кредиторська заборгованість не повинна перевищувати цільовий рівень - частку в оборотному капіталі підприємства. Якщо нерівність не дотримується, то треба скоротити допустиму заборгованість на стільки, щоб воно виконувалась. Також підприємству треба слідкувати за двома критеріями:

- кредиторська заборгованість в межах, встановлених вимогами до структури капіталу і нормативам фінансової стійкості;
- показники ділової активності та ліквідності.

Для ефективного управління кредиторською заборгованістю, щомісяця треба відстежувати показники і, якщо є негативні відхилення, знижувати рівень кредиторки, щоб обидва критерії виконувалися.

Управління кредиторської заборгованістю передбачає:

- визначення раціональної структури боргу;
- аналіз оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- відстеження строків погашення кредитів;
- аналіз співвідношення видів зобов'язань;
- коригування комерційних умов ДЗ та КЗ;
- інвентаризація ДЗ та КЗ.

Перераховані вище принципи представляють основні етапи управління кредиторською заборгованістю, які підходять підприємству практично з будь-якою спеціалізацією.

Також треба оцінити, чи потрібна кредиторська заборгованість. Підприємство пропонує знижки за дострокову оплату. Щоб оцінити, чи вигідно використовувати кредиторську заборгованість, треба зіставити бонус з терміном оплати та висловити вартість товарного кредиту у відсотках на рік:

$$r = d / (1-d) * 100\% * 365 / T-P, \quad (3.1)$$

де  $r$  - вартість кредиторської заборгованості (упущена вигода), % в рік;

$d$  - знижка, % від вартості закупівлі;

$T$  - період відстрочки платежу, дн .;

P - період дії знижки, дн.

Припустимо, покупцям будуть надані такі знижки в залежності від внесеної передплати:

1) якщо покупець відразу вносить 10% передоплати від загальної суми, то отримує знижку у розмірі 1,5%;

2) якщо покупець відразу вносить 30% передоплати від загальної суми, то отримує знижку у розмірі 3%.

У таблиці 3.2 представлені основні показники, на яких позначиться запровадження такої політики управління розрахунками.

Таблиця 3.2 – Аналіз дебіторської заборгованості

Показник	2021	З урахуванням знижки	Відхилення, +/-
А. Надається знижка 1,5% за передплатою 0,10%			
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1346	12115	1346
Період погашення дебіторської заборгованості днів	40	31	9
Коефіцієнт оборотності ДЗ	9,1	12	3,1
Економічний ефект, тис. грн. - -3474,98 -			
Б. Надається знижка 3% за передплатою 30%			
Дебіторська заборгованість, тис. грн	13461	9423	-4038
Коефіцієнт оборотності ДЗ	9,1	14,4	5,3
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	40	25	15
Економічний ефект, тис. грн.		-5791	

*Джерело: складено автором самостійно.*

З даних таблиці можна дійти, висновку, якщо покупець вибере варіант А, то сума дебіторської заборгованості знизиться на 1 346 тис. грн і становитиме 12 115 тис. грн. До того ж подібна динаміка призведе до прискорення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на 3,1. Період погашення цього виду заборгованості знизився на 9 днів. Подібна динаміка оцінюється позитивно, оскільки скорочується термін повернення покупцями своєї заборгованості. Внаслідок чого відбувається вивільнення коштів у розмірі 3474,98 тис. грн. При виборі варіанта Б. загальна сума дебіторської заборгованості скоротиться на 4038 тис. грн. і становитиме 9 423 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості після застосування спонтанного фінансування

Показник	Кредиторська заборгованість	Дебіторська заборгованість після застосування спонтанного фінансування	Результат порівняння
Залишки наприкінці періоду, тис. крб.	4967	9423	4456
Період обороту, днями	16	31	15
Оборотність, в оборотах	22	12	11
Коефіцієнт співвідношення	$KЗ/ДЗ = 0,6$		

*Джерело: складено автором самостійно.*

З даної таблиці можна дійти висновку, що застосування спонтанного фінансування скоротить перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською, що позитивно позначиться на фінансовому стані підприємства. Коефіцієнт співвідношення кредиторської заборгованості до дебіторської становитиме 0,6, тобто на 1 грн дебіторської заборгованості доводиться 60 копійок кредиторської. Тому застосування такого напрямку коригування величини дебіторської заборгованості як спонтанне фінансування є доцільним та найбільш оптимальним.

Наступний етап - створити бюджет кредиторської заборгованості і визначитись з пріоритетами. Щоб на вимогу погасити борг не стало несподіванкою для ТОВ «Побуттехніка - Плюс», треба вести бюджет кредиторської заборгованості – це запорука раціонального управління кредиторською заборгованістю. Відповідальних за нього треба вказати в політиці управління кредиторською заборгованістю (це визначиться після впровадження першого заходу).

Наступний крок - ранжування кредиторів за важливістю і погашенням боргів перед ними в залежності від рангу. Найвищий пріоритет у основних постачальників, яким немає альтернативи, а також у тих, хто може звернутися до суду з вимогою про банкрутство. Якщо постачальники прощають невеликі прострочення і це не впливає негативно на відносини, призначити їм низький рейтинг.

Далі призначити відповідальних за кредиторську заборгованість на різних етапах.

3) Рациональне використання активів та ресурсів підприємства, зменшення їх перебування - необхідно скоротити час перебування коштів у дебіторській заборгованості (що дасть змогу часткового погасити кредиторську заборгованість).

Для дослідження ефективності використання капіталу та ресурсів використано метод Дюпона, що дозволить виявити резерви для збільшення прибутку, та можливості погашення своїх зобов'язань.

Трифакторна модель Дюпона показує вплив на рентабельність підприємства операційної діяльності (продажу), інвестиційної та фінансової. Як ми бачимо, ефективність системи продажів підприємства безпосередньо визначає рентабельність власного капіталу і отже інвестиційну привабливість підприємства.

Таблиця 3.4 – Трифакторна модель Дюпона

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 2021/2020
<b>Рентабельність продажів підприємства (ROS)</b>	0,011	0,012	0,015	-0,015
<b>Коефіцієнт оборотності активів (Коа)</b>	8,17	20,23	23,85	7,065
<b>Коефіцієнт капіталізації (фінансового важеля LR)</b>	1,11	1,10	1,12	-0,270
<b>Рентабельність власного капіталу (ROE)</b>	0,10	0,26	0,39	-0,346

*Джерело: складено автором самостійно.*

Зниження дебіторської заборгованості підприємства сприятиме прискоренню обороту активів, зменшення операційного і фінансового циклів. Також доцільно розробити програму по зниженню дебіторської заборгованості, і її збалансованості з кредиторською заборгованістю. Даний захід, можливо здійснити за рахунок конструктивної роботи менеджерів служби збуту ТОВ «Побуттехніка - Плюс» і представників компаній-покупців обладнання.

Програма по комплексу заходів зниження дебіторської заборгованості повинна включати в себе виконання таких дій від менеджерів служби збуту (рис. 3.2).

Це допоможе ефективно оцінювати поточну ситуацію по роботі з поверненням боргів і не допустити погіршення фінансового стану підприємства, ефективно управляти оборотними засобами, вчасно отримувати прибуток, оцінювати поточний стан загальної роботи та функціонування підприємства. Контроль і оцінка ефективності відповідних заходів - це запорука успішного розвитку будь-якого підприємства. Після аналізу фінансового стану компанії ТОВ «Побуттехніка - Плюс», доцільним буде ухвалення прийняття рішення про застосування системного підходу до управління дебіторською та кредиторською заборгованістю для виявлення заходів поліпшення фінансового стану підприємства.

3. Розглянемо пропонувані нами заходи удосконалення виробничих ресурсів підприємства. До виробничих ресурсів що потребують удосконалення відносимо трудові ресурси – головна продуктивна сила суспільства, що включає працездатну частину населення, яка володіє фізичними та інтелектуальними можливостями для виробництва благ і послуг [58, с. 75].

3.1. Як напрямок підвищення ресурсного потенціалу пропонується збільшення спектру послуг що надаються ТОВ «Побуттехніка - Плюс» іншим підприємствам. Чудовою нагодою для збільшення послуг, що надає ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є завершення частини виробничого процесу підприємства реалізацією запчастин для ремонту побутової техніки та комплектуючих.

Оскільки ТОВ «Побуттехніка - Плюс» існує в сфері надання послуг доволі довгий час, розуміє всі ризики та недоліки пошуку та отримання запчастин та комплектуючих для ремонту побутової техніки, тож має можливості реалізувати цей напрям відповідно до власних вимог. Це надасть ТОВ «Побуттехніка - Плюс» збільшити спектр послуг та задіяти своїх спеціалістів для втілення в життя якісного надання послуг з продажу запчастин та комплектуючих певному сегменту споживачів.



Рис. 3.2 – Етапи системного підходу до управління дебіторською та кредиторською заборгованостями ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

3.2. Аналіз та досвід демонструє, що у сучасних умовах людський фактор є визначальним у досягненні вставлених цілей та завдань розвитку підприємства. Актуальним в умовах сьогодення для підприємства буде удосконалення трудового потенціалу, оскільки спостерігається негативна тенденція зростання

плинності кадрів. Новим співробітникам потрібно значний період часу на адаптацію. Це призводить до зниженої продуктивності праці.

Як відомо, процедура адаптації персоналу покликана полегшити входження нових співробітників у колектив. Як правило, новачок стикається з великою кількістю труднощів, основна маса яких породжується саме відсутністю знань щодо специфіки виконання обов'язків, а також психологічних рис нових колег та особливостей взаємовідносин з ними.

