

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

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»
УДК 339.138

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Петро КРУШ
(ініціали, прізвище)

“ ” _____ 2020 р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка»

зі спеціалізації «Економіка бізнес - підприємства»

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

Виконала: студентка II курсу, групи УЕ-з91мп

Герасимук Марія Олександрівна _____
(підпис)

Науковий керівник: доц., к.п.н. Андрусь О.І. _____
(підпис)

Консультант

з економіко-математичного розділу: доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л. _____
(підпис)

Консультант з нормоконтролю: доц., к.е.н. Кривда О.В. _____
(підпис)

Рецензент: д. е. н., проф. Войтко С. В. _____
(підпис)

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

Студент _____

Київ – 2020

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис) Петро КРУШ
(ініціали, прізвище)

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Герасимук Марії Олександрівні

1. Тема дисертації «Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» з метою його сталого розвитку»,
науковий керівник дисертації доц., к.п.н., Андрусь Ольга Іванівна,
затверджені наказом по університету від «02» 11 2020 р. № 3180-с
2. Строк подання студентом дисертації 11.12.2020 р.
3. Об'єкт дослідження – процес процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».
4. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - I. Теоретичні основи управління ресурсним потенціалом підприємства.
 - 1.1. Економічна сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства.
 - 1.2. Методичні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства.
 - 1.3. Показники ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.
 - II. Аналіз та оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».
 - 2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ».
 - 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Метінвест-СМЦ».
 - 2.3. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».
 - 2.4. Кореляційно-регресійний аналіз факторів ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».

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

3.1. Аналіз сучасних підходів управління ресурсним потенціалом підприємства та його сталого розвитку.

3.2. Модель управління ефективністю ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ» для забезпечення його сталого розвитку.

3.3. Обґрунтування заходів підвищення ефективності ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ».

3.4. Прогнозована оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: _____

7. Орієнтовний перелік публікацій: _____

8. Консультанти розділів дисертації

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

9. Дата видачі завдання _30.09.2019

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	30.09.2019 р.	
2	1-й розділ написання магістерської дисертації	10.03.2020 р.	
3	2-й розділ написання магістерської дисертації	02.09.2020 р.	
4	3-й розділ написання магістерської дисертації	10.11.2020 р.	
5	Попередній захист магістерської дисертації	01.12.2020 р.	
6	Строк подання магістерської дисертації на кафедру ЕіП	11.12.2020 р.	
7	Захист магістерської дисертації	21.12.2020 р. 22.12.2020 р.	

Студент _____

Марія ГЕРАСИМУК

Науковий керівник дисертації _____

Ольга АНДРУСЬ

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертаційна робота Герасимук Марії Олександрівни за темою «Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» з метою його сталого розвитку», спеціальність 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка бізнес-підприємства», КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020, Київ.

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

Робота виконана обсягом 136 сторінок друкованого тексту, включає в себе 25 рисунків, 38 таблиць та додаток.

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

Об'єкт дослідження – процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».

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

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

У роботі запропоновано удосконалити процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ». Завдяки проведеним розрахункам обґрунтовано доцільність впровадження арматурного двору та реструктуризації відділу збуту.

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

ABSTRACT

Master's dissertation Gerasimuk Maria Alexandrovna on "Management of resource potential of LLC" Metinvest-SMC "for its sustainable development", specialty 051 "Economics", specialization "Economics of business enterprise", KPI. Igor Sikorsky, 2020, Kyiv.

The master's dissertation consists of an introduction, 3 sections, conclusions and recommendations.

The work is performed in the amount of 136 pages of printed text, includes 25 figures, 38 tables and an appendix.

The purpose of the study is to substantiate the scientific and methodological principles and practical recommendations for managing the resource potential of metallurgical enterprises.

The object of research is the process of resource potential management of Metinvest-SMC LLC.

The subject of research is theoretical, methodical and practical approaches to resource potential management of Metinvest-SMC LLC.

Methods such as dialectical, statistical, graphical and logical analysis, computational-analytical, comparative, economic-mathematical modeling and forecasting, methods were used in the work to conduct research, develop areas for improvement and substantiate ways to organize effective management of resource potential of Metinvest-SMC LLC. modern computer technologies for processing economic information, in particular, the Microsoft Excel application package.

The paper proposes to improve the resource management process of Metinvest-SMC LLC. Thanks to the calculations, the feasibility of introducing a rebar and restructuring the sales department is substantiated.

Key words - resources, enterprise potential, enterprise resource potential, enterprise resource potential management, sustainable development, enterprise resource potential management model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Економічна сутність управління ресурсним потенціалом підприємства	11
1.2. Методичні підходи оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.....	23
1.3. Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.....	33
Висновки до розділу 1.....	49
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	51
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»	51
2.2. Аналіз та оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Метінвест-СМЦ»	60
2.3. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»	67
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз факторів ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».....	76
Висновки до розділу 2.....	82
РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	85
3.1. Аналіз сучасних підходів ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства з метою його сталого розвитку	85
3.2. Модель управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» для забезпечення його сталого розвитку	93
3.3. Заходи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» для забезпечення його сталого розвитку	102
3.4. Прогнозована оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»	108
Висновки до розділу 3.....	114
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні конкурентні умови ринку визначають необхідність сталого розвитку підприємств національної економіки і металургійних підприємств, зокрема. Провідним аспектом його забезпечення є ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства як планування, організація, аналіз та оцінка сукупності задіяних ресурсів та досягнення визначених цілей, напрямів та результатів його діяльності. А недостатність обґрунтування практичних аспектів управління ресурсним потенціалом металургійних підприємств з метою забезпечення їх сталого розвитку визначили актуальність і спрямованість дослідження.

Ступінь розробки наукової проблеми. Дослідженню проблем формування потенціалу підприємства присвячено праці зарубіжних дослідників Д. Мак-Лелланда, Е. Лоулера, Тейлора, А. Файоля, вітчизняних вчених Б.Є. Бачевського, І.В. Заблудської, О.О. Решетняк, О.Д. Гудзинського, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. Проблемам використання потенціалу підприємства присвячено роботи В.Л. Архангельського, Л.В. Балабанова, Н.С. Краснокутської, В.В. Россохи, О.С. Федоніної, Д.К. Шевченка. Вагомим теоретичним доробком до проблеми оцінки ресурсного потенціалу підприємства є праці вітчизняних дослідників С.І. Бандури, А.М. Колота, В.М. Семенова, Л.В. Шаруги, Г.В. Хаєта.

Аналіз наукових економічних джерел свідчить, що дослідники приділяють увагу лише окремим аспектам використання ресурсного потенціалу підприємства – трудового (Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська С.Ф. Большенко), матеріального (О.С. Федоніна, І.М. Репіна, О.І. Олексюк), фінансового (А.Л. Гапоненко В.М. Гавва, О.А. Божко), недостатньо висвітлюючи його комплексну оцінку. Водночас в дослідженнях М.А. Вахрушева, В.В. Ковальова, Н.С. Пласкової здійснена комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємства. Проте, проблема управління ресурсним потенціалом підприємства і металургійних підприємств, зокрема, вс ще залишається поза увагою дослідників.

Орієнтуючись на економічну значущість проблеми управління ресурсним потенціалом металургійних підприємств, об'єктивний запит формування

комплексного підходу до її розв'язання та практично-прикладну цінність темою дослідження було обрано: **«Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» з метою його сталого розвитку».**

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

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо управління ресурсним потенціалом металургійних підприємств з метою забезпечення їх сталого розвитку.

Для досягнення мети роботи були визначені та послідовно розв'язувалися такі **завдання:**

- обґрунтувати теоретичні основи (сутність, методичні підходи та показники ефективності) управління ресурсним потенціалом підприємства;
- проаналізувати та оцінити фінансово-економічний стан ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- здійснити кореляційно-регресійний аналіз факторів ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- проаналізувати сучасні підходи ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства з метою його сталого розвитку;
- розробити модель управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»; для забезпечення його сталого розвитку;
- обґрунтувати заходи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» для забезпечення його сталого розвитку;

– спрогнозувати вплив запропонованих заходів на ефективність управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Об’єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ».

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

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

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому що:

– *вперше* розроблена модель управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ», яка інтегрує планування, організацію, координацію, аналіз, контроль та стимулювання ряду потенціалів – матеріально-технічного забезпечення, виробничого, трудового, фінансового, управлінського, маркетингового, інформаційного з метою досягнення визначених цілей, забезпечення планованих фінансових результатів господарської діяльності підприємства та забезпечують його сталий розвиток;

– *уточнено* поняття *управління ресурсним потенціалом підприємства*, яке на відміну від існуючих означає сукупність ряду потенціалів підприємства – матеріально-технічного забезпечення, виробничого, трудового, фінансового, управлінського, маркетингового, інформаційного, що уможливають досягнення

визначених цілей його діяльності в умовах невизначеності впливу внутрішніх та зовнішніх факторів;

– узагальнено функції управління ресурсним потенціалом підприємства (планування, організацію, координацію, аналіз, контроль та стимулювання ряду потенціалів – матеріально-технічного забезпечення, виробничого, трудового, фінансового, управлінського, маркетингового, інформаційного).

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

Основні результати дослідження отримали схвальний відгук ТОВ «Метінвест-СМЦ» та прийняті до використання в його практичній діяльності (акт впровадження №3149 від 30.10.2020 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження відображено у 4 публікаціях, серед яких 2 публікації в наукових фахових економічних виданнях та 2 – у збірниках матеріалів наукових конференцій:

1. Герасимук М.О. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств. *Наука онлайн: Міжнародний научний електронний журнал*. 2020. №2. URL: <https://nauka-online.com/publications/ekonomika/2020/2/otsinka-resursnogo-potentsialu-pidpriyemstv/>.

2. Герасимук М.О. Економічний потенціал підприємства: аналіз сучасних наукових підходів до дослідження і оцінки діяльності підприємства. Стратегічні пріоритети в науці: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця 10 лютого, 2020. С. 9.

3. Герасимук М.О. Основні напрямки теоретичних досліджень в галузі теорії потенціалу підприємств. *Наука онлайн. Міжнародний научний електронний журнал*. 2020. №12. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2020/12/osnovni-napryamki-teoretichnih-doslidzhen-v-galuzi-teoriyi-potentsialu-pidpriyemstv/>

4. Герасимук М. О., Андрусь О. І. Ресурсний потенціал підприємства. Світ економічної науки. Економічні наукові інтернет-конференції 2020. №28. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3532/>

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМТСТВА

1.1. Економічна сутність управління ресурсним потенціалом підприємства

Управління ринком супроводжується нестабільністю зовнішнього середовища, взаємозв'язком попиту та пропозиції, нестабільністю цін та змінами в конкурентному середовищі. Одним із пріоритетів управління є формування та оцінка поточних та майбутніх можливостей суб'єкта господарювання, а саме його ресурсного потенціалу.

Проблеми, що виникають при оцінці ресурсного потенціалу, або наші роздуми у дослідженнях провідних учених: А. В. Арєф'єва, А. В. Березіна, Н. С. Довгаль, А. В. Лебеденко, Н. С. Краснокутська, А. С. Федонін та ін. Висунуті вченими теорії, методи та практичні засади оцінки використовуються для переосмислення складного процесу стратегічного управління на підприємствах.

Без розуміння реальних можливостей підприємства, тобто ресурсного потенціалу, неможливо підвищити конкурентоспроможність підприємств та подолати негативні ситуації в економічному розвитку.

За словами Н. С. Довгаля, в процесі оцінки ресурсного потенціалу підприємства проведено комплексний аналіз та планування діяльності підприємства в сучасних умовах. Однак в економічних дослідженнях поняттю "ресурсний потенціал" не приділяється достатньо уваги, немає конкретного визначення, тобто теоретичні основи аграрного потенціалу ще не розроблені [1].

Дослідники В. Є. Качуровський та В. П. Чайковський вважають, що ефективність економічної системи країни та темп її розвитку залежать від формування, ефективного використання та освоєння ресурсів підприємств.

Не зважаючи на поглиблені теоретичні узагальнення певних аспектів оцінки, дослідженню питань, пов'язаних із застосуванням ресурсного потенціалу, приділяється недостатньо уваги. Існує невеликий інтерес до підвищення ефективності та впровадження економіко-математичних моделей на базі наукового обґрунтування, що відображає стратегію виробничої діяльності підприємств.

Вдосконаленню системи стратегічного управління в цілому не надається належної переваги.

У наукових працях багатьох економістів підкреслюється важливість питань, пов'язаних з аналізом ресурсного потенціалу, та питань, пов'язаних із загальною модернізацією підприємств та ефективним використанням та оптимальним утриманням усіх їх ресурсів. Ці питання є найбільш гострими, найскладнішими та найбільш актуальними не лише в науці, але й на практиці.

В економічній літературі термін "ресурсний потенціал" у широкому розумінні стосується здатності, сили, запасу, доступних інструментів або рівня здатності будь-якого підприємства. Так само термін означає «прихована здатність, сила будь-якої діяльності» [3, с. 1. 902].

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів та виробничих можливостей, придатних для досягнення мети.

На думку Н. С. Краснокутської, ресурсний потенціал – це здатність ресурсної системи підприємства та її здатність досягати результатів за допомогою реалізації бізнес-процесів [4].

Інше визначення поняттю «ресурсний потенціал» дає доктор економічних наук О. М. Вишневого: це сукупність ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства, а також здатність співробітників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) і отримання максимального прибутку [5].

Отже, термін «ресурсний потенціал» означає, що суб'єкт (будь то фізична особа, основна робоча сила чи все суспільство) має приховані можливості, які ще не розкриті, або має здатність діяти у певній галузі. Ресурсний потенціал підприємства має такі показники:

- реальні можливості підприємства в тій чи іншій сфері економічної діяльності;
- наявність ресурсів виробництва і резервів, як залучених, так і не залучених у виробництво;

- здатність менеджерів залучати ресурси до створення продукції, товарів і послуг з метою отримання максимального прибутку;
- наявність форми підприємництва та відповідної організаційно-правової структури.

Складові ресурсного потенціалу підприємства показані на схемі [26]. Таким чином, на рівні підприємства ресурсний потенціал формується за рахунок:

- організаційного потенціалу (можливість системи управління забезпечувати
- фінансово-економічного потенціалу (фінансово-економічний стан підприємства);
- виробничого потенціалу (сукупність виробничих можливостей, які визначаються наявністю виробничих ресурсів);
- маркетингового потенціалу (сукупність споживчих властивостей продукції, виражена через здатність підприємства залучати нових споживачів і зберігати існуючих);
- трудового (кадрового) потенціалу (сукупність можливостей персоналу досягати стратегічних цілей у діяльності підприємства);
- науково-технічного (інноваційного) потенціалу (активність підприємства з випуску нової продукції, впровадження досягнень науки і техніки, застосування прогресивних технологій);
- соціального потенціалу (можливість забезпечувати соціальні потреби людини, це медичне обслуговування, культурні заходи, організація відпочинку, надання інших соціальних благ, наприклад матеріальна допомога).

Розвиток будь-якого підприємства залежить від ефективності використання всіх наявних ресурсів. Наявність ресурсів служить матеріальною основою, яка визначає виробничі можливості підприємства. Ресурсний потенціал підприємства являє собою складну систему, що об'єднує основні фонди, технологію, інформацію, трудові та енергетичні ресурси, які знаходяться в розпорядженні підприємства і необхідні для здійснення виробничої діяльності.

Таблиця 1.1 – Ресурсний потенціал підприємства

Система управління	→ Швидкість і обґрунтованість рішень → Рівень делегування повноважень → адекватність інформації
Фінанси	→ Обсяг власних коштів → Можливість залучення кредитів → Обсяг дебіторської заборгованості
Персонал	→ Рівень кваліфікації → Рівень мотивації → Перспективи кар'єрного росту
Стиль керівництва	→ Лідерська влада → Влада посади → Влада примусу
Маркетинг	→ Рівень сприйняття реальності → Частка ринку → Конкурентна перевага → Імідж
Продукція	→ Рівень співвідношення ціна / якість
Виробництво	→ Технологічний рівень і гнучкість Інновації → Можливість розширення потужності
Збут	→ Наявність власної збутової мережі → Реальні обсяги продажів → Пропускна здатність збутової структури
Поставки	→ Наявність альтернативних постачальників → Кредит довіри у постачальників
Ексклюзивні можливості	→ Ексклюзивний доступ до сировини → Доступ до ексклюзивної інформації → Ексклюзивне право на частку ринку
Соціальні послуги	→ Наявність об'єктів соціальної інфраструктури

Джерело: складено автором за даними [5]

Одна з першочергових завдань керівництва формування та оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу; збалансування внутрішнього потенціалу підприємства з потенціалом зовнішнього середовища з метою вирішити заплановані завдання, отже, вижити в умовах конкуренції.

В даному випадку важливо не тільки отримати достовірні відомості про управлінському процесі, а й оцінити його якість, а також виробити напрямки

діяльності, щоб домогтися удосконалення досліджуваного процесу. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом є необхідною умовою, що забезпечує подальший розвиток підприємства.

Комплексне, всебічне і системне вивчення формування механізмів, які керують господарюючих суб'єктом, неможливо без дослідження такої категорії, як потенціал, його структурних елементів і характеру взаємодії між ними. При будь-якому життєвому циклі розвитку організації необхідно оцінити потенціал, будь то період становлення економічного суб'єкта або розвитку.

Під потенціалом економічного суб'єкта прийнято розуміти сукупність наявних видів ресурсів, які є головним механізмом господарської діяльності, а збалансоване використання ресурсів сприяє збільшенню прибутку. Рівень потенціалу впливає на ефективність діяльності та інвестиційну привабливість господарюючого суб'єкта.

Потенціал економічного суб'єкта є інтегральну оцінку його можливостей, укладених в ресурсному забезпеченні досягнення стратегічного пріоритетів розвитку.

Слід зазначити, що потенціал економічного суб'єкта характеризувати тільки наявністю ресурсів не можна; поряд з цим слід розглядати ефективність їх використання, так як окремі господарюючі суб'єкти, Маючи диференціальні потенційні можливості, виділяються ефективністю їх використання; потенціал вище у того господарюючого суб'єкта, Який більш результативно і збалансовано використовує свої ресурси.

Використання господарюючих суб'єктом наявних ресурсів (рівень потенціалу) безпосередньо впливає на його фінансову стійкість і платоспроможність. Згадані показники в жорсткому конкурентному середовищі є запорукою виживання та основою стабільності розвитку економічного суб'єкта. У свою чергу, забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності можливо на основі підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, за допомогою зниження витрат за рахунок збалансовано використання всіх видів ресурсів.

Ресурси господарюючого суб'єкта включають в себе: трудові ресурси (персонал) виробничі ресурси; матеріальні ресурси.

До якісних показників трудових ресурсів відноситься продуктивність праці; даний показник – показник економічної ефективності. Підвищення потенціалу в розрізі трудових ресурсів забезпечується за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, раціональної чисельності робітників, ефективного використання робочого часу.

При аналізі ресурсного потенціалу, крім трудових (людських) ресурсів, необхідно аналізувати ресурси, пов'язані зі станом основних виробничих фондів, що утворюють виробничо-технічну базу і визначають виробничу програму економічного суб'єкта. Виробничі ресурси складаються з будівель, споруд, основних засобів, машин і обладнання.

Матеріальні ресурси займають значну частку в різних економічних суб'єктів. Матеріальні ресурси це споживані в процесі виробництва продукції, надання послуг, предмети праці (основні і допоміжні матеріали, напівфабрикати і комплектуючі вироби, енергетичні і паливні ресурси, що споживаються на технічні потреби). Ось нормативності, раціональності та ефективності їх використання залежить показник собівартості виробленої продукції чи наданих послуг, або виконаних робіт.

В сучасних умовах, коли складно оцінити і збалансувати всі фактори, що впливають на діяльність господарюючого суб'єкта, завданням управління ним є з'єднання воєдино матеріальних, виробничих і трудових ресурсів для досягнення стратегічного пріоритетів розвитку.

З економічної точки зору, ресурси включають сукупність окремих елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробництві чи наданні послуг.

Тому найважливішою ознакою категорії «ресурси» є безпосередній зв'язок з виробничим процесом, тобто ресурси в процесі використання набувають форми виробничих факторів. Тому С. Брю, К. Макконнелл вважає, що ресурси – це земля, капітал, праця та підприємницькі здібності [10, с. 47].

Слід зазначити, що не існує чіткого методу класифікації ресурсів у теорії та на практиці.

Відповідно до критеріїв класифікації ресурси можна класифікувати наступним чином (рисунок 1.1) [11].

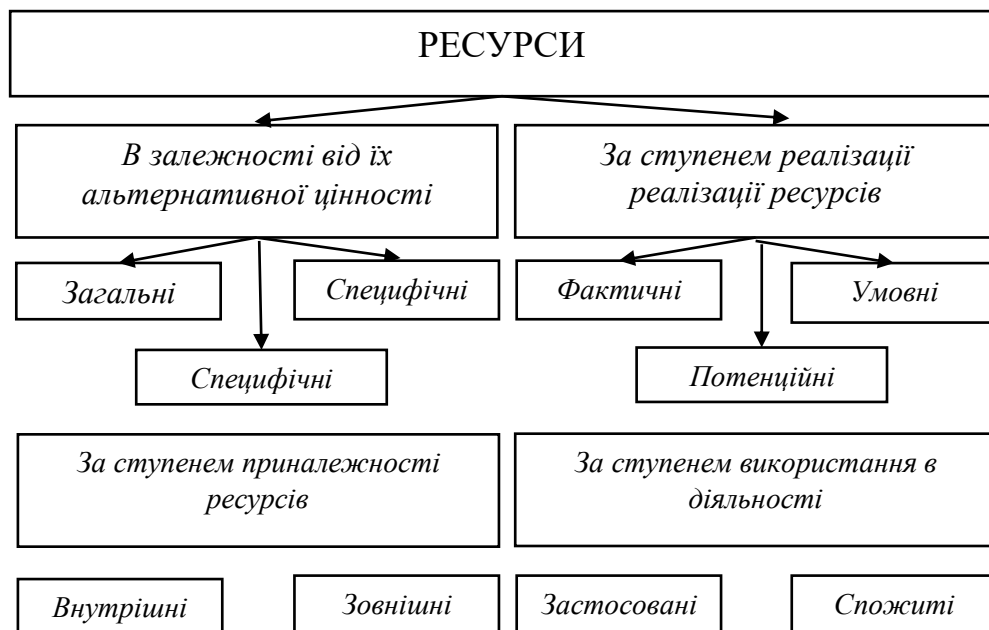


Рисунок 1.1 – Класифікаційні ознаки ресурсів

Джерело: складено автором на основі теоретичних даних [11]

З точки зору Л. Огорокової, ресурси – це сукупність запасів, ресурсів, методів та об'єктів, доступних господарюючим суб'єктам, які можна мобілізувати та ввести в дію та цілеспрямовано використовувати.

Наявність достатніх ресурсів для суб'єкта господарювання означає наявність необхідних можливостей у його розвитку та нормальній роботі за певних умов відповідно до цілей [12].

Ми не можемо ігнорувати метод В. В. Ковальнової. Відповідно до цього, збір ресурсів відноситься до матеріально-технічної бази (завдяки довгостроковим ресурсам, характеру технічного процесу), оборотних активів (активів, що забезпечують реалізацію технічного процесу), трудових та фінансових ресурсів [13].

Ресурс є елементом об'єкта управління, вважає С. А. Бороненкова. І рекомендується класифікувати їх традиційним способом: трудові ресурси; фінансові ресурси, трудові засоби; предмети праці; [14].

Т.Т. Балабанов посилається на ресурси, що належать компанії, а також фінансові та ресурсні можливості, технології, технології, робочу силу та космічні

ресурси (територія, житло, комунікації) [10]. Балабанов представляє організаційну структуру системи управління ресурсами.

К. С. Борзенкова відрізняє внутрішні ресурси від зовнішніх за ступенем належності ресурсів підприємству. За рівнем реалізації ресурсів в економічному процесі розрізняють фактичні ресурси, тобто ресурси, необхідні для реалізації виробничих планів; потенційні ресурси, які можна отримати та використовувати за певних умов; або ресурси, включаючи різні резерви та спеціальні фонди, довгострокові банки Поле позики тощо [12].

Усі ресурси Л. Г. Окорокової можна розділити на такі типи за значенням їх заміщення у суб'єктів господарювання: загальні ресурси (вартість заміщення цих ресурсів однакова всередині та поза компанією); конкретні ресурси (вартість заміщення цих ресурсів у компанії) Вищі за зовнішні ресурси); вид ресурсів, ці ресурси не мають іншого значення поза компанією [12].

Рекомендується Валевичу та іншим авторам розділити ресурси, що використовуються в торгівлі, на використані та спожиті:

- ресурси заявки, розраховані за вартістю (одноразові витрати), включають вартість основних фондів, оборотних та оборотних коштів, а також кількість використаних фондів заробітної плати, включаючи платежі з споживчих фондів;

- споживаними ресурсами є поточні витрати або витрати обороту [17].

Наші дослідження показують, що ми віримо, що в деяких випадках можна виділити різні поняття, такі як "ресурси" та потенціал. Істотна різниця між основними поняттями "ресурс" та "потенціал" полягає в тому, що ресурси мають фізичну форму, яка існує незалежно від економічних суб'єктів, а потенціал окремого економічного суб'єкта в цілому невіддільний від корпоративних суб'єктів.

Ефективність господарюючого суб'єкта залежить від кількості наявних ресурсів: основних фондів та оборотних активів, трудових ресурсів. Для ефективного управління суб'єктом господарювання рекомендується вивчити, скільки ресурсів буде витрачено на кожен рубль доходу, отриманого від реалізації його продукції.

Вивчення економічної літератури дозволяє знайти різні способи боротьби зі змістом категорії "ресурсний потенціал":

- Доступність ресурсів;
- Матеріальна основа виробництва.

У таблиці 1.1 узагальнено запропоновані дефініції поняття «ресурсний потенціал» підприємства.

Аналіз змісту поняття «ресурсний потенціал» підприємства, показав що дослідники виділяють лише статичні характеристики ресурсів виробничого процесу, не поглиблюючись у якісні їх аспекти. Відтак, реалізація будь-яких цілей та завдань підприємства значною мірою визначається наявним ресурсним потенціалом.

Більшість авторів під ресурсним потенціалом розуміють сукупність усіх ресурсів, які використовуються у виробничому процесі. Однак на нашу думку, поняття «ресурсний потенціал» підприємства дещо ширший, оскільки формує безліч якісних характеристик, таких як синергія відносин між працівниками в колективі.

Ресурсний потенціал – це складна, збалансована агрегована сукупність ресурсів, яка охоплює не тільки задіяні у виробничому процесі ресурси протягом періоду аналізу, але також його страхові та інші запаси.

Ресурсний потенціал знаходиться в постійному динамічному стані: збільшення або зменшення. Зменшення ресурсного потенціалу відбувається за рахунок зменшення доходу.

Таблиця 1.2 – Дефініції поняття «ресурсний потенціал підприємства» в дослідженнях економістів.

№ п/п	Автор	Визначення
1	Свободин В.А.Вопросы визначення та ефективності виробничого потенціалу // АПК: економіка, управління. 1991. №3	Ресурсний потенціал «сукупність наявних у розпорядженні підприємства ресурсів (земельні, трудові, матеріальні)».
2	Клепиков Ю.Н.Оценка рівня і стратегія поліпшення використання економічного потенціалу підприємства: Автореф. дис. ... канд. екон. Наук. Білгород, 1999.	Величина потенціалу підприємства визначається кількістю ресурсів, якими володіє підприємство, і умовами, що дозволяє досягти найбільш повного і раціонального їх використання.

Закінчення таблиці 1.2

3	Мисько К.М.Ресурсний потенціал регіону (теоретичні та методологічні аспекти дослідження). М., 1991.	Сукупна величина реалізованих і нереалізованих можливостей використання ресурсів в процесі задоволення суспільних потреб, що виражається в ресурсній формі її подання. Нарощування ресурсного потенціалу лежить не в площині збільшення його об'ємних характеристик, а в глибокому структурно-компонентному аналізі ресурсів.
4	Комаров М.А.Ресурсний потенціал економічного зростання / За ред. А.Н. Романова. М., 2002.	Система ресурсів, взаємопов'язана сукупність матеріально-речових, енергетичних, інформаційних засобів, а також самих працівників, які використовують (або можуть використовувати) їх в процесі виробництва матеріальних благ і послуг.
5	Окорокова Л.Г.Ресурсний потенціал підприємств. СПб., 2001.	Ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність всіх ресурсів підприємства, що забезпечують можливість отримання максимального економічного ефекту в заданий момент часу..

