

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління ресурсним потенціалом підприємства»**  
(за матеріалами ДП «АГІР» ТОВ «Парі», м. Дніпро)

Студента 2 курсу 4 групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Управління бізнесом»

Радченко Олександра  
Сергійовича

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Білявська Юлія  
Вікторівна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Федулова Ірина  
Валентинівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b> .....                                                                                             | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ<br/>УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ<br/>ПІДПРИЄМСТВА</b> .....    | <b>6</b>  |
| 1.1. Сутність, складові та особливості управління<br>ресурсним потенціалом підприємства.....                   | 6         |
| 1.2. Методичні підходи до оцінювання ресурсного<br>потенціалу підприємства.....                                | 11        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РЕСУРСНОГО<br/>ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПАРІ»</b> .....                                  | <b>17</b> |
| 2.1. Стан розвитку ресурсного потенціалу<br>підприємства.....                                                  | 17        |
| 2.2. Ефективність використання ресурсного потенціалу<br>підприємства.....                                      | 26        |
| <b>РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br/>РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПАРІ»</b> .....                 | <b>39</b> |
| 3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності<br>управління ресурсним потенціалом на підприємстві..... | 39        |
| 3.2. Прогнозна оцінка результативності запропонованих<br>заходів.....                                          | 49        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....                                                                            | <b>54</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....                                                                        | <b>56</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b> .....                                                                                           | <b>61</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В існуючих умовах обмеженості ресурсів успішний результат діяльності будь-яких суб'єктів господарювання залежить від здатності раціонально використовувати існуючі ресурси, від вміння ефективно управляти їх ресурсним потенціалом. Саме тому, питання дослідження особливостей управління ресурсним потенціалом та пошуку шляхів підвищення ефективності цього управління для забезпечення сталого розвитку є досить актуальним. Наукова спільнота України щорік напрацьовує пропозиції щодо ефективного та раціонального використання ресурсів, що створюють умови для розвитку та забезпечення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності. Дослідженню різноманітних аспектів ресурсного потенціалу як об'єкту управління, особливостям його оцінювання та управління присвячені праці як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів. Проте аналіз існуючих наукових розробок свідчить про необхідність більш глибокого дослідження питань удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства з метою створення умов сталого довгострокового розвитку, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематикою забезпечення раціонального використання ресурсів та удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства займалися такі українські аналітики та вчені, як: Г.М. Александрова, О.Є. Кузьмін, М.Р. Тимошук, Р.В. Фещур, Е.В. Лапін, Н.Г. Міценко, О.І. Кумечко, С.Е. Сердак, М.В. Чорна, у роботах яких відмічається значення забезпечення ефективності системи управління ресурсним потенціалом. Проблеми оцінювання, формування та ефективного використання потенціалу підприємства досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: І.В. Ансофф, О.Н. Ареф'єва, Дж. Барней, Р. Нортон.

Дослідження проблеми ефективності системи управління ресурсним потенціалом необхідно й надалі поглиблювати для з'ясування перспектив та

можливостей забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні.

**Метою випускного випускної кваліфікаційної роботи** є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо управління ресурсним потенціалом підприємства. Мета дослідження обумовила постановку таких основних **завдань**:

- визначити сутність, складові та особливості управління ресурсним потенціалом підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу підприємства;
- дослідити стан розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Парі»;
- проаналізувати ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом на підприємстві;
- здійснити прогнозну оцінку результативності запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Парі», а також діяльність підприємства на ринку.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних підходів і практичних засад системи управління ресурсним потенціалом підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних та логічних узагальнень, індукції та дедукції, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності та особливостей управління ресурсним потенціалом підприємства; економіко-статистичних методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування на основі використання програмних продуктів MS

EXCEL) з метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін основних економічних показників діяльності підприємства, для дослідження стану ресурсного потенціалу підприємства; графічного аналізу (Microsoft office) – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження; маркетингових та соціологічних досліджень (опитування), а також експертних оцінок – для оцінювання ефективності та прогнозування результатів управління ресурсним потенціалом підприємства..

**Інформаційна база.** Інформаційною базою є законодавчі акти, праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, фінансова і бухгалтерська звітності досліджуваного підприємства за останні три роки, узагальнення, отримані під час проходження практики, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

**Елементи наукової новизни** роботи полягають у розробці нових конкурентних переваг підприємства, що формуються завдяки ефективності управління ресурсним потенціалом, а саме: розроблено програму заходів щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом на підприємстві.