Доцільним буде розробити систему адаптації працівників. Як свідчить практика, дана система має включати в себе певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати:

1. Програма адаптації, яка регламентує заходи і терміни навчання нового співробітника та відповідає за логічну послідовність даного процесу.
2. Система наставництва – це залучення досвідченого працівника задля допомоги новому працівникові в ході організації його трудової діяльності.
3. Система атестації, яка являє собою порядок оцінки діяльності нового співробітника за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів.

Для зміни динаміки доцільно приділити увагу удосконаленню управління кар'єрним зростанням співробітників підприємства та корпоративній культурі підприємства.

Впровадження заходів з розвитку кар'єри є ключовим напрямком інтеграції та покращення діяльності сучасних підприємств. Кінцевим результатом вдалої практики розвитку кар'єри є те, що підприємство матиме кращі можливості для адаптації та виживання в конкурентному бізнес-кліматі і краще оснащене для майбутнього функціонування.

При аналізі кар'єри на особовому рівні основна увага повинна приділятися інтерпретації успішності або неуспішності кар'єри самою людиною. Успішність професійної діяльності пропонується визначати поєднанням об'єктивних і суб'єктивних критеріїв. При цьому, як об'єктивні критерії розглядаються: стабільність роботи; досягнутий статус у соціо професійному середовищі; дохід, який приносить наявна посада (певна якість життя).

Зокрема, ключовою відмінністю нового підходу в організації розвитку кар'єри є індивідуально зорієнтована програма роботи подальшого розвитку працівника. Саме особистісний підхід гарантує взаємну довіру, безпеку роботи, кар'єрне зростання та удосконалення навичок робітника.

Проблема мотивування персоналу та формування ефективного мотиваційного механізму зокрема сьогодні відіграють вирішальну роль в процесі управління підприємством, і все більше уваги приділяється удосконаленню саме корпоративної культури, як основному фактору впливу.

Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників.

Так, доцільно було б регулярно проводити мотиваційний моніторинг задля виявлення ставлення працівників до існуючого мотиваційного механізму на підприємстві та їхні пріоритети та мотиваційні фактори, що дозволять їм зорієнтуватися у своїй праці на перспективу, відповідно до цього змінюватимуться і певні аспекти корпоративної культури підприємства.

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

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

- удосконалення внутрішньовиробничих тарифних умов оплати праці;
- удосконалення методів розподілу колективного заробітку з урахуванням трудового внеску члена колективу у кінцевий результат;
- поліпшення стимулювання трудового потенціалу за виконання та перевиконання виробничих завдань;

– удосконалення тарифної системи шляхом встановлення оптимальних співвідношень тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації працівників.

Гнучкий тариф як форма організації заробітної плати дає можливість підвищити ефективність стимулювання працівників у межах того самого розряду або посади без переведення до іншого розряду або на іншу посаду вищої кваліфікації.

Тож, за результатами проведеного аналізу доцільно розробити систему заходів управління трудовим потенціалом.

4. Для покращення комунікаційних процесів на підприємстві необхідно цифрувати маркетинг та всі ремонтно-технологічні процеси на підприємстві. Це дасть змогу полегшити отримання замовлень та логістичні процеси на підприємстві.

Покращити комунікаційні процеси із зовнішнім середовищем пропонується шляхом створення сайту та системи маркетингового контролю просування послуг підприємства. Пропонуємо створити інформативний сайт - сторінка. Де буде головна інформація про підприємство та його послуги з ремонту побутової техніки.

Активне соціальне життя із використанням платформ соціальних мереж є запорукою підключенням до соціальних мереж та Гугл-просування підприємства, та бренду з ремонту побутової техніку.

### **3.3 Обґрунтування економічної ефективності впливу запропонованих заходів на управління ресурсним потенціалом підприємства**

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

Вище було зазначено декілька основних заходів щодо ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. Обґрунтуємо доцільність впровадження рекомендованих пропозицій (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Рекомендації щодо ефективного управління ресурсним потенціалом для ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

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

*Джерело: створено автором самостійно.*

Однією з рекомендацій щодо поліпшення управління заборгованості ТОВ «Побуттехніка - Плюс» було розділити фінансовий відділ на два взаємопов'язаних відділи.

#### Оцінка ефективності (захід 1-3)

Кожен сектор фінансового відділу буде чітко виконувати свої функції згідно з посадовою інструкцією, що мінімізує кількість помилок, а також постфактум знайти «слабку» ланку і прийняти нові заходи по усуненню неточностей.

Основні функції щодо усунення простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості будуть лежати на відділі поточних розрахунків і відділі управління заборгованістю.

Згідно умов договору співробітниками відділу поточних розрахунків буде відслідковуватися:

- 1) Термін оплати. Згідно політики компанії оплата повинна проходити в останній можливий платіжний день, оплата раніше строку не прийнятна.
- 2) Наявність виконаних зобов'язань постачальниками по поставці ТМЦ, надання послуг, а також здачі первинної документації до відділу бухгалтерії.

3) Наявність дебіторської та кредиторської заборгованості, в тому числі і простроченої по кожному контрагенту, який знаходиться в реєстрі на оплату. Інформація про прострочену дебіторську заборгованість буде передатися до відділу управління заборгованістю.

Співробітники відділу управління заборгованістю аналізують передану інформацію від відділу поточних розрахунків по простроченій заборгованості та проводять претензійну роботу з контрагентом. За підсумками претензійної роботи відділ управління заборгованістю передає інформацію до відділу поточних розрахунків. Зведений реєстр платежів, з коментарями про виконану претензійній роботі потрапляє на узгодження фінансовому директору, і після узгодження реєстр буде відправлений головному бухгалтеру для здійснення платежів.

Розрахуємо ефективність 4-го заходу маркетингового. Створення сайту.

Автором було вирішено розробити посадкову сторінку, або, як її ще називають, landingpage. Landingpage – це односторінковий сайт, що представляє товар, послугу чи сервіс [67].

Головне завдання лендінгу - переконати відвідувача вчинити цільову дію, наприклад, змусити покупця натиснути кнопку «купити» або «зареєструватися». Українською мовою назва такого формату сторінки перекладається як «цільова сторінка», оскільки дана сторінка завжди має кінцеву мету.

Цільова дія – це головна дія, яку користувач повинен зробити на сайті.

Лендінг має високу ефективність і порівняно низьку вартість порівняно зі створенням звичайних сайтів. Щоб лендінг був ефективним, потрібно зрозуміти для кого призначено наша техніка, а також розповісти відвідувачам, яким чином він вирішить їхню проблему.

Вимоги до формування посадкової сторінки:

1) Сформулювати мету посадкової сторінки. Потім виділити зі всього тексту смислові блоки і розробити їм інформативні заголовки. Ці заголовки будуть майбутніми розділами лендінгу.

2) Виділити три переваги послуги чи компанії, і описати чим вони можуть допомогти нашому потенційному покупцю.

3) Необхідно скласти сценарій сторінки. Зробити на головній сторінці акцент на перевагах компанії та продукції, щоб потенційний покупець бачив те, що його зацікавить.

4) Розмістити кнопки із закликом дії. Завдяки цим кнопкам підвести відвідувача сторінки до цільової дії. Якщо лендинг за розміром великий, необхідно розмістити такі кнопки в центрі і в кінці, щоб покупець зміг зробити цільову дію в будь-який час перегляду сторінки.

Landingpage - ефективний спосіб зробити з відвідувачів сайту покупців.

Проведемо порівняння наявного офіційного сайту компанії ТОВ «Побуттехніка - Плюс» та створеної (який підкріплений лейдингом, який додатково перенаправляє на сайт та доповнює його). Порівняння відбуватиметься за результатами опитувань.

Порівняння офіційного сайту ТОВ «Побуттехніка - Плюс» з посадковою сторінкою, створеною в результаті розробки комплексу маркетингу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Порівняння створення повноцінного офіційного сайту ТОВ «Побуттехніка - Плюс» та розробленої посадкової сторінки

Характеристика сайту	Результати опитування	
Зручність положення каталогу продукції	✓ Зручно	Не зручно
Зміст інформації про товар в каталозі продукції	✓ Містить	Не містить
Зручність розташування контактної інформації	✓ Зручно	Не зручно
Можливість зробити замовлення напряму через сайт	✓ Є	Немає
Асоціація сайту з Лісовим обладнанням та технікою	✓ Є	<b>Немає</b>
Кольорове оформлення	✓ Подобається	Не подобається
Актуальність матеріалу викладеного на сайті	✓ Актуально	Не актуально

*Джерело: складено автором*

В результаті порівняння двох сторінок компанії було виявлено, що нова розроблена сторінка за обраними критеріями повністю задовольняє бажання відвідувачів цієї сторінки, в той час немає поки необхідності створювати повноцінний дорогий офіційний сайт для ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Загальна характеристика створеної сторінки за результатами проведеного опитування:

1. Сторінка не перевантажена інформацією, яка знаходилася б у різних місцях і була важко читана, каталог продукції знаходиться на самому верху сторінки;

2. Немає необхідності переходити за будь-якими посиланнями, що надалі може спровокувати втрату первісної інформації та її місцезнаходження;

3. Landingpage є однією сторінкою, на якій є вся інформація про компанію;

4. Подано досягнення компанії, як і чим вона займається;

5. Відзначено відгуки про компанію;

6. Здійснити замовлення можна безпосередньо з сайту, оскільки там вказані всі необхідні контактні дані;

7. У разі питання у покупця щодо продукції, може залишити свій номер телефону, і компанія сама йому передзвонить найближчим часом; Для того, щоб підтримувати зв'язок з клієнтами компанії, необхідне розсилання. У ній можна повідомляти наших постійних клієнтів про будь-які акції, знижки, розповідати про новини техніки та нових послуг сервісу ТОВ «Побуттехніка - Плюс», а також вітати їх зі святами.