Джерело: складено автором на основі теоретичних даних [11]

Узагальнимо сутність ресурсного потенціалу підприємства. *Ресурсний потенціал* це – сукупність ряду потенціалів підприємства – матеріально-технічного забезпечення, виробничого, трудового, фінансового, управлінського, маркетингового, інформаційного, які уможливають досягнення визначених цілей та напрямів діяльності в умовах невизначеності впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

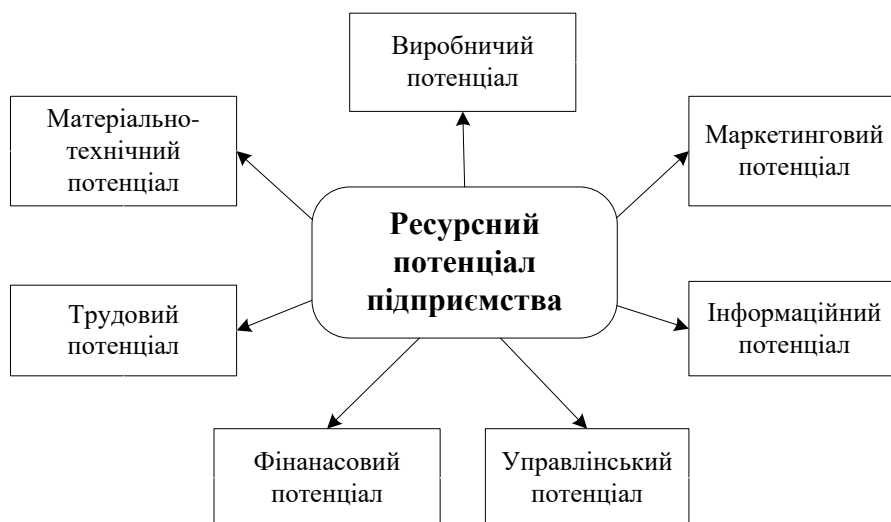


Рисунок 1.2 – Ресурсний потенціал підприємства

Побудовано автором

Обґрунтуємо зміст кожної складової ресурсного потенціалу підприємства. *Виробничий потенціал* уособлює сукупність суб'єктів та об'єктів виробничої системи підприємства, який сприяє виробництву визначеного обсягу, якості та асортименту продукції в технологічно визначений час. *Матеріально-технічний потенціал* сприяє забезпеченню виробничої системи сировиною, матеріалами, комплектуючими виробами, малоцінними необоротними активами відповідно до визначених виробничих цілей та потужностей підприємства та цінових пропозицій означених ресурсів на ринку. *Трудовий потенціал* – сукупність кадрових ресурсів відповідної кваліфікації, яка забезпечує потреби виробництва у кваліфікованій праці, сприяє випуску визначеного асортименту продукції відповідних норм, нормативів, якості, обсягів та уможливорює отримання планованих фінансових результатів підприємства. *Фінансовий потенціал* – сукупність фінансових ресурсів підприємства, які забезпечують належне функціонування виробничого, матеріально-технічного, маркетингового, трудового, управлінського потенціалів підприємства. *Управлінський потенціал* – сукупність кваліфікованих управлінських кадрів, озброєних сучасними інформаційно-управлінськими системами, які визначають цілі, напрями, ресурсне наповнення виробничого процесу, забезпечуючи випуск визначеного асортименту продукції відповідно діючих норм, вимог якості, визначених обсягів, запитів споживачів та плановані фінансові результати підприємства. *Інформаційний потенціал* – система формування та своєчасного використання інформаційних ресурсів, яка сприяє ефективному функціонуванню всіх складових ресурсного потенціалу підприємства. *Маркетинговий потенціал* – спрямований на формування маркетингової стратегії підприємства; дослідження попиту споживачів; пошук найбільш ефективних каналів збуту та перспективних ринкових сегментів; прийом, збереження, пакування, доставка готової продукції, укладання партнерських угод по збуту продукції, організацію післяпродажного сервісу.

Управління – це діяльність основного органу, яка виявляється як цілеспрямований та організований вплив на ціль управління, а мета полягає в тому, щоб зробити основний орган управління досягненням бажаного стану цілі.

Управління ресурсним потенціалом підприємства – цілеспрямована діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на організацію ефективного використання наявних ресурсів та можливостей у зовнішньому середовищі та ресурсів та можливостей, які можуть з'явитися в майбутньому для максимізації потреб споживачів та доданої вартості та прибутку.

Таким чином, *ресурси* – це група матеріальних та нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі. *Потенціал підприємства* можна визначити як здатність ресурсних систем підприємства та можливості створювати результати для зацікавлених сторін шляхом реалізації бізнес-процесів. *Ресурсний потенціал* це – сукупність ряду потенціалів підприємства – матеріально-технічного забезпечення, виробничого, трудового, фінансового, управлінського, маркетингового, інформаційного, які уможливають досягнення визначених цілей та напрямів діяльності в умовах невизначеності впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Обґрунтуємо зміст кожної складової ресурсного потенціалу підприємства. *Виробничий потенціал* уособлює сукупність суб'єктів та об'єктів виробничої системи підприємства, який сприяє виробництву визначеного обсягу, якості та асортименту продукції в технологічно визначений час. *Матеріально-технічний потенціал* сприяє забезпеченню виробничої системи сировиною, матеріалами, комплектуючими виробами, малоцінними необоротними активами відповідно до визначених виробничих цілей та потужностей підприємства та цінових пропозицій означених ресурсів на ринку. *Трудовий потенціал* – сукупність кадрових ресурсів відповідної кваліфікації, яка забезпечує потреби виробництва у кваліфікованій праці, сприяє випуску визначеного асортименту продукції відповідних норм, нормативів, якості, обсягів та уможливорює отримання планованих фінансових результатів підприємства. *Фінансовий потенціал* – сукупність фінансових ресурсів підприємства, які забезпечують належне функціонування виробничого, матеріально-технічного, маркетингового, трудового, управлінського потенціалів підприємства. *Управлінський потенціал* – сукупність кваліфікованих управлінських кадрів, озброєних сучасними інформаційно-управлінськими системами, які визначають цілі, напрями, ресурсне наповнення виробничого

процесу, забезпечуючи випуск визначеного асортименту продукції відповідно діючих норм, вимог якості, визначених обсягів, запитів споживачів та плановані фінансові результати підприємства. *Інформаційний потенціал* – система формування та своєчасного використання інформаційних ресурсів, яка сприяє ефективному функціонуванню всіх складових ресурсного потенціалу підприємства. Маркетинговий потенціал – спрямований на формування маркетингової стратегії підприємства; дослідження попиту споживачів; пошук найбільш ефективних каналів збуту та перспективних ринкових сегментів; прийом, збереження, пакування, доставка готової продукції, укладання партнерських угод по збуту продукції, організацію післяпродажного сервісу. *Управління* – це діяльність основного органу, яка виявляється як цілеспрямований та організований вплив на ціль управління, а мета полягає в тому, щоб зробити основний орган управління досягненням бажаного стану цілі. *Управління ресурсним потенціалом підприємства* – цілеспрямована діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на організацію ефективного використання наявних ресурсів та можливостей у зовнішньому середовищі та ресурсів та можливостей, які можуть з'явитися в майбутньому для максимізації потреб споживачів та доданої вартості та прибутку.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Виробничо-господарську діяльність як дослідницьку категорію доцільно розглядати похідною поняття виробничо-господарська система. Остання традиційно розглядається, як впорядкована сукупність елементів і частин, що мають постійний взаємозв'язок та функціонують з метою створення (виробництва) певної продукції, виконання робіт або надання послуг за умови підпорядкування кожного елемента спільної мети системи [**Error! Reference source not found.**, с. 48-49].

Відповідно виробничо-господарською діяльністю є діяльність з упорядкування, взаємоузгодження роботи та реалізації покладених функцій сукупності елементів і частин, в ході постійного взаємозв'язку з метою створення

(виробництва) певної продукції, виконання робіт або надання послуг, підпорядкування кожного елемента системи спільній меті.

Для промислового підприємства основу становить виробнича система, ознаками якої є (рис. 1.3):

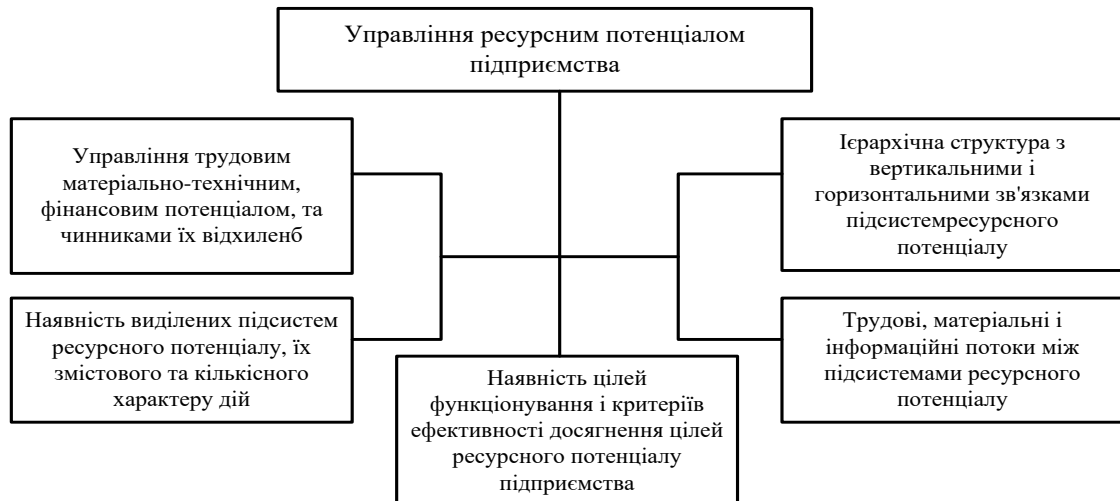


Рисунок 1.3 – Ознаки управління ресурсним потенціалом підприємства

Джерело: складено автором на основі теоретичних даних [53]

Домінування ринку споживача та дотримання концепції орієнтації на споживача вплив кон'юнктури цільових ринків на промислове підприємство відбувається через маркетингову петлю якості, в межах якої попиту на товар, його ключовим характеристикам підпорядковується виробництво. Зокрема на етапі пошуку і вивчення ринку, дослідження галузевих інновацій задаються техніко-технологічні характеристики виробів, що визначають виробничі потужності, організацію виробництва, програми вдосконалення виробничої бази (рис. 1.4).

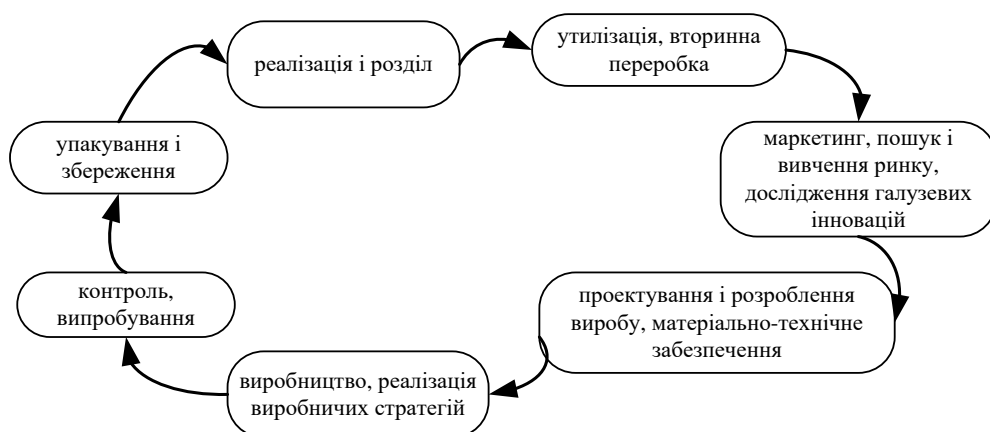


Рисунок 1.4 – Маркетингова петля якості промислового підприємства

Джерело: складено автором на основі теоретичних даних [53]

На етапі проектування і розроблення виробу закладається основа системи матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу. Це реалізується у формі виробничих стратегій та програм. Безпосередня взаємодія з цільовими споживачами відбувається на етапі реалізації і розподілу продукту, де виникає можливість оцінити адекватність вироблених стратегій та планів кон'юнктурі цільових ринків.

Зміни та вдосконалення відбуваються на наступному етапі пошуку і вивчення ринку, дослідження галузових інновацій.

З точки зору проблеми дослідження, управління виробничо-господарською діяльністю промислового підприємства еволюціонувало відносно кон'юнктури цільових ринків, де етапи вдосконалення слід ототожнювати з концепціями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Еволюція концепцій інтеграції підприємства в ринок

Концепція інтеграції в ринок		Період	Ключовий носій ефекту	Управлінські інструменти	Цільова орієнтація
Епізодична взаємодія з цільовими ринками	Виробнича	Кінець XIX – початок XX ст.	Виробництво	Обсяги виробництва, собівартість, продуктивність	Попит
	Товарна	До середини 20-их років XX ст.	Товар	Якість, асортимент, властивості	Попит
	Збутова	До середини 30-их років XX ст.	Система збуту	Методи продаж, канали розподілу	Попит
Ринкова концепція		До кінця 60-их років XX ст.	Система «Виробництво - Збут»	Маркетингові дослідження, програми, інструменти	Попит, запити
Стратегічна концепція		До середини 70-их років XX ст.	Система «Підприємство - Ринок»	Стратегічні плани	Запити, потреби

Джерело: складено автором на основі теоретичних даних [21]

Отже, наведені концепції господарської діяльності гіпотетично знаходять відображення в управлінських підсистемах підприємства, здійснюють прямий чи опосередкований вплив. Передбачаємо, що опосередкований вплив на роботу підприємства виявляють будь-які господарські операції. Водночас з огляду на мету,

предмет та об'єкт дослідження аналіз обраної проблеми слід обмежити чинниками прямого впливу та дотичними до них підсистемами підприємствами. Зокрема, прямим впливом є управління маркетингом, виробництвом, системою просування та розподілу товару. Висока залежність фінансових результатів від грошового потоку, вимагає дослідити фінансовий менеджмент підприємства.

Водночас методи та дослідні інструменти, на наше переконання, вимагають суттєвого вдосконалення. Традиційно використовуване раніше управління "за відхиленнями" та управління "від досягнутого" неспроможні адекватно реагувати на кон'юнктуру цільових ринків (табл. 1.5). Водночас їх застосування у практиці вітчизняних підприємств виступає ключовою причиною неконкурентоспроможності, втрат господарського потенціалу, банкрутства [Error! Reference source not found., с. 103].

Причини неадекватності управління "за відхиленнями" та управління "від досягнутого" лежать в площині слідування існуючим процесам, а не господарської діяльності на випередження кон'юнктурних тенденцій з використанням часового лагу для технічних розробок та технологічних новацій. Хоча в процесі управління від досягнутого присутній елемент планування на основі екстраполяції, практика свідчить про хибність отриманих на його основі прогнозів. Основоположний аргумент – розвиток "по спіралі", характерний для циклічності економічних процесів [Error! Reference source not found., с. 76].

Таблиця 1.5 – Методи управління ресурсним потенціалом підприємства

Характеристика методу	Інструменти управління
Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на поточну ситуацію. Внутрішнє планування обмежується розробкою бюджетів і поточних планів.
Управління «від досягнутого», з елементами передбачення майбутнього	Аналіз та контроль зовнішніх та внутрішніх факторів ефективності поточної ситуації. Планування як екстраполяційне передбачення майбутнього.
Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище	Стратегічне планування, орієнтоване на кон'юнктуру ринку, дії конкурентів відносно категорій «продукт – ринок», «ціна-якість».
Стратегічне управління	Підготовка майбутнього та до майбутнього. Стратегічне планування, орієнтоване на всі підсистеми господарської діяльності підприємства, інтегрує попередні етапи.

Джерело: складено автором на основі теоретичних даних [23]

Водночас відповідний етап наступного економічного циклу не тотожний попередньому, містить в своїй основі істотно відмінні рушійні сили та, очевидно, механізм взаємодії промислових підприємств з цільовими ринками.

Таким чином, з напрацьованих в процесі еволюції підходів до управління виробничо-господарською діяльністю підприємств придатним для застосування на сучасному етапі є управління "за цілями", з орієнтацією на зовнішнє середовище та стратегічне управління. Перший метод (підхід) спеціально орієнтований на планування та управління на основі ринкової кон'юнктури та гіпотетично окреслює область вирішення проблеми дослідження за умов його практичного застосування на вітчизняних підприємствах, другий – об'єктивно визначає та формує ринкову кон'юнктуру, виступає найвищим рівнем вирішення поставленої наукової проблеми. Поряд явними передумовами застосування управління "за цілями", з орієнтацією на зовнішнє середовище та стратегічного управління, на практиці вітчизняні підприємства відчують системні проблеми переходу до них, що заплановано розглянути на етапі оцінки та аналізу управління виробничо-господарською діяльністю.

На основі визначення області, проблем та підходів до поставленої проблеми, управлінням господарською діяльністю підприємств, де базою виступає кон'юнктура цільових ринків, слід вважати системну діяльність, в межах якої, управлінські заходи підпорядковані завданню отримання гіпотетичних ефектів від новоутворених ринкових резервів росту. В межах пропонованого підходу управління підприємством підпорядковано його маркетинговим стратегіям, і гіпотетично корелює з кон'юнктурою цільових ринків.

Отже, господарська система сучасних підприємств відображає чітко виражену тенденцію до еволюції в руслі адаптації до роботи на цільових ринках, формування складної, орієнтованої на проникнення в інституційні економічні механізми та її перетворення на відкриту систему, що найбільш ефективно залучає ресурси середовища та реалізує в ньому господарські цілі та задачі суб'єкта господарювання.

Перспективи подальших досліджень слід намітити у напрямку формалізації методологічного забезпечення та формування концепції функціонування підприємств на основі політики адаптації до кон'юнктури цільових збутових ринків.

Розглянемо поняття *діагностики* господарської діяльності підприємства.

Найчастіше поняття діагностики вживають відповідно до поняття системного аналізу або ототожнюють з терміном "аналіз виробничої діяльності", причому немає однозначності щодо супідрядності цих понять. Так, діагностику визначають як комплекс методів, спрямованих на удосконалення окремої організації або підприємства, що використовує понятійний апарат теорії систем. Однак, на відміну від системного аналізу, діагноз системи є польовим дослідженням і базується на безпосередньому обстеженні об'єкта. Мета діагностики – встановити стан та причини поточної ситуації, а також розробити відповідні засоби їх оптимізації.

Подібного погляду дотримується І.В. Кривов'язюк. У його розумінні, діагностика – це вчення про методи, процеси й принципи розпізнавання хвороб виробничої системи й постановки діагнозу, оцінки її стану й аспектів розвитку, виміру параметрів, установлення й вивчення ознак хвороб для підтримки здатності ефективно функціонувати й пристосовуватися до змін зовнішнього середовища [Error! Reference source not found.]. Характерною ознакою цього визначення є цільова орієнтація діагностичних досліджень на підвищення адаптивності виробничої системи й оцінку перспектив її розвитку.

Інша група авторів, до якої належать фахівці в галузі управлінського консультування й проектування організацій Крайник О., Барвінські Є., розглядають діагностику як дослідницьку діяльність, спрямовану на встановлення, аналіз і оцінювання проблем підвищення ефективності системи менеджменту організації й виявлення головних напрямків їхнього вирішення. У цьому випадку діагностика обмежується сферою ухвалення рішень щодо виникнення управлінських проблем [Error! Reference source not found.].

Діагностику економічної діяльності підприємства слід розуміти як сукупність аналізу, досліджень та дослідницьких дій, спрямованих на виявлення та запобігання дисбалансу у виробничих, фінансових та управлінських процесах, використання

ресурсів та потенціалу підприємства, а отже запобігання економічним кризам .

Завданням діагностики господарської діяльності підприємства є:

- визначити статус аналізованої компанії;
- дослідження кількісних та якісних показників підприємств та порівняння їх із основними характеристиками або їх аналогами та нормативною цінністю;
- виявлення зміни статусу підприємства в часі та просторі;
- визначення основних факторів зміни стану підприємства та вплив його;
- прогнозування основних тенденцій розвитку компанії.

Особливе значення має правильний вибір визначення мети та завдання діагностики господарської діяльності підприємства. Відповідно до поставлених завдань та з урахуванням наявних можливостей визначають фактичний стан підприємства, розробляють методи досягнення найкращого рішення, підбирають методи управління та вносять зміни в організацію, технологію, бізнес та інші аспекти діяльності підприємства.

Наступні вимоги процесу дослідження відіграють важливу роль в економічній діагностиці. Зокрема, діагноз повинен бути правдивим, тобто ґрунтуватися на достовірній інформації з основного джерела. Об'єктивність діагностичного процесу повинна забезпечуватися за допомогою ретельних процедур оцінки та продуманих процедур дослідження об'єктів. У цьому процесі чітке викладення мети, завдань, об'єктів і тем дослідження є основою планування, організації та контролю процесу.

Одним із методологічних питань реалізації діагностики є визначення обсягу дослідницьких показників, до яких відносять:

- фізичні та вартісні параметри;
- кількісні та якісні показники – залежно від вимірюваного аспекту явища, операції чи процесу;
- динамічні та специфічні показники, які досліджують їх співвідношення.

На питання оцінки ефективності підприємства впливає безліч факторів. Навіть із застосуванням інформаційних технологій розгляд цих факторів є трудомістким, а часом і непрактичним процесом. Тому можна вважати, що конкретний перелік

показників, ресурсів та сфер діяльності залежить від розуміння діагностичного об'єкта, його компонентів та умов роботи підприємства на момент аналізу.

У розумінні змісту діагностичного процесу існує багато відмінностей та невирішених питань. Розглядаючи найбільш примітивні дослідження в цій галузі, ми можемо побачити, що кожен автор надав свою послідовність фаз діагностичного аналізу. Тому основна увага приділяється встановленню причинно-наслідкових зв'язків та факторів, що визначають ділові проблеми. Ми вважаємо, що основними етапами діагностики є:

- підготовка (шляхом прийняття основних рішень щодо діагностики; підтвердження завдань діагностики; підтвердження забезпечення ресурсами для діагностики);
- час, ресурси, планування бюджету;
- сформувати робочу групу, що складається з провідних експертів компанії для проведення діагностичного аналізу;

Для зовнішніх консультантів вони належать до робочої групи.

- зібрати матеріали для діагностичного аналізу (збір інформації, формування бази даних, обробка результатів).
- аналіз обробки даних.
- порівняйте отримані результати з основними результатами, відповідно для кожного параметра та загального обсягу інформації, проаналізованої діагнозом.
- приймайте рішення щодо потреб та пріоритетів можливих управлінських рішень на всьому підприємстві та в певних діагностичних областях.
- виконувати управлінські рішення.

Діагноз стану підприємства включає:

- оцінювати економічні результати компанії з точки зору конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг), рівня оцінки компанії, ділової діяльності та ділової репутації;
- діагностувати витрати на виробництво та реалізацію продукції (машинобудування, обслуговування), використання матеріальних ресурсів та стан запасів;

- діагностика стану та використання основних фондів;
- діагностувати використання трудових ресурсів;
- діагностувати фінансовий стан підприємства та загрозу банкрутства;
- оцінити екологічні наслідки компанії;
- оцінити ефективність діяльності підприємства та основні фактори, що визначають ефективність діяльності підприємства.

Отже, діагностику можна описати як незалежну систему, яка об'єднує функції аналізу, контролю, стимулювання, інструктажу, прогнозування та управління на рівні підприємства. За допомогою діагностичних програм можна побудувати багаторівневу функціональну систему управління для підвищення ефективності корпоративної економічної діяльності (рис. 1.5).

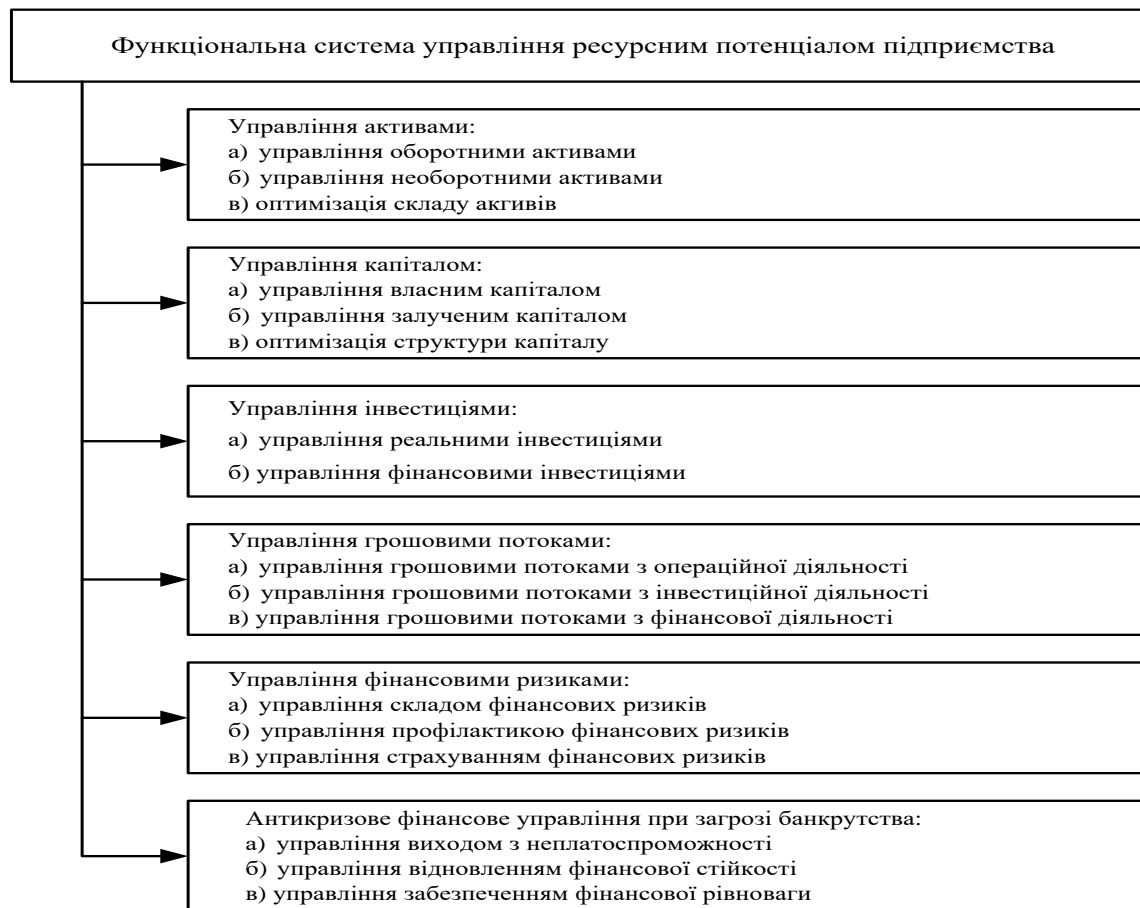


Рисунок 1.5 – Багаторівнева функціональна система управління господарською діяльністю підприємства

Джерело: складено автором на основі теоретичних даних [23]

Розуміння сутності, характеристик, цілей та завдань корпоративної діагностики дозволяє вам чітко орієнтуватися, коли доступ до інформації обмежений, тим самим приймаючи ефективні управлінські рішення в ринкових відносинах.

Отже, підприємства – це самостійні суб'єкти господарювання, які виробляють продукцію, беруть участь у роботі та надають послуги для задоволення соціальних потреб та отримання прибутку. Характеристиками виробничих підприємств є єдність виробництва і технології, організації, економіки та суспільства. Єдність виробництва та технології визначається сукупністю виробничих методів з єдністю технології та взаємозв'язку між різними стадіями виробничого процесу, тому сировина та сировина, що використовуються на підприємстві, будуть перетворені на готову продукцію. Вони також дозволяють надавати послуги та виконувати певні завдання на стороні з метою отримання прибутку.