**Практичне значення** полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності, виправити помилки, що вже існують досить довгий час та вплинути на нові результати роботи підприємства. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Управління ресурсним потенціалом підприємства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент і адміністрування» у КНТЕУ 2019 р. (дод. А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 55 сторінок, в т.ч. 14 таблиць, 3 рисунка. Список використаних джерел складається з 43 найменувань. Робота містить 15 додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність, складові та особливості управління ресурсним потенціалом підприємства**

Умовами забезпечення конкурентоздатного рівня функціонування підприємств України є їх активні дії щодо перспективного стійкого розвитку, базовою парадигмою якого на рівні підприємств будь-якої форми власності і в будь-якій галузі національної економіки є концепції: управління ресурсами, управління потенціалом, управління ресурсним потенціалом.

Поняття «потенціал» як об'єкт наукових досліджень почало з'являтися у працях вчених в кінці ХХ століття. В цей час створюються багато напрацювань і досягнень з цього питання. Щоб дати вірне визначення поняттю «ресурсний потенціал», в першу чергу, розглянемо визначення його складових «ресурс» і «потенціал» окремо.

Великий тлумачний словник сучасної української мови розкриває поняття «ресурс» як запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби; грошові цінності, джерела чого-небудь [6, с.1216]. Тоді як «потенціал» розглядається як сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і таке інше, що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов [6, с.1087].

Основна відмінність розглянутих нами понять полягає в їх відношенні до суб'єктів господарювання: ресурси можуть існувати незалежно від підприємств, тоді як потенціал є характеристикою фірми, її невід'ємною складовою. Тобто, в той час як ресурси включають матеріальні і нематеріальні засоби, до складу потенціалу, окрім вище названих елементів, входять вміння і здатності працівників, колективу та підприємства в цілому до дієвого та

результативного застосування ресурсів та методів, що є у розпорядженні суб'єкта господарювання.

Широке визначення поняття ресурсний потенціал стало причиною того, що кожен з наукових діячів, які досліджували дане питання вкладав власне розуміння в його інтерпретацію. Тому в теорії економічної літератури існує безліч визначень даного поняття, однак досі не сформульовано загальноприйнятого. Дослідження існуючих наукових праць з проблематики визначення поняття «ресурсний потенціал» дозволили нам виокремити три основні підходи до трактування терміну.

Перший напрям визначає ресурсний потенціал як сукупність різних видів ресурсів. Другий напрям трактує поняття як комплекс ресурсів, основним завданням яких є вирішення тактичних та стратегічних цілей підприємства. Третій напрям інтерпретує термін як сукупність факторів та функцій, що виконують ресурси для досягнення мети суб'єкту господарювання. Кожен з науковців вкладає у тлумачення даного терміну власне бачення його змісту, але всі надбання вчених, їх погляди на визначення ресурсного потенціалу як об'єкту дослідження, умовно можна розділити на три концепції: ресурсну, цільову, функціональну (табл. Б.1 Додатку Б).

Таким чином, усі науковці, із розглянутих, при трактуванні поняття «ресурсний потенціал» підкреслюють важливість складу, значення або функціональних характеристик терміну. Кожен із виділених нами підходів не виключає існування інших, а доповнює його.

За результатами проведеного дослідження трактування поняття «ресурсний потенціал» та систематизації різних наукових поглядів, ми прийшли до висновку, що під ресурсним потенціалом підприємства варто розуміти сукупність засобів праці, предметів праці й трудових ресурсів, які організовані та впорядковані в цілісну систему для забезпечення ефективної взаємодії елементів у вигляді ефекту синергії з метою результативного управління суб'єктом господарювання. Виходячи із наведеної нами інтерпретації поняття, пропонуємо розглянути класифікацію ресурсного

потенціалу для кращого розуміння його складових та ефективного управління ними в процесі діяльності.

Усю сукупність ресурсного потенціалу в економічній літературі прийнято розділяти на відчутний та невідчутний. До першого відноситься вся та сукупність ресурсів, що мають натурально-речовинну форму, наприклад, матеріальний, технічний, кадровий потенціали. До невідчутного належать ті складові потенціалу, які не виражені в матеріальній формі, тобто, просторовий, людський, управлінський, організаційний репутаційний потенціали підприємства [4, с.787].