Переваги розсилки:

– Спілкування з клієнтами безпосередньо, завдяки чому можна побудувати з ними довгострокові відносини;

– Перетворення звичайних клієнтів на постійних;

– Збільшення числа покупців, оскільки у розсилці беруть участь лояльні клієнти, яких легше перетворити на покупців сервісних послуг;

– Загальне охоплення серед підписаної на розсилку аудиторії;

– Недорогий спосіб просування;

– Зворотній зв'язок.

– Розсилка є гарним засобом просування, оскільки постійно нагадує про компанію та її продукцію.

У ТОВ «Побуттехніка - Плюс», сформувалася певна постійна база клієнтів, з якою підприємство взаємодіє. Також e-mail наших покупців буде отримано в результаті заповнення ними форми для замовлення на цільову сторінку компанії.

Email-розсилки здійснюватимуться постійним клієнтам компанії з допомогою сервісу Unisender [68].

За допомогою розсилок можна повідомляти клієнтів про нові знижки чи перелік нових сервісних послуг, або розповідати про різні акції та вигідні пропозиції. Також дуже ефективними є розсилки з продажу. Допустимо, клієнт користувався сервісними послугами ТОВ «Побуттехніка - Плюс», і йому прийшла на пошту інформація про додаткові сервісні послуг, чи супровід сервісу побутової техніки.

Безліч підприємців, з якими співпрацює ТОВ «Побуттехніка - Плюс», та які є основною клієнтською базою, щодня оновлюють пошту, тому результат такого розсилання буде ефективним.

Наведені варіанти програми просування:

- розробка форм рекламного повідомлення компанії (листівки компанії, візитні картки, банери);
- створення посадкової сторінки;
- розсилання e-mail оповіщень постійним клієнтам підприємства.

Надання сервісних послуг з ремонту побутової техніки має свої специфічні особливості. Необхідність в цих послугах виникає коли це необхідно, а не коли хочеться. Тому потенційному клієнту треба «попастися» в поле зору, що при виникненні цієї необхідності він одразу пригадував наше підприємство ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Розглянемо формування витрат за кожним із виділених напрямів. Загальні витрати на просування продукції, якщо дотримуватися запланованого плану, наданого в даній випускній кваліфікаційній роботі (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Передбачувані витрати на реалізацію заходів щодо просування ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

№ п/п	Заходи	Період	Сума міс.	грн./	Кінцева сума, грн.
1	Листівки компанії	Одноразова оплата	2500		2500
2	Підготовка банера	Одноразова оплата	3000		3000
3	Візитні картки	Одноразова оплата	300		300
<b>Інтернет просування</b>					

4	Розробка сайту			6000
5	Unisender (e-mail розсилка)	рік	500	
<b>Загальна сума</b>				<b>11800</b>

*Джерело: складено автором*

Загальна вартість програми просування - 11800 грн.

Одноразові витрати становлять – 5800 грн.

Запуск рекламної компанії планується на пів року. Розглянемо витрати на місяць та на пів року (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Витрати на реалізацію заходів щодо просування ТОВ «Побуттехніка - Плюс», протягом часу

№	Статі витрат	На місяць, грн	На півроку, грн	На рік, грн
1	Листівки компанії	2500	2500	5000
2	Підготовка банера	3000	9000	9000
3	Візитні картки	300	1200	1200
4	Розробка сайту	6000		6000
5	Unisender (e-mail розсилка)	500	3000	6000
7	Спеціалісти для запуску просування плану	5800	0	0
	<b>Всього витрат</b>	<b>11800,0</b>	<b>95700,0</b>	<b>27200,0</b>

*Джерело: складено автором*

Отже, ми бачимо що місячні витрати на запуск програми просування обійдуться для ТОВ «Побуттехніка - Плюс», в сумі 11800,0грн. Запуск планується зробити з 01 березня 2023року.

Далі розрахуємо витрати по введенню запропонованої програми адаптації та особистої програми кар'єрного розвитку.

На підставі штатного розкладу співробітників ТОВ «Побуттехніка - Плюс» і даних про щомісячну оплату праці був розрахований середній показник оплати співробітників масових посад (14506грн.). І виконані розрахунки годинний оплати праці. Так як за місяць співробітник відпрацьовує 312 (39роб.8 год.) годин, то

$$14506:312 \approx 46,49\text{грн. / Год.}$$

З даних інтерв'ю було взято мінімальні і максимальні показники втрати часу через здійснення новачками помилок годин, максимальним - 40.

Таким чином, проведемо розрахунок втрат, пов'язаних з даними видами помилок:

$$\text{Min } (20 + 30) * 46,49 = 2324,5 \text{ грн.}$$

$$\text{Max } (40 + 40) * 46,49 = 3719,2 \text{ грн.}$$

Інакше кажучи, в кращому випадку, через даних видів помилок новачків кожен офіс втрачає щомісяця 1950грн., В гіршому – 3120грн. за оцінками керівника підприємства.

В середньому отримуємо  $= 2324,5 + 3719,2 = 6043,7$  грн.  $6043,7 / 2 = 3021,85$  грн.

Доплата за наставництво включає в себе доплати керівникам виробничих відділів, їх 3 основних. За кожного нового співробітника та його адаптацію протягом місяця вони отримуватимуть 1000грн. Приблизно за рік приходиться до 10чол.

Витрати за наставництво складуть  $1000 * 10 = 10\ 000$  грн. на рік.

Існують передумови для зростання економічної ефективності проекту, так як на більшість заходів не будуть потрібні вкладення, лише поточної контроль і коригування вже працюючої системи.

Ефективність буде так само відображена і в соціальній сфері:

- плинність кадрів (стабільність існуючого колективу, утримання кращих кадрів, економія на залучення і пошук нових співробітників.)
- мотиваційна складова (бажання працювати на результат)
- імідж компанії як стабільність і кар'єрний ріст висококваліфікованих фахівців.

Розрахувавши витрати, необхідні для впровадження програми, можна стверджувати, що ми домоглися бажаної мета щодо поліпшення системи управління персоналом на даному підприємстві.

Витрати які складають розвиток особистої кар'єри, ці витрати можна включити в розрахунок наступного заходу – коучинг.

Отже, коучинг будемо розраховувати для двох відділів адміністративного персоналу (керівники, спеціалісти). Для навчання буде направлено 5 чол. Це

начальники та керівники відділів: Відділ по роботі з персоналом та плановий відділ (планування бюджету на персонал).

Витрати складуть:

Послуги коуч-тренера 2500грн (Ціни навчального Центру «Успіх») + доплата за обладнання, яке надає коуч-тренер (1000грн).

Витрати для проведення коуч-тренінга для керівних посад та адміністративного персоналу за рік :  $3500 \cdot 12 = 42000$ грн.

Для технічного персоналу було обрано коуч-семінари «Корпоративне навчання», так як на навчання було направлено понад 11 чол.

Корпоративне навчання по програмі Коуч, це по два заняття на неділю по 1,5 год. Програма коштує на місяць 4250грн. Курс семінарів надається протягом 6 місяців, також за додаткове обладнання, що надається Бізнес школою «Успіх» оренда обладнання для презентацій та ілюстрації наочних матеріалів+література для 11 чол. складає на місяць 1890 грн (оренда 1200 + наочний матеріал 190 + література 500).

Разом витрати на коуч семінар технічного персоналу складають на рік:  $4250+1890 = 6140$  грн – 6 міс. = **36840 грн.**

Разом витрати на коуч навчання двох груп персоналу складуть: 42000 грн +36840 грн = **78840,00 грн**(навчання 11 чол.).

Додаємо для розрахунку наставництво, на витрати до нього отримуємо =78 840+10000 = 88 840 грн на рік.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн;  
В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн;  
П – песимістичний прогноз, тис. грн [89].

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу. Отримані дані наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати опитування експертів в ТОВ «Побуттехніка -

Плюс»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Виручка, тис. грн.	21	30	23	25	23	26	30

Джерело: складено автором на підставі опитування працівників ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення [89].

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(X_i - X_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$\delta = 83,717 = 11,96. \quad (3.3)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

№ з/п	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $X_i$ , тис. грн.	21	30	23	25	23	26	30	-
2.	$X_{\text{сеп}}$	25,6							-
3.	Відхилення $\Delta X = (X_i - X_{\text{сеп}})$	-4,6	4,4	-2,6	-0,6	-2,6	0,4	5,4	-
4.	$\Delta X^2$	20,9	19,6	6,6	0,3	6,6	0,2	29,5	83,71

Джерело: складено автором самостійно.

Коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$c.v = \frac{\delta}{X_{\text{сеп}}} * 100\% = \frac{11,96}{83,71} * 100\% = 14,28\%. \quad (3.4)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $c.v < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків [89].

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначено за методом медіан, тобто середнього значення рядку (табл. 3.11). В даному випадку ряд має такий вигляд:

Таблиця 3.11 – Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	21	25,6	30
Прогноз	Песимістичний прогноз	Вірогідний прогноз	Оптимістичний прогноз

Джерело: складено автором самостійно.

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 30 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 21 тис. грн.

Очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{0+4В+П}{6} = 30+4*25,6+216=25,71 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

Розрахунок очікуваних результатів від проведення заходу

Приріст чистого доходу, де 32416– базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$25,71 / 32416 * 100 = 0,08\%.$$

Чистий дохід в проектному році складе:

$$32416 + 25,71 = 32441,71 \text{ тис. грн.}$$

Величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) у 2021 році склали 24096 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 9476,0 тис. грн., змінні – 14620,0 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році:

$$14620,0 * 0,0008 = 11,70 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує додаткових витрат у розмірі 10,0 тис. грн. (за наставництво входить в загальну суму заходів), та передбачає економію витрат на суму 34610,2 грн. тому сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$11,70 + 10,0 - 9,476 = 12,22 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$24096+12,22= 24108,22 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta Пр = 25,71 - 12,22 = 13,49 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$32416 + 13,49 = 32429,49 \text{ тис. грн.},$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$13,49 * (100-18) = 11,06 \text{ тис. грн.}$$

Отримані дані представлені в таблиці 3.12, представлено очікувані результати від застосування заходів щодо підвищення системи адаптації персоналу в ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Таблиця 3.12 – Очікувані результати від застосування заходів щодо покращення системи адаптації персоналу в ТОВ «Побуттехніка - Плюс», тис. грн

№ з/п	Показник	Значення показника
1	2	3
1	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис. грн	25,71
2	Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн	12,22
3	Приріст прибутку від реалізації продукції, тис. грн	13,49
4	Приріст чистого прибутку, тис. грн	11,06

Джерело: складено автором самостійно.

Капітальні витрати (початкові інвестиції) складаються з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації ( $Z_{o.k.}$ ), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу та капітальних вкладень [89] :

$$PI = Z_{o.k.} + KB. \quad (3.6)$$

Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\text{Отже, } PI = 12,22 * 0,85 * 0,05 = 0,52 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_n \Delta Prч}{C}, \quad (3.7)$$

$$T = \frac{0,52}{11,06} = 0,05.$$

Чистий генерований грошовий потік, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання:

$$ЧГП = \Delta Prч = 11,06 \text{ тис. грн} \quad (3.8)$$

Термін економічного життя проекту складає 2 роки.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_1 = 1/(1 + \rho)^i, \quad (3.9)$$

де  $\rho$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%) = 0,25%;  $\alpha_i$  - коефіцієнт приведення на  $i$ -тий рік терміну економічного життя проекту;  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час [89].

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1+0,25)^1 = 1/1,25 = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1+0,25)^2 = 1/1,56 = 0,64.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = \text{ЧГП} * \alpha_1 \quad (3.10)$$

$$\sum_{i=1}^n \text{НВ} = 11,06 * 1,44 = 15,93.$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) - різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями [89]:

$$\text{ЧНВ} = 15,93 - 0,52 = 15,41 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{\Gamma} = \text{ПНВ}_{\text{ср}} \quad (3.11)$$

$$T_{\Gamma} = \frac{0,52}{7,71} = 0,1,$$

де  $\text{НВ}_{\text{ср}}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср}} = 15,41 / 2 = 7,71 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$I_{\text{Д}} = \text{ЧНВ} / \text{ПІ}, \quad (3.12)$$

$$I_{\text{Д}} = \frac{15,93}{0,52} = 30,63.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$\begin{aligned} \text{ІП} &= \sum \text{НВ} / \text{ПІ}, \\ \text{ІП} &= \frac{30,63}{0,52} = 58,90. \end{aligned} \quad (3.13)$$

Зведемо загальний вплив коуч навчання на основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Отже, на основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність застосування коуч навчання, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 58,90 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,1 років, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 1 року.

3.  $\text{ІД} = 7,71 > 0$ , що свідчить про високу ефективність проекту.

4.  $\text{ІП} = 58,90 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Однак окрім запропонованих заходів заслуговує на увагу розробка механізму налагодження стратегічного планування на підприємстві. Як зазначалося під час проведення аналізу показників підприємства, діяльність та процес розвитку компанії «ТОВ «Побуттехніка - Плюс» здійснюються на основі фундаментальних цінностей, орієнтованих на відповідність сучасним вимогам ведення бізнесу:

- відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань перед бізнес-партнерами за будь-яких обставин;
- гарантії якості продукції та послуг;
- гнучкість у політиці продажу та вирішенні гострих виробничих питань;
- відкритість для компаній у питаннях взаємовигідного співробітництва та розвитку ринку автоматизації технологічних процесів у газовій промисловості.

Дана позиція вимагає удосконалення стратегічного управління на підприємстві. Тому мета ТОВ «Побуттехніка - Плюс»: для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємству необхідно здійснити модернізацію як

виробництва, так і та управління, саме це дозволить збільшити зростання показників діяльності».

В результаті аналізу для підприємства запропоновано цілу низку стратегій розвитку. Нам необхідно вибрати ті з них, які більше всього наблизять підприємство до виконання мети.

Вибір стратегії проводиться за допомогою матриці вибору оптимальної стратегії (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Вибір оптимальних стратегій розвитку

Стратегія	Збільшення частки ринку	Підвищення виробництва праці	Зниження витрат підприємства	Оцінка
Стратегія розвитку ринку	8/0,15	5/0,11	6/0,12	247
Стратегія посилення позицій на ринку	8/0,12	7/0,13	8/0,12	2,83
Лідерство в ціні	8/0,10	6/0,15	3/0,13	2,09
Стратегія розвитку продукту	4/0,11	4/0,12	6/0,12	1,64
Диверсифікація	6/0,6	5/0,17	5/0,1	1,21
Стратегія скорочення видатків	3/0,09	3/0,09	7/0,1	1,24

*Джерело: складено автором самостійно.*

При заповненні матриці використовуємо дві шкали оцінок: перша характеризує ступінь досягнення цілей організації під час використання даної стратегії (шкала від 1 до 10); друга характеризує ймовірність виконання стратегії у межах наявної мети (шкала від 0 до 1, сума ймовірності має дорівнювати 1). Найбільш оптимальною вважається та стратегія, де сума доданків двох оцінок є найбільшою. Таким чином, оптимальною базовою стратегією ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є стратегією посилення позицій на ринку. Уточнену стратегією розвитку ТОВ «Побуттехніка - Плюс» можна назвати стратегією концентрованого зростання (таблиця 3.14).

Таблиця 3.14 – Стратегія розвитку підприємства (2019-2021)

Стратегії	Локальні та функціональні стратегії	Конкретні заходи щодо реалізації
<b>Основна Зростання обсягу</b>	1.1. Збереження наявного ринку	1.1.1. Уточнення конкурентних переваг, створення сприятливого іміджу, організація систематичної реклами 1.2.1. Вихід у нові регіони для збуту

<b>реалізації продукції, робіт та послуг</b>	1.2. Розширення ринку робіт та послуг	1.2.2. Збільшення обсягу послуг з обслуговування 1.2.3. Створення бази з надання послуг новим підприємствам 1.2.4. Висновок попередніх угод (протоколів про наміри) з потенційним
<b>Додаткові Систематичне підвищення ефективності виробництва, зниження витрат</b>	2.1 Розробка реалізація протягом 2 років програми фінансового оздоровлення 2.2. Використання передової техніки та технології	2.1.1. Розробка заходів щодо зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості 2.1.2. Контроль за співвідношенням власних та позикових коштів 2.2.1. Приведення до відповідності наявності техніки, обладнання з обсягами робіт

*Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка – Плюс».*

Пріоритетним напрямом стратегії розвитку ТОВ «Побуттехніка - Плюс» може стати збільшення обсягу реалізації продукції, робіт та послуг, при цьому резерви збільшення прибутку за рахунок оптимізації витрат на підприємстві ще є. Крім того, для досягнення цієї мети необхідно оптимізувати систему управління та виробництво.

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

Для управління реалізацією стратегії компанії передбачено такі заходи:

- для забезпечення підтримки стратегії колективом вирішено постійно інформувати персонал про зміни в стратегії, цілях, місії, темпи реалізації;

- організувати навчання персоналу із залученням науковців та провідних спеціалістів з інших організацій;

- залучити найбільш кваліфікованих фахівців до роботи з реалізації основної стратегії, забезпечити чіткий розподіл відповідальності за реалізацію вжитих заходів;

- здійснювати планування впровадження заходів (із зазначенням відповідального) при внесенні змін до стратегії (насамперед, щодо термінів та обсягів фінансування);

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

- розробити систему автоматизації системи планування ресурсів та поставок підприємства;
- внести необхідні зміни до оргструктури - ввести спеціалізований відділ.

### **Висновки до розділу 3**

Управління ресурсним потенціалом передбачає розвиток в контексті стратегії сталого розвитку, яка повинна привести до реалізації послуг на кращому, ніж у конкурентів, рівні. Для досягнення ефективності управління підприємством потрібно ефективність найбільш вагомого її складника – виду ресурсу, визначеного в результаті комплексного аналізу підприємства.

Таким чином, в третьому розділі визначено загальні напрями щодо покращення загального економічного стану підприємства та обгрутовано основні пропозиції щодо реалізації певних заходів:

1. Цифровізація маркетингу
2. Пошук нових партнерів з постачання запчастин
3. Мотивація співробітників, підтримка талановитих спеціалістів.
4. Раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Основними стратегічними альтернативами для ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є розробка нових маркетингових інструментів для просування послуг сервісу, розширення частки на сервісному ринку міста і області Рівного, та покращення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Розроблено та обгрунтовано впровадження комплексної маркетингової політики ТОВ «Побуттехніка - Плюс». Це дозволить забезпечити подальший сталий розвиток на сервісному ринку, досягти розвитку операційної діяльності, залучити нових клієнтів, підвищити лояльність існуючих. Це зможе забезпечити приплив фінансових ресурсів для посилення позицій підприємства.

Пропонується запровадити систематичну політику управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, тому що це дозволить краще

контролювати обсяги дебіторської заборгованості, а також налагодити хороші відносини і з клієнтами, і з постачальниками.

Обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного планування. Визначено оптимальною базовою стратегією ТОВ «Побуттехніка - Плюс» стратегію посилення позицій на ринку, та розроблено комплекс заходів.