Єдність організації визначається існуванням колективу та керівника, що відображається на загальній та організаційній структурі підприємства. Економічна єдність визначається спільними економічними результатами праці, тобто кількістю реалізованої продукції, рівнем прибутку, якістю прибутку, корпоративними коштами тощо. Найголовніше, що прибуток є основною метою діяльності. Однак підприємства в основному є не виробничими одиницями, не економічними одиницями, а соціальними одиницями. Підприємство складається з людей з різними соціально-економічними відносинами та інтересами та команд з різною кваліфікацією. Прибуток є основою для задоволення потреб усього колективу (матеріальних та духовних). Тому найважливішим завданням підприємства є виплата соціально справедливої заробітної плати працівникам, яка забезпечить відтворення робочої сили, створить нормальні умови праці та відпочинку, а також можливості для кар'єрного розвитку. Загалом у практиці виробничо-господарської діяльності термін "підприємство" позначає виробничу організацію, основною метою якої в ринкових умовах є окупність інвестицій у працю та капітал.

Між компаніями існує багато відмінностей: галузева приналежність; розмір; ступінь спеціалізації та масштаб виробництва подібної продукції; спосіб організації

виробництва та ступінь механізації та автоматизації; організаційно-правова форма тощо.

1.3. Показники оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства передбачає певну послідовність аналізу [68]. Так, Савицька Г. В. виділила такі етапи аналізу економічної діяльності:

- визначити мету, мету та завдання аналізу та скласти план роботи з аналізу;
- розробити комплексну та аналітичну систему показників для характеристики об'єктів аналізу;
- зібрати та підготувати аналіз необхідної інформації (перевірити її точність, спростити форму порівняння тощо);
- порівняйте фактичні результати управління із запланованими показниками звітного року, фактичними даними попередніх років, провідними компаніями, а також досягненнями всієї галузі тощо.
- факторний аналіз: визначити фактори та визначити їх вплив на результати;
- визначити невикористані та перспективні резерви для підвищення ефективності виробництва;

Фінансовий аналіз за методом Савицької Г. В. є частиною комплексного аналізу господарської діяльності компанії, що включає такі напрямки:

- аналізувати формування та розміщення капіталу (власного та позикового) та ефективність його використання. Він здійснюється шляхом аналізу наявності, структури та динаміки майна компанії та джерела її формування (вертикальний та горизонтальний аналіз балансу), а також розрахунку прибутковості та обороту;

- аналіз основних фондів, матеріальних і трудових ресурсів базується на розрахунку фондівіддачі, матеріальних та трудомістких показників та аналізі їх факторів;
- аналіз маркетингової діяльності, включаючи дослідження ефективного попиту на продукцію та ринки збуту, перевірку планів виробництва та збуту, оцінку конкурентоспроможності продукції та пошук резервів для підвищення її рівня;
- аналіз виробництва, його собівартості та реалізації шляхом аналізу динаміки виробництва та реалізації, обсягу, структури та якості продукції; аналіз факторів виробництва та витрат на збут;
- аналіз фінансових показників компанії на основі факторного аналізу складу та динаміки балансового прибутку, рівня цін, прибутковості підприємства та резерву для збільшення прибутку та прибутковості;
- аналіз фінансового стану компанії базується на аналізі фінансової структури балансу (відношення власного капіталу до позикового капіталу, необоротних активів та оборотних активів), аналізі власних оборотних коштів компанії, визначенні виду фінансового стану та розрахунку платоспроможності Фонд.

А.І. Ковальов і В.П. Привалов відзначають, що мета аналізу фінансово-господарської діяльності повинна трактуватися не лише як визначення та оцінка фінансового стану підприємства, а й як мета поліпшення інформації про роботу підприємства. Метод аналізу включає три етапи.

Метою попередньої оцінки або експрес-аналізу фінансового стану підприємства є чітка та послідовна оцінка фінансового стану та динаміки підприємства. Оцінка проводиться шляхом читання фінансової звітності компанії, яка дозволяє зробити висновки про активи компанії, джерела їх формування та результати діяльності компанії. Потім вивчають спеціальні коефіцієнти, розрахунки яких базуються на певних взаємозв'язках між елементами звіту. Кілька найважливіших і відносно простих показників обчислюють і поступово відстежують їх динаміку (наприклад, вартість основних фондів та їх частка в загальній сумі активів, норма амортизації основних фондів, сума власних коштів та їх частка в загальному джерелі підприємства Частка, прибуток, рентабельність тощо).

Детальний аналіз фінансового стану передбачає аналіз побудови балансу, оцінка та аналіз економічного потенціалу, оцінка стану власності та структури капіталу, аналіз фінансового стану: оцінка ліквідності та фінансової стійкості, аналіз фінансово-економічної ефективності, аналіз обороту, Аналіз прибутковості.

Аналіз фінансового стану підприємств зумовлює загальну оцінку фінансового стану та його змін протягом звітного періоду, аналіз фінансової стійкості підприємств, аналіз ліквідності балансу та аналіз фінансових коефіцієнтів.

Аналіз фінансових результатів підприємств охоплює оцінку рівня і динаміки абсолютних показників фінансових результатів, структурно-динамічний аналіз, рентабельність та аналіз ділової активності. [22]

Оцінка фінансового стану та його змін протягом звітного періоду на аналізі балансу та аналіз абсолютних показників фінансової звітності є основними вихідними точками для логічної розробки інших модулів аналізу.

На основі аналізу стабільності, аналіз ліквідності балансу повинен оцінити поточну платоспроможність та надати висновки щодо можливості збереження фінансового балансу та платоспроможності в майбутньому.

Аналіз фінансового коефіцієнта (тобто відносного показника фінансового стану) дозволяє порівняти фінансовий стан компанії із станом конкурентів та вивчити динаміку фінансового стану протягом декількох звітних періодів.

Порівняльний аналіз балансу (на основі балансу, доповненого структурою та динамічними показниками корпоративних інвестицій за звітний період, а також джерел коштів) та абсолютних показників фінансової стійкості відображають суть фінансового стану. Ліквідність балансу та фінансовий коефіцієнт представляють зовнішні показники фінансового стану, що зумовлено його сутністю.

Основною особливістю аналізу фінансових результатів є вивчення рівня, структури та динаміки його абсолютних показників.

Аналіз зовнішніх проявів фінансових результатів проводиться під час вивчення відповідних показників прибутковості та підприємницької діяльності.

Основними завданнями аналізу Тельжева В.І. та Русака Н.А. є:

- загальна оцінка фінансового стану та факторів, що його змінюють;

- відповідність між методами дослідження та джерелами, раціональність методів та ефективність використання;
- дотримуватися фінансової, розрахункової та кредитної дисципліни;
- визначити ліквідність та фінансову стійкість підприємства;
- довгострокові та короткострокові прогнози фінансової стабільності. З метою вирішення цих проблем було проведено дослідження:

- наявність, склад і структура підприємства; причини та наслідки змін;
- наявність, склад та структура джерела корпоративних коштів; причини та наслідки зміни;
- ліквідність та якість дебіторської заборгованості;
- платоспроможність та фінансова гнучкість;
- ефективність активів.

Технологія охоплює всі основні економічні показники, але взаємозв'язок з технологією, суспільством, організацією та іншими показниками фінансово-господарської діяльності підприємств. Однак автор розглядає основні етапи цих аналізів окремо та проводить їх в окремих модулях.

На основі методу фінансового аналізу систематичного аналізу фінансової звітності пропонується роль еталону порівняння (стандарту) з використанням комплексної моделі нагляду за фінансовою стабільністю корпорацій, яка забезпечує взаємозв'язок між різними коефіцієнтами аналізу, забезпечуючи тим самим Мних Є.В.

Технологія включає: створення аналітичної моделі балансу, аналіз коефіцієнтів, встановлених фінансовими та операційними коефіцієнтами, оцінку ліквідності та платоспроможності, майнових умов, фінансової стійкості, ділової діяльності, прибутковості та стану ринку цінних паперів.

Автор розробив стандартизовану модель систематичного та швидкого аналізу фінансової звітності для виявлення проблем та сфер, які потребують поліпшення фінансової стійкості суб'єкта господарювання (матриця порушень). Однак оцінка та факторний аналіз окремих показників не можуть повністю управляти фінансовим станом підприємства.

Відповідно до мети аналізу фінансової звітності та користувачів, зацікавлених у результатах, можуть використовуватися різні типи аналізу та різні набори показників-фінансові коефіцієнти, а саме:

- ознайомлюючись з абсолютними показниками звіту, ви можете зробити наступні висновки: основне джерело залучення коштів, напрямок інвестицій, джерело отриманих коштів, розмір отриманого прибутку та система розподілу дивідендів:

- порівняльний відсоток (зміна у відсотках), що використовується для читання звіту та визначення відхилення найважливіших статей у фінансовій звітності; [40]

- аналіз відсоткової зміни рівня (відсоткової зміни рівня), що характеризує зміни деяких статей у фінансовій звітності за один або кілька років. Наприклад, відсоткове зростання: чистий продаж, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, чистий прибуток, прибуток, собівартість продукції тощо;

- аналіз вертикальної зміни відсотків (вертикальний відсотковий аналіз), що забезпечує співвідношення різних показників статті щодо вибраної статті. Наприклад, відсоток продажів: вартість реалізації, валовий прибуток, собівартість продукції, операційний дохід, чистий прибуток;

- трендовий аналіз (аналіз тенденцій), який характеризується змінами в показниках діяльності компанії протягом багатьох років щодо базового рівня 100. Його мета - оцінити роботу фінансового менеджера за минулий період часу і визначити прогноз його майбутньої поведінки;

- виконайте порівняльний аналіз для порівняння індивідуальних показників діяльності своєї компанії з результатами діяльності конкуруючих компаній в одній галузі та приблизно однакового розміру (з урахуванням різних методів звітності).

За допомогою цього аналізу ви можете визначити стратегії своїх конкурентів та перспективи їх розвитку;

- порівняння із середнім показником по галузі свідчить про стабільність компанії на ринку. Ця оцінка повинна враховувати загальні зміни економічних умов

галузі та економіки в цілому, особливо рівень цін, динаміку процентних ставок та рівень пропозиції сировини;

– аналізуйте показники, використовуючи фінансові коефіцієнти (коефіцієнт), розрахунки яких базуються на існуванні певних взаємозв'язків між різними статтями звіту. Значення цих коефіцієнтів залежить від можливості порівняння результатів із існуючими загальноприйнятими стандартними специфікаціями (середні галузеві коефіцієнти) та показників, що використовуються країною чи конкретною компанією для аналізу фінансової звітності.

Фінансові коефіцієнти використовуються для оцінки діяльності фінансових менеджерів та врахування їх під час прийняття управлінських рішень. Акціонери можуть також використовувати цей коефіцієнт, вони можуть самостійно аналізувати ефективність компанії та її поточний фінансовий стан, виходячи з інтересів акціонерів [68].

Фінансовий коефіцієнт, який є показником діяльності компанії, публікується в річному звіті компанії, кожна компанія, як правило, має власний набір таких коефіцієнтів та власну систематичну систему. Американські компанії часто цитують у своїх річних звітах набір з 10-15 показників. Фінансові співвідношення американських компаній та галузей також публікуються в таких публікаціях, як Dun & Beadstreet Handbook, Moody Handbook, Robert Morris Associates, Sendert and Poor Handbook, а також Департамент державного управління. Опубліковано Комісією США з торгівлі, цінних паперів та бірж та іншими відомствами.

В Японії фінансові коефіцієнти опубліковані в "Щорічнику Кайсі Ненкан" (12 показників), посібнику Vata Kupi Kige-no Keiy Buneeiki (до 80 показників) Міністерства торгівлі та промисловості.

На додаток до вищезазначених методів економічного аналізу (фінансовий аналіз та аналіз економічної діяльності), інші вчені також мають думки щодо цього питання. Усі експерти в галузі аналізу вважають, що економічний аналіз включає дві складові: фінансовий аналіз та аналіз економічної діяльності. Розгляньте можливість використання набору показників для оцінки кінцевого результату діяльності суб'єктів господарювання. У світовій практиці розроблені складні системи оцінки ефективності діяльності економічних агентів.

Факторний аналіз результатів фінансово-господарської діяльності слід проводити в такому порядку:

1. Оцініть зміни у фінансовій стійкості.
2. Оцінити вплив зміни вартості необоротних активів на фінансову стійкість, матеріальний оборотний капітал та власний капітал.
3. Оцініть, наскільки дохід, отриманий протягом звітного періоду, впливає на фінансову стійкість.
4. Оцініть вплив витрат на фінансову стійкість протягом звітного періоду.
5. Оцініть ступінь впливу на фінансову стійкість використання ресурсів.
6. Оцініть ступінь впливу на фінансову стійкість підприємства.

Стійкість фінансового стану залежить від співвідношення власного капіталу до необоротних активів та матеріальних оборотних активів. При оцінці стабільності фінансової ситуації "участь" - це лише частина економічного потенціалу. Певний ступінь стабільності відповідає платоспроможності підприємства, яка залежить від рівності балансу.

Решта власного капіталу після інвестицій перетворюється на матеріальний оборотний капітал. У свою чергу, це повинно бути головним чином шляхом ефективного використання наявних активів компанії для задоволення попиту на власний капітал. Тому була встановлена модель фінансової стійкості.

Раціональний розподіл прав та інтересів забезпечує компаніям фінансову стабільність. Для того, щоб мати достатній власний капітал, вам потрібно залучити інвестиції з-за кордону або заробити гроші самостійно. Отже, необхідно виділити дві умови забезпечення фінансової стійкості компанії: наявність власного капіталу та всебічне та обґрунтоване розподіл капіталу.

Індекс ефективності підприємства виражається індексом його фінансового стану [25].

Показниками та факторами стабільності фінансового стану підприємства можуть бути: стабільна здатність погашення боргу, ефективного використання коштів, своєчасне влаштування розрахунків та стабільні фінансові ресурси.

Показники та фактори поганого фінансового стану: низька ефективність розподілу капіталу, недостатня кількість оборотних коштів, стабільна заборгованість із виплат та несприятливі виробничі тенденції.

До найпоширеніших показників для всебічної оцінки фінансових умов належать показники прибутковості та рентабельності.

Дуже важливо проаналізувати структуру корпоративних доходів та оцінити взаємозв'язок між показниками прибутку та рентабельності. Дуже важливим є аналіз взаємозв'язку між прибутком компанії та факторами прибутковості, що допомагає в реальному позиціонуванні з цих питань.

Рентабельність підприємства має абсолютні та відносні показники. Абсолютна норма прибутку - це сума прибутку або доходу. Відносний показник-рівень прибутку. Рівень прибутку підприємства, пов'язаний з виробництвом продукції (товарів, послуг), визначається як відсоток прибутку від реалізації до його собівартості: [30]

$$\boxed{\frac{P}{C} \cdot 100\%}$$

(1.1)

де P — рівень рентабельності, %;

Π – прибуток від реалізації продукції, грн.;

C – собівартість продукції, грн.

Рентабельність підприємств торгівлі та громадського харчування визначається як відношення виручки від реалізації товарів (продуктів громадського харчування) до обороту.

Цей аналіз вивчає динаміку змін чистого прибутку, рівень рентабельності та фактори, що впливають на ці зміни. Основними факторами, що впливають на чистий прибуток, є виручка від продажу, рівень собівартості, рентабельність продукції, фінансові результати та операційні витрати, податок на прибуток та інші податки на прибуток.

У порівнянні з планом та попереднім періодом аналізується прибутковість компанії. В умовах інфляції важливо забезпечити об'єктивність показників та запобігти спотворенням показників через зростання цін. Проаналізуйте, виходячи з роботи року. Завдяки індексації цін показники минулого року можна узгодити з показниками звітного року [30]. В умовах ринкових відносин керівництво та

працівники компанії мають персоніфікований інтерес до фактичної прибутковості, що значною мірою впливає на ефективність господарської діяльності. На недержавних підприємствах рентабельність їх акцій та статутних внесків капіталу як частина загальних інвестицій є критичною для акціонерів та засновників. Тому ми повинні надати велике значення цьому аспекту оцінки фінансового стану підприємства.

Практика пропонує використовувати взаємопов'язану систему показників прибутковості для оцінки прибутковості підприємства. Для цього необхідно використовувати два основних показники прибутку:

- а) Індекс, розрахований на основі поточної собівартості (ціни продажу);
- б) Розрахувати показники, пов'язані із використанням виробничого капіталу (виробничих фондів).

Для проведення всебічної оцінки різних показників прибутковості ви можете використовувати зарубіжний досвід для оцінки цих показників.

Індекс прибутковості групи "а" розраховується на основі даних бухгалтерського обліку прибутку і збитків і становить систему таких коефіцієнтів:

- 1) коефіцієнт граничного рівня валового прибутку (K1):

$$\boxed{\times} \quad (1.2)$$

де V_n – сума валового прибутку;

V_{np} – вартість продажу (реалізації продукції, робіт, послуг);

Чоп – чистий обсяг продажу (реалізації);

- 2) коефіцієнт граничного рівня прибутку від основної операційної діяльності (K2)

$$\boxed{\times} \quad (1.3)$$

де $Под$ – сума прибутку, отриманого від основної операційної діяльності;

- 3) коефіцієнт граничного рівня прибутку від усієї діяльності підприємства - операційної, фінансової, інвестиційної (K3)

$$\boxed{\times} \quad (1.4)$$

де Π – сума прибутку до виплат за довгостроковими зобов'язаннями і податкових виплат;

- 4) коефіцієнт граничного рівня чистого прибутку (K4)

$$\boxed{\times} \quad (1.5)$$

де $Чп$ – сума чистого прибутку після виплати відсоткових сум за довгостроковими зобов'язаннями та сплати податків; 5) критичний коефіцієнт рентабельності (K_5)

$$\frac{Чп}{Зв} \quad (1.6)$$

де $Зв$ – це сума змінних витрат у складі вартості продажу.

У міжнародній практиці вся господарська діяльність компаній, компаній та інших підприємств чітко поділяється на три види: бізнес (основний орган); інвестиції-інвестиції в акції, інші цінні папери, капітальні вкладення; фінансово-бухгалтерський облік отриманих (виплачених) дивідендів, Поділ видів діяльності, таких як відсотки, відображається у відповідних формах звітів.

З наведеної формули очевидно, що всі коефіцієнти мають однакову основу розрахунку - чистий продаж (загальний дохід мінус дохід та знижки). Ці та наступні показники прибутковості доповнюють один одного і можуть забезпечити комплексну оцінку фінансового стану компанії. Індекс прибутковості групи "b" обчислюється як відношення прибутку до капіталу, вкладеного засновниками, акціонерами та інвесторами в компанію. Зарубіжний досвід показує, що на основі звіту про прибутки та збитки рекомендується розраховувати такі коефіцієнти:

1) коефіцієнт віддачі на всю суму виробничих активів (K_6):

$$\frac{Чп}{ВА} \quad (1.7)$$

де $ВА$ – середньорічна величина всіх виробничих активів підприємства;

2) коефіцієнт віддачі від інвестованого капіталу (K_7)

$$\frac{Чп}{КА} \quad (1.8)$$

де $КА$ – середньорічна сума всіх активів підприємства за мінусом короткострокових зобов'язань, або середньорічна сума капіталізованих коштів (акціонерний капітал + довгострокові зобов'язання);

3) коефіцієнт віддачі на акціонерний капітал (K_8)

$$K_8 = Чп / СК, \quad (1.9)$$

де $СК$ – середньорічна сума власного капіталу, представлена акціонерним капіталом.

Рентабельність активів характеризує величину всієї потенційної прибутковості, якою володіє підприємство (це називається показником навичок використання капіталу менеджерів бізнесу). Цей більш детальний індекс оцінки

можна розрахувати за допомогою різних модифікацій: у чисельнику формули можуть бути використані різні показники прибутку: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування тощо.

Норма прибутковості інвестицій представляє лише частину ефективності прибутковості всіх довгострокових інвестицій та капіталізованого прибутку підприємств. Цей коефіцієнт відображає фінансове становище всього підприємства. Наприклад, коли процентна ставка позикових коштів перевищує значення цього коефіцієнта, фінансова стійкість зменшиться.

Таблиця 1.6 – Показники ефективності ресурсного потенціалу підприємства

Показник	Формула розрахунку	Форми інноваційного забезпечення
1. Виручка від реалізації		2
2. Балансовий прибуток		2
3. Продуктивність праці	Виручка від реалізації / середньоспискова чисельність	2
4. Фондовіддача	Виручка від реалізації / середня вартість основних фондів	2
5. Оборотні кошти в розрахунках (в обороті)	Виручка від реалізації / середня дебіторська заборгованість	
6. Оборотність коштів в розрахунках (в днях)	360 днів / ряд. 5	2
7. Оборотність виробничих запасів (в оборотах)	Затрати на виробництво продукції / середні виробничі запаси	1
8. Оборотність виробничих запасів (в днях)	360 / ряд. 7	2,1
9. Оборотність кредиторської заборгованості (у днях)	Середня кредиторська заборгованість x 360 /затрати на виробництво продукції"	1,2
10. Тривалість операційного циклу	ряд. 6 + ряд. 3	
11. Тривалість фінансового циклу	ряд. 10-ряд. 9	1,2
12. Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Середня дебіторська заборгованість / виручка від реалізації продукції	2
13. Оборотність власного капіталу	Виручка від реалізації продукції / середня величина власного капіталу	2,1
14. Оборотність основного капіталу	Виручка від реалізації продукції / підсумок середнього балансу	2,1
15. Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Чистий прибуток — дивіденди, що виплачуються акціонерам / власний капітал	2,1

Джерело: складено автором на основі теоретичних даних [31]

Тому при всебічній оцінці фінансового стану підприємства (особливо акціонерного товариства) важливим фактором відіграється третій пункт цих

показників – рентабельність власного капіталу. Аналіз фінансової ефективності корпорацій передбачає оцінку та аналіз показників ділової активності [30].

Ці показники ефективності бізнесу характеризують ефективність та результативність поточної основної виробничої діяльності.

Аналіз маркетингової діяльності базується на наступних якісних критеріях:

1. Розмір ринку.

2. Наявність продукції, що поставляється на експорт.

3. Репутація компанії особливо відображається на популярності споживачів, які користуються послугами компанії. Аналіз підприємницької діяльності проводиться на основі кількісних показників. Ці показники:

а) Ступінь реалізації в плані основних показників, що забезпечують конкретні темпи зростання;

б) Рівень ефективності використання ресурсів компанії. Аналізуючи ступінь використання основних показників плану, слід звертати увагу на його оптимальне співвідношення:

$$T_{пб} > T_r > T_{ак} > 100, \quad (1.10)$$

де: $T_{пб}$, T_r , $T_{ак}$ – відповідно темпи зміни балансового прибутку, реалізації, авансованого капіталу (B_n). Ці показники ефективності бізнесу характеризують ефективність та результативність поточної основної виробничої діяльності.

Аналіз маркетингової діяльності базується на наступних якісних критеріях:

1. Розмір ринку.

2. Наявність продукції, що поставляється на експорт.

3. Репутація компанії особливо відображається на популярності споживачів, які користуються послугами компанії. Аналіз підприємницької діяльності проводиться на основі кількісних показників. Ці показники:

а) Ступінь реалізації в плані основних показників, що забезпечують конкретні темпи зростання;

б) Рівень ефективності використання ресурсів компанії. Аналізуючи ступінь використання основних показників плану, слід звертати увагу на його оптимальне співвідношення:

Для аналізу ресурсоефективності компанії використовуються різні показники. Всі ці показники наведені в таблиці аналізу вище. Показники оцінки ресурсної

ефективності компанії та динаміки її розвитку включають ефективне використання ресурсів та стабільність економічного зростання.

Норма рентабельності ресурсів (авансовий коефіцієнт оборотності капіталу) характеризує кількість реалізованої продукції, тобто інвестиції в компанію становлять 1 гривню. Збільшення цього коефіцієнта є позитивною рисою діяльності компанії.

Коефіцієнт стійкості показує середній темп зростання компанії в майбутньому, а також зміни у взаємозв'язку між різними джерелами коштів, рентабельністю активів, прибутковістю та політикою дивідендів.

У практиці планування, бухгалтерського обліку, аналізу продуктивності та ефективності економічної діяльності використовується набір систем показників для визначення розміру окремих робітників, виробничих місць, підприємств, організацій, галузей та всього суспільства.

Показники продуктивності праці повинні бути всеосяжними, всебічними, порівнянними, високо узагальненими та загальноприйнятими.

Продуктивність праці вимірюється відношенням випуску продукції до вартості праці (середньооблікової чисельності працюючих). Відповідно до прямих або зворотних зв'язків, існує два показники: продуктивність праці та інтенсивність праці.

Виробництво - це річний, щоквартальний, щомісячний обсяг виробництва за одиницю часу або кількість продукції на одного бухгалтера або працівника. Вимірюється відношенням робочого часу, затраченого на виробництві, до виробництва:



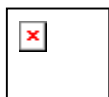
(1.11)

де В – виробіток;

Q – обсяг виробленої продукції;

T – затрати робочого часу.

Інтенсивність праці - це показник, що характеризує витрати часу на одиницю продукції (тобто обернену до виробництва):




(1.12)

де T_p – трудомісткість на одиницю продукції.


Чим вищий вихід на одиницю часу або коротший час, витрачений на одиницю випуску, тим вищий рівень продуктивності.

Виробництво та трудомісткість взаємопов'язані та антикорельовані, але відсоток збільшення обсягу виробництва не дорівнює зменшенню інтенсивності праці. [28]. Взаємозв'язок між ними виражається наступним чином:



(1.13)

або



(1.14)

Найпоширенішим і найпоширенішим показником є виробництво. Деякі виробничі показники залежать від одиниці виміру робочого часу (знаменник показника-виробнича собівартість праці- T).

Її можна виміряти робочим часом або робочими днями чи робочими місяцями, людино-роками (ці одиниці часу дорівнюють середній чисельності працівників за період). Наприклад, якщо витрати на оплату праці вимірюються у відпрацьованих годинах, можна отримати середній випуск за годину:



(1.15)

Годинна продукція представляє продуктивність праці у фактичних робочих годинах. (Погодинний випуск обчислюється діленням випуску на кількість відпрацьованих годин.). Кожен день також залежить від тривалості робочого дня та використання робочого часу у зміни. На його рівень впливають періодичні простої та втрата часу. Взаємозв'язок між цими показниками продуктивності праці характеризує ці взаємозв'язки: [3]

$$V_{доб} = V_{год} \times L \quad (1.16)$$

де L – середня фактична тривалість робочого дня.

У промисловості обсяг виробництва розраховується на основі відношення випуску продукції за той самий період до середньої кількості персоналу промислового виробництва.

У перевезеннях обсяг виробництва розраховується як відношення обсягу перевезень (т / км) до кількості працівників, зайнятих у транспортній діяльності.

У сфері послуг індекс випуску продукції визначається відношенням вартості послуги мінус матеріальні витрати, необхідні для надання послуги за певний проміжок часу, до середньої кількості обслуговуючого персоналу за той самий період.

З точки зору економічних масштабів рівень продуктивності праці (випуску) у галузі матеріального виробництва залежить від величини новоствореної вартості в конкретний період (рік) – відношення національного доходу до середньооблікової чисельності працівників, зайнятих у галузі матеріального виробництва за цей період.

Рівень продуктивності праці підприємства можна охарактеризувати показниками трудомісткості продукції. Інтенсивність праці відображає загальну вартість праці промислово-виробничого персоналу на одиницю продукції (живої праці), виражену в робочих годинах (стандартні години).

Індекс трудомісткості відображає прямий зв'язок між обсягом виробництва (Q) та вартістю праці.

Відповідно до вартості праці на одиницю продукції розрізняють такі види трудомісткості:

Технічна трудомісткість (T_t), включаючи всі витрати праці основних робітників (робітників, що працюють на умовах неповного робочого часу, і погодинних робітників):

$$T_t = T_v + T_p \quad (1.17)$$

де T_v – затрати праці основних робітників-відрядників;

T_p – затрати праці основних робітників-почасовиків.

Складність технічного обслуговування ($T_{ОВ}$) включає всі витрати на оплату праці допоміжних робітників.

Інтенсивність виробництва ($T_{вир}$) -це сукупна вартість робочої сили первинних і вторинних робітників.

$$T_{вир} = T_t + T_{об} \quad (1.18)$$

Складність управління виробництвом (T_U) включає витрати на оплату праці менеджерів, професіоналів, експертів та техніків.