На нашу думку, в структурі ресурсного потенціалу підприємства необхідно виділити елементи, представлені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Складові ресурсного потенціалу

*Джерело: сформовано автором на основі [4, 25]*

Матеріальний потенціал включає в себе основні та оборотні активи підприємства, які забезпечують організацію безперервного процесу виробництва. До його складу входять обладнання, устаткування, споруди, сировина, матеріали використання яких націлено на випуск продукції. Важливе значення для повноцінного та дієвого потенціалу має не тільки кількість матеріальних ресурсів, але й їх структура, стан, інноваційні характеристики [4, с.787].

Найбільшу питому вагу у загальній кількості ресурсів суб'єкту господарювання матеріальні ресурси займають на підприємствах

матеріаломістких галузей. Їх раціональне використання забезпечує, в свою чергу, високий виробничий потенціал.

Виробничий потенціал – це здатність матеріально-виробничої бази підприємства забезпечити виробництво суспільно-необхідної продукції відповідної якості та кількості з метою її реалізації й задоволення ринкового попиту та отримання фінансової вигоди [18, с.32].

Нематеріальний потенціал характеризується відсутністю матеріальної форми у його складових, тобто це наукові розробки, об'єкти інтелектуальної та промислової власності, ноу-хау, раціоналізаторські пропозиції, наявність конкурентоспроможних ідей та наукових розробок, гудвіл, які здатні приносити користь у виробництві й реалізації продукції протягом тривалого періоду часу.

У період високого рівня науково-технічного прогресу нематеріальний потенціал стає все більш важливою складовою ресурсного потенціалу, адже забезпечує підприємству відповідність можливостей інноваційних технологій з сучасними потребами суспільства.

Фінансовий потенціал являє собою сукупність власних та залучених фінансових ресурсів, головною функцією яких є обслуговування діяльності підприємства: забезпечення безперебійного виробництва та реалізації продукції. Результативність фінансового потенціалу проявляється у здатності керівників управляти сукупністю грошових коштів з максимальною вигодою для суб'єкта господарювання.

Потенціал персоналу підприємства проявляється в особистісних та професійних якостях співробітників, здатності їх до фізичної та розумової діяльності. Саме від рівня кадрового потенціалу залежить успішність всієї організації. Висока кваліфікація й спеціалізація працівника, досконале знання роботи, яку він виконує і бажання постійного розвитку професійних якостей забезпечує повноцінне використання всього потенціалу підприємства і, відповідно, високих та стабільних позицій на ринку.

До ресурсного потенціалу входять не тільки ті можливості, якими вже користується підприємство, а також і нереалізовані, тобто «прихований потенціал». Здатність керуючого персоналу ефективно використовувати наявні та розкривати приховані можливості суб'єкта господарювання також розкриває результативність роботи кадрового потенціалу.

Організаційно-управлінський потенціал є складною системою функцій менеджменту: планування, організації, мотивації й контролю, які регулюють всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Мета виділеного потенціалу полягає у розробці та реалізації дієвих управлінських рішень спрямованих на ефективне використання конкурентного потенціалу та конкурентних переваг у боротьбі за споживача.

У контексті забезпечення сталого розвитку підприємств в Україні пропонується розглядати елементний склад ресурсного потенціалу підприємства через призму взаємодії тріади складових (соціальної, екологічної, економічної компонент), тобто з врахуванням процесу трансформації внутрішньої (економічної) та екологічної складової (природно-ресурсні компоненти) в соціальну складову (задоволення суспільних потреб) за умов спроможності, готовності та здатності суб'єкта господарювання використовувати наявні ключові можливості – ресурсні (природні, трудові, економічні тощо), організаційні, компетентнісні (маркетингові, інвестиційно-технологічні, управлінські тощо).

Метою цього трансформування є забезпечення стану, здатного до адаптування до змін макрота мікросередовища, підвищення ефективності функціонування як підприємств, так і національного господарства в цілому з урахуванням можливості перетворення екологічних обмежень в економічні переваги, забезпечення збалансування тріади складових сталого розвитку завдяки інструментам управління, які спроможні ефективно реагувати на посилення зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників. Саме тому після оцінювання стану ресурсного потенціалу підприємства перед керівництвом, фахівцями на різних рівнях управління обов'язково виникнуть питання

формування та впровадження певних заходів екологічно спрямованого управління [15, с.50], які, на наш погляд, необхідно розробляти за окремими функціональними напрямками (табл.Б.2 Додатку Б).