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

Тож, висока рентабельність власного капіталу показує, що доцільно і далі вкладати кошти в діяльність підприємства, що дозволить посилити поточну позицію на ринку з ремонту побутової техніки.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В сучасних умовах ринкової економіки забезпечення сталого розвитку є одним із основних пріоритетів, що передбачає ефективність бізнес-діяльності. Це зумовлене тим, що саме сталість діяльності надає ряд переваг, таких як підвищення рівня організаційного управління та соціальної відповідальності, нові ринкові можливості та зростання інвестиційної привабливості, інноваційність у виробничих та управлінських процесах, мінімізація ризиків та скорочення витрат, а також створення сприятливих умов для розвитку майбутніх поколінь за рахунок раціонального розподілу і використання ресурсів.

Дотримання принципів сталого розвитку є однією з головних конкурентних переваг підприємства сьогодні. Адже багато європейських партнерів як одну з обов'язкових умов співробітництва виділяють надання періодичної звітності за ключовими показниками діяльності фірми, які покривають усі аспекти сталості.

В першому розділі дослідження з'ясовано, що:

- 1) підприємства України повинні будувати систему управління підприємством на засадах сталого розвитку;
- 2) саме діючий механізм сталого розвитку дозволяє підприємствам легко адаптуватися до змін навколишнього середовища, постійно розвиватися;
- 3) ресурси — це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі;
- 4) 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.

Ресурсний потенціал має певну структуру та складається з наступних елементів: трудові, природні, матеріальні, фінансові та інформаційні, за останніми тенденціями окремо маркетингові. Є об'єктивною умовою здійснення виробництва і відображає витратну сторону виробничого процесу.

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

- визначення найбільш пріоритетних (важливих) видів ресурсів для підприємства, діяльність якого аналізується;
- оцінки ефективності використання кожної складової ресурсного потенціалу (групи ресурсів);
- на основі отриманих розрахунків, оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу в цілому.

Роблячи висновки теоретично-методологічних основ питання управління ресурсним потенціалом, можна вважати, що ресурсний потенціал і його ефективне комплексне управління – запорука успішного розвитку підприємства.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності підприємства з метою оцінки ефективності використання та управління ресурсним потенціалом. Проведений аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Побуттехніка - Плюс» дозволяє вивчити можливості підвищення ефективності роботи підприємства. Ці показники можуть бути використані для подальшого сталого розвитку ТОВ «Побуттехніка - Плюс», що забезпечить стабільність в діяльності, узгодженість використання та ефективність управління всіх видів ресурсів та забезпечення їх економії.

Аналіз елементів ресурсного потенціалу дозволяє вибрати із сукупності досліджуваних найбільш впливові фактори на ресурсний потенціал ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

Так, за результатами аналізу внутрішнього потенціалу на основі комплексної оцінки показників роботи підприємства визначено проблемні питання в діяльності підприємства та вказано основні напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом, що сприятимуть поліпшенню фінансового стану, збільшенню зростання обсягу реалізації та скороченню витрат:

- організаційна структура чітко лінійна;

- накопичення постійної частини капіталу створює необхідні фонди для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

- спостерігається зріст зношеності основних засобів, що створює додаткові виробничі ризики, пов'язані із припиненням надання послуг через несправності. Однак, значення показника знаходиться у допустимих межах, що вказує на прийнятну політику управління основними засобами, але може призвести до зниження виробничого потенціалу;

- спостерігається зниження фондівіддачі, що вказує на менш інтенсивне використання основних засобів в операційному процесі;

- на підприємстві використовується тарифна система оплати праці;

- відбувається одночасне скорочення суми продажів і чисельності співробітників, що вказує на зниження ефективності управління персоналом, та в цілому політика управління кадрами є якісною;

- спостерігається підвищення кінцевого фінансового результату діяльності ТОВ «Побуттехніка - Плюс», чистий дохід скорочувався швидше ніж собівартість, тому знизилася ефективність господарських процесі. Зворотна ситуація дозволить формувати кращий фінансовий результат.

- рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТОВ «Побуттехніка - Плюс» були ефективними, це відображено у збільшенні суми прибутку від операційної діяльності, що свідчить про наявність коштів для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку.

- фінансова гнучкість підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс» на високому рівні, адже значна частина оборотного капіталу створена за рахунок власних коштів, відповідно компанія менше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таким чином, менеджмент здатен ефективно використовувати обмежені ресурси для досягнення цілей зростання і сталого розвитку підприємства.

Тож, підприємство має значні можливості збільшення обсягу виробництва продукції, робіт та послуг, які можуть бути реалізовані за сприятливих зовнішніх умов; виробничі потужності дозволяють надавати послуги з основної діяльності

в галузі ремонту побутових приладів, домашнього та садового обладнання, в обсягах та асортименті, що значно перевищують проектні показники; впровадження системи стратегічного планування дозволить оперативно керувати виробництвом, підвищити як кількісні, а й якісні показники діяльності.

Третій розділі роботи присвячено визначенню загальних рекомендацій щодо покращення загального економічного стану підприємства та обгрутовано основні пропозиції щодо реалізації певних заходів:

1. Цифровізація маркетингу
2. Пошук нових партнерів з постачання запчастин
3. Мотивація співробітників, підтримка талановитих спеціалістів.
4. Раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства.

Основними стратегічними альтернативами для ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є розробка нових маркетингових інструментів для просування послуг сервісу, розширення частки на сервісному ринку міста і області Рівного, та покращення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Розроблена та обгрутована до впровадження комплексна маркетингова політика ТОВ «Побуттехніка - Плюс», що дозволить забезпечити подальший сталий розвиток на ринку ремонту побутових товарів та досягти господарських цілей підприємства, що забезпечить посилення позиції підприємства через приплив фінансових ресурсів.

Визначено систему налагодження стратегічного планування на підприємстві.

Тож, ресурсний потенціал є основою загального економічного потенціалу господарюючого суб'єкта, що відображає його потенційні можливості. Зазначимо, що стан ресурсного потенціалу ТОВ «Побуттехніка - Плюс» є передумовою для максимізації прибутку та досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємства. При цьому він визначається достатньою кількістю та якістю ресурсів, які є на цей момент, але потребує оптимізації їхнього співвідношення, їхньої величини і складу відповідно потребам вирішуваних підприємством завдань. Загалом на підприємстві варто

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

### Список використаних джерел

1. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22–25.
2. Александрова Г. М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21с.
3. Ашимбаев Т. А. Экономический потенциал и эффективность его использования. АН КазССР, Ин-т экономики. Алма-Ата : Наука КазССР, 1990. С. 256.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Бердникова Л. Ф. Ресурсный потенциал организации: понятие и структура. Вектор науки ТГУ. 2011. № 1. С. 201–203.
6. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154–161.
7. Васечко Л. І. Аспекти побудови порівняльного аналітичного балансу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20(1). С. 74-79.
8. Вишневська О. М., Калюжна О. В. Ресурсний Потенціал тваринництва підприємств Сільських територій. *Економіка АПК*. 2008. № 12. С. 32-37.
9. Гладій М. В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України: монографія. Львів: ІРД НАН України, 1998. 294 с.
10. Гречко А. В., Марченко В. М., Кузьмінська Н. Л., Кривда О. В. Дипломне проектування: написання, оформлення та захист атестаційних робіт для здобувачів вищої освіти: навч. посіб. для студ. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 21 с.

11. Гриньова В. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства: монографія. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
12. Драчева О. А. Роль и значение ресурсного потенциала предприятия. *Символ науки*. 2016. № 8. С. 96–98.
13. Дунда С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(2). С. 83-89.
14. Іваннікова Н. А. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 3. С. 154-158.
15. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. №1. С. 73–82.
16. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія / Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Х.: Вид. дім «ІНЖЕК», 2013. 144 с.
17. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 59–65.
18. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Вид-во ЦНЛ, 2005. 352 с.
19. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник СумДУ*. 2007. № 1. С. 63–71.
20. Лапин Є. В. Экономический потенциал предприятия: монография. Сумы: Университетская книга, 2002. 310 с.
21. Латишева В. О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126-130.

22. Матвєєва Н. М., Петряєва Н. М. Трудові ресурси як складова ресурсного потенціалу підприємства. Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово-комунального господарства на сучасному етапі : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 20–22 травня 2013 р. Харків, 2013. С. 94–96.
23. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.
24. Навроцький Н. О. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Інтернаука*. 2017. № 1(23). С. 97–101.
25. Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2002. 388 с.
26. Савицька В. Економічний аналіз діяльності підприємства. підручник. Київ : Знання, 2004. 654 с.
27. Славов В. П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. *Агроінком*. 2007. № 7–8. С. 52–57.
28. Семенова Т.В. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29(1). С. 123-126.
29. Сердак С. Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88.
30. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82.
31. Суханова А. В. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції. Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2016. С. 430 - 431.

32. Телишевська Л. І., Комишан О. І., Сергеев С. С. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. Механізм регулювання економіки, 2012, № 3. С. 126-132.
33. Томпсон А. А., Стрикленд-III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. Москва : Вильямс, 2009. 928 с.
34. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
35. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія / М. В. Чорна [та ін.]. Харків: ХДУХТ, 2015. 373 с.
36. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 9. С. 81–88.
37. Яцух О. О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2018. Т. 29(68), № 3. С. 173-180.
38. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка.* 2011. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6501>
39. Бугас Н. В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2017. № 2.
40. Гладир Т. С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка.* 2014. № 5.
41. Дибайло А. В. Методичні засади оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/55-3.pdf>
42. Материнська О. А., Ярова А. О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: <https://nauka.kushnir.mk.ua>
43. Польова Т. В., Кравцова Ю. В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПРАТ «Бондарівське». *Ефективна економіка.* 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=65>.