Загальна трудомісткість (Т) - це вартість праці всіх видів промислового та виробничого персоналу:

$$T = T_t + T_{об} + T_y; \text{ або } T = T_v + T_p + T_{об} + T_y; \quad (1.19)$$

або

$$T = T_{вир} + T_y \quad (1.20)$$

Залежно від характеру та призначення розрізняють нормативну, фактичну та планову складності.

Наглядова інтенсивність праці визначає витрати праці на виробництво одиничної продукції або виконання певного обсягу робіт, розрахованих відповідно до чинних нормативних актів.

Фактична трудомісткість представляє фактичну вартість праці виробничої одиниці або певної кількості праці.

Планова інтенсивність праці відноситься до вартості праці на одиницю продукції або виконання певних завдань, враховуючи інтенсивність наглядової роботи, яка може бути зумовлена заходами, визначеними в комплексному плані підвищення ефективності виробництва.

Тому для прийняття управлінських рішень пропонується концептуально новий метод економічного аналізу – комплексний аналіз економічного потенціалу на основі аналізу комплексних показників фінансової стійкості.

Отже, вивчаючи методологічні методи оцінки економічних показників компанії, ми дійшли висновку, що жоден набір показників не може розглядатися як система. Порівняно з окремим показником або деяким набором показників, система є новим об'єктом в якісному відношенні і завжди важливіша за суму окремих частин, оскільки окрім інформації про ці частини, система також має певні подальші дії. Інформація про нову інформацію, що надходить. Їх взаємодія з еволюцією всієї системи.

Створення комплексної системи показників для опису будь-якого процесу чи явища базується на чіткому розумінні наступних двох моментів: що таке система та основні вимоги, яким вона повинна відповідати. Система індексів, що описує конкретну сутність або явище, відноситься до групи взаємопов'язаних змінних, які можуть повністю відображати стан та розвиток сутності або явища.

Це визначення дуже загальне. Тому було розроблено багато практичних вимог, і цим вимогам має відповідати система індексів. Найважливіші вимоги з точки зору методів такі: широта системних вимог до індикаторів для різних аспектів предмета чи явища, взаємозв'язок між цими показниками та логічний розвиток деяких показників в інших сферах.

Висновки до розділу 1

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

В ході дослідження, з'ясовано, що:

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

з'явитися в майбутньому для максимального задоволення потреб споживачів, а також виробництва доданої вартості та отримання прибутку.

Було досліджено наступні методи управління :

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

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

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

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

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

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

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

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є інтернаціональною вертикальн інтегрованою гірничо-металургійною компанією, яка складається з певної кількості підприємств, що керує кожною ланкою у виробничому ланцюгу створення ціни, починаючи з видобутку залізорудної сировини та вугілля закінчуючи виробництвом напівфабрикатів та кінцевої продукції з металу. В структуру Групи входять видобувні та металургійні підприємства, що розташовані в Україні, ЄС та США, а також мережа продажів з охопленням всіх ключових світових ринків.

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

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є найбільш великою приватною компанією України за певними показниками та тримає 13-є місце в рейтингу найбільших компаній Центральної та Східної Європи Deloitte TOP-500 за підсумками 2019 року.

ТОВ «Метінвест-СМЦ» є найбільшою в Україні і одиною з найбільших в СНД виробників-постачальників залізорудної сировини та сталі. Компанія увійшла в топ-50 металургійних компаній світу за версією Всесвітньої асоціації виробників сталі (World Steel Association). Виробничі потужності Метінвесту з виплавки сталі складають 15 млн тон на рік.

Основним видом діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ» є продаж металопрокату на первинний та вторинний ринок, у роздріб та оптом для перепродажу по всій території України; зареєстрованими є такі види діяльності:

- інші види оптової торгівлі;
- виробництво металевих конструкцій;

- виробництво сталевих труб.

До основних видів продукції належать:

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

Так як дана компанія створена як сервісний металоцентр (СМЦ), тобто, здійснюється продаж не тільки продукції, а й послуг, а саме:

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

Станом на 01.01.2019 р. до мережі сервісних металоцентрів ТОВ «Метінвест-СМЦ» входить Головний офіс, 16 філій та 22 металобази.

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

- Код КВЕД 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- Код КВЕД 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (основний);
- Код КВЕД 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт [77];

На сталий розвиток галузі та конкурентоспроможність її підприємств впливають різні економічні фактори, серед яких збалансованість товаро-ринкових сегментів, життєвий цикл товарів, невизначеність та ризики, структура покупців (залежність тих чи інших товарів від груп), технологічна

база (використання існуючих технологій чи створення нових) та інші чинники, з якими мають справу підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі, що загалом мають безпосередній вплив на розвиток галузі.

За допомогою схеми зображено більш за все впливові фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що мають вплив на діяльність підприємства (рисунок 2.1).

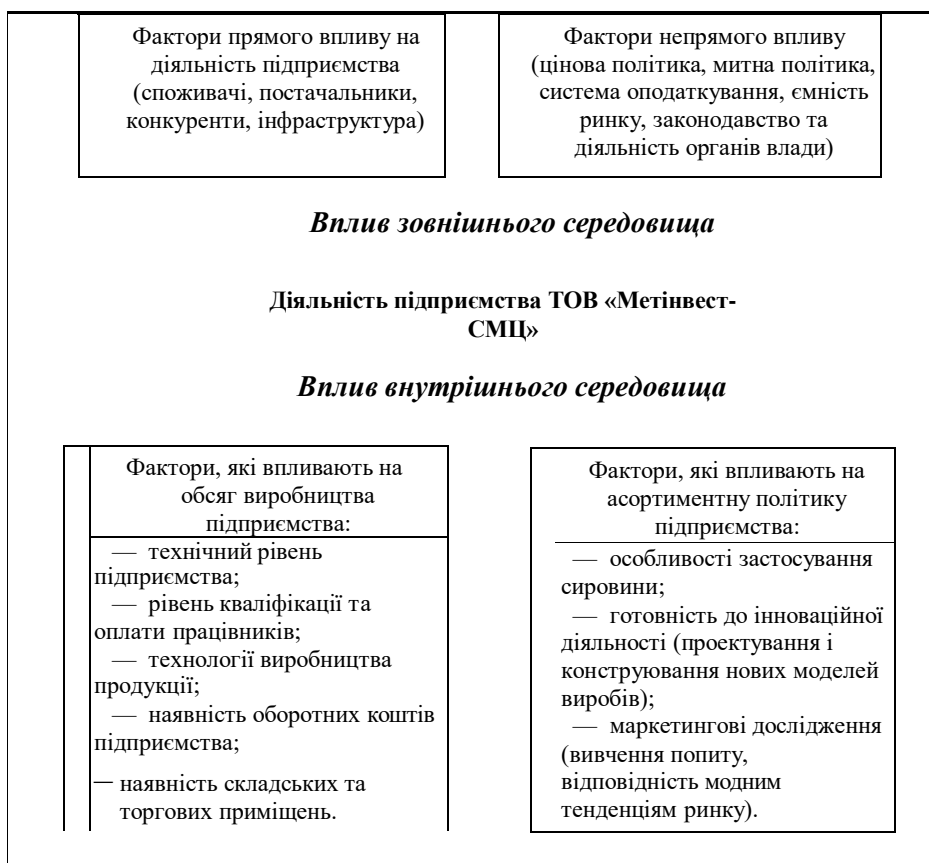


Рисунок 2.1 – Фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Одним із факторів, що безперечно пов'язаний з обсягом виготовленої продукції та виконаних робіт за певний період часу, є технічний рівень підприємства. Він характеризується парком основного технологічного обладнання, але досі на підприємствах групи використовується обладнання, яке було виготовлене 30 – 40 років тому, яке на даний час є фізично зношеним. При такій застарілій технічній базі на підприємствах зростає важливість достатнього

рівня кваліфікації трудових ресурсів у виробничому процесі, за допомогою якої можливо досягти випуску достатніх обсягів якісних виробів; але щоб змотивувати співробітників, необхідно збільшувати витрати на оплату праці та соціальні відрахування.

Важливу роль у діяльності підприємства має технологія виробництва продукції, тому що завдяки їй компанія може впливати як на витрати, пов'язані з закупками і транспортуванням сировини і матеріалів, так і на тривалість виробничого циклу, якість кінцевого продукту, що при конкурентній боротьбі є дуже важливим фактором.

Водночас важливими внутрішніми чинниками діяльності компанії також є наступні фактори:

- ефективність використання складських та торгівельних приміщень, особливо тих, що орендують, оскільки плата за оренду має постійну тенденцію до зростання, саме тому орендодавці включають у вартість величину інфляції, а орендарі, у свою чергу, включають ці суми у вартість кінцевого продукту.

- факт присутності оборотних коштів, що інвестуються підприємством у операції, що будуть у майбутньому. Задля того, щоб підприємство мало збережені поточні обсяги виробництва та мало можливість успішно здійснювати конкуренцію на ринку, величина оборотних коштів та швидкість їх обертання мають бути якомога більше.

Зовнішні фактори розглядаються з позиції їх прямого впливу на життєдіяльність компанії (покупці, постачальники, конкуренти, інфраструктура) і непрямого впливу (цінова політика, митна політика, система оподаткування, ємність ринку і коливання попиту, законодавство та діяльність органів влади) [43].

Досить важливим фактором є врахування характеру конкуренції між підприємствами галузі. Адже між собою конкурують не тільки товари, але і стратегії ринкової діяльності компаній, їх управлінські та виконавчі системи; перевагу може отримати той, хто зможе створити на ринку сприятливі умови для успішного функціонування підприємства.

Металургія значущою мірою визначає виробничі зв'язки у промисловості. У своєму розвитку вона ґрунтується на виробництві залізорудної сировини, вапнякових флюсів, жаростійких глин. Виплавка металів, особливо кольорових, потребує наявності значущих електрогенеруючих потужностей [45].

Технологія виробництва на підприємстві передбачає чотири етапи. Перший етап — отримання чавуну, другий — сталі, третій — прокату сталевих зливків і заготовок, четвертий — виробництво металевих виробів (рисунк 2.2).

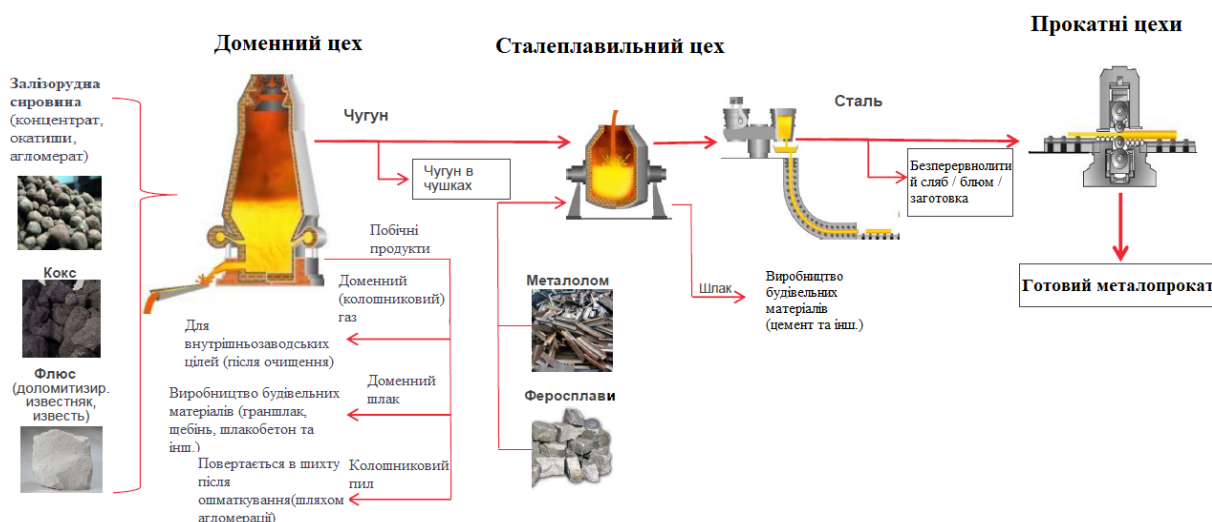


Рисунок 2.2 – Технологія виробництва ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Чавун - високовуглецевий сплав заліза з вуглецем ($> 2,14\% \text{ C}$) і іншими елементами, більш за все поширений матеріал для виготовлення сталі. Водночас чавун є напівфабрикатом для виробництва сталі на наступних етапах. До основних видів чавуну відносяться: переробний чавун (для подальшого виробництва сталі), ливарний чавун і спеціальні види чавуну (наприклад, дзеркальний чавун і чавун виплавляють в доменних (шахтних) печах).

Доменна піч є вертикальною конструкцією, що складається з циліндричних і конічних ділянок, викладених вогнетривкою цеглою і розміщених в кожусі з листової сталі товщиною до 35 мм. Суть процесу виплавки чавуну полягає в відновленні оксидів заліза, що входять в склад руди,

оксидом вуглецю, воднем і твердим вуглецем, які виділяються при спалюванні палива в печі. В результаті виходить рідкий сплав заліза з розчиненим у ньому вуглецем (4,0-4,3%) який називається чавуном, а також шлак, який складається з невосстановлених окислів, золи палива, флюсу та ін. У міру утворення чавуну і шлаку, їх випускають з печі. Чавун випускається з нижньої частини печі в спеціальні чугуновозні ковші, які транспортуються або в сталеплавильний цех, або до розливних машин.

Сталь це – низьковуглецевий сплав заліза з вуглецем та окремими іншими елементами. Порівняно з чавуном вона значно міцніша й гнучкіша. Сталь — найважливіший продукт чорної металургії, основний матеріал для машинобудування, будівництва тощо. Розрізняють такі види сталі: конструкційна (наприклад, арматурна), інструментальна та з особливими фізико-хімічними властивостями (наприклад, жароміцна) [76].

Прокат – листові метали виробляють, що виготовляють гарячою або холодною прокаткою зі сталі. Розрізняють листовий, сортовий і спеціальний прокат. Прокат використовується безпосередньо в конструкціях (мости, будівлі, залізобетонні вироби тощо), служить заготовками для виготовлення деталей в механічних цехах і в ковальсько-штампувальному виробництві, деталі з мінімальним припуском на механічну обробку (деталепрокатне виробництво)[76].

В компанії ТОВ «Метінвест-СМЦ» найбільше за обсягом виробництво в Україні металургійне підприємство. Тут виробляють арматурну сталь і катанку зі звичайних і низьколегованих марок сталі, агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат, доменний шлак. Складові цього комбінату представлено на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 – Схема виробничих потоків ТОВ «Метінвест»

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Згідно послідовності стадій переробки сировини і матеріалів, вилучення металу і його подальшої переробки в складі чорної металургії виділяється гірничо-рудна промисловість, заготівля і переробка вторинних чорних металів, металургійна, трубна, метизная промисловість і забезпечують їх функціонування вогнетривка промисловість, коксохімічна, феросплавна промисловість, а також інші виробництва (галузеве машинобудування). (рисунок 2. 4).



Рисунок 2.4 – Структура виробництва компанії «Метінвест» за 2019р.

Джерело: розраховано автором на основі даних [77]

Керівництво і управління поточною діяльністю підприємства здійснює Генеральний Директор Товариства, що обирається Загальними зборами

Учасника Товариства. Ревізійна комісія виконує контроль фінансово-господарської діяльності Генерального Директора Товариства та обирається Загальними зборами Учасників у складі трьох осіб. Вищий орган управління – Загальні збори Учасника Товариства. Виконавчий орган – Генеральний Директор Товариства. Контролюючий орган – Ревізійна комісія.

Представимо організаційну структуру компанії на рисунку 2.5.

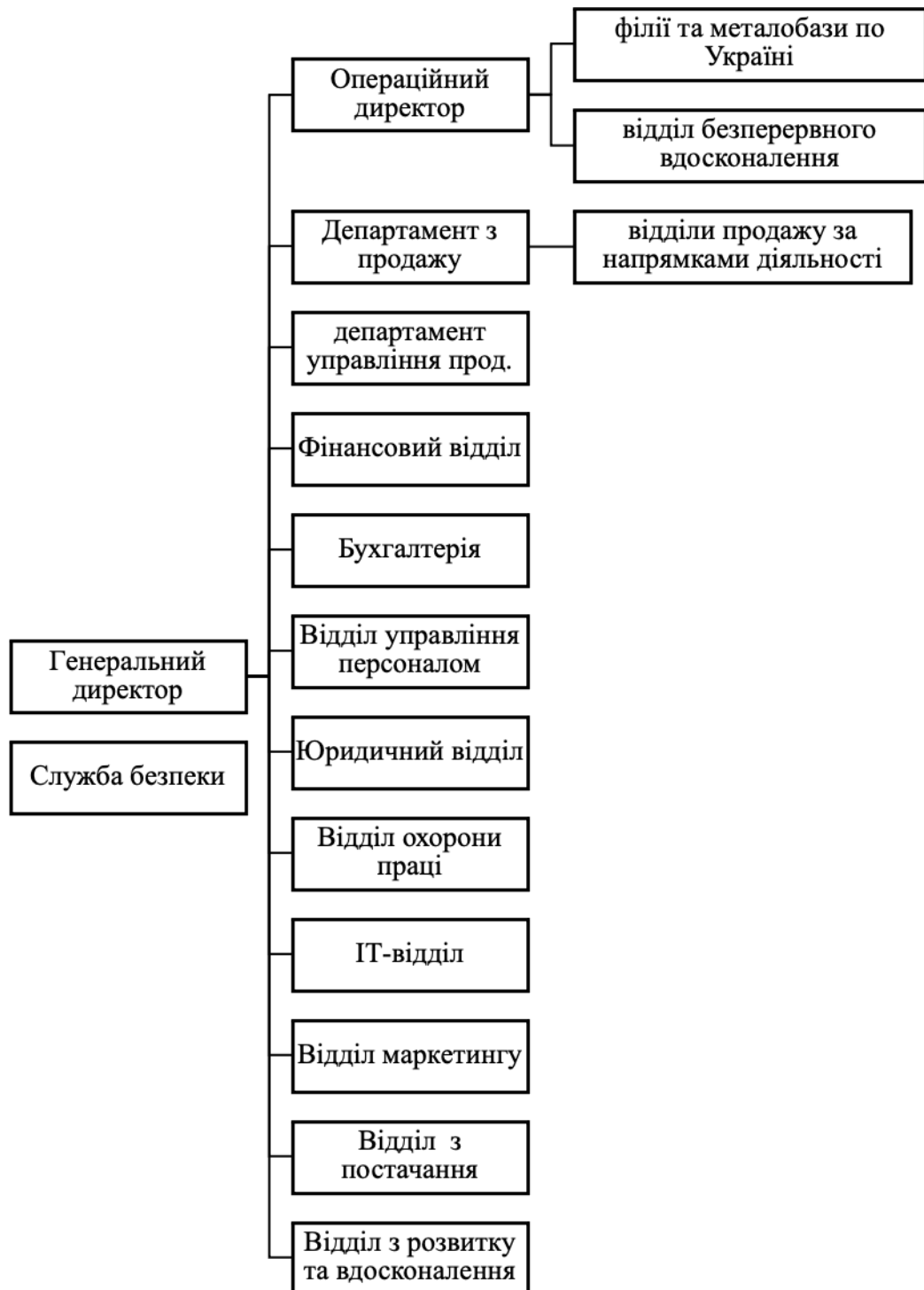


Рис. 2.5 – Організаційна структура ТОВ «Метінвест-СМЦ»
Джерело: розраховано автором на основі [77]

Структурна схема показує, що Генеральному Директору підпорядковуються усі відділи в компанії за винятком Служби безпеки, бо вона є незалежною і контролює правильність і законність діяльності кожного працівника в компанії. Усі інші відділи мають власних керівників, у деяких є навіть по декілька керівників. Чисельність працівників компанії «Метінвест-СМЦ» по всій Україні нараховує 735 осіб. Провевши аналіз структури персоналу за категорією працюючих доводимо, що частка керівників складає 15% усіх працівників. Це означає, що на кожного керівника припадає приблизно 6 підлеглих. Така, порівняно велика кількість керівників в компанії (за міжнародним досвідом на 1 керівника повинно припадати 7 і більше підлеглих) [77].

Для вдосконалення або створення й подальшого ефективного функціонування сучасної системи управління досліджуваним підприємством потрібні:

- впровадження сучасних засобів та методів управління в межах обраної комплексної концепції системи управління;
- використання засобів диджиталізації та дистанційної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня, збільшенню випуску та якості виробництва;
- зосередження на меті розвитку та порядку вдосконалення комплексної системи управління металургійним підприємством та його складовими частинами для забезпечення рішень, що матимуть позитивний ефект, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;
- удосконалення інформаційної системи для управління компанією з метою покращення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його швидкого використання;
- покращення організаційних структур управління підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм;

– використання міжнародного досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

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

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Метінвест-СМЦ» необхідно проаналізувати фінансову структуру, ліквідність та платоспроможність та економічні показники компанії у 2017-2019 роках, а також її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, в якому вона розвивається. Джерелом інформації про ефективність фінансово-економічного стану підприємства є його фінансова звітність, структура якої подана на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Оцінка формальних показників фінансового стану підприємства

Джерело: складено автором на основі звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ» [49]

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану компанії є її ліквідність та платоспроможність, аналіз яких проводиться в таблиці 2.1 та на малюнку 2.7. Оцінка ліквідності проводиться за стандартом для компанії, базуючись на системі фінансових коефіцієнтів, що дозволяють порівняти вартість оборотних активів з різним ступенем ліквідності, із сумою поточних зобов'язань. До них належать: коефіцієнт загальної ліквідності (K_{zl}), коефіцієнт ліквідності (K_{tl}), коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_{abs}).

Таблиця 2.1 – Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ "Метінвест-СМЦ" на 2017-2019 роки

Коефіцієнти ліквідності	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,05	2,7	1,44
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,13	1,95	1,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,13	0,08

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[77]

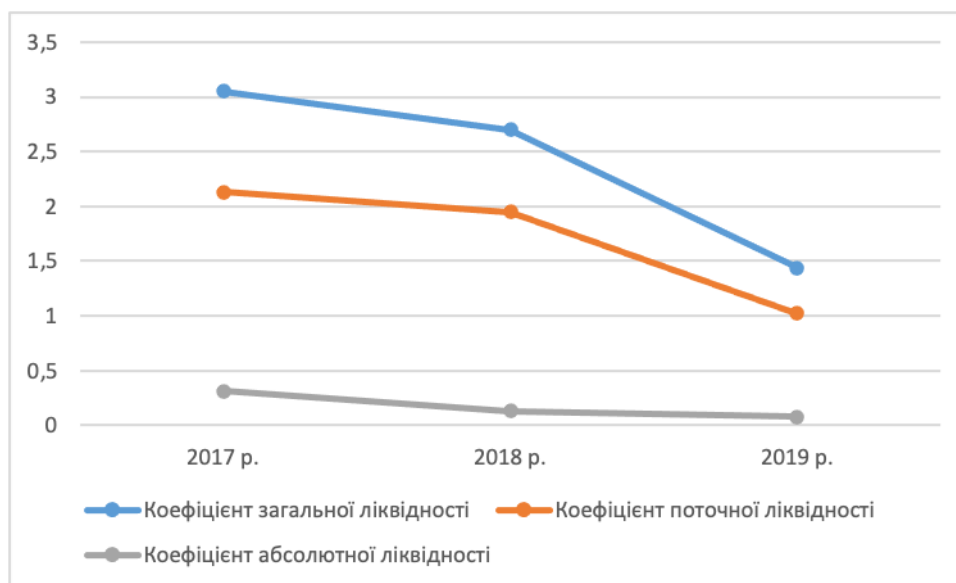


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Метінвест-СМЦ» протягом 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[77]

Згідно з розрахунками ліквідності та платоспроможності компанії, проаналізованих у період з 2017 по 2019 рік, можна зробити висновок, що компанія має значну кількість вільних ресурсів, які формуються із власних

джерел. У підприємства також є достатньо коштів для розрахунків з боржниками.

Однак, коли справа стосується розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності, компанія має значно нижчі показники, ніж нормативне значення у 2017-2019 роках. Низький показник цього коефіцієнта свідчить про зменшення грошового потоку компанії та небажання компанії негайно ліквідувати свою короткострокову заборгованість.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану суб'єкта господарювання є надійна платоспроможність, баланс власного капіталу та позикових коштів, захист від коливань ринку, довіра кредиторів та інвесторів, надійний прибуток та самофінансування. Система показників, що використовується у національній та світовій практиці для оцінки фінансової стійкості компанії, включає: автономність, фінансову залежність, управління капіталом, оборотний капітал, оборотний капітал, коефіцієнт позики / капіталу, оборотний капітал, довгостроковий та коефіцієнт капіталу [43].

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Метінвест-СМЦ» у період з 2017 по 2019 рік (табл. 2.2) показує досить високий рівень незалежності компанії щодо зовнішніх запозичень (коефіцієнт автономії), зменшення частки позикових коштів у корпоративному фінансуванні.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2017-2019 рр.

Коефіцієнти фінансової стійкості	Значення		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт автономії	0,487	0,422	0,527
Коефіцієнт фінансової залежності	0,512	0,577	0,472
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,211	0,289	0,270
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	0,381	0,281	0,555
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,599	0,477	0,702
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,051	1,368	0,893
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,169	0,175	0,234

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[77]

Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2017–2019 рр. на ТОВ «Метінвест-СМЦ» вказує на достатність власного капіталу для фінансування поточної діяльності.

Забезпеченість оборотних коштів власними оборотними коштами відповідає нормативному значенню і показує збільшення цього показника і свідчить про забезпеченість ресурсами для проведення незалежного фінансування. Співвідношення власного та залученого капіталу характеризує фінансову стійкість компанії. Значення цього показника показує, що компанія залежить від зовнішніх фінансових ресурсів. Однак коефіцієнт фінансового ризику показав зменшення залежності компанії від зовнішніх інвесторів та кредиторів, а саме збільшення фінансової стійкості. Достатньо забезпечений власний оборотний капітал. Співвідношення необоротних фондів та власного капіталу у 2017-2019 роках свідчить про високий рівень страхування необоротних активів власним капіталом в компанії.

Основні показники, що відображають динаміку змін економічної ситуації ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2017-2019 роках, буде відображено в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники економічної ситуації ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Показники використання основних фондів та оборотних активів			
Фондомісткість	0,51	0,57	0,58
Фондоозброєність	417,02	451,27	476,63
Коефіцієнт зносу основних засобів	45,06	25,6	24,7
Коефіцієнт придатності основних засобів	54,94	74,4	75,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,76	5,56	2,59
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,18	1,8	1,67
Коефіцієнт приросту основних засобів	7,58	3,76	0,92
Фондовіддача основних засобів	1,97	1,82	1,79
Рентабельність основних засобів, %	21,34	26,15	28,53
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,76	3,63	3,8
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	97	100	96
Коефіцієнт завантаження	0,21	0,25	0,18

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[77]

Аналіз показників ефективності використання основних фондів показує, що протягом 2017-2019 років спостерігалась тенденція до підвищення ефективності використання основних фондів підприємства, насамперед, про це свідчить збільшення коефіцієнта придатності. Швидкість відновлення основних фондів поступово зменшується, тому підприємству необхідно вжити заходів для оновлення основних фондів для підвищення їх ефективності. Загалом стан основних фондів на підприємстві задовільний.

За період 2017-2019 років доходи від активів зменшились, прибутковість основних засобів зменшилась, приріст капіталу збільшився, що свідчить про неефективне використання основних виробничих активів (таблиця 2.4). У 2019 році за 1 грн. вироблена продукція становить 58 коп. основні фонди, що є досить хорошим середнім показником по галузі.

Таблиця 2.4 – Зміни у фінансових результатах ТОВ «Метінвест-СМЦ» 2016-2018 рр.

Показник	Значення по роках, тис. грн.		
	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9517070	14275605	10616283
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-8047139	-12070709	-8195164
Валовий прибуток	1469931	2204896	2421119
Інші операційні доходи	458114	687171	1316322
Адміністративні витрати	-544521	-816782	-605915
Витрати на збут	-582829	-874243	-567353
Інші операційні витрати	-324089	-486134	-815387
Фінансовий результат від операційної діяльності	476605	714908	1748786
Фінансові та інші витрати	-442429	-663644	-7718244
Фінансові та інші доходи	89821	134731	1098532
Фінансовий результат до оподаткування	123997	185995	-4870926
Чистий фінансовий результат	52670	79005	-4871533

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[77]

Встановлено, що прибуток компанії значно зменшився у 2018 році порівняно з 2017 роком. Однак таке падіння було зумовлене 10-кратним збільшенням фінансових та інших витрат та 7-кратним збільшенням фінансових

та інших доходів. Так, на тлі зменшення обсягу продажів валовий прибуток зріс майже на 10%, а фінансовий результат підприємницької діяльності - більш ніж в 1,4 рази. З цього можна зробити висновок, що існують проблеми у фінансових показниках діяльності компанії, що негативно позначилося на фінансових результатах 2019 року.