Таким чином, ресурсний потенціал починає формуватися з початку створення підприємства і задає характер та темп його подальшого функціонування. Саме тому важливим завданням є нарощення обсягів та оптимізація якісного складу ресурсного потенціалу для забезпечення конкурентоспроможних позицій суб'єкта господарювання на ринку.

В основі будь-якого виробничого процесу лежать витрати різноманітних ресурсів, що трансформуються у витрати, тому необхідною умовою успішного функціонування підприємства є раціональне співвідношення та відповідність величини і складу ресурсів потребам вирішуваних завдань.

Саме тому дослідження підходів до оцінювання ресурсного потенціалу підприємства у теперішній час дає змогу оптимізувати витрати підприємства у майбутньому.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу підприємства**

Функціонування підприємств в умовах трансформації форм власності і господарювання, а також системних кризових явищ національної економічної системи, потребують систематичного здійснення аналізу складових зовнішнього середовища з метою забезпечення ефективного розвитку та оцінки поточних та перспективних можливостей підприємства.

З іншого боку це сприятиме раціоналізації управління ресурсним потенціалом підприємства.

Для здійснення оцінки ресурсного потенціалу підприємств доцільно використовувати сучасні методи діагностики і оцінки. На сьогоднішній день представлено достатній арсенал теоретичних та методичних підходів щодо

здійснення оцінки ресурсного потенціалу підприємств. В результаті вивчення літератури запропонована наступна порівняльна характеристика методів оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, яка представлена в табл.1.1: згруповані види методів, які можуть бути застосовні підприємствами в їх господарської діяльності [12, 15, 19].

Таблиця 1.1

**Методичні підходи до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства**

| № пор. | Види методів               | Характеристика групи                                                                        | Показники, що характеризують вид методу                                                                                                                                                                                                   | Економічний сенс показника                                                                                                                                |
|--------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Витратні методи            | Методи засновані на одному показнику, що враховує витрати підприємства                      | Затратовіддача<br>Затратоємкість<br>Рентабельність витрат                                                                                                                                                                                 | Показники ефективності використання ресурсного потенціалу на основі двох результативних показників обороту і прибутку                                     |
| 2      | Ресурсні методи            | Методи засновані на показнику, що враховує оборот роздрібною торгівлі і прибутку            | Ресурсовіддача                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                           |
| 3      | Результативні методи       | Методи оцінки використання ресурсного потенціалу за складом основних економічних показників | Узагальнюючий показник ефективності використання ресурсного потенціалу<br>Узагальнюючий показник ефективності виробництва<br>Показник ефективності конкретного ресурсного потенціалу                                                      | Показники кількісної оцінки діяльності підприємства                                                                                                       |
| 4      | Комплексні системні методи | Методи визначають різні види ефективності використання ресурсного потенціалу                | Узагальнюючий показник динаміки ефективності використання ресурсного потенціалу<br>Показник економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства<br>Зведені показники ефективності ресурсного потенціалу підприємства | Дозволяють більш глибоко і детально вивчити діяльність підприємства, що веде як до ефективного використання наявних ресурсів, так і до виявлення ресурсів |

Джерело: сформовано автором на основі [12, 15, 19]

С.Н. Гончарова та О.В. Гуденіца пропонують проводити експертну оцінку за допомогою методу «Дельфі», націленого на виявлення переважаної думки по певній проблемі без урахування думки інших експертів. Оцінці

підлягають такі складові ресурсного потенціалу як технічні ресурси, технологічні ресурси, просторові ресурси, управлінські ресурси, інформаційні ресурси, кадрові ресурси. Склад параметрів для оцінки кожного виду ресурсів наведено в табл. Б.3 Додатку Б. При цьому для оцінки кожного окремого елемента ресурсного потенціалу та його властивостей може бути використана шкала Харрінгтона, представлена в табл. Б.4 Додатку Б [10, с.57].

Д.А. Чепелкін і його співавтори пропонують використовувати методику, яка дозволяє провести оцінку ресурсного потенціалу через сукупність [15, с.50].

Оцінка використання ресурсного потенціалу підприємства дозволяє виявити резерви в його виробничо-господарської діяльності.

В основу такої оцінки покладено відтворювальний підхід до використання потенціалу підприємства, який передбачає аналіз його ресурсного, витратного і результатного станів. Все це дозволяє отримати інформацію про підсумки господарської діяльності підприємства, виявити резерви, оцінити шляхи можливого підвищення ефективності функціонування підприємницької структури. Г.Н. Степанова вважає, що процес використання ресурсного потенціалу характеризують такі параметри як продуктивність і ефективність. На думку автора, продуктивність забезпечує оцінку використання кожної групи ресурсів конкретним показником, а ефективність допомагає оцінити рівень його системного використання [4, с.790].