44. Свіргун О. М., Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. *Вінницький торговельно – економічний ін-т КНТЕУ. Економічні науки*. URL: [http://www.ukrnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/69284.doc.html](http://www.ukrnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.html)
45. Чайка Т. Ю. Розрахунок фондівдачі за фінансовою звітністю НП(С)БО України та сучасні тенденції її оцінки і аналізу. *Ефективна економіка : електрон. наук. фахове вид.* 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6300>
46. Аналіз господарської діяльності [Електронний ресурс] : підручник / І. М. Парасій-Вергуненко ; за ред. Л. М. Кіндрацької. — К. : КНЕУ, 2016. — 629, [3] с.
47. Башнянин Г. І., Лінтур Г. І. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 98-101.
48. Білик М. Д., Котов І. Л. Фінансовий стан підприємства: теорія, методика. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 5. С. 86-92.
49. Волкова Н. А. Методичні аспекти бізнес-аналізу суб'єкта господарювання. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 47-50.
50. Голеско І. О. Економічна сутність фінансової стійкості. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 30. С. 49-57.
51. Добровольська О. В., Дуброва Н. П. MDA& аналіз для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі АВ ТОВ «АГРО ЦЕНТР К»). *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. № 1 (81). С. 53—59.
52. Добровольська О. В., Ясинська Д. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. Вип. 166. С. 81-84.
53. Жихор О. Б. Економічна безпека: підруч. для студ. ВНЗ ; за ред. д. е. н, проф. О.Б. Жихор, д. е. н., проф. О. І. Барановського ; Ун-т банк. справи Нац. банку України. Київ: УБС НБУ, 2015. 467 с.

54. Кириченко С. О., Ліннік І. М. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2015. Вип. 16. С. 261-265.
55. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Діагностичний аналіз фінансового стану: теорія та методологія. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. Том 1. №5. С. 129-134.\
56. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування / укладач: Ткаченко І.П. Кам'янське, ДДТУ, 2019 р. 223 с.
57. Косарева І. П., Бут А. С. Механізм управління фінансовою стійкістю підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 4. С. 678-682.
58. Лахтіонова Л. А. Аналіз фінансової стійкості суб'єктів підприємницької діяльності: монографія. К: КНЕУ, 2013. 1097 с.
59. Несходовський І. С. Облік грошових коштів та контроль їх виконання в підприємствах торгівлі : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит». К., 2014. 20 с.
60. Осовська Г. В. Економічний словник / Г.В. Осовська, О.О. Юркевич, Й.С. Завадська. К.: Кондор, 2014. 358 с.
61. Остафійчук С. М. Грошові кошти та їх еквіваленти – найліквідніші активи підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. С. 215-220.
62. Отенко І. П. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.
63. Панченко О. В., Мурована Л. В. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 3.
64. Пігуль Н. Г. Аналіз фінансової стійкості підприємств України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 1. С. 186-190.
65. Пітюлич М. М. Управління грошовими потоками на підприємстві. URL: <https://goo.gl/bqrYCP>.

66. Плаксієнко В. Я., Куклішина О. С. Особливості облікового відображення розрахунків з постачальниками на підприємстві. URL: [http://www.rusnauka.com/11\\_NPE\\_2014/Economics/7\\_166187.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_NPE_2014/Economics/7_166187.doc.htm) (дата звернення: 15.09.2022).
67. Поддєрьогін А. М., Невмержицький Я. І. Ефективність управління грошовими потоками підприємства. *Фінанси України*. 2015. № 11. С. 119-127.
68. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 р. № 996-XIV за станом на 18.09.2018 р. / Верховна Рада України. Київ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 05.09.2022).
69. Романчик Т.В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти. *Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації*. Запоріжжя: «Просвіта», 2017. Т. 2. С. 372–374.
70. Русіна Ю. О., Полозук Ю. В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *Международный научный журнал International scientific journal*. 2015. № 2. С. 91–94.
71. Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikov>
72. Старостина А., Кравченко В. Риск-менеджмент в маркетинге. *Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 7*. К.: КНЕУ, 2013.
73. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. Посібник. К. : КНЕУ, 2013. 554 с.
74. Томчук О. Ф. Аналітичне забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства. *Науковий вісник ЛНУВМБТ ім. С. З. Гжицького*. 2016. Т. 18, Вип. 2. С. 160-164.
75. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. част. І. Полтава : РВВ ПДАА, 2014. 358 с.
76. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.

77. Фінанси підприємств (за модульною системою навчання) / В.П. Шило та ін. К: Професіонал, 2006. 288 с.
78. Фінансова звітність за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. К.: Лібра, 2016.
79. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М.Р. Лучко, С.М. Жукевич, А.І. Фаріон. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.
80. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. / Заг. ред. Школьник І. О. [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнекатаін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с.
81. Цимбаліст О. В. Формування конкурентної стратегії підприємств. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 108-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_13\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47)
82. Чепка В. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 649-655.
83. Шемчук Л. О. Конкурентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення. URL: [http://mev-hnu.at.ua/mizhnarodna\\_naukovo\\_praktichna\\_konferencija/](http://mev-hnu.at.ua/mizhnarodna_naukovo_praktichna_konferencija/)
84. Юрій Е. О. Дослідження фінансової стійкості в системі оцінки фінансового стану підприємства. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 10. С. 1112-1117.
85. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29. № 3. С. 173–177.
86. Біловодська О. А, Кириченко Т. В. Характеристика основних підходів до оцінювання ефективності використання ресурсів на промисловому підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 5-1 (05)
87. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №3
88. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1(91). С. 136–142.

89. Обідіна Я.І. Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства та економічна доцільність їх впровадження. *Економіка АПК*. 2009. №20

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «ресурсний потенціал підприємства»

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

Джерело: розроблено автором на основі джерел [5; 9; 17; 20; 32].

## Додаток Б

Таблиця 1.2 – Складові частини та напрями управління ресурсним потенціалом підприємства

Складові частини	Напрями управління
Фінансові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ефективний фінансовий контроль ресурсного забезпечення та фінансове планування ресурсного потенціалу;</li> <li>– оптимізація структури фінансування;</li> <li>– координація фінансових підрозділів підприємства.</li> </ul>
Інформаційні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення системи збирання, оброблення та аналізування інформації щодо ресурсного забезпечення;</li> <li>– автоматизація системи збирання інформації;</li> <li>– моніторинг інформаційних ризиків.</li> </ul>
Виробничі ресурси	<p><i>Матеріальні:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення ефективної безперебійної системи поставок матеріальних ресурсів;</li> <li>– забезпечення системи якісного постачання різних видів сировини, матеріалів, палива, енергії, комплектуючих і напівфабрикатів.</li> </ul> <p><i>Трудові:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпеченість трудовими ресурсами відповідно до потреб виробництва;</li> <li>– аналіз кадрової політики та її постійне вдосконалення;</li> <li>– ефективна система стимулювання праці.</li> </ul> <p><i>Основні засоби:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення своєчасного відновлення та підвищення ефективності використання основних засобів;</li> <li>– зменшення простоїв основних засобів;</li> <li>– підвищення якості ремонтів та обслуговування обладнання.</li> </ul>
Інноваційні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення збалансованості ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проектів;</li> <li>– створення сприятливого інноваційного клімату, а також умов для адаптації підприємства до нововведень;</li> <li>– прийняття рішень, спрямованих на стимулювання інноваційної активності організації;</li> <li>– навчання й самоосвіта персоналу підприємства задля отримання нового рівня професійної підготовки.</li> </ul>
Підприємницька здатність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ефективна організація взаємодії основних економічних ресурсів для здійснення господарської діяльності;</li> <li>– реалізація на свій страх і ризик нових винаходів, ідей шляхом здійснення самим нововведення (інновації).</li> </ul>

Джерело: [29, с.79].

## Додаток В

Таблиця 1.3. – Показники оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів

Показник	Розрахунок	Зміст
Сума господарських коштів, що їх підприємство має у розпорядженні	підсумок балансу (ф. 1 р. 1300)	Дає загальну вартісну оцінку активів, які перебувають на балансі підприємства. Зростання цього показника свідчить про збільшення майнового потенціалу підприємства
Коефіцієнт зносу основних засобів	відношення зносу основних засобів до первісної вартості основних засобів ф. 1 р. 1012/ ф. 1 р. 1011	Характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості Позитивним є зменшення значення показника.
Коефіцієнт придатності основних засобів	відношення залишкової вартості основних засобів до первісної ф. 1 р. 1010/ ф. 1 р. 1011	Показує, яка частина основних фондів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності.
Коефіцієнт оновлення	відношення первісної вартості основних засобів, що надійшли за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на кінець звітного періоду ф.5 р.260 (гр.5)/ф.1 р.1011 (к. р.)	Показує, яку частину від наявних на кінець звітного періоду становлять нові основні засоби
Коефіцієнт вибуття	відношення первісної вартості основних засобів, що вибули за звітний період, до первісної вартості основних засобів, наявних на балансі підприємства на початок звітного періоду ф.5 р.260 (гр.8)/ ф.1 р.1011 (п. р.)	Показує, яка частина основних засобів вибула за звітний період.
Частка основних засобів в активах	відношення залишкової вартості основних засобів до загальної суми активів ф.1 р. 1010/ ф.1 р. 1300	Динаміка зменшення показника протягом певного періоду є позитивною в умовах стабільного або зростаючого обсягу виробництва.
Коефіцієнт мобільності активів	співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства ф.1 р. 1195/ ф.1 р. 1095 фактором.	Характеризує рівень мобільності активів підприємства, його підвищення є позитивним

Джерело: [36, с.177].