Показники оцінки ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Метінвест-СМЦ» наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники руху робочої сили ТОВ «Метінвест-СМЦ» 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8183	8140	8396
Прийнято персоналу, осіб	997	1 002	1 143
Вибуло персоналу, осіб, в т. ч.:	356	467	430
з причини порушення трудової дисципліни, чол.	81	59	64
за власним бажанням	245	343	359
Коефіцієнт прийому персоналу	0,122	0,123	0,136
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,044	0,057	0,051
Коефіцієнт плинності кадрів	0,040	0,049	0,050

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[77]

Давайте графічно покажемо еволюцію коефіцієнту обороту з прийому персоналу, коефіцієнту обороту з вибуття та коефіцієнту плинності кадрів у динаміці за 2017-2019 роки (рис.2.8).

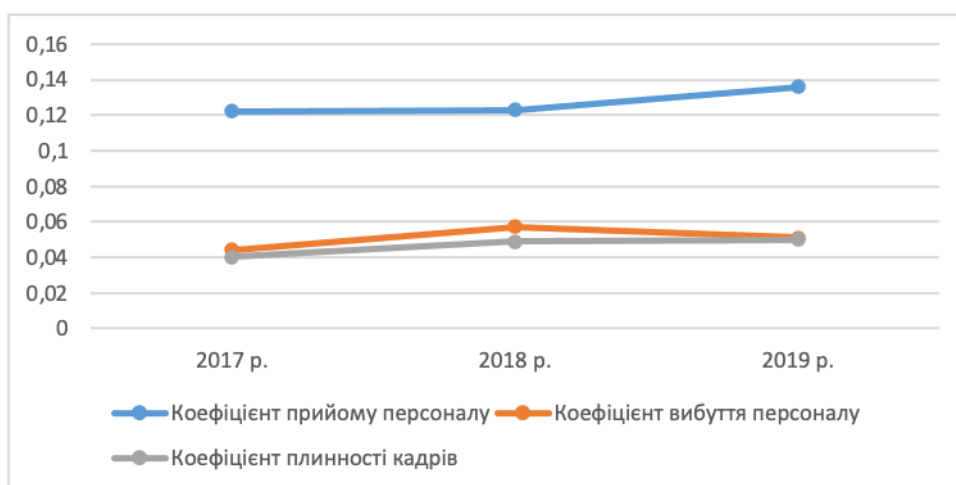


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни коефіцієнтів обороту з прийому, звільнення та плинності за 2017-2019 рр. на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[77]

Кількість працівників у 2019 році порівняно з 2018 роком зросла на 256 осіб, а порівняно з 2016 роком на 213 осіб. Аналізуючи основні показники мобільності робочої сили, можна зробити висновок, що рівень обороту та пенсій є низьким, що свідчить про стабільність та стабільність робочої сили. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів має подібну динаміку до коефіцієнта вибуття. Коефіцієнт оборотності зайнятості свідчить про те, що компанія має тенденцію до збільшення кількості працівників на підприємстві. У ході дослідження аналізувалися працівники 3-х категорій: виробництва, продажу та інші. Проаналізуємо динаміку зміни середньої заробітної плати підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Середня заробітна плата працівників ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2017-2019 рр.

Категорія працівників	2017	2018	2019
виробництво	7500	9000	12000
продажі	6000	8000	10000
інші	5500	6000	8000

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[77]

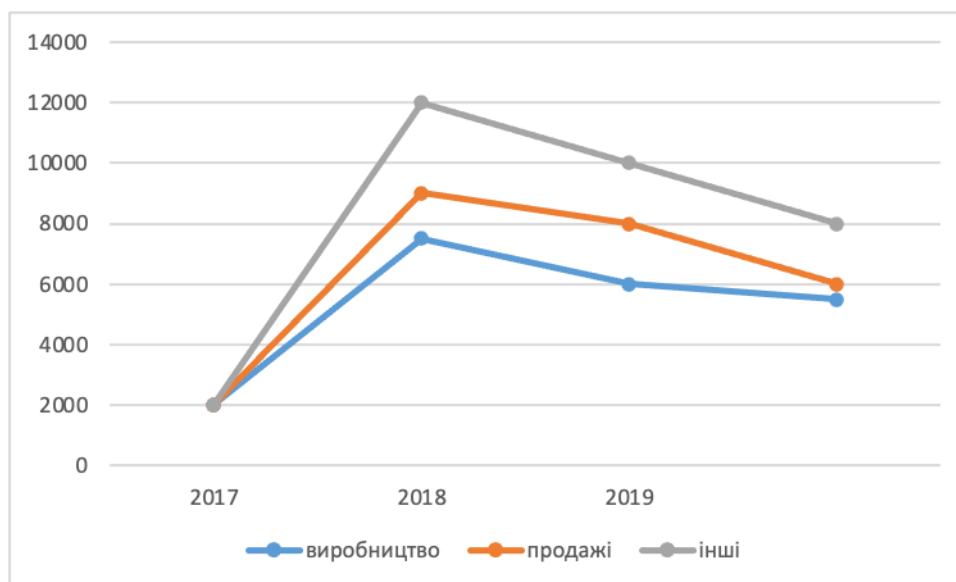


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни середньої заробітної плати працівників ТОВ «Метінвест-СМЦ» у 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[77]

На рисунку 2.9 подана динаміка зростання середньої заробітної плати, що зумовлено багатьма факторами, основним з яких є курс долара, збільшення мінімальної заробітної плати. В 2019 році фонд оплати праці на підприємстві становив 1607369 тис. грн. Номінальне зростання в порівнянні з 2017 р. становило 60%, проте реальне зростання склало 4,5% (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура фонду оплати праці ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Показники	2017	2018	2019
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	642945	825003	838193
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	527215	676502	687318
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	102871	132000	134111
Заохочувальні виплати і компенсації, тис. грн.	12859	16500	16764

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Метінвест-СМЦ»[77]

Таким чином, основна заробітна плата включає заробітну плату виробничого персоналу (виробничий персонал, безпосередньо зайнятий на виробництві, допоміжний персонал, виробничий персонал, відповідальний за обладнання цехів, інженери, керівники та персонал) та адміністративний персонал (керівники). на всіх рівнях управління). До інших заохочень персоналу належать: премії та надбавки за висококваліфіковані навички, майстри, які не виключені з основної діяльності, за суміщення професій, за роботу у вихідні та вночі, премії за результати виробництва, премії за відпрацьовані роки, оплата відпустки за навчання, відшкодування основних і додаткових відпусток згідно із законодавством. До заохочувальних та компенсаційних виплат належать: оплати простою не з вини працівників, трудові та соціальні пільги.

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

Ефективність будь-якої компанії залежить від своєчасності прийняття управлінських рішень, спрямованих на її розвиток, що неможливо без точної інформації про поточну економічну ситуацію. Ця інформація вимагає додаткової обробки та аналізу, глибина яких може змінюватися. У разі

контролю за виконанням поточної діяльності достатньо використовувати прості методи порівняння фактичних та запланованих значень показників. У той же час для встановлення та досягнення стратегічних цілей розвитку необхідно використовувати широкий спектр показників та аналітичних інструментів для оцінки поточного стану компанії та динаміки її змін у минулому визначено резерви для підвищення ефективності, формулюйте управлінські рішення.

Слід зазначити, що основною проблемою українських металургійних підприємств є значний ступінь зношеності обладнання, що відображає використання застарілих технологій виробництва, що спричиняють високе техногенне навантаження на навколишнє середовище та наявність значних ризиків нещасних випадків на виробництві. Представлені дані дозволяють оцінити поточний стан основних фондів на ТОВ «Метінвест-СМЦ» та охарактеризувати зміни в політиці оновлення виробничої бази. в 2012-2019 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Ступінь зносу основних засобів на виробничих потужностях ТОВ «Метінвест-СМЦ» в 2012-2019 рр. (станом на кінець року), %

Завод	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ступінь зносу ОЗ	57,1	54,3	50,6	51,1	49,7	51,8	52,3	53,6

Джерело: розраховано автором на основі [77]

Ефективність обладнання ТОВ «Метінвест-СМЦ» повинна підтримуватися на одному рівні, що, з одного боку, не дозволяє бюджету перевантажуватись інвестиційними витратами, а з іншого боку, дозволяє програму технологічного оновлення адаптувати до змін зовнішньої економіки. (насамперед ринкові). У галузі реконструкції та модернізації виробничої бази найважливішими змінами у виробничій підсистемі є такі [13; 12]:

- запуск в серпні 2012 р. нової семистрункової МБЛЗ №1 річною продуктивністю 1,7 млн. т квадратної заготовки;
- капітальний ремонт у 2012 р. доменних печей №8 і 9;
- запуск в січні 2013 р. МБЛЗ №3 після проведеної реконструкції;

– введення в експлуатацію в травні 2016 р нового прокатного стану «400/200»;

– початок застосування технології вдування пиловугільного палива (в серпні 2016 р. – на доменних печах №9 і 1М, а у вересні – на доменній печі №12).

Виробнича діяльність розглянутих підприємств дозволяє охарактеризувати показники виробництва основних видів металургійної продукції (чавун, сталь, прокат) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка обсягів виробництва ТОВ «Метінвест-СМЦ» в 2012-2019 рр., тис. т

Продукція	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
чавун	3 068,4	3 061,5	3 524,2	2 618,8	3 090,5	3 017,3	2 640,3	2 344,2
сталь	3 783,3	3 320,5	3 453,7	2 759,5	3 201,3	2 899,7	2 934,0	2 533,1
прокат	3 321,5	2 850,7	2 086,5	1 591,3	1 325,3	846,3	484,7	246,8

Джерело: розраховано автором на основі [77]

Слід зазначити, що під час кризи (порівняно з 2013 по 2012 рр.) виробництво сталі зменшилось на 12,2%. У 2018 році тривало падіння більшості видів металургійної продукції, зокрема, зменшення на 26,8% порівняно з 2019 роком. Ця динаміка пояснюється погіршенням ситуації на зовнішніх ринках і є характерною рисою українських металургійних підприємств цього періоду. Іншою важливою проблемою металургійних компаній було встановлення поставок коксу. Багато коксохімічних заводів (КХЗ) розташовано в зоні ООС: ПАТ «Авдіївський КХЗ», ТОВ «ІСТЕК» (Горлівський КХЗ), ПАТ «Алчевськкокс», ПАТ «Ясинівський КХЗ», ПрАТ «Макіївкокс». Поставки цих компаній або повністю припинилися, або різко впали.

Структурні зміни у виробництві є важливою характеристикою діяльності підприємств, що відображає зміни попиту на продукцію та коригування політики збуту готової продукції [25, с. 25; 94, с. 7]. Тому для оцінки ступеня зміни структури виробництва за даними 2015-2019 рр. коефіцієнт структурної

трансформації виробництва розраховували за формулою індексу Рябцева (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура виробництва на ТОВ «Метінвест-СМЦ» в 2018 р. і 2019 р.

Продукція	2018 (d0)	2019 (d1)	Коефіцієнт структурної трансформації виробництва/індекс Рябцева $k = \sqrt{\frac{\sum (d_1 - d_0)^2}{\sum (d_1 + d_0)^2}}$
чавун	0,039	0,014	0,495
заготовка (МБЛЗ)	0,347	0,854	
товарний прокат	0,614	0,132	
разом	1,000	1,000	
г/к рулон	0,457	0,537	
х/к лист	0,148	0,082	
х/к рулон	0,131	0,194	
інша продукція	0,093	0,070	
разом	1,000	1,000	

Джерело: розраховано автором на основі [77]

Індекс Рябцева, рівний 0,495, підтверджує значний рівень відмінностей між структурою виробництва у 2018 та 2019 роках. Причиною структурних змін є збільшення частки сталевих заготовок (з 34,7% до 85,4%), що замінило прокат виробничої програми. Як результат, частка прокату в загальному виробництві зросла з 61,4% у 2015 році до 13,2% у 2019 році. Ця тенденція є негативною, оскільки свідчить про втрату ринків збуту товарів з високою доданою вартістю.

Слід зазначити, що виробничі потужності мають резерви для збільшення виробництва (табл. 2.11), але їх використання обмежене несприятливими ринковими умовами.

Таблиця 2.11 – Рівень завантаження виробничих потужностей на ТОВ «Метінвест-СМЦ» в 2012-2019 рр., %

Продукція	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
чавун	75,6	74,0	77,2	63,3	74,7	73,7	64,3	76,3
сталь	107,9	94,7	98,5	78,7	91,3	82,7	71,8	77,4
прокат	94,9	80,3	64,2	55,2	46,3	53,1	24,1	31,5
чавун	95,0	80,0	78,4	74,7	64,3	83,8	83,0	84,0

Закінчення таблиці 2.11

сталь	101,9	73,0	59,2	72,2	67,1	75,5	81,0	78,6
прокат	100,7	73,5	62,0	76,3	67,9	71,3	71,0	83,0
чавун	99,7	94,2	88,3	89,4	97,0	н/д	н/д	н/д
сталь	99,8	89,1	74,0	85,1	92,1	н/д	н/д	н/д
прокат	99,9	90,4	76,4	107,1	91,2	н/д	н/д	н/д

Джерело: розраховано автором на основі [77]

В цілому динаміка використання потужностей подібна до динаміки змін обсягів виробництва, оскільки на обидва показники впливають однакові фактори. У 2013-2015 роках рівень завантаження потужностей знижувався через зниження попиту на металеві вироби, а пізніше у 2015-2019 роках металургійні заводи намагалися збільшити використання наявних потужностей, але ці спроби не завжди були успішними через наявність надлишкових виробничих потужностей у світовій металургії.

Експортна спеціалізація створює певні негативні ризики для постачання та прибутку через несприятливий розвиток на зовнішніх ринках. Однак в даний час лише така орієнтація на продаж готової продукції є основою для продовження основного бізнесу та подальшого розвитку компанії.

Така система базується насамперед на контролі своєчасного надходження коштів від покупців за реалізовану продукцію та гарантії мінімального часу виробничого процесу, що також дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів. [118, с. 150]. Ці аспекти компанії відображаються в кількісному вираженні через показники обороту, що дозволяє оцінити зміни в управлінні поточними активами, пов'язані як з виробництвом, так і з реалізацією продукції. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Швидкість оборотності оборотних активів металургійних комбінатів Метінвесту в 2012-2019 рр., оборотів

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,5	2,7	2,9	3,4	1,6	1,3	2,7	4,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,1	7,4	6,7	6,1	2,0	1,5	3,7	8,8
Коефіцієнт оборотності запасів	7,8	3,8	5,4	8,5	11,6	10,3	10,2	10,3

Джерело: розраховано автором на основі [77]

В той же час у ТОВ «Метінвест-СМЦ» швидкість оборотності оборотних активів підвищилася в 2014 р. до 2,9 оборотів з 2,7 оборотів в 2013 р. У цей період компанія скоротила запаси разом із погіршенням умов реалізації готової продукції (менші доходи), тим самим оптимізуючи витрати виробничого процесу, що звільнило кошти на оборотні активи та зменшило суму заборгованості перед постачальниками сировини.

Продуктивність праці на ТОВ «Метінвест-СМЦ» також залежить від програм модернізації виробничої бази (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Продуктивність праці на ТОВ «Метінвест-СМЦ», т сталі на 1 особу

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Продуктивність праці	204,8	187,2	209,6	174,0	207,7	205,3	238,4	220,2

Джерело: розраховано автором на основі [77]

ТОВ «Метінвест-СМЦ» перебуває у процесі створення та розвитку нової виробничої лінії, тому тенденція зміни продуктивності праці незрозуміла. Окрім проблем постачання необхідної сировини на металургійні комбінати, слід враховувати значну диспропорцію між внутрішнім споживанням та експортом найбільш високообробних металопрокату (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 – Баланс товарних потоків готового металопрокату ТОВ «Метінвест-СМЦ» у в 2010-2019 рр.

Рік	Прокат чорного металу, млн т	Експорт прокату чорного металу, млн т	Імпорт прокату чорного металу, млн т	Внутрішнє споживання прокату, млн т	Питома вага імпорту в споживанні прокату, %	Питома вага експорту в обсязі виробництва, %
2012	24,5	16,4	1,6	9,7	16,5	66,9
2013	20,5	13,9	1,9	8,5	22,4	67,8
2014	16,1	11,0	0,7	5,8	12,1	68,3
2015	17,6	12,3	1,2	6,5	18,5	69,9
2016	19,5	13,3	1,4	7,6	18,4	68,2
2017	18,5	12,3	1,4	7,6	18,5	66,6
2018	17,8	12,3	1,5	7,0	22,0	78,0
2019	14,3	11,1	1,1	4,2	25,0	75,0

Джерело: розраховано автором на основі [77]

За відсутності попиту на внутрішньому ринку прибуток від експорту став джерелом оборотних коштів. Водночас висока частка експорту збільшила залежність української металургії від світових цін на метал. [97, с. 7; 150, с. 15]. Більше того, більшість експорту – це не кінцевий продукт (оренда), а напівфабрикати. Це уповільнює розвиток високотехнологічної металургійної промисловості, підтримання виробничої структури, сприятливі умови для іноземних металургійних підприємств, які воліють імпортувати сталеві вироби, а не розміщувати їх виробництво (шкідливе та екологічно небезпечне)[67, с. 117; 156, с. 80].

Експортно-орієнтована модель розвитку української металургії поступово втрачає свою ефективність та своєчасність. У зв'язку з цим все більше уваги приділяється вивченню перспектив розвитку внутрішнього ринку споживання металу. Загальний обсяг українського металевого фонду, що включає прокат у різних конструкціях, будинках, спорудах, оцінюється в 600 млн. Тонн, з яких 300 млн. тонн потрібно замінити через зношення [121, с. 4]. За даними Кабінету Міністрів України, під час розвитку різних галузей економіки можна досягти наступного рівня залізної руди. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Резерви зростання внутрішнього споживання металу в Україні

Напрямок	Обсяг споживання чорних металів, тис. т на рік
Залізничне господарство	480
Житлово-комунальне господарство	420
Будівництво доріг	360
Паливно-енергетичний комплекс	380

Джерело: розраховано автором на основі [77]

Враховуючи недостатній обсяг попиту на українську металургійну продукцію на зовнішньому та внутрішньому ринках, закономірно виникає питання про можливість збереження обсягів виробництва на досягнутому рівні. Слід зазначити, що світове виробництво сталі стабільно перевищує споживання з 2015 року (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 – Динаміка обсягів виробництва та споживання сталі в світі в 2003-2020* рр.

Рік	Обсяг виробництва сталі в світі, млн т	Обсяг споживання сталі в світі, млн т	Різниця між обсягами виробництва та споживання, %
2012	1 433,4	1 410,7	1,6
2013	1 538,0	1 524,4	0,9
2014	1 560,1	1 553,5	0,4
2015	1 650,4	1 648,9	0,1
2016	1 670,1	1 662,9	0,4
2017	1 756,1	1 747,2	0,5
2018	1 826,4	1 815,1	0,6
2019	1 888,4	1 877,0	0,6
2020*	1 954,5	1 942,4	0,6

Джерело: розраховано автором на основі [77]

Таким чином, надмірне використання виробництва сталі вказує на дисбаланс між ринковим попитом та пропозицією, тому компанія не може повністю зарядити свої виробничі потужності, оскільки споживачі її не купують. загальний обсяг металургійної продукції [3, с. 36]. За цих обставин основною формою конкуренції є ціна: пропозиція здійснюється лише виробникам, які можуть отримати прибуток за поточного рівня цін. Тому це є метою для ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Для аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу ми діагностуємо розвиток виробництва в основних виробничих компаніях групи ТОВ «Метінвест-СМЦ». Поступовий характер змін означає, що зміни, що відбуваються, позитивно впливають на розвиток компанії та сприяють зростанню її конкурентоспроможності (таблиця 2.17).

Регресивні зміни, навпаки, свідчать про погіршення параметрів організації та наявність серйозних проблем у функціонуванні її функціональних підсистем, без яких компанія може припинити свою діяльність. Нейтральні зміни допомагають підтримувати діяльність компанії на одному рівні, не впливаючи суттєво на тенденції розвитку організації.

Таблиця 2.17 – Схема аналізу спрямованості змін на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

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

– зростання; \downarrow – падіння; \leftrightarrow – незмінний рівень показника

Джерело: розроблено автором на основі [83]

Оцінка переважного характеру змін на металургійних заводах наведені нижче(табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Характер змін на ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Зміни у виробництві	Зміни в маркетингу та збуті	Зміни у фінансах	Кадрові зміни
Регресивні	Регресивні	Регресивні	Нейтральні*

– неможливо виділити переважний характер змін, оскільки прогресивні, нейтральні і регресивні зміни спостерігаються приблизно у однаковій кількості показників

Джерело: складено автором на основі [77]

З таблиці 2.18 випливає, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» потребує найбільшого втручання в політику управління змінами: три з чотирьох функціональних підсистем компанії демонструють негативну динаміку розвитку.

Таким чином, на цьому металургійному підприємстві вже створені передумови для поліпшення ситуації: на новому прокатному стані налагоджено виробництво нової продукції, що в майбутньому збільшить продажі та стабілізувати фінансовий стан компанії.

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

Металургійні компанії – це складні економічні системи, функціонування яких залежить від багатьох умов і особливо від злагодженості бізнес-процесів, рівня управлінської компетентності, стабільності стратегії розвитку компанії та ефективності працівників, ресурсоємність виробничих технологій, своєчасна оплата сировини та інші фактори, пов'язані з внутрішнім середовищем організації.

Ці фактори знаходять своє відображення в показниках, що характеризують роботу окремих функціональних підсистем металургійних підприємств, які, у свою чергу, у взаємодії один з одним безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства в цілому. У зв'язку з цим проводиться аналіз взаємозв'язку показників різних функціональних підсистем металургійних підприємств. Для цього була встановлена група факторів, припускаючи, що вони впливають на результат компанії чистий прибуток. Було розраховано кореляцію неповний зв'язок між досліджуваними явищами. Це ставлення, коли будь-яке значення однієї змінної може відповідати кільком різним значенням іншої змінної. Це відображає закон багатьох причин і наслідків і є вільним неповним зв'язком. [55].

У кореляційному аналізі необхідно виділити дві особливості:

- при застосуванні методу кореляції важливим є всебічний, економічно свідомий попередній аналіз бізнес-даних. Слід пам'ятати, що взаємозв'язок між ознаками та властивостями не є результатом математичних розрахунків, а полягає в природі економічних явищ, і за допомогою

математичної статистики можливо лише об'єктивно виразити існуючі закономірності економічних процесів;

– кореляцію можна виявити, лише дослідивши досить великий набір спостережень, оскільки кореляції проявляються як сукупна варіація двох або більше порівняних характеристик.

Для моделювання взаємозв'язку між факторами (x) та отриманим символом (y) потрібно було створити лінійну регресію. Рівняння регресії в загальному вигляді представлено нижче [56]:

$$y=b_0+b_1x_1+\dots+b_kx_k+u; \quad (2.1)$$

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

Вякості основи дослідження був обраний наступний набір функцій, які гіпотетично пов'язані:

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

Таблиця 2.19 – Вхідні дані для побудови кореляційно регресійної моделі

Рік	y	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆
2013	13003248,06	0,10	0,60	18023058	0,86	0,42	712,50
2014	15560415,00	0,22	0,20	18130493	0,83	0,22	985,24
2015	13579218,00	0,10	0,35	17932857	0,79	0,21	1268,37
2016	13517718,65	0,06	0,46	17694124	0,82	0,42	888,58
2017	13657575,72	0,07	0,49	18804682	0,84	0,23	1207,37
2018	13841669,17	0,10	0,40	19320447	0,86	0,05	1098,67
2019	14647094,85	0,12	0,35	18921432	0,88	0,32	1091,01

Джерело: розраховано автором на основі [77]

Кореляційно-регресійний аналіз дозволить виявити фактори, тісно пов'язані з отриманою характеристикою. Результати розрахунків представлені у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Результати кореляційного аналізу

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

Джерело: розраховано автором у MS Excel на основі [77]

Шкала Чеддока дозволяє оцінити тісноти взаємозв'язку між основним напрямком та характеристиками бізнесу.

Таблиця 2.21 – Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу та факторних ознак

Показ- ник	К-т ововл. осн. засобів, (x_1)	К-т зносу основних засобів, (x_2)	Середньоріч- на вартість необоротних активів, (x_3)	Фондо- віддача, (x_4)	К-т фінанс. автономії, (x_5)	Продук- тивність праці, грн/особу, (x_6)
Чистий дохід	Сильна	Сильна	Помітна	Помірна	Слабка	Сильна

Джерело: розраховано автором у MS Excel на основі [77]

Коефіцієнти низької та помірної щільності не будуть використовуватися для аналізу, оскільки їх вплив на отриману характеристику є недостатнім. Достатній вплив мають фактори x_1 , x_2 , x_3 та x_6 .

Між фактором x_1 та x_2 , x_6 спостерігається явище мультиколінеарності, тому не рекомендується використовувати їх одночасно при розробці моделі, оскільки це може призвести до:

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

Варто також відзначити тісний зворотний зв'язок між чистим доходом (y) та коефіцієнтом зносу основних засобів (x_2), що підтверджує вищевикладене

припущення про позитивний вплив оновлення основних засобів на доходи металургійних підприємств: зниження коефіцієнта зносу супроводжується зростанням чистого доходу, оскільки використання оновлених основних засобів сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємств на ринках збуту. Це описує проблем реалізації виробничого потенціалу підприємства через застарілість обладнання. Ця закономірність є логічною, оскільки необоротні активи є частиною виробничих ресурсів, а чим більшим обсягом виробничих ресурсів володіє підприємство, тим вище його потенційний чистий дохід.

Слід звернути увагу на той факт, що протягом 2014-2018 рр. середньорічна вартість основних засобів Запоріжсталі скоротилася з 2,24 млрд. грн. до 2,14 млрд. грн., тобто обладнання експлуатувалося без належної модернізації. У 2017-2019 рр. середньорічна вартість основних засобів зростає внаслідок проведеної переоцінки, через яку різко скоротилася фондовіддача (з 1,78 до 0,75 т сталі на 1 тис. грн. залишкової вартості основних засобів). Тому зворотна форма зв'язку між чистим доходом і фондовіддачею є, швидше за все, свідченням відсутності ефективної політики по оновленню основних засобів Запоріжсталі. В таких умовах зростання чистого доходу підприємства не супроводжується збільшенням інвестицій в модернізацію виробничих потужностей, що є негативним фактором з точки зору довгострокової перспективи розвитку підприємства.

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

Зв'язок між чистим доходом (y) і продуктивністю праці (x_2) є дуже тісним і прямим. Зростання продуктивності праці на даному підприємстві досягнуто переважно за рахунок екстенсивних факторів (скорочення чисельності персоналу), в той час як суттєвого оновлення основних засобів не проводилося. Тому вплив продуктивності праці на збільшення чистого доходу і є незначним.

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

- в модель включаються факторні ознаки, що мають найбільш тісний зв'язок з чистим доходом;
- в моделі повинні бути представлені фактори від максимально можливої кількості функціональних підсистем підприємства за умови відсутності мультиколінеарності. В якості критерію мультиколінеарності прийнято вважати значення парного коефіцієнта кореляції між факторними ознаками, що перевищує 0,8 [31, с. 150].

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

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

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

Необхідно провести оцінку регресійної статистики та тісноти зв'язку. Результати оцінки, що були проведені засобами MS Excel та модулем аналізу даних представлені в таблиці 2.28.

Таблиця 2.22 – Регресійна статистика

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

Джерело: розраховано автором у MS Excel на основі [77]

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

Таблиця 2.23 – Результати дисперсійного аналізу

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

Джерело: розраховано автором у MS Excel на основі [77]

Таблиця 2.24 – Результати регресійного аналізу

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

Джерело: розраховано автором у MS Excel на основі [77]

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

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

Надійні інтервали для параметрів лінійної регресії:

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

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

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

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

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

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

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

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

Висновки до розділу 2

Отже, у другому розділі було проаналізовано систему управління ресурсним потенціалом, а саме, надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ», проаналізовано основні показники ефективності господарської діяльності компанії, а також стан управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ». Було проведено кореляційно-регресійний

аналіз впливу факторів ресурсного потенціалу на чистий прибуток підприємства.