Для здійснення своєї діяльності підприємство використовує матеріальні, трудові, фінансові та інші види ресурсів, які у процесі споживання і при визначенні їх у вартісному виразі трансформуються у поточні витрати підприємства. Витрати – найбільш широке поняття, в якому у грошовій формі виражені всі витрати різних видів економічних ресурсів (праці, сировини, матеріалів, основних засобів, фінансових ресурсів тощо) у процесі виробництва, обігу й розподілу продукції, а також витрати майбутніх періодів, витрати на утримання об'єктів невиробничої сфери і непродуктивні витрати, що відносять на збитки підприємства (сплачені штрафи, збитки від

анульованих замовлень, збитки від стихійного лиха, тощо). За рівнем витрат судять про ступінь економічної ефективності як цілісних майнових комплексів, так і окремих видів продукції. Витрати можуть класифікуватись за різною ознакою, мати різну назву, бути носіями певного змістовного та економічного навантаження.

Витрачання ресурсів, які завжди є обмеженими, потребує застосування головного принципу енерго та ресурсозбереження – єдності обліку та регулювання, тобто кожен підприємець повинен знати, яку кількість того чи іншого виду ресурсів він споживає, а також мати змогу її регулювати. Важливою умовою раціонального використання ресурсів є застосування енергоефективних технологій та обладнання. Ще один доречний момент – це культура споживання ресурсів. Використовувати їх слід у мінімальній необхідній кількості, у жодному разі не допускаючи їх безконтрольної та необгрунтованої витрати.

Таким чином, витрати – це вартість ресурсів, що використовуються в подальшому для отримання прибутку, чи досягнення інших цілей підприємства. До витрат належать вартість матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для виробництва тієї, чи іншої продукції чи послуг. Наприклад, фінансові ресурси – це сума коштів, спрямованих в основні та оборотні засоби підприємства. Вони характеризують фінансовий потенціал, тобто можливості підприємств у проведенні витрат з метою отримання доходу. Фінансові ресурси поряд з трудовими і матеріальними ресурсами є важливою складовою ресурсної забезпеченості підприємств. Отже, характер витрат різний, але всі вони підпорядковані одній меті – отримання прибутку, яка досягається за допомогою оптимального використання ресурсного потенціалу підприємства.

Зараз недостатньо вирішеною частиною у розглянутих підходах трактування напрямів управління елементами ресурсного потенціалу підприємства залишається питання аналізу його екологічної складової. Тому, для цього пропонується визначати показники, що характеризують фактори, які впливають на величину ресурсного потенціалу в контексті забезпечення

сталого розвитку (СР) підприємства, у тому числі по екологічній компоненті (Додаток Б).

Формування і ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємства ґрунтується на сукупності принципів. До основних принципів управління ресурсним потенціалом підприємства, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства і досягнення ним високого рівня розвитку, за результатами існуючих досліджень [7, с.52] можливо віднести: науковість, оптимальність, комплексність, об'єктивність, економічність, гнучкість, оперативність, адаптивність, безперервність, інноваційність, організаційне новаторство.

Для цілісної уяви про стан та ефективність управління ресурсним потенціалом й оцінювання ступеня впливу ресурсів підприємства на формування результату діяльності підприємств сформовано інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу, формула розрахунку якого наведено у додатку В. Так, інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства розраховується за формулою:

$$IIEBPII = \sum_{i=1}^n k_i P_i, \quad (1.1)$$

де  $IIEBPII$  – інтегральний показник ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства;

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

$P_i$  – частковий ресурсний показник підприємства;

$i$  – кількість ресурсів підприємства.

Для виявлення значимості кожного параметру необхідно визначити коефіцієнт значимості параметру, який розраховується за формулою:

$$k_i = \frac{(mn) - R}{0,5mn(n-1)} \quad (1.2)$$

де  $k_i$  – коефіцієнт значимості параметру;

$m$  – число експертів;

$n$  – число параметрів;

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

Підприємство самостійно формує свій власний ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Для того, щоб забезпечити стабільність діяльності підприємства необхідно оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом. Врахування такої оцінки дозволить ефективно впливати на поточний стан та тенденції розвитку підприємства, встановлювати розміри та напрями змін, виявляти більш вагомні фактори такого зростання, складати прогнози й плани подальшого вдосконалення процесів відтворення, використання та управління ресурсним потенціалом. Тому, основною характеристикою ресурсного потенціалу в процесі такого оцінювання повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою показників та методів.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПАРІ»**