## Додаток Г

Таблиця 1.4 – Показники оцінки ефективності використання фінансових ресурсів

Показник	Розрахунок	Зміст
<b>Показники фінансової стійкості підприємства</b>		
Коефіцієнт автономії	відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу $\phi 1 \text{ p.1495} / \phi 1 \text{ p.1900}$	Показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його нормативне значення $> 0,5$
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	відношення власного капіталу до позикових і залучених джерел $\phi 1 \text{ p. 1495} / (\text{p.1595} + \text{p.1695} + \text{p.1700})$	Показує, скільки одиниць власних коштів припадає на кожен одиницю позикових і залучених нормативне значення $> 1$
Коефіцієнт фінансової стійкості	відношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до підсумку балансу $\phi 1 (\text{p.1495} + \text{p.1595}) / \phi 1 \text{ p.1900}$	Показує, яку частку активів підприємство здатне фінансувати за рахунок власного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі і свідчить про його здатність залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	відношення власного оборотного капіталу підприємства до власних джерел фінансування $\phi 1 (\text{p.1195} - \text{p.1695}) / \phi 1 \text{ p.1495}$	Показує, яка частина власного оборотного капіталу перебуває в обороті, тобто у тій формі, яка дає змогу вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	відношення власного оборотного капіталу підприємства до оборотних активів $\phi 1 (\text{p.1195} - \text{p.1695}) / \phi 1 \text{ p.1195}$	Показує рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів. Нормативне значення даного коефіцієнта становить більше 0,1. Коли показник опускається за це значення, то структура визначається як незадовільна, а підприємство – неплатоспроможним. Збільшення показника

		говорить про непоганий фінансовий стан підприємства, його зможі проводити незалежну фінансову політику
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу або коефіцієнт фінансового ризику	співвідношення позикового до власного капіталу $\frac{\text{ф.1 (р.1595 + р.1695 + р.1700)}}{\text{ф.1 р.1495}}$	Показує, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожен одиницю власних. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стійкості і навпаки. Оптимальне значення менше 0,5.
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	відношення довгострокових зобов'язань до необоротних активів $\frac{\text{ф.1 р.1595}}{\text{ф.1 р. 1095}}$	Показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів профінансована зовнішніми інвесторами. Зростання показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів.
Коефіцієнт співвідношення необоротних активів і власного капіталу	співвідношення необоротних активів і власного капіталу $\frac{\text{ф.1 р.1095}}{\text{ф.1 р. 1495}}$	Характеризує забезпечення необоротних активів власними коштами. Оптимальне значення даного коефіцієнта більше 0,5-0,8. Якщо показник менше 0,5, то це говорить про те, що підприємство має власний капітал в основному для формування оборотних коштів, що зазвичай розцінюється негативно. Якщо значення показника більше 0,8, то роблять висновки про залучення довгострокових кредитів для формування частини необоротних активів, що є абсолютно виправданим для будь-якого підприємства.
Коефіцієнт фінансової незалежності	$\frac{\text{ф.1 р.1495}}{\text{ф.1 (р. 1595 + р.1495)}}$	Показує загальний відсоток власного капіталу щодо капіталізованих джерел.

капіталізованих джерел		Нормативне значення коефіцієнта залучення довгострокових кредитів і позик становить 0,5-0,6.
<b>Показники ліквідності підприємства</b>		
Коефіцієнт покриття	відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства $\phi 1 \text{ p.1195} / \phi 1 \text{ p.1695}$	Показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Нормативне значення >1,5-2,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	відношення найбільш ліквідних оборотних активів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства $\phi 1 (\text{p.1195} - \text{p.1100} - \text{p.1110}) / \phi 1 \text{ p.1695}$	Характеризує платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Нормативне значення >0,6-0,8.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань $\phi 1 (\text{p.1160} + \text{p.1165}) / \phi 1 \text{ p.1695}$	Показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Нормативне значення >0,2-0,35
<b>Показники прибутковості підприємства</b>		
Рентабельність капіталу	відношення чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу $\phi 2 \text{ p.2350}$ або $\text{p.2355} // \phi 1 (\text{p.1300} (\text{гр.3}) + \text{p.1300} (\text{гр.4})) / 2$	Свідчить про ефективність використання всього майна підприємства.
Рентабельність власного капіталу	відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу $\phi 2 \text{ p.2350}$ або $\text{p.2355} / \phi 1 (\text{p.1495} (\text{гр.3}) + \text{p.1495} (\text{гр.4})) / 2$	Показує ефективність використання власного капіталу.
Рентабельність реалізованої продукції	відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції $\phi 2 \text{ p.2090}$ або $\text{p.2095} / \phi 2 \text{ p.2050}$	Показує ефективність виробництва і реалізації продукції підприємства.
Рентабельність продажу	відношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації $\phi 2 \text{ p.2350}$ або $\text{p.2355} / \phi 2 \text{ p.2000}$	Показник, який показує, скільки прибутку припадає на одиницю реалізованої продукції.
Рентабельність господарської діяльності	відношення чистого прибутку до витрат господарської діяльності $\phi 2 \text{ p.2350}$ або $\text{p.2355} / \phi 2 \text{ p.} (2050+2130+2150+2180+2250+2255+2270+2300)$	Характеризує ефективність здійснення господарської діяльності підприємства.
<b>Показники ділової активності підприємства</b>		
Коефіцієнт оборотності активів	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної вартості активів	Характеризує ефективність використання підприємством усіх

	$\frac{\text{ф2 р.2000}}{\text{ф1(р.1300(гр.3) + р.1300(гр.4))}} / 2$	наявних у нього ресурсів незалежно від джерел їх залучення.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічного розміру дебіторської заборгованості $\frac{\text{ф2 р.2000}}{\text{ф1((р.1125 \div \text{р.1155) гр.3 + (р.1120 \div \text{р.1155) гр.4)}}} / 2$	Показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки, тобто скільки разів ця заборгованість утворюється та погашається протягом року.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості $\frac{\text{ф2р.2050}}{\text{ф1((р.1610 \div \text{р.1650) гр.3 + (р.1610 \div \text{р.1650) гр.4)}}} / 2$	Показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству.
Строк погашення дебіторської заборгованості	відношення тривалості звітного періоду (360 днів) до коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості	Показує середній період погашення дебіторської заборгованостей.
Строк погашення кредиторської заборгованості	відношення тривалості звітного періоду (360 днів) до коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості	Показує середній період погашення кредиторської заборгованостей.
Коефіцієнт оборотності запасів	відношення чистої виручки від реалізації до середньорічного розміру запасів $\frac{\text{ф2 р.2000}}{\text{ф1(р.1100 гр.3 + р.1100 гр.4)}} / 2$	Показує, як часто обертаються запаси для забезпечення поточного обсягу продажу.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства $\frac{\text{ф2 р.2000}}{\text{ф1(р.1495(гр.3) + р.1495(гр.4))}} / 2$	Показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

Джерело: складено автором на основі даних [36, с.177-178].

## Додаток Д

Таблиця 1.5 – Показники оцінки ефективності використання трудових ресурсів

Коефіцієнт	Сутність
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ( $K_{п} = Ч_{п}/Ч_{сер}$ )	Відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення ( $K_{з} = Ч_{з}/Ч_{сер}$ )	Відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
Коефіцієнт загального обороту кадрів ( $K_{з.о} = (Ч_{п} + Ч_{з}) / Ч_{сер}$ або ( $K_{з.о} = (K_{п} + K_{з})$ )	Відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{п.к} = (Ч_{з} - Ч_{п.з}) / Ч_{сер}$ )	Відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ( $K_{с.п.з} = K_{п}/K_{з}$ )	Відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.
Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи ( $K_{зп.о} = Ч_{зп.о} / Ч_{сер}$ )	Співвідношення чисельності залучених на постійні основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі ( $K_{зт.о} = Ч_{зт.о} / Ч_{сер}$ )	Співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт загального залучення персоналу ( $K_{з} = K_{зп.о} + K_{зт.о}$ )	Сума залученого персоналу як на постійні основи та на тимчасовій основі за певний період.
Коефіцієнт вивільнення персоналу на постійні основи ( $K_{вп.о} = Ч_{вп.о} / Ч_{сер}$ )	Співвідношення чисельності вивільнених на постійні основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт вивільнення персоналу на тимчасовій основі ( $K_{вт.о} = Ч_{вт.о} / Ч_{сер}$ )	Співвідношення чисельності вивільнених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт загального вивільнення персоналу ( $K_{в} = K_{вп.о} + K_{вт.о}$ )	Сума вивільненого персоналу як на постійні основи та на тимчасовій основі за певний період.
Коефіцієнт звільнених за власним бажанням ( $K_{зв.б} = Ч_{зв.б} / Ч_{з}$ )	Співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
Коефіцієнт звільнених з ініціативи організації ( $K_{зи.о} = Ч_{зи.о} / Ч_{з}$ )	Співвідношення чисельності звільнених з ініціативи організації за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
Коефіцієнт оновлення колективу ( $K_{ок} = Ч_{пдо 1р} / Ч_{сер}$ )	Співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період