Проаналізувавши діяльність ТОВ «Метінвест-СМЦ» можна зробити висновки, що Метінвест виробляє широкий спектр продукції: залізорудну сировину, коксову і коксохімічну продукцію, сталеві напівфабрикати і готовий прокат, включаючи електрозварні труби великого діаметру. Компанія має розвинену збутову мережу. Основні виробничі потужності Метінвесту знаходяться в Україні, що дозволяє підтримувати відносно низький рівень собівартості в порівнянні з багатьма конкурентами на світовому ринку сталі. Визначено, що конкурентною перевагою ТОВ «Метінвест-СМЦ» є те, що у компанії вертикально-інтегрована модель бізнесу, що забезпечує його ефективне ведення, гнучкість реагування на зміни кон'юнктури на світових ринках. Було з'ясовано, що підприємстві спостерігаються проблеми, в основному, з фінансовою складовою. Через ситуацію на Сході України ТОВ «Метінвест-СМЦ» втратив велику частку активів, виробничих потужностей та поніс колосальні збитки.

На підприємстві спостерігається дуже низький рівень фінансової стійкості, незалежності, а також частки власних коштів в загальній їх сумі. Це пов'язано з тим, що через втрату виробничих потужностей та активів на Сході України підприємству довелося залучати терміново додаткові кошти. В березні 2016 року було успішно проведено реструктуризацію заборгованостей. Тому пріоритетним напрямком для підприємства буде й надалі ефективне обслуговування кредитів та збільшення частки власних коштів. Варто зазначити, що основною проблемою ресурсного потенціалу підприємства є значний ступінь зносу обладнання, який відображає використання застарілих виробничих технологій, що зумовлюють високе техногенне навантаження на довкілля та наявність істотних ризиків виникнення аварій на виробництві.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз дозволив з'ясувати, що чистий дохід металургійних комбінатів Метінвесту найтісніше пов'язаний з показниками виробничої та кадрової функціональної підсистеми. Тому для

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

РОЗДІЛ 3. НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Аналіз сучасних підходів до управління ресурсним потенціалом підприємства та його сталого розвитку

Необхідність в посиленому використанні ресурсного потенціалу, який представляє собою сукупність різних елементів, по-своєму що володіють великими економічними можливостями і разом дають величезний синергетичний ефект, ставить питання про системний підхід до його управління. Це означає, що управління не повинно обмежуватися сферою якогось одного елемента потенціалу, тому що ефект використання кожного доповнює і підсилює результат всієї економіки підприємства. Тому потрібне комплексне рішення задач ресурсного потенціалу як єдиного цілого з урахуванням взаємозумовленості і ефективної взаємодії всіх його елементів.

Механізм вирішення завдань ресурсного потенціалу в такому ключі можна сформулювати виходячи з таких конкретних функцій управління. Це передбачає, по-перше, визначення попиту на продукт і цілей підприємства відповідно до попиту; по-друге, раціонально-пропорційний розподіл ресурсного потенціалу відповідно до попиту на продукт і цілями; по-третє, ефективне використання відрегульованих по продуктах і цілям окремих елементів ресурсного потенціалу.

Для функціонуючого підприємства послідовність поетапного управління ресурсним потенціалом передбачає, що діяльність вже орієнтована на випуск певного продукту і завдання формування попиту має на меті лише його уточнення в зв'язку з можливими змінами в зовнішньому середовищі або передбачуваним виробництвом нового економічного блага. Таким чином, при існуючих цілях підприємства питання стоїть про підтримку їх ресурсним потенціалом, а також про його раціонально-пропорційному розподілі між різними напрямками діяльності.

Ресурсний потенціал як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників інноваційної продукції.

Одним з основних шляхів досягнення ринкових переваг компаніями виробниками в актуальних умовах є першочерговий розвиток інноваційних складових їх діяльності [3-5]. Здійснення різноманітних обчислювальних експериментів з використанням прогностичної математичної моделі розвитку технічного комплексу металургійного підприємства показало, що в умовах кризи максимальний приріст в середньостроковій перспективі його конкурентоспроможності досягається при реалізації варіанта скоординованої підтримки інноваційних напрямків діяльності в рамках реалізації стратегії оновлення [6]. У свою чергу, роботи по тематиці антикризового менеджменту показують, що інноваційні пріоритети стратегії виробничої компанії можуть бути забезпечені на базі активного використання їх основного ресурсного потенціалу [7,8]. Додаткове одночасне посилення всіх видів ресурсів економічно нераціонально, а часто, недосяжно в силу їх обмеженості. Дана умова обумовлює пошук найбільш ефективних підходів підтримки ресурсного потенціалу.

Серед публікацій, присвячених обґрунтуванню диференційованої підтримки різних складових ресурсного потенціалу, слід виділити роботи [9] і [10]. При цьому в [9] для розвитку конкурентних переваг підприємств наведено обґрунтування першорядної підтримки інтелектуальних (кадрових та управлінських) ресурсів. Результати анкетування керівників українських підприємств обробних галузей промисловості виявили суттєві залежності реалізованих на вітчизняних підприємствах інноваційних моделей від масштабу діяльності, інноваційної активності, вибору стратегії переважного використання складових ресурсного потенціалу [10].

Разом з тим інформація про універсальні способи обґрунтування раціональної спрямованої підтримки окремих видів ресурсного потенціалу вітчизняних підприємств, що виробляють інноваційну продукцію, для додаткового підвищення їх конкурентоспроможності в літературі відсутня. У зв'язку з цим метою цієї роботи є отримання узагальнених оцінок пайової впливу складових ресурсного потенціалу

підприємств на один з основних показників конкурентоспроможності - якість продукції, що випускається ними продукції. Зазначена інформація призначена для використання в рамках стратегічного менеджменту інновацій. Об'єктами досліджень обрані вітчизняні металургійні компанії, що займають лідируючі позиції на внутрішньому і міжнародних ринках інноваційної металопродукції. Для досягнення поставленої мети залучали метод прогностичного моделювання розвитку складних організаційно-технічних систем, що базується на методичному апараті зважених орієнтованих графів. Як показує досвід застосування зазначеного методичного підходу, отримані з його використанням результати дають досить повне уявлення про майбутні станих модельованих систем. Зокрема, зіставлення рівнів якості продукції, виробленої на підприємствах, що досягаються в середньостроковій перспективі при додаткових імпульсах розвитку кожного з видів їх ресурсів, дасть можливість визначити найбільш ефективну спрямованість ресурсної підтримки в різних виробничих умовах.

У сучасних, вузівських підручниках з управлінським рішенням, представлені в основному теоретичні моделі, розроблені західними економістами, і представляють, з позиції автора однобоку позицію і методологію в економічній науці. Якщо говорити коротко, то основною спрямованістю і фундаментом таких теорій, є модель, побудована на принципах ліберальнориночної економіки, а якщо бути точніше однієї з форм капіталізму. А це, за словами К. Маркса є не що інше, як експлуатація людини людиною, заснована на принципі приватної власності на засоби виробництва. В рамках заявленої теми закономірне запитання, як ставиться переважна більшість громадян, до сконструйованої моделі системи економіки? Що б, не бути голослівним звернемося до відкритої статистики. Нещодавно Левада Центр провів соціологічне опитування громадян, де було поставлено питання - «Чи хочуть громадяни жити в існуючій системі ринкової економіки?». 52% відповіли, що не хочуть і віддають перевагу планової державної економіки, 22% не змогли відповісти і лише 26% (у 1992 році таких було 48%), за ринкову економіку [1].

По суті це крах всім потугам лібералістів з початку горбачовської перебудови. Це підтверджує те, що велика частина населення, маючи свою

самосвідомість і здатність адекватно оцінювати існуючу соціально-економічну політику держави, відчують на собі неспроможність і ущербність проведеного економічного курсу. Звідси, можна зробити перший висновок, що і та економічна теорія, яка викладається у ВНЗ, не відповідає сучасному стану суспільства.

Повертаючись до теми дослідження, коротко розглянемо і критично оцінимо наявні моделі прийняття рішень в організації:

1. Модель «сміттового кошика» Джеймса Марча (J. March) - основна теза автора - «Організація являє собою скупчення виборів, які шукають проблеми; ідей і почуттів, які шукають ситуації, де вони можуть бути виражені; рішень, які шукають питання, на які вони можуть бути відповіддю; людей, які приймають рішення, які шукають роботу ». Вона розглядає процес прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності. У свою чергу вона:

- описує процес прийняття рішень як хаотичне і безладне взаємодія або поєднання різноманітних «елементів», які можуть з'являтися і зникати випадковим чином незалежно один від одного (проблеми, рішення, учасників організації і альтернативи);

- саме рішення може бути «відірване» від процесу його прийняття і обумовлено не раціональними причинами, а випадковим збігом обставин.

Слідуючи теорії Дж. Марча, процес прийняття рішення в організаціях має чотири важливих особливості: квазіразрешеніє конфлікту; уникнення невизначеності; проблемний пошук; організаційне навчання.

2. Теорія локальних збільшень Чарльза Ліндбломом (Ch. Lindblom).

Дана модель характеризується тим, що прийняття рішень має на меті не кардинальні зміни в організації (як при використанні раціонального підходу), а невеликі зміни, які вносяться маленькими приростами. Під збільшенням тут розуміється «маленька зміна важливою величини». На думку Ч. Ліндбломом, процес прийняття рішень в організаціях здійснюється шляхом невизначеної і неупорядкованої серії маленьких рухів від «больових точок» дня, а не в напрямку заздалегідь визначених цілей, які зазвичай залишаються недосяжними.

3. Конфліктно-ігрова модель Мішеля Круазье (M. Crozier). Тут на думку автора організація може розглядатися як набір ігор між групами партнерів, які повинні грати один з одним.

Дане твердження дозволяє краще зрозуміти особливості процесів прийняття рішення, а саме:

- управлінські рішення в організаціях завжди приймаються в умовах невизначеності.
- керівники намагаються «запрограмувати» якомога більше управлінських рішень, щоб підвищити ефективність управління та зменшити свою залежність від фахівців, які контролюють основні фактори невизначеності, що впливають на організацію;
- підлеглі прагнуть зберегти свободу в прийнятті рішень і чинять опір бюрократичного тиску з боку керівників.
- щоб зберегти баланс влади в організації, підлеглі навмисно обмежують інформацію, призначену для керівників, що призводить до необхідності прийняття рішень в умовах невизначеності і, отже, зміцнює владу фахівців, які володіють повною інформацією.

Розглядаючи в сукупності дані моделі, виділимо у них загальні властивості:

- процеси, які відбуваються в організації, мають хаотичну природу виникнення, як в інформаційному, так і функціональному плані;
- саме управлінське рішення може мати випадковий або безрассудочний характер (Дж. Марч), і не співвідноситься з етапами раціонального прийняття рішення;
- процеси управління в організації, можуть реалізовуватися на основі невизначених і неупорядкованих прийнятих рішень від «больових точок» (Ч. Ліндблом), не спираючись на цілепокладання;
- ефективність рішень в організації визначається кількістю запрограмованих готових рішень менеджерами (М. Круазье), отриманих від підлеглих фахівців, які не хочуть ділитися спеціалізованою інформацією, для

збереження свободи дій і меншої залежності від влади керівника, створюючи при цьому підвищені умови невизначеності.

Модель прийняття рішення керівником В. Врума - Р. Йеттона - А. Яго, не розглядається, з огляду на те, що модель видає неоднозначні результати дії, і пропонує більше одного варіанта і керівнику все ж доводиться вибирати варіант, спираючись на свою професійну підготовку.

Все це дозволяє зробити цілком певний висновок про те, що всі представники західної теоретичної думки розглядають методологію прийняття управлінських рішень при управлінні різними системами, спираючись виключно на теорію хаосу.

Це ні в якому разі не сприяє ефективному досягненню будь-якою системою поставлених цілей і взагалі відкидає принцип цілепокладання, хоча при цьому говорять, що основний принцип управління організації - це цільовий.

З чим це пов'язано? Відповідь на це питання має глибинний філософсько-соціологічний характер. В рамках статті коротко, це можна сформулювати так. Існує інший світоглядний підхід на що відбуваються біосферному-соціально-економічні процеси. Це світогляд засноване на постулаті і розумінні того, що всі ті процеси, що відбуваються в рамках неживих, біологічних і соціальних систем і інших суперсистем причинно-наслідкові, взаємообумовлені і взаімовложені. Більш того, ці процеси керовані в ймовірносно-зумовленому напрямку. Завдання індивідуума (людини) - соціуму полягає в тому, що б виявити взаємозв'язок цих процесів і на підставі цього виробити цим соціумом певної мети виходячи з його ідеалів. Якщо система правильно вписала свою мету в загальний напрямок руху суперсистеми людина-суспільство-біосфера-земля-всесвіт, то нею може цілком бути реалізована досить загальна функція управління за принципом предиктор-коректор. Вона реалізовує цілком певний об'єктивний процес, а саме збалансоване управління параметрами системи в сенсі передбачуваності зміни тенденцій факторів зовнішнього і внутрішнього середовища в майбутньому. Виходячи з принципу впорядкованості, все вищеразсмотренные моделі прийняття рішень в системах не витримують жодної критики.

Говорячи про те, чому в ліберальній економіці все ж використовують принцип цілепокладання, а це, по суті, має на увазі планово-сталий розвиток системи, то тут рівень цільового управління не виходить за рамки понять мікро і макроекономіки. На перший погляд, очевидна парадокс. Виявляється при всіх прийнятих рішеннях в умовах невизначеності і хаосу, власник повинен, гарантовано, або з високою часткою ймовірності отримати запланований дохід. Однак це цілком зрозуміло, якщо виходити з того, що концепція світогляду, яка сформована сучасної західної цивілізації, і економіка зокрема, заснована на нелюдському розумінні сенсу життя. Для цього на рівнях взаімовложеності систем, наприклад підприємства, ведеться цільове планування, засноване на функції прогнозування, яка не здатна дати точну оцінку стану, наприклад, ринку в стратегічній перспективі, оскільки апелює факторами внутрішнього і зовнішнього середовища, виходячи з умов конкурентоспроможності і STEP-чинників, не доходячи, в кінцевому підсумку, до зв'язці людина-обществоекономіка-біосфера-сенси життя. Цілком очевидно, що прогностична функція, змушена перебувати в том «тунельному сценарії», який їй збудований тими, хто знаходиться на «кінчику стрілки» загальноцивілізаційного процесу курирують досягнення науково-технічного прогресу і існуючу філософію життя. Якщо це так, то тут проглядається управлінський дуалізм, як мінімум двох напрямків:

- Перший на рівні мікроекономіки і галузей, корпорацій, ТНК, з чітким планово-ринковим управлінням, заснованим на нормативних теоріях і економіко-математичних методах прийняття управлінських рішень.

- Другий на рівні концептуально-світоглядному (в даному випадку нелюдському і ліберально-ринковому), що виразилося в сучасній кредитно-фінансовій системі, з порочною практикою позичкового відсотка, і невиразними поясненнями коливаннями паритетів валют, цін на енергетичні носії і т.д. Ці пояснення ґрунтуються на думках «експертів», які не підтверджуються часом і, якщо простежити причинно-наслідкові зв'язки, то виявиться, що вони ґрунтуються в першу чергу на політичному та концептуальному фундаменті. У цьому, як видно, і зацікавлена існуюча управлінська еліта, для виправдання своїх цілей.

Ця двоїстість характерна для всього західного управлінського елітарного механізму, при чому в усіх сферах діяльності. Як можна змінити цю парадигму мислення і вийти на інший рівень світорозуміння? Перш за все, необхідно вибудувати єдину концептуальну світоглядних ую суспільну модель людського сенсу життя, яка виражається в необхідності створення такої соціально-економічної та політико-філософської системи, яка б забезпечувала кожній людині, в період його життєвого циклу, реалізацію його генетичні закладених можливостей.

Зокрема, якщо виходити з даної концепції, то пропонується інша модель прийняття рішення на рівні мікро і макроекономіки, виходячи з групової поведінки учасників - «Арт-команда» [3, с. 27]. Необхідно відзначити, що позначення команда, тут розуміється в іншому контексті і відрізняється від існуючих західних підходів, де в основі не змінюється принцип ієрархічності управління, відповідальності, повноважень і відповідно, різниця в оплаті управлінського і виробничого праці. Тут організація розглядається як система з набором світоглядних і професійних установок елементами (співробітниками), що утворюють єдину команду односторонців, без ієрархічно управлінського підходу побудови системи управління.

Основні принципи вибору правильних управлінських рішень:

- набір співробітників в команду здійснюється виходячи спочатку з світоглядних поглядів претендента, а потім професійно-психологічних;
- головний принцип співпраці реалізація генетично закладених особистісних можливостей співробітника в рамках групової діяльності команди, для досягнення мети організації;
- процес взаємозбагачення отриманими знаннями співробітниками команди, відбувається без претензії на винятковість індивідуума який запропонував ці знання;
- принцип відбору лідера полягає в тому, як вона погодить свої рішення і застосовує отримані знання в міру його адекватності по відношенню до моральності і совісті в загальноприйнятому розумінні;
- творча діяльність в команді здійснюється за правилом «Конфлікт це деструктивний підхід в процесі управління організацією».

— Головний постулат діяльності в даній системі зводиться до наступного «Чим більш повно, ми знаємо про внутрішні, зовнішні і глобальних об'єктивні процеси, тим більш ефективно в руслі моральних і вольових приречення, ми зможемо приймати управлінські рішення і досягати поставлених цілей».

3.2. Модель управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» для забезпечення його сталого розвитку

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

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

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

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

Нами розроблено алгоритм безперервного поліпшення процесів управління ресурсним потенціалом. На рис. 3.3 показані фази безперервного поліпшення якості процесу, та наведені типові етапи критичного аналізу процесу. Розглядаючи етапи

критичного аналізу можна відзначити, що перші шість етапів спрямовані на виявлення втрат або витрат чинного процесу. Найважливіші сьомий і восьмий етапи є результатом інтелектуальної діяльності одного працівника або цілого колективу.

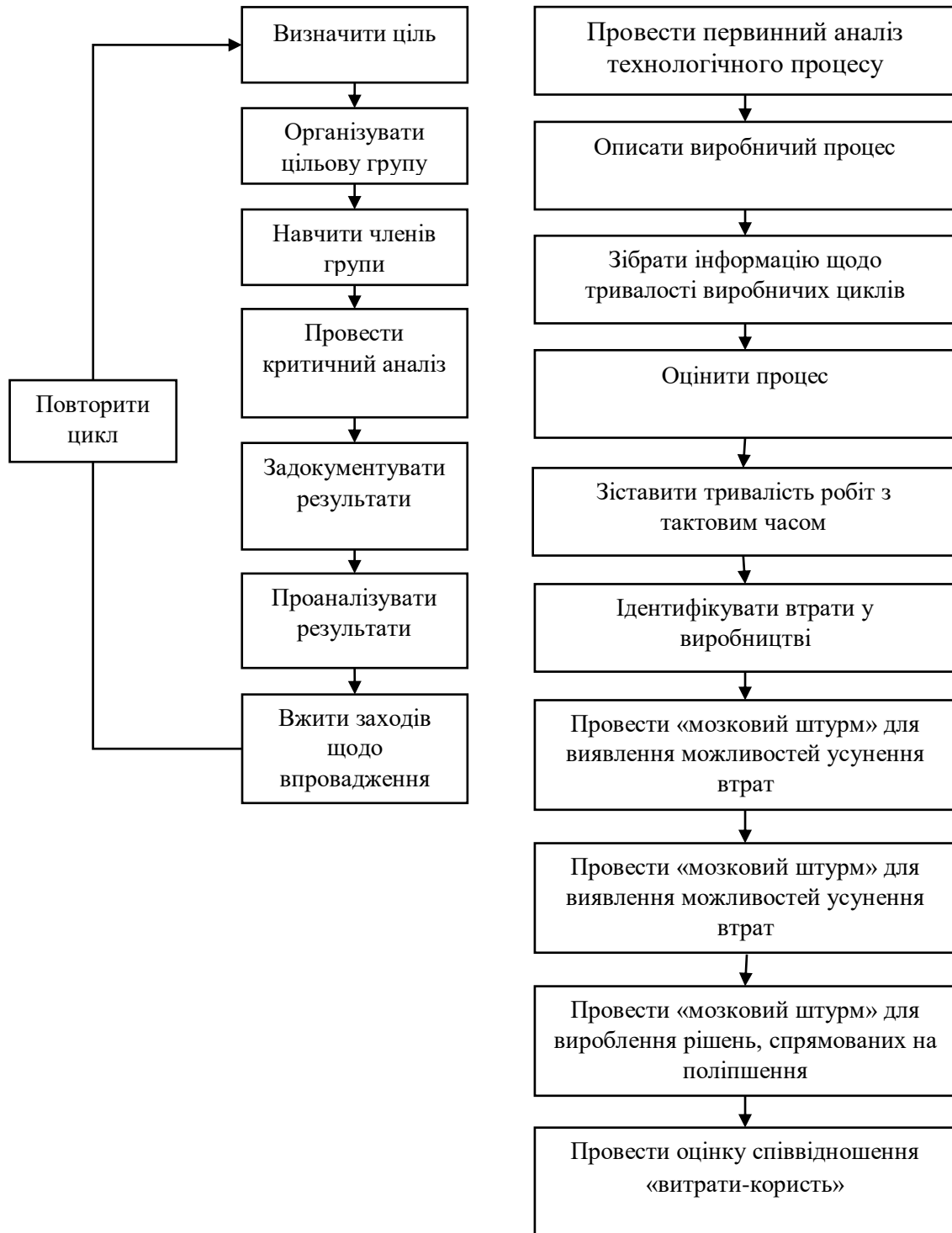


Рисунок. 3.1 – Фази безперервного поліпшення процесів управління ресурсним потенціалом та послідовність критичного контролю

Джерело: розроблено автором на основі [73]

Також було розроблено модель управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ» на рис. 3.2. Відзначимо, що в моделі нами закладено 10 принципів:

- 1) створення системи підтримки сприятливого навколишнього середовища;
- 2) здійснення окремих поліпшень обладнання та процесів;
- 3) формування виробничого середовища;
- 4) самостійне обслуговування обладнання операторами;
- 5) удосконалення управлінням обладнання;
- 6) удосконалення логістичних і підтримують процесів;
- 7) управління новим обладнанням і розробкою нових продуктів;
- 8) навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- 9) створення системи підтримки розвитку персоналу;
- 10) управління якістю процесу і здійснення інновацій.

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

Наявність ефективної системи мотивації трудової діяльності персоналу підвищує продуктивність праці, зменшує плинність кадрів, веде до успіху і процвітання організації.

Щоб побудувати ефективну систему мотивації персоналу, необхідно в першу чергу виявити реальні потреби співробітників, потім сформувану диференційовану систему винагороди (комплекс матеріальних і нематеріальних заохочень для різних категорій працівників).

Справедливо зазначити, що мотивація - є специфічний стан, орієнтоване на дозвіл потреб. Разом з тим, мотивація може розглядатися як усвідомлене створення специфічних мотиваційних станів у інших людей.

Проаналізуємо функції управління ресурсним потенціалом підприємства (рис. 3.2).

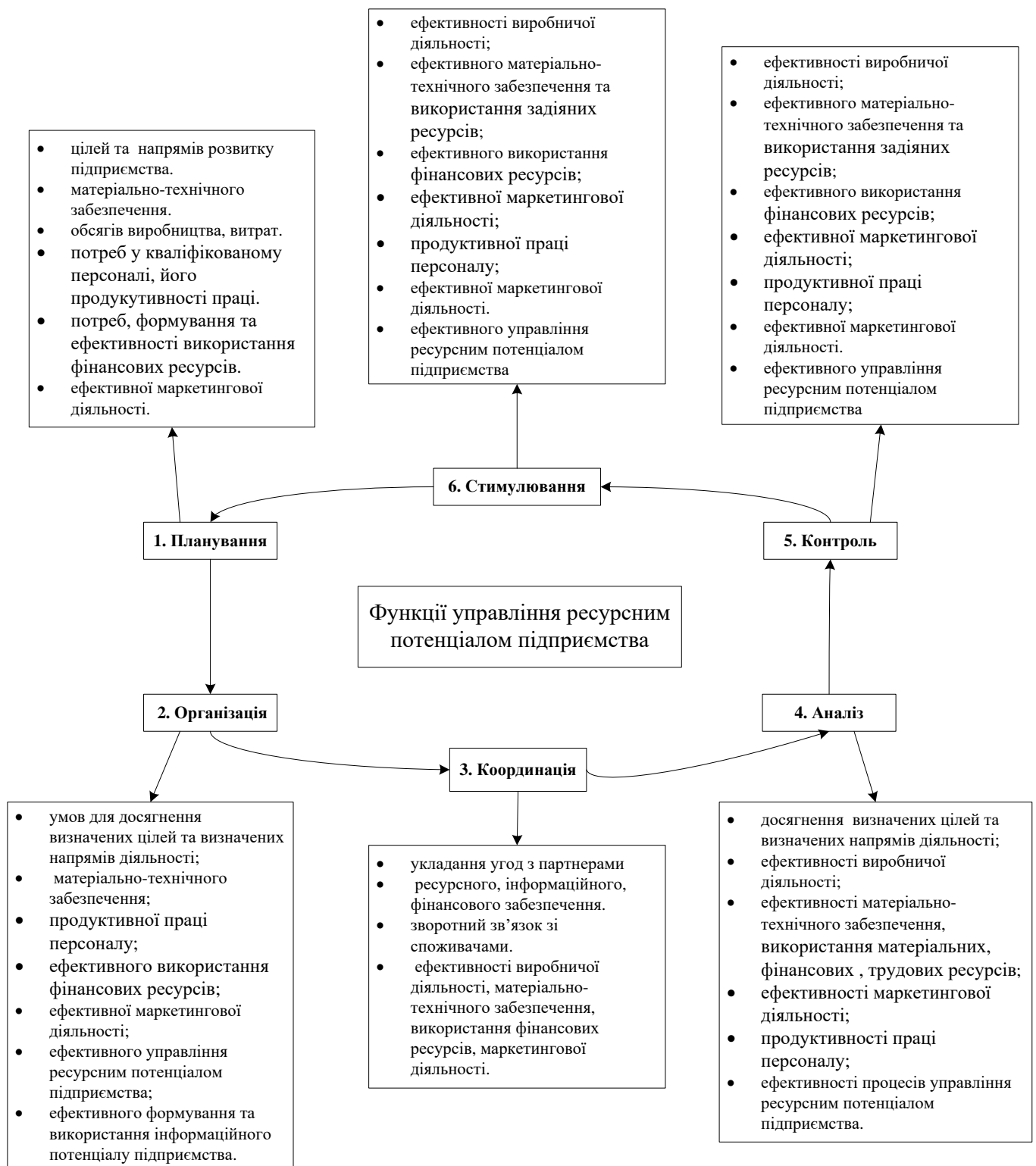


Рисунок 3.2 – Функції ресурсного потенціалу підприємства

Узагальнено автором

Управлінська функція стимулювання виявляється у стимулюванні умов для досягнення визначених цілей та визначених напрямів діяльності підприємства, ефективного матеріально-технічного забезпечення, продуктивної праці персоналу, ефективного використання фінансових ресурсів, ефективної маркетингової

діяльності, ефективного виконання управлінських функцій, належного формування та використання інформаційного потенціалу підприємства.

Управлінська функція координації передбачає укладання угод з партнерами, належне ресурсне, інформаційне, фінансове забезпечення; зворотний зв'язок зі споживачами, ефективну виробничу діяльність, матеріально-технічне забезпечення, використання фінансових ресурсів, маркетингову діяльність.

Управлінська функція аналізу забезпечує збір, аналітичну обробку та формування висновків щодо досягнення визначених цілей та визначених напрямів діяльності, ефективності виробничої діяльності, матеріально-технічного забезпечення, використання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, маркетингової діяльності, продуктивності праці персоналу, процесів управління ресурсним потенціалом підприємства.

Управлінська функція контролю визначає потребу постійного спостереження за результатами та ефективністю виробничої, управлінської, маркетингової діяльності, матеріально-технічного забезпечення та використанням задіяних матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, їх продуктивністю праці.

Управлінська функція планування ресурсним потенціалом підприємства уособлює цілі та напрями розвитку підприємства, відповідне їх матеріально-технічне забезпечення, чітке визначення обсягів виробництва, належних витрат, потреб у кваліфікованому персоналі, його продуктивності праці, потреб у формуванні та ефективності використання фінансових ресурсів, ефективну маркетингову діяльність.

Управлінська функція стимулювання забезпечує сприятливі умови ефективної виробничої діяльності підприємства, ефективного матеріально-технічного забезпечення та використання задіяних ресурсів матеріальних, фінансових ресурсів, здійснення ефективної маркетингової діяльності, зростання продуктивності праці основного виробничого персоналу та управління ресурсним потенціалом підприємства.



Рисунок. 3.3 – Модель управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: розроблено автором на основі [73]

У подібному розрізі мотивація прямо корелює з механізмами управління, при цьому названі процеси базуються на наявності комплексу потреб і необхідності їх повноцінного і своєчасного задоволення [96, с. 269]. Припустимо відзначити, що мотивація виявляється наслідком, а не причиною недостатнього задоволення потреб, при цьому процес внутрішньої мотивації є процес усвідомлений і керований, викликаний станом усвідомленої недостатньої задоволеності потреб.

Оскільки немає жодної людини, який повністю задоволений, у кожної людини є мотивація.

Таким чином, будь-яка людина в своєму повсякденному, в тому числі і трудовій діяльності мотивований; при цьому мають місце відмінності в рівні і ступеня мотивування, а також в її спрямованості на обраний спектр цільових установок.

У практиці сучасних суб'єктів господарювання матеріальна мотивація може бути названа основою, тим базисом, на якому «відбудована» вся система мотивації вищого керівництва, топ-менеджменту. Люди, чий рід занять, рівень кваліфікації визначає нинішній рівень їх матеріального добробуту зацікавлені в тому, щоб діяльність очолюваної ними організації не тільки залишалася прибутковою, а й послідовно розширювалася. Гроші, дивіденди, прибуток - матеріальний фактор, безумовно, виключно важливий при аналізі специфіки мотивації менеджменту.

Разом з тим, логічно: базис є основа, що припускає певну надбудову. У виділеному розрізі така надбудова є комплекс мотиваторів «морального» плану.

Фактично в своїй щоденній діяльності - прийняття стратегічних, тактичних, оперативних рішень, стимулювання працівників, створення комплексу умови для творчого високопродуктивної праці - керівник мотивований необхідністю досягнення і підтримки деякого рівня матеріального добробуту.

Досягнувши деякого положення повернення не "колишній рівень» є небажаним і деструктивно впливає власне на топ-менеджмент.

Топ-менеджмент, в більшості випадків, представлений людьми тривало і послідовно реалізовували свої кар'єрні устремління, що дозволило їм, в кінцевому

підсумку, дозволило їм зайняти лідируючі позиції в конкретному бізнесі, в конкретній справі.

Такі люди - зовсім зрозуміло - розуміють свій бізнес, свою команду як щось більше, ніж приносить стабільний дохід справу.

У більшості випадків, топ-менеджери «душею вболівають» за свою справу, готові «ненормований» працювати, «трудитися не покладаючи рук», «днювати і ночувати на роботі» та ін., Переслідуючи один лише мотив - бізнес повинен рости, розвиватися, розширюватися; в ньому не повинно бути будь-яких «зупинок», зволікань.

Мотивації персоналу сучасної фірми є феномен синкретично, комплексний і складно ієрархічно організований.

З одного боку виключно важлива матеріальна сторона питання - діяльність повинна приносити постійний і послідовно розширюється дохід; з іншого боку мають місце мотиватори такого собі «духовного спектра», коли люди розуміють свій бізнес як справу всього життя, і, як наслідок віддаються йому без залишку, повністю і цілком.

Подібний підхід справедливо розглядати в рамках теорії мотивації, сформульованої А. Маслоу.

Діяльність цього вченого важко визначити в деяких жорстких рамках: він психолог, який став одним з основоположників гуманістичного спрямування, яке знайшло свою специфічну наукову і практичну реалізацію в контексті суттєвого комплексу суміжних наук: економіка і менеджмент, мотивація і управління персоналом.

У чому «ядро концепту» мотивації Маслоу? Відзначимо тезисно наступні аспекти.

Він розуміє і аналізує людську особистість як цілісний динамічний комплекс, що знаходиться в постійному самовдосконаленні, орієнтованому на якісний позитивний особистісний ріст, детермінований таким розумінням свободи, де вона є тільки зовнішній обмежувач, детермінований різноманітними зовнішніми фізичними і соціальними впливами. На відміну від психоаналітичної методи,

Маслоу здійснив дослідження самоактуалізуючихся особистостей, що дозволило йому в кінцевому підсумку сформулювати позитивний, гуманістичний підхід до розуміння суті людської природи [89, с. 77]. Подібне трактування і розуміння особистості людини інспірували певну струнку психолого-мотиваційну теорію - т.зв. «Піраміду потреб», де мотиви діяльності людей, що розуміються як складно організовані мотиви, отримали багаторівневу диференціацію, в рамках якої виділені такі «рівні потреб» як фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні, престижні, духовні.

Маслоу розуміє цю послідовність умовної, коли у різних індивідів взаємне розташування потреб може варіюватися, в той же час має місце безумовний механізм: реалізація потреб нижчого рівня актуалізує потреби наступного, більш високого рангу. Чи актуальний ідейно-теоретичний концепт Маслоу сьогодні?

Його активно використовують в практиці мотивації в США в якості деякого базису. Підтвердженням цьому може служити той факт, що теоретико-методологічні постулати, висунуті Маслоу, в тій чи іншій мірі послужили основою подальшого прогресу в розрізі психолого-мотиваційних досліджень.

Разом з тим, даний «американський» – підхід, на мою думку, не може бути безпосередньо

«Екстрапольований» на вітчизняні реалії; причина тому - деякі ментальні відмінності в системі "схід Захід".

Однак деякі, озвучені вище тези не викликають сумніву і можуть (повинні!) Бути реалізовані на практиці.

Мотивація персоналу область, яка не має деякого єдиного механізму, реалізація якого на практиці гарантувала б ефективність і успіх. Видається справедливим, що система мотивації в практиці діяльності будь-якого суб'єкта господарювання повинна бути ієрархічним чином організована, структурована. Система мотивації об'єктивно не може бути статичною: динаміка внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства неодмінно повинна бути врахована.

Другим впровадженням задля управління ресурсним потенціалом з метою його сталого розвитку доцільним є впровадження арматурного двору на металобазі в м. Бровари.

Арматурний двір це – виробничий майданчик з виробництва арматурних каркасів. Арматурний каркас це – конструкція, яка складається з з'єднаних між собою за допомогою зварювання або в'язки (в'язанням дротом) сталевих арматурних стержнів або сіток. Арматурні каркаси збираються заздалегідь або безпосередньо на місці (наприклад, в опалубці). У деяких випадках застосовують неметалічну арматуру.

Основна мета впровадження: збільшення частки СМЦ на ринку арматурного прокату в Україні. Інструмент - вихід на ринок виробництва і продажу армакаркасов. Передбачаємо, що вигоди, які зумовить впровадженн пропонованих новацій зумовить:

- збільшення лояльності клієнтів (у вигляді комплексного закриття потреби);
- збільшення клієнтської бази продажів;
- збільшення збуту арматури та прокату;
- додатковий прибуток від продажу армакаркасів.

3.3. Обґрунтування доцільності застосування запропонованих заходів для управління ТОВ «Метінвест-СМЦ» та його сталого розвитку

Для обґрунтування доцільності впровадження арматурного двору було виконано аналіз існуючих методів збірки армокаркасів. А саме ручної збірки та автоматизованої, в таблиці 3.1 та на рисунку 3.3 наведено результати аналізу.

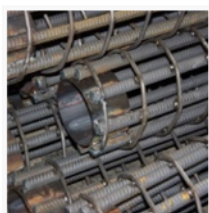
В результаті проведеної порівняльної характеристики бачимо, що доцільно впроваджувати саме автоматизовану збірку армокаркасів.

Проведено аналіз задля визначення доцільності місцезнаходження даного виробництва. Найбільший споживач армокаркасів це будівельні компанії. Ринок новобудов досить поширено у м. Києві та в Київській області. Саме тому доцільно проектне виробництво впроваджувати в цьому регіоні з подальшим розвитком у інших регіонах, де розвинуте будівництво (м. Львів, м. Одеса, м. Дніпро, м. Харків).

Таблиця 3.1 – Порівнювальна характеристика ручної та автоматизованої збірки армокаркасів

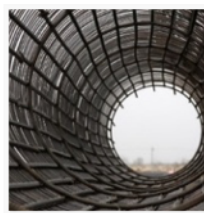
Ручна	Автоматизована
Швидкість виконання повного циклу збірки	
В середньому 16 годин	В середньому 1 година
Рівень автоматизації	
-	+
Скорочення витрат	
+	+
Якість зварювання	
-	+
Ресурсозберігаючі технології	
+	+
Виробництво по кресленнях клієнта	
+	+
Система подачі арматурних прутів	
-	+
Трудові ресурси	
-	+

Джерело: виконано автором методом аналізу характеристик



Ручна

- Будь-яке перетин арматури, довжина виробу і його діаметр
- Розмір робочої і спіральної арматури не обмежений
- Вага в межах 10 т



Автоматизована

- зністю автоматичне управління з можливістю переходу на ручне
- Програмований логічний контролер з перетворювачем частоти, що забезпечує оптимізацію технологічного процесу і простий введення даних за допомогою сенсорного екрану.
- У пам'яті може бути збережено понад 120 різних арматурних каркасів
- Програмований крок зварного шва
- Скорочення часу виробництва
- Проста і ефективна система подачі арматурних прутів
- Повний цикл збірки арматурного каркаса дорівнює годині

Рисунок 3.3 Порівнювальна характеристика ручної та автоматизованої збірки армокаркасів

Джерело: виконано автором методом аналізу характеристик

Задля визначення було досліджено місцезнаходження діючих будівництв, де використовують армокаркаси та визначено місцезнаходження інших таких виробництв(конкурентів).

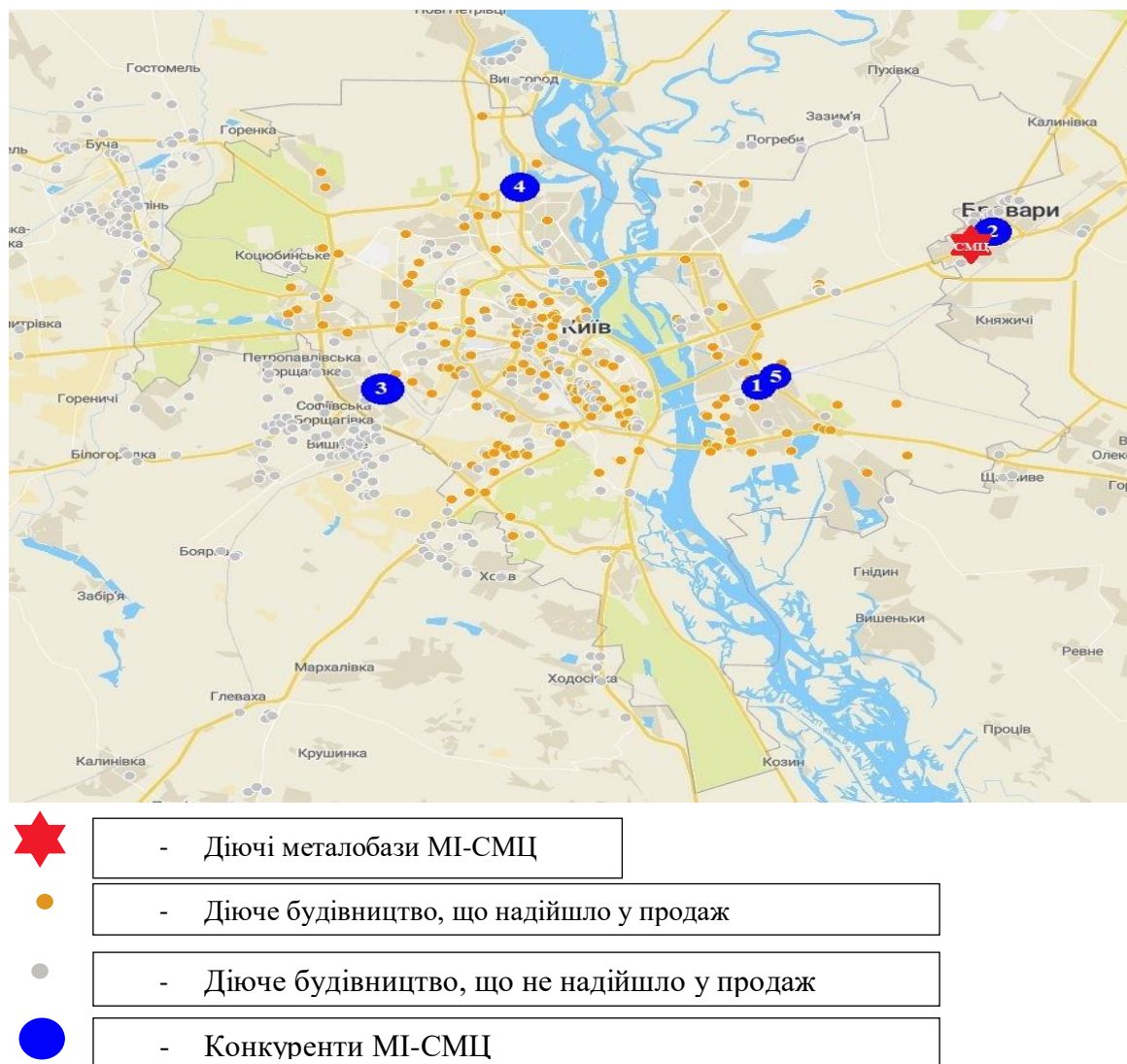


Рисунок 3.4 - Визначення місцезнаходження виробництва армокаркасів

Джерело: складено автором

На рисунку 3.4 наглядно видно місце для розташування стану на металобазі в м. Бровари.

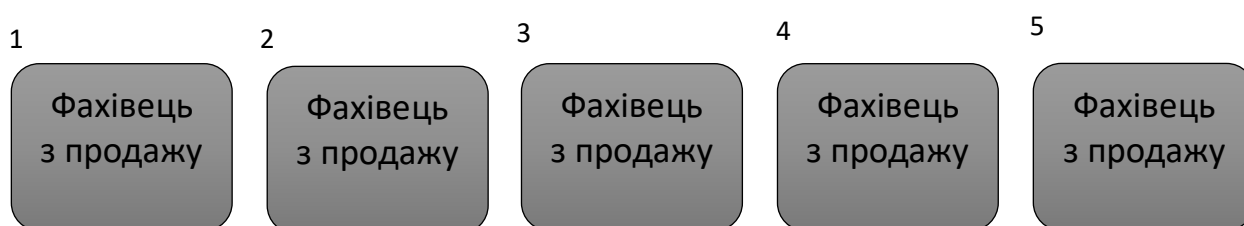


Рисунок 3.5 – Металобаза в м. Бровари, місце для стану

Джерело: фото зроблено автором

Другим заходом впровадження є зміна існуючої системи трудових ресурсів, а саме пропонується змінити організацію системи у відділах продажу. Для проекту впровадження обрано відділ продажу у будівельний сектор. За допомогою зміни підходу до мотивації співробітників компанія зможе наймати працівників вище за кваліфікацією та забезпечити сталий розвиток реалізації.

На рисунку 3.6 наведено діючу організаційну структуру відділу



*в штаному розписі 5 чол.

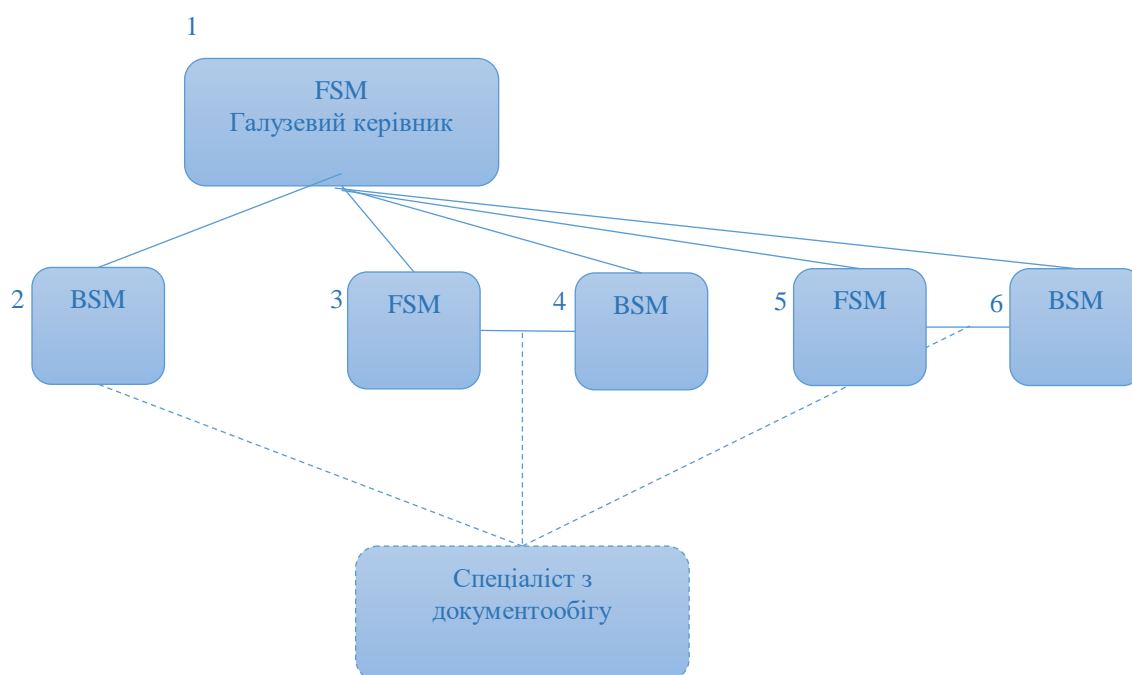
Рисунок 3.6 – Діюча організаційна структура відділу продажу в будівельному секторі ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором

Пропонується змінити підхід від фахівця з продажу, що має займатися як проектним продажом так і транзакційним до FSM-BSM. Тобто, фахівці з продажу об'єднуються у двійки(або трійки), де є фронт менеджер, що здійснює розробку

нових клієнтів та вирішує незвичні питання, що потребують певних управлінських рішень, та бек менеджер, що займається підтримкою діючої бази клієнтів та здійсню операційну роботу, в тому числі документальний супровід. Також, у цій структурі додано посаду галузевого керівника, що складає звітність за відділ та слідкує за показниками роботи відділу, при цьому також виконує роботу фронт менеджера по розробці клієнтської бази. Задля закриття оригіналів документів для бухгалтерії пропонується аутсорсна позиція спеціаліста з документообігу, що додатково підвищить безпеку підприємства, та як оригінали документів необхідно збирати кожні 10 к.д. та сдавати в бухгалтерію. Станом на зараз в компанії постала велика проблема по нестачі оригіналів за великий період часу, тому що на фахівця з продажу навішано забагато функціоналу, що фізично встигнути неможливо.

Отже, дану організаційну структуру наведемо на малюнку 3.7



*в штатному розписі 8 чол..+ аутсорс 1 чол.

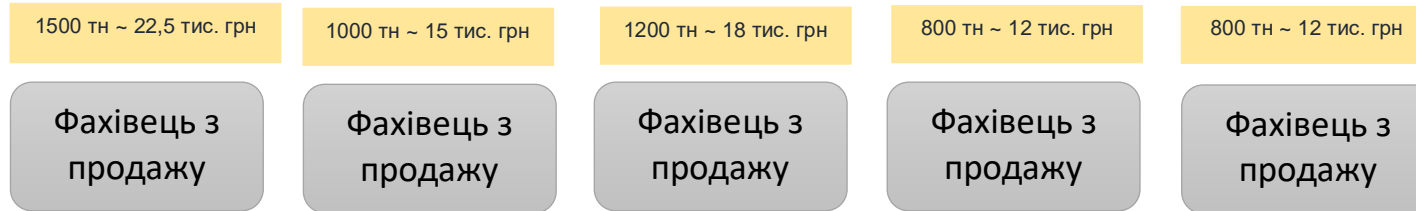
Рисунок 3.7 – Запропонована організаційна структура ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором

Завдяки зміні організаційної структури та перерозподілу обов'язків можливо підвищити середню реалізацію відділу з 6,3 тис тн у місяць до 8 тис тн у місяць, що значно збільшить дохід та робить це впровадження доцільним.

На рисунку 3.8 зображено зміну матеріальної мотивації співробітників відділу

2020
Ср. реалізація = 5300
тн/міс.



2021
Ср. реалізація = 8000тн/міс.

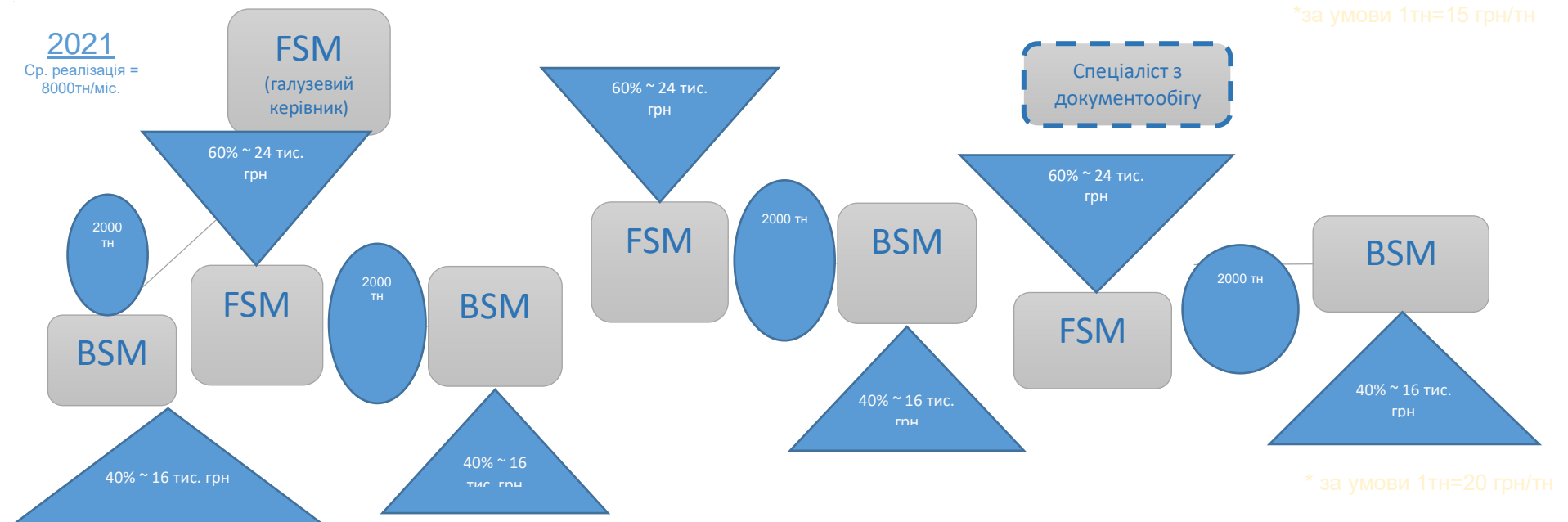


Рисунок 3.8 – Зміна матеріальної мотивації співробітників відділу збуту ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: складено автором

Отже, в параграфі було обгрунтовано впровадження арматурного двора на базі в м. Бровари, що дає змогу розширити клієнтську базу, мати додаткову маржинальність та має позбавити від простою власного автотранспорту. А також обгрунтовано впровадження нової організованої структури, що забезпечує підвищення кваліфікації кадрових ресурсів та сталий розвиток реалізації відділу продажу.

3.4. Вплив запропонованих заходів на ефективність управління ресурсним потенціалом

Запропонованим заходом задля управління ресурсним потенціалом з метою сталого розвитку підприємства було обрано та прораховано впровадження арматурного двора на діючій металобазі Метінвест СМЦ в місті Бровари.

Проаналізуємо, що потрібно закупити для впровадження даного заходу. Для цього було звернення до постачальників та проведено тендер на закупку необхідних товарів, а саме обладнання для навивання арматури (стан, на якому буде вироблятися каркас безпосередньо), стелажі для зберігання виробленої продукції, обладнання для порізки арматури, полоси та стан для сварювання арматури. Також для працівників, що будуть задіяні в даному процесі необхідно закупити спецодяг. За результатами проведених тендерів маємо середню ціну для закупки. Наведемо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати тендеру для закупівлі металовиробів ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Необхідно придбати:	Вартість, грн
Стелажі, підставки, кріплення	1 225 00
Стан для навивання каркаса	7 350 000
Стан для рубки арматури	1 225 000
Стан для рубки смуги	1 225 000
Стан для зварювання, напівавтомат	240 000
Болгарка, 1шт / 1 люд:	4 500
Спецодяг	9 000

Джерело: складено автором

Також для визначення впливу на ефективність управління ресурсним потенціалом необхідно визначити постійні витрати, що матиме ТОВ «Метінвест-СМЦ» після впровадження даного заходу. Наведемо даний розрахунок у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Постійні витрати ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Стаття витрат	Одиниці вимірювання, грн
Заробітна плата оператору стану, грн:	1 229 760
Вартість спец одягу оператора (комбінезон, взуття, каска, окуляри, рукавички), грн:	27 000
Оплата комунальних послуг, грн:	92 492

Джерело: складено автором

В таблиці 3.4 наведено розрахунки інвестицій, що потрібні для впровадження даного заходу.

Таблиця 3.4 – Інвестиції для впровадження арматурного двору у м. Бровари на діючій металобазі ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Інвестиції на старті:	Обладнання	8 860 107,4	8 978 033,5
	Сертифікація	117 926,1	
Постійні затрати:	Зарплатний фонд	2 745 892,4	3 002 375,3
	Обслуговування	115 548,9	
	Комінальні послуги	89 031,8	
	Спеоцяг	51 873,9	

Джерело: складено автором

За рахунок введення нового продукту очікується продавати більше арматури А500С, А240С та в'язальної проволочи 1,2, тобто впровадження принесе додаткову реалізації основних продуктів компанії. Також новий продукт – це кінцевий продукт, що має високу маржинальність.

Нижче у таблиці 3.5 наведено очікувані показники від впровадження арматурного двору.

Таблиця 3.5 – Очікувані показник після впровадження

Очікувані показники:	
Кількість проданих каркасів в рік т\рік:	2000
Кількість проданих тонн арматури додатково за рахунок нового продукту	2500
Очікувана ціна переробки грн за 1т з ПДВ:	4 041,24

Джерело: складено автором

За умови виконання даних показників, що було розраховано, очікується вихід на наступний рівень показників маржинальності. Наведемо дані у таблиці 3.6

Таблиця 3.6 – Економічний ефект від впровадження

Канал залучення додаткової маржі	т/год	\$/год
Послуга переробки арматури на каркаси	2000	3 141 300
Маржа від продажу арматурного прокату	4500	8 914 500
Скорочення втрат від простою нашого автомобільного парку		106 532,52
Переробка арматури НДЛ	500	933 900
Разом		15 507 392,5

Джерело: розраховано автором

Визначення економічного ефекту передбачає перебіг оцінку капітальних інвестицій на проектування, впровадження пропонує новачків в часі. Отже, розглянемо докладніше розрахунок капітальних витрат на проектування і впровадження арматурного двору.

Під проектуванням розуміється сукупність робіт, які необхідно виконати, щоб спроектувати арматурний двір. Під впровадженням розуміється комплекс робіт щодо введення в промислову експлуатацію арматурного двору.

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

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

За допомогою налаштувань та функцій Excel розрахуємо ці показники. Маємо результати: показник NPV дорівнює \$ 335 452, IRR =54%. Ставка дисконтування була прийнята 15%, таку ставку приймають в компанії для усіх інвест проектів. В таблиці 3.7 наведено життєвий цикл проекту та кеш-флоу проекту.