	до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт адаптації персоналу (Кад) = $\frac{\text{Ч}_{\text{п.1-2р.}}}{\text{Ч}_{\text{з.п.о}}}$	Співвідношення чисельності персоналу працюючого до 2 років за певний період до загальної чисельності залученого персоналу на постійній основі за відповідний період.
Коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами $\text{Кзовк} = \frac{\text{Ч}_{\text{в.к.}}}{\text{Ч}_{\text{н.з.п.п.}}}$	Співвідношення кількості внутрішніх кандидатів (працівників) за певний період до загальної кількості нових посад, замін та переміщень в існуючих посадах за відповідний період.
Коефіцієнт стабільності кадрів (Кс) = $\frac{\text{Ч}_1}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$	Відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
Коефіцієнт постійності кадрового складу (Кп.к.с) = $\frac{\text{Ч}_3}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$	Співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів (Кі.п.к) = $\frac{\text{Ч}_{\text{ст.і-й.г.}}}{\text{Ч}_{\text{ст.і-й.г.в.ч}}}$	Співвідношення частки працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.
Коефіцієнт закріпленості (Кз.к) = $\frac{\text{Ч}_{\text{п.с}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$	Співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт (Ккв) = $\frac{\text{Стр}_{\text{т.р.}}}{\text{Стр}_{\text{в.р}}}$	Співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт.
Коефіцієнт структури персоналу організації (Кс.п.о) = $\frac{\text{Ч}_{\text{с.г.}}}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$	Співвідношення частки кожної зі складової груп персоналу організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
Коефіцієнт загальної трудової мобільності (Кз.т.м) = $\frac{(\text{Ч}_{\text{в.з.}} + \text{Ч}_{\text{ст.}} + \text{Ч}_{\text{в.п.}})}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$	Співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.
Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності (Км.р.м) = $\frac{\text{Ч}_{\text{м.р.м}}}{\text{Ч}_{\text{з.р.м}}}$	Співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період.

Джерело: складено автором на основі даних [37; 4; 33].

## Додаток Е

<b>Підприємство</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю «Побуттехніка - Плюс»	<b>Дата</b>	<b>КОДИ</b>
		<b>за ЄДРПОУ</b>	38822360
		<b>за КОАТУУ</b>	
		<b>за КОПФГ</b>	
<b>Територія</b>		<b>за КВЕД</b>	95.21
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>			
<b>Вид економічної діяльності</b>			

**Середня кількість працівників:**

**Адреса, телефон:** Рівненська обл, м. Рівне, вул. Степана Бандери, будинок 45

**Одиниця виміру:** тис.грн. без десяткового знака

**Складено** (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Консолідований баланс  
(Звіт про фінансовий стан) 2019-2021рр**

Показники	Рік		
	2019	2020	2021
Нематеріальні активи	183	178	26
Незавершені капітальні інвестиції	2 767	5 621	5 621
Основні засоби:	24 752	24 626	23 649
Інші фінансові інвестиції	2 419	1 225	295
Відстрочені податкові активи	45	0	0
<b>НЕОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	<b>30 166</b>	<b>31 650</b>	<b>29 591</b>
Виробничі запаси	1 094	170	501
Незавершене виробництво	1 249	3 994	3 638
Запаси	2 343	4 164	4 139
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 272	3 088	3 237
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	3 662	1 538	1 681
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	77	22	13
Інша поточна дебіторська заборгованість	6 497	5 093	4 635
Гроші та їх еквіваленти	596	305	182
Інші оборотні активи	27	92	161
<b>ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>	<b>15 474</b>	<b>14 302</b>	<b>14 048</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>45 640</b>	<b>45 952</b>	<b>43 639</b>

## Додаток Є

## Баланс підприємства (пасиви)

Показники	Рік		
	2019	2020	2021
Зареєстрований (пайовий) капітал	12 215	12 215	12 215
Капітал у дооцінках	-26 293	-27 447	-25 841
Додатковий капітал	0	11	11
Резервний капітал	1 832	1 832	1 832
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	51 943	53 671	52 941
Вилучений капітал	22	0	0
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	<b>39 675</b>	<b>40 282</b>	<b>41 158</b>
Відстрочені податкові зобов'язання	0	570	0
<b>ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>0</b>	<b>570</b>	<b>0</b>
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	93
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	253	310	255
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	651	785	677
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	3 435	3 187	1 156
Поточні забезпечення	1 256	818	298
Інші поточні зобов'язання	370	0	2
<b>ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>5 965</b>	<b>5 100</b>	<b>2 481</b>
<b>Баланс</b>	<b>45 640</b>	<b>45 952</b>	<b>43 639</b>

## Додаток Ж

### Звіт про фінансові результати підприємства

Показники	Рік		
	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46 888	50 920	32 416
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28 871	38 830	24 096
Валовий прибуток (збиток)	18 017	12 090	8 320
Інші операційні доходи	8 764	9 212	6 555
Адміністративні витрати	8 082	6 969	6 114
Витрати на збут	2 133	1 893	605
Інші операційні витрати	16 462	9 807	6 614
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	104	2 633	1 542
Інші фінансові доходи	432	157	17
Інші доходи	154	0	20
Фінансові витрати	0	0	10
Інші витрати	155	175	159
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	535	2 615	1 410
Витрати (дохід) з податку на прибуток	108	887	316
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	427	1 728	1 726

## Додаток 3

## Звіт про рух грошових коштів підприємства

Показники	Рік		
	2019	2020	2021
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63 574	67 674	43 099
Надходження авансів від покупців і замовників	3 937	2 341	123
Надходження від повернення авансів	54	308	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	53	24	15
Інші надходження	116	582	48
Витрачання на оплату товарів (робіт, послуг)	33 921	46 997	29 197
Праці	6 514	6 377	4 375
Відрахувань на соціальні заходи	1 766	1 765	1 085
Зобов'язань з податків і зборів	11 872	8 971	6 654
Витрачання на оплату авансів	4 468	1 659	1 172
Витрачання на оплату повернення авансів	48	115	37
Інші витрачання	851	735	236
Чистий рух коштів від операційної діяльності	8 294	4 310	529
необоротних активів	370	17	219
необоротних активів	9 002	4 276	971
Витрачання на надання позик	62	5	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-8 689	-4 264	-752
Надходження від власного капіталу	0	33	0
Отримання позик	0	0	100
Погашення позик	0	370	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	370	-337	100
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-23	-291	-123
Залишок коштів на початок року	619	596	305
Залишок коштів на кінець року	596	305	182

Керівник

В.М. Шубський

Головний бухгалтер

Т.В. Романюк

## Додаток І

Таблиця 2.14 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Побуттехніка - Плюс» в 2019 - 2021 рр., тис. грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46 888	50 920	32 416	4 032	-18 504	8,6	-36,34	-30,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28 871	38 830	24 096	9 959	-14 734	34,49	-37,94	-16,54
Валовий прибуток (збиток)	18 017	12 090	8 320	-5 927	-3 770	-32,9	-31,18	-53,82
Інші операційні доходи	8 764	9 212	6 555	448	-2 657	5,11	-28,84	-25,21
Адміністративні витрати	8 082	6 969	6 114	-1 113	-855	-13,77	-12,27	-24,35
Витрати на збут	2 133	1 893	605	-240	-1 288	-11,25	-68,04	-71,64
Інші операційні витрати	16 462	9 807	6 614	-6 655	-3 193	-40,43	-32,56	-59,82
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	104	2 633	1 542	2 529	-1 091	2 431,73	-41,44	1 382,69
Інші фінансові доходи	432	157	17	-275	-140	-63,66	-89,17	-96,06
Інші доходи	154	0	20	-154	20	-100	-	-87,01
Фінансові витрати	0	0	10	0	10	-	-	-
Інші витрати	155	175	159	20	-16	12,9	-9,14	2,58
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	535	2 615	1 410	2 080	-1 205	388,79	-46,08	163,55
Витрати (дохід) з податку на прибуток	108	887	316	779	-571	721,3	-64,37	192,59
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	427	1 728	1 726	1 301	-2	304,68	-0,12	304,22

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка - Плюс».

## Додаток К

Таблиця 2.25 – Розрахунок векторів потенціалу підприємства ТОВ «Побуттехніка - Плюс»

Фактори	Вагомість	2019 р.	2020 р.	Складові вектору потенціалу	2021 р.	Складові вектору потенціалу	Еталон	Потенціал підприємства
Середня кількість працівників, осіб (КП)	0,35	46	43	32,72	39	31,74		33,96
Фонд оплати праці, тис. грн. (ФОП)	0,35	18 450	17 245	32,71	14 506	29,44		31,50
Продуктивність праці, тис. грн. (ПП)	0,3	831,13	956,12	34,51	625,59	19,63		17,06
<i>Трудовий потенціал</i>				99,94		80,81	100,00	82,52
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧД)	0,20	46 888	50 920	21,72	32 416	63,66		58,62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (СП)	0,20	28 871	38 830	26,90	24 096	62,06		46,14
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	0,15	427	1 728	60,70	1 726	99,89		24,68
Фондовіддача, обороти (Ф)	0,15		2,06		1,34	72,33		
Виробничі запаси	0,20	30211	31 650	20,95	29 591	93,50		89,24
<i>Виробничий потенціал</i>				130,27		391,43	100,00	218,69
Власний капітал та резерви (ВК)	0,30	39 675	40 282	30,46	41 158	30,65		30,19
Необоротні активи (НА)	0,20	30 166	31 650	20,98	29 591	18,70		17,82
Власні обігові кошти	0,15	9 509	8 632	13,62	11 567	20,10		22,14
Довгострокові зобов'язання	0,10	0	570		0	0,00		
Короткострокові зобов'язання	0,10	5 965	5 100	8,55	2 481	4,86		5,69
Загальна сума запасів (ЗСЗ)	0,15	2 343	4 164	26,66	4 139	14,91		8,39
<i>Фінансовий потенціал</i>				100,27		89,23	100,00	84,23

Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «Побуттехніка – Плюс».