Таблиця 3.7 – Життєвий цикл проекту підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Інвестиції (одноразові витрати)	-308 622	0	0	0	0
Прогнозована виручка від реалізації	285 600	293 571	323 913	360 913	397 403
Постійні витрати	48635	49975	59067	60420	61517
Прибуток	-45777,98	253597,02	258846	268494	275886
Кумулятивний ефект накопичення прибутку	-45777,98	207819,04	466665,04	735105,04	1011045,04

Джерело: розраховано автором

Рисунок 3.8 відображає графічну демонстрацію окупності проекту підвищення ефективності управління ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ», на якому показано, що наприкінці 2 року настає окупність, яка складає за терміном 20 місяців з впровадження. Добре би показати розрахунок за формулою.

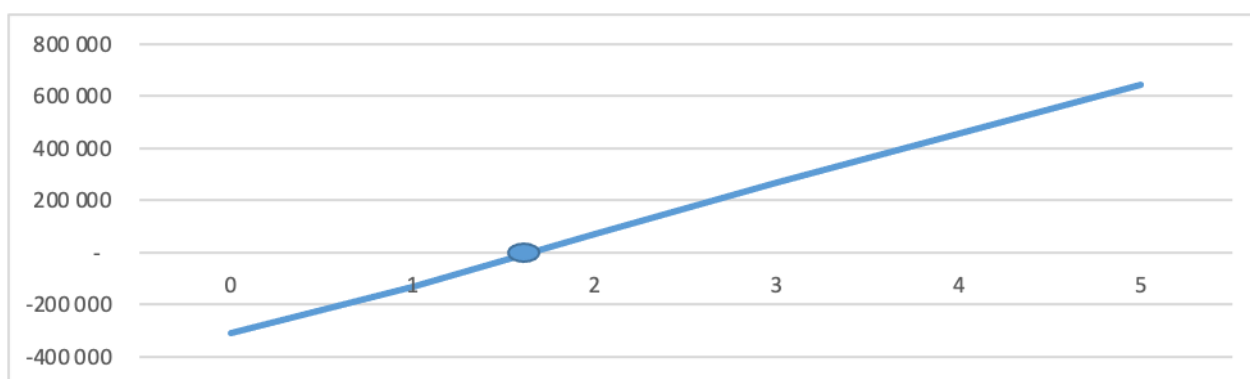


Рисунок 3.8 – Динаміка життєвого циклу реалізації проекту підвищення ефективності управління ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Джерело: розраховано автором

Таким чином, аналіз динаміки життєвого циклу реалізації проекту підвищення ефективності управління ресурсного потенціалу ТОВ «Метінвест-СМЦ» демонструє позитивний економічний ефект. Хоча по ряду показників ефект не є досить значущим, однак в сукупності підвищує ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства. Доцільно також визначити термін окупності інвестицій, який складає 20 місяців.

Другий захід впроваджує нову організаційну систему, що несе за собою збільшення витрати на оплату праці. Розрахуємо зміну зарплатного фонду нижче у таблиці 3.8.

При розрахунку використовуємо встановлену державою ставку відрахувань на соціальне страхування 22%. Розрахунки наведені у річних показниках для аналізу впливу даних впроваджень у довгостроковому періоді.

Таблиця 3.8 – Зміна витрат при впровадженні пропонованої організаційної структури

Показник	2020	2021(план)	дельта
Кількість од. штату	5	8	+3
Зарплатний фонд, грн	954 000	1 632 000	+678 000
Страхування, грн	209 880	359 040	+149 160
Витрати на обладнання робочих місць, грн	75 000	120 000	+45 000
Витрати на канцелярію, грн	60 000	96 000	+36 000
Витрати на мобільний зв'язок, грн	12 000	19 200	+7 200
Навчання співробітників	125 000	200 000	+75 000
Інші витрати	90 000	144 000	+54 000
Всього витрат:	1 525 880	2 570 240	1 044 360

Джерело: розраховано автором

Аналіз зміни витрат на трудові ресурси, бачимо, що підприємство збільшує витрати майже на 68%.

Розглянемо більш детально вплив даного заходу на показники підприємства. За допомогою більш чіткого та визначеного кола обов'язків працівників значно збільшується ефективність виконання їх зобов'язань. Для збутового каналу важливими показниками є кількість продажу, для ТОВ «Метінвест-СМЦ» це безпосередньо кількість проданих тн у рік. Отже, при старій організаційній схемі 1 500 тн є граничною кількістю продаж. При цьому показнику спеціаліст з продажу отримує найбільший заробіток, але при цьому не має можливості збільшувати кількість продажів за рахунок своєї виснаженості та обмеженому часі. Завдяки впровадженню нової організаційної структури фахівці з продажу будуть здатні значно збільшувати продажі за рахунок фронт менеджерів, що матимуть акцент на

розробку нових клієнтів, що є в базі, але не здійснюють закупку у ТОВ «Метінвест-СМЦ».

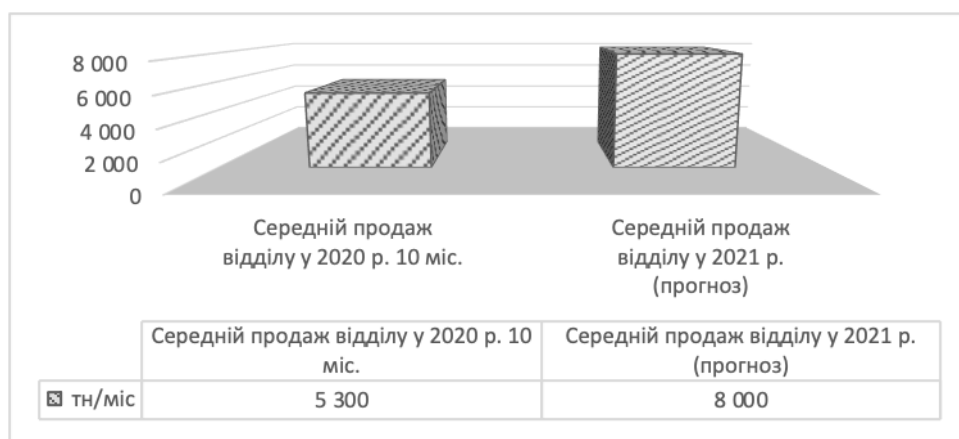


Рисунок 3.10 – Вплив пропонованного заходу на середні обсяги продаж

Джерело: розраховано автором

Для розрахунку даного впливу було обрано експериментальну групу фахівців, що працювала в схемі FSM-BSM з лютого 2020 року. На малюнку 3.11 наведені результати даного експерименту, на основі чого було розраховано загальний вплив заходу на середній продаж відділу. Бачимо, що середній продаж фахівця з продажу, що на час експерименту став фронт менеджером та отримав свого бек менеджера, зріс з 772 тн/міс. до 2 100 тн/міс (зріст майже у 2,7 разів). Різке зменшення у квітні 2020 року пов'язано з введенням карантинних обмежень, що змусило будівельні компанії працювати не на повний обсяг.



Рисунок 3.11 – Результати експерименту FSM-BSM

Джерело: розраховано автором

Економічну вигоду даного заходу можна розрахувати в абсолютному значенні додаткового прибутку, що отримає ТОВ «Метінвест-СМЦ».

Оскільки, дані маржинальності за 1 тн, що має підприємство є комерційною тасмницею, для розрахунку було прийнято різницю між ціною продажу арматури на умовах продажу FCA завод та FOB Чорне море котировкою на арматуру, що являю собою у середньому 70 \$, тобто у гривневому значенні це дорівнюватиме:

$$70 \$ * 28,3 * 20\% (\text{ПДВ}) = 2\,377,2 \text{ грн/тн з НДС}$$

Отже абсолютна економічна вигода складе:

$$2\,377,2 \text{ грн} * 8\,000 \text{ тн} * 12 \text{ міс} - 2\,377,2 \text{ грн} * 5\,300 \text{ тн} * 12 \text{ міс} = 228\,211\,200 - 151\,189\,920 = 77\,021\,280 \text{ грн з НДС}$$

Отже, чистий додатковий дохід, що отримає підприємство складе більше ніж 77 млн грн за рік, що доводить позитивний вплив впровадження даного заходу.

Висновки до розділу 3

Отже, у третьому розділі було було здійснено обґрунтування напрямів вдосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Метінвест-СМЦ», а саме: було здійснено аналіз сучасних підходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства, побудовано власну модель управління ресурсним потенціалом на підприємстві. Також було надано практичні заходи щодо впровадження арматурного двору на базі діючого металоцентру у м.Бровари та запропоновано зміну організаційної структури збутових відділів на прикладі відділу з продажу у будівельний сектор.

Удосконалено рекомендації щодо розвитку продажів за допомогою ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ», а саме управління виробничим та трудовим ресурсним потенціалом.

Було обґрунтовано впровадження новітньої організаційної структури для відділу збуту, яка оптимізує роботу с клієнтами, та значно збільшує продажі, а також дозволить збільшити прибуток підприємства, не дивлячись на збільшення витрат.

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

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

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

Наукова новизна дисертації, пов'язана з реалізацією мети, полягає в розробці механізмів управління ресурсним потенціалом металургійного підприємства задля його сталого розвитку і рекомендацій щодо їх практичного застосування.

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

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

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

В аналітичному розділі було проаналізовано систему управління ресурсним потенціалом, а саме, надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ», проаналізовано основні показники ефективності господарської діяльності компанії. Було проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів

ресурсного потенціалу на чистий прибуток підприємства. Подана детальна багатоаспектна характеристика ресурсного потенціалу металургійного підприємства – ТОВ «Метінвест-СМЦ».

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

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

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

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

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

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

трудовим потенціалом досліджуваного підприємства через впровадження основних засобів, а саме, впровадження арматурного двору на базі діючого металоцентру у м. Бровари.

Було обгрунтовано організаційної структури для відділу збуту, яка оптимізує роботу з клієнтами, та значно збільшує продажі, а також дозволить збільшити прибуток підприємства, не дивлячись на збільшення витрат..

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєнко Б. Н. Казанів Б. А. Виробничий потенціал промислового підприємства, М.: 1989. 325 с.
2. Аналоуї Фархад. Стратегічний менеджмент малих і середніх підприємств: підручник для вузів / Ф. Аналоуї, А. М. : ЮНІТИ, 2005. 400 с.
3. Аптекарь С.С., Амоша А.И. Экономические проблемы черной металлургии Украины: Донецк: ДонГУЭТ, 2005. 383 с.
4. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7 (85). С. 71-76.
5. Арсеньєва Н.В., Джамай Є.В., Зінченко А.С. Дослідження теоретичних аспектів управління ресурсами підприємства машинобудування // Вісник університету (державний університет управління). 2015. № 12. С. 5-7.
6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие; 3-е изд., перераб. и доп. М., 2001.
7. Бараш Ю.С., Беринда О.О. Проблема оцінювання металургійних підприємств // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27 жовтня 2018 р.) «Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності» / Львів: Львівська економічна фундація, 2018.
8. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2017. 624 с.
9. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій в умовах глобалізації економічної діяльності / О. Ю. Біленький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. № 2. С. 36-41.
10. Бойчик І. М., Харів П. С, Хопчан М. І. Економіка підприємств: Павч. посібник. Львів: Сполох, 1998. 212 с.

11. Борзенкова К.С. Оценка экономического потенциала предприятия и повышение эффективности его использования: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Белгород, 2003.
12. Борисов О.Ф., Беринда О.О. Проблема оцінювання металургійних підприємств // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 27 жовтня 2018 р.) «Інвестиційно-інноваційні моделі розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності» / Львів: Львівська економічна фундація, 2018.
13. Бороненкова С.А. Управленческий анализ., М., 2001
14. Браун К. Практическое пособие по стимулированию сбыта / К. Браун. - М., 2003. 382 с.
15. Булеев И.П. , Прокопенко Н.Д., Брюховецкая Н.Е. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики / [монограф.] – НАН Украины: ІЕП НАН України, - Донецк, 2007. – 526с.
16. Бурцев В.В. Формирование сбытовой политики организации как основа совершенствования ее системы сбыта [Електронний ресурс]. / Бурцев В.В. // Маркетинг за рубежом 2002. №6 URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=22051>
17. Бюджетний менеджмент: Навч. посіб. / Л. В. Панкевич, М. А. Зварич, П. Я. Мошляк, Б. І. Хомічак. К.: Знання, 2008.
18. Валевич Р.П. Экономика торгового предприятия: Учеб. пособие. Мн., 2005; Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия): Учебник; 4-е изд., перераб. и доп. М., 2004.
19. Валінкевич Н. В. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Н. В. Валінкевич, О.А.Солотвінський // Молодий вчений. 2014. № 12 (15). С. 84–89.
20. Вишневська О. М., Калюжна О. В. Ресурсний Потенціал тваринництва підприємств Сільських територій // Економіка АПК. 2008. № 12. С. 32-37.
21. Внучка Ю.А., Московський В.А., Лукін Є.І. Особливості розробки проектів по комерціалізації науково-технічних нововведень // Наукові праці (Вісник МАТИ). 2011. № 18 (90). С. 189-192.

22. Внучка Ю.А., Шевченко М.І. Стратегія розвитку логістичної системи корпорації // Наукові праці (Вісник МАТИ). 2012. № 19 (91). С. 259-264.
23. Вертоградов В. Управление продажами / В. Вертоградов. 2-е изд. СПб. : Питер, 2005. 240 с: ил. (Серия "Маркетинг для профессионалов").
24. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. К.: Лібра, 2002, с. 408-460.
25. Герасимук М.О. Економічний потенціал підприємства: аналіз сучасних наукових підходів до дослідження і оцінки діяльності підприємства// «СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ В НАУЦІ». Матеріали XI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця 10 лютого 2020 р С. 9;
26. Герасимук М.О. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств//Наука онлайн: Міжнародний научний електронний журнал. 2020. №2. URL: <https://nauka-online.com/publications/ekonomika/2020/2/otsinka-resursnogo-potentsialu-pidpriyemstv/>
27. Герасимчук В. Г. Развитие предприятий: диагностика, стратегия, эффективность. – К.: Вища шк., 1995. 265 с.
28. Герасимчук В. Г. Развитие предприятий: диагностика, стратегия, эффективность. – К.: Вища шк., 1995. 265 с.
29. Д. И. Баркан Управление сбытом : учеб. пособ. / Д. И. Баркан. – СПб., 2004. 341 с.
30. Давыдова Л. Экономика и управление предприятием : учеб. пособ. / Л. Давыдова, Фальцман. М., 2003. 398 с.
31. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: Навч.-метод. посіб. / В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова, А. Курдюченко; За заг ред. В. Бебика. К.: ІКЦ «Леста», 2006. 248 с.
32. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: Монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. 250 с.
33. Джамай Є.В., Дьомін С.С., Арсеньєва Н.В. Модель оцінки фінансово-економічного потенціалу вітчизняних підприємств наукомістких галузей промисловості // Фінансовий менеджмент. 2010. № 6. С. 3-10.
34. Диніна К., Хрупович С. Стратегія формування конкурентоспроможності / К. Диніна // Персонал. 2013. № 1. С. 78-82.

35. Добикіна О. К., Рижигов В. С., Касьянюк С. В., Кокотко М. Є., Костенко Т. Д., Герасимов А. А. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
36. Довгаль Н. С. Ресурсний Потенціал підприємства: теоретичні основи // Науково-технічна інформація. 2009. № 1. С. 42-45.
37. Должанський І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О., Герасименко І. М., Ращупкіна В. М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
38. Дудяк Р. П., Липчук В. В., Микитюк В. М. та ін. Маркетинг. - Житомир. Видавництво "Волинь". 2003.
39. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: Навч.-метод. посіб. / В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова, А. Курдюченко; За заг ред. В. Бебика. К.: ІКЦ «Леста», 2006. 248 с.
40. Економіка підприємства / За ред. С. Ф. Покропивного К.: КНЕУ, 2000. 528 с.
41. Економіка підприємства: підручник / Швиданенко Г. О., Е.О., Васильков В. Г., Гончарова Н. П. [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2009. 598 .
42. Желтенко А.В., Жураховская І.М., Семенович В.С., Рябиченко С.А., Брага І.В., фі Мушкін Я.К. Основи менеджменту: навчальний посібник. М .: ПУ МГОУ, 2012. 166 с.
43. Желтенко А.В., Моттаева А.Б., Жангуразов А.Р. Управління організаційними з- мененнями на промислових підприємствах: проблеми і концепції // Економіка і підприємництво. 2017. № 2-2 (79-2). С. 968-972.
44. Зінченко А.С., Болквадзе І.Р., внучка Ю.А. Застосування методу лінійної критеріїв при оптимізації фінансового забезпечення діяльності організації // Вісник університету (Державний університет управління). 2017. № 1. С. 113-117.
45. Зламанюк Т. В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Т. В. Зламанюк // Економічний вісник Донбасу № 2 (24), 2011. С. 143–145.

46. Зюкова І. О. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства / І. О. Зюкова // Економіка, фінанси, право. 2007. № 2. С. 3–7.
47. Иванов Н. А., Одегов Ю. Г., Андреев К. Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. Саратов: Изд-во СГУ, 1988. 251 с.
48. Иваньков А. Е., Иванькова М. А. Менеджмент : Учебный минимум / А. Е. Иваньков, М. А. Иванькова. М.: «Юриспруденция», 2008. 32 с.
49. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. № 8 (78), 2004. С. 274–275.
50. Качуровський В. Є., Чайковська В. П. Ресурсний Потенціал підприємства: структура та ефект івність использование // Регіональна бізнесекономіка та управління. 2007. № 4. С. 123-129.
51. Кемпбелл Р. Макконнелл, Стенли Л. Брю. Экономикс. М., 1992.
52. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. Г.Г.Кірейцев. Житомир: ЖІТІ, 2001. 440 С.
53. Ковалев В.В., Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник. М., 2006.
54. Колосок В.М. Основы применения методов управления проектами в системе планирования и реализации инвестиций на предприятии / Колосок В.М. // Вестник Приазовского государственного технического университета. Серия: Экономические науки. 2006. №16. С.237-240.
55. Кондрашов, В. М. Управление продажами / В. М. Кондрашов, В. Я. Горфинкель. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 295 с.
56. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища / Д. Красиля // Електронний научний журнал «ТРАЕКТОРИЯ НАУКИ». 2015. № 4. С. 213-223.
57. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формирование та оцінка. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с. : рис., Табл.

58. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: Підручник/Є.В. Крикавський. Львів: Вид-во національного університету "Львівська політехніка", 2004. 448 с.
59. Лапин Е.В. Экономического потенциала предприятия: Учеб. пособие. Сумы, 2002.
60. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства, сутність та джерела формування / А. О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4. С. 51-54.
61. Лобухов П. О. Методические рекомендации по разработке снабженческо-сбытовой политики предприятия. / П. О. Лобухов. М. : Экономика и жизнь, 2002. 169 с.
62. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002. 367 с.
63. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посібн. / Т.І. Лук'янець. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с.
64. Лукьянец Т. И. Рекламный менеджмент: Навч. посіб. — 2-е вид., доп. — К.: КНЕУ, 2003. 440 с.
65. Ляпунов А.Д. Формирование и оптимизация системы сбыта на основе системного анализа. Ляпунов А.Д. URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/195.pdf>
66. Левкович, О. А. Бухгалтерский учет: учебное пособие 4-е изд. / О. А. Левкович, И. Н. Бурцева. Минск: Амалфея, 2006г. 798 с.
67. Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Н.В. Майбогіна Київ: Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2007. 17 с.
68. Маркировка и идентификация: Сборник материалов / Приложение к журналу "Логинфо". Вып. 2. М.: КИА-центр, 1999. 60 с.

69. Маркетинг: бакалаврський курс: Навч. посіб. / За загальною редакцією д. е. н., проф. С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 976 с.
70. Марцин В. С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки / В. С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 1 (79). С. 35–44.
71. Михальчук Л. В., Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах / Л. В. Михальчук, І. В. Батуріна // ВІСНИК ЖДТУ. 2014. № 3 (69). С. 152-156.
72. Наумов С. С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства / С. С. Ніколенко, Л. М. Кириченко // Економічний простір : зб. наук. пр. Д. : ПДАБА, 2012. № 60. С. 207 – 219.
73. Новосадів С.А. Методи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник М. : Видавництво РГСУ, 2015. с.27.
74. Новосадів С.А. Основи концептуальної теорії фундаментального розвитку і управління економікою нового типу: Монографія М. : Видавництво РГСУ, 2014.
75. Огорокова Л.Г. Ресурсный потенциал предприятий. СПб., 2001.
76. Офіційний сайт ПАТ «ММК ім. Ілліча». URL: www.ilyichsteel.metinvestholding.com.ua.
77. Офіційний сайт холдингу МЕТІНВЕСТ. URL: www.metinvestholding.com.ua
78. П. Джефкінс Ф. Реклама: Практ. посіб. / Пер. англ., доп. і ред. Д. Ядіна. К.: Знання, 2001. 456 с.
79. Покровская В. В. Международные коммерческие операции и их регламентация. / В. В. Покровская. М.: Инфра-М, 1996. 215 с.
80. Потапенко С. Д. Моделювання процесу фінансування рекламних проектів з урахуванням ризику // Маркетинг в Україні. 2002. № 2.
81. Проскурніна Н. В. Обґрунтування системи підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Н. В. Проскурніна // Управління розвитком. 2011. № 5 (102). С. 187–189.

82. Путятіна Л.М., Сазонов А.А., Грешневікова Н.А. Перспектива використання економічного діагностики підприємства в кризових умовах // Вісник Московського державного обласного університету. Серія Економіка. 2017. № 2. С. 187-195.
83. Путятіна Л.М., Тарасова Н.В., Лаврова Л.А. Основні напрямки аналізу ефективності використання економічного потенціалу // Економіка і управління в машинобудуванні. 2016. № 1. С. 9-12.
84. Свіргун О. М., Соколовська В. В. Ресурсний Потенціал підприємства: теоретичні аспекти // Наукове товариство Івана Кушніра [Електронний ресурс] / І. В. Кушнір. 2012. 06 Серпень. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=20774> (дата Звернення: 27.04.2016).
85. Сучасний тлумачний словник української мови: 100 000 слів / Уклад. Н. Кусайкіна, Ю. Цибульник; за заг. ред. В. В. Дубічинського. Харків: Вид. дім «Школа», 2008. 1008 с. (Офіційна бібліотека).
86. Теслюк Н. П. стратегії підприємства по досягненні конкурентних перевага // Економіка. Фінанси. Право. 2005. № 11. С. 17-20.
87. Третьяк С. Н. Комерційна діяльність. Основи теорії та організації / С. Н. Третьяк. - Хабаровськ: Видавництво - ДВГУПС, 1999. 442с.
88. Управление проектами: Пер. с англ. / Под ред. А. И. Кочеткова и др. — СПб., 1993.
89. Управление персоналом организации: Практикум / Под ред. А. Я. Кибанова. — М., 2003.
90. Ф. Котлер. Основы маркетинга. Краткий курс.: [пер. с англ.] / Ф. Котлер М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. 656 с.
91. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
92. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. Поддєрьогін А. М. Вид. 2-е, персроби. та доп. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
93. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Г. Г. Кі-рейцева. Київ: ЦУЛ, 2002. 496 с.

94. Формування собівартості продукції: Метод, посібник Д., 2003.
95. Хан Д. Планування і контроль: концепція контролінгу / пер. з нім .; під ред., з предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М .: Фінанси і статистика, 1997. 765 с.
96. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника: Учеб. пособие. М., 2003.
97. Шваб Л. І Економіка підприємства: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. 2-е вид. К.: Каравела, 2005. 568 с.
98. Экономика предприятия: Задачи. Ситуации. Решение: Учеб. пособие / Под ред. С. Ф. Покропивного. К.: Знання, 2001.
99. Яковлев А.А. Сбытовая деятельность торгового предприятия: понятие и сущность / А.А. Яковлев // Управление продажами. 2009. № 03 (46). С. 134-141.
100. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств / О.М. Ямкова // Економіка і управління, 2012. № 2. С. 52-59.
101. Dr. Subramanian Senthilkannan. Muthu in Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes/ Energy Footprints of the Energy Sector. – 2018. – №18.
102. Dzhamay E.V., Kobersy I.S., Novikov V.S., Shkurkin D.V. Enterprise Finance: Essence, Composition and Structure // International Journal of Applied Business and Economic Research. No. 15 (23). P. 297-304.
103. Emmy Bergsma. From Flood Safety to Spatial Management./ Concept, methods and Practice/ Berlin. 2018. №3.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А 1 – Баланс на 31.12.2019р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи:	1000	3 623	6 947
первісна вартість	1001	13 361	17 367
накопичена амортизація	1002	9 738	10 420
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40 227	24 968
Основні засоби:	1010	252 152	254 324
первісна вартість	1011	425 955	450 434
Знос	1012	173 803	7196 110
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	6 316	6 001
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	9 019	12 618
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	311 337	304 858
Запаси	1100	995 967	1 216 999
Виробничі запаси	1101	60 929	71 252
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	47 706	39 748
Товари	1104	887 332	1 105 999
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 261 583	5 455 928
Дебіторська заборгованість за розрахунками:за виданими авансами	1130	982 096	980 360
з бюджетом	1135	249 820	63 939
у тому числі з податку на прибуток	1136	154 913	28 763
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	336 055	319 450
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	515 145	222 374
Готівка	1166	98	180
Рахунки в банках	1167	515 001	222 084
Витрати майбутніх періодів	1170	3	4
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	21 016	117 380
Усього за розділом II	1195	9 361 685	8 376 434
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	9 673 022	8 681 292

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17 205	17 205
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	442	442
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2 401	2 401
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 641 648	3 199 942
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2 661 696	3 219 990
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510		0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	33 398	18 076
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	33 398	18 076
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	15 683	16 794
за товари, роботи, послуги	1615	4 862 110	3 333 412
за розрахунками з бюджетом	1620	2 519	2 554
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1 834	1 896
за розрахунками з оплати праці	1630	7 964	8 271
за одержаними авансами	1635	2 001 527	2 029 213
за розрахунками з учасниками	1640	13 165	14 582
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	43 002	36 211
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	30 124	293
Усього за розділом III	1695	6 977 928	5 443 226
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	9 673 022	8 681 292

Таблиця А 2— Звіт про фінансовий стан на 31.12.2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 877 143	14 074 718
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 869 503)	(13 254 476)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1 007 640	820 242
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0

Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	161 650	78 313
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(61 161)	(66 768)
Витрати на збут	2150	(267 792)	(242 033)
Інші операційні витрати	2180	(157 148)	(69 675)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	683 189	520 079
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	5 129	46 281
Інші доходи	2240	2 109	6 022
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(4 282)	(20 531)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5 298)	(3 058)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	680 847	548 793
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	558 294	450 011
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Таблиця А 3 – Звіт про фінансовий результат за 2017-2018 рр.

2017			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10616283	14275605
Чисті зароблені страхові премії	2013	0	0
Премії підписані, валова сума	2014	0	0
Премії, передані у перестраховування	2015	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві	2014	0	0

незароблених премій			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-8195164	-12070406
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2421119	2205199
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1316322	687171
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	-605915	-816782
Витрати на збут	2150	-1167353	-1074243
Інші операційні витрати	2180	-815387	-482120
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1748786	719225
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	48250	36865
Інші доходи	2240	1050282	97866
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-902143	-521997
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-6816101	-141647
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	190312
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-4870926	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	607	106990
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	83322
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-4871533	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4871533	83322
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	5796653	8491569
Витрати на оплату праці	2505	642945	825003
Відрахування на соціальні заходи	2510	218861	262153
Амортизація	2515	182701	183032
Інші операційні витрати	2520	1324685	1412424
Разом	2550	8165845	11174181
2018			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14275605	18137249
Чисті зароблені страхові премії	2013	0	0
Премії підписані, валова сума	2014	0	0
Премії, передані у перестрахування	2015	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-12070709	-15411331

Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2204896	2725918
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	687171	633269
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	-816782	-832046
Витрати на збут	2150	-114243	-102693
Інші операційні витрати	2180	-486134	-583394
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	714908	1001054
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	36865	36400
Інші доходи	2240	97866	374348
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-521997	-428251
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-141647	-405695
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	185995	577856
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-106990	-128225
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	79005	449631
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	79005	449631
ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	8491569	9635126
Витрати на оплату праці	2505	825003	838193
Відрахування на соціальні заходи	2510	262153	252954
Амортизація	2515	183032	173473
Інші операційні витрати	2520	1416741	1575910
Разом	2550	11178498	12475656