### **2.1. Стан розвитку ресурсного потенціалу підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Парі» створене з метою задоволення суспільних та особистих потреб, а також одержання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності. Єдиним установчим документом товариства з обмеженою відповідальністю «Парі» є Статут. У межах ТОВ «Парі» сформовано та функціонує дочірнє підприємство «Агир». ТОВ «Парі» є окремим підприємницьким товариством. Товариство має права юридичної особи з моменту його державної реєстрації, вчиненої в порядку, встановленому діючим законодавством.

Стан розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Парі» охоплює дослідження основних ресурсів підприємства.

Виробничі ресурси ТОВ «Парі» являють собою наявні та приховані можливості підприємств щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції. Обрані показники виробничих ресурсів характеризують ефективність використання як основних фондів, так і відображають загальний майновий стан підприємства.

Під трудовими ресурсами ТОВ «Парі» будемо розуміти трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції чи покращання існуючої, освітній, кваліфікаційний рівень кадрів, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Інформаційні ресурси ТОВ «Парі» забезпечують систему збору, обробку та аналіз інформації, автоматизацію системи та моніторинг.

Фінансові ресурси ТОВ «Парі» як складова ресурсного потенціалу характеризують реальні та потенційні фінансові можливості, відображають

обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення своїх поточних і перспективних витрат.

Розглянемо детальніше кожен із визначених напрямків.

ТОВ «Парі» знаходиться в Україні (м. Дніпро) і є юридичною особою приватного права, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, круглу печатку зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, штамп, бланки, а також знак для товарів та послуг; інші символи юридичної особи.

ТОВ «Парі» підприємство, що реалізує та частково здійснює виробництво дверей та конструкцій, які гарантують безпеку приміщень, в яких ми знаходимося. Парі – це поєднання стовідсоткової безпеки, витонченої естетики, індивідуальності та тиші. Кожна деталь дверей зроблена так, щоб повністю задовольнити користувача і забезпечити максимальну функціональність. Переважна більшість продукції це імпорتنі товари з Італії, Німеччини та Польщі.

Асортимент виробів ТОВ «Парі» включає: броньовані двері; обшивки броньованих дверей; фасадні вікна, двері і віконниці для зовнішніх приміщень; приховані двері, двері прихованого монтажу, потаємні двері; міжкімнатні двері з масиву дерева; Міжкімнатні фарбовані та лаковані двері MOOD WOOD; міжкімнатні двері з алюмінієвим профілем Mood Wood; міжкімнатні дерев'яні двері MOOD WOOD; міжкімнатні двері Mood Wood Basic; розсувні двері; протипожежні двері; дерев'яні протипожежні двері для готелів; протипожежні ворота; елітні гаражні ворота; багатофункціональні двері; сейфи та вогнетривкі шафи.

Для визначення перспективних напрямків діяльності слід побудувати матрицю Бостонської консультативної групи та визначити за нею можливі стратегії для відповідних СБО ТОВ «Парі» на основі інформації табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Стратегічний портфель ТОВ «Парі» для побудови матриці

| № пор. | Асортиментна позиція             | Обсяг продажів, тис. грн. в 2019р. | Обсяг продажів, тис. грн. в 2018 р. | Розрахунок зростання ринку | Частка ринку організації,% | Частка ринку основного конкурента% | ВДР  |
|--------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|------|
| 1.     | Елітні вхідні двері              | 15762                              | 21891,5                             | 0,72                       | 33                         | 30                                 | 1,1  |
| 2.     | Противопожежні та металеві двері | 22697                              | 19901,4                             | 1,14                       | 36                         | 28                                 | 1,29 |
| 3.     | Гаражні ворота                   | 10087                              | 11940,8                             | 0,84                       | 16                         | 20                                 | 0,8  |
| 4.     | Міжкімнатні двері                | 7566                               | 7297,2                              | 1,04                       | 12                         | 17                                 | 0,71 |
| 5.     | Сейфи і замки                    | 6935                               | 5307                                | 1,31                       | 11                         | 5                                  | 2,2  |
| Всього |                                  | 63 046                             | 66 338                              | 0,95                       | 100                        | 100                                | 1    |

Джерело: сформовано автором

Складаємо матрицю Бостонської консультативної групи (рис. 2.1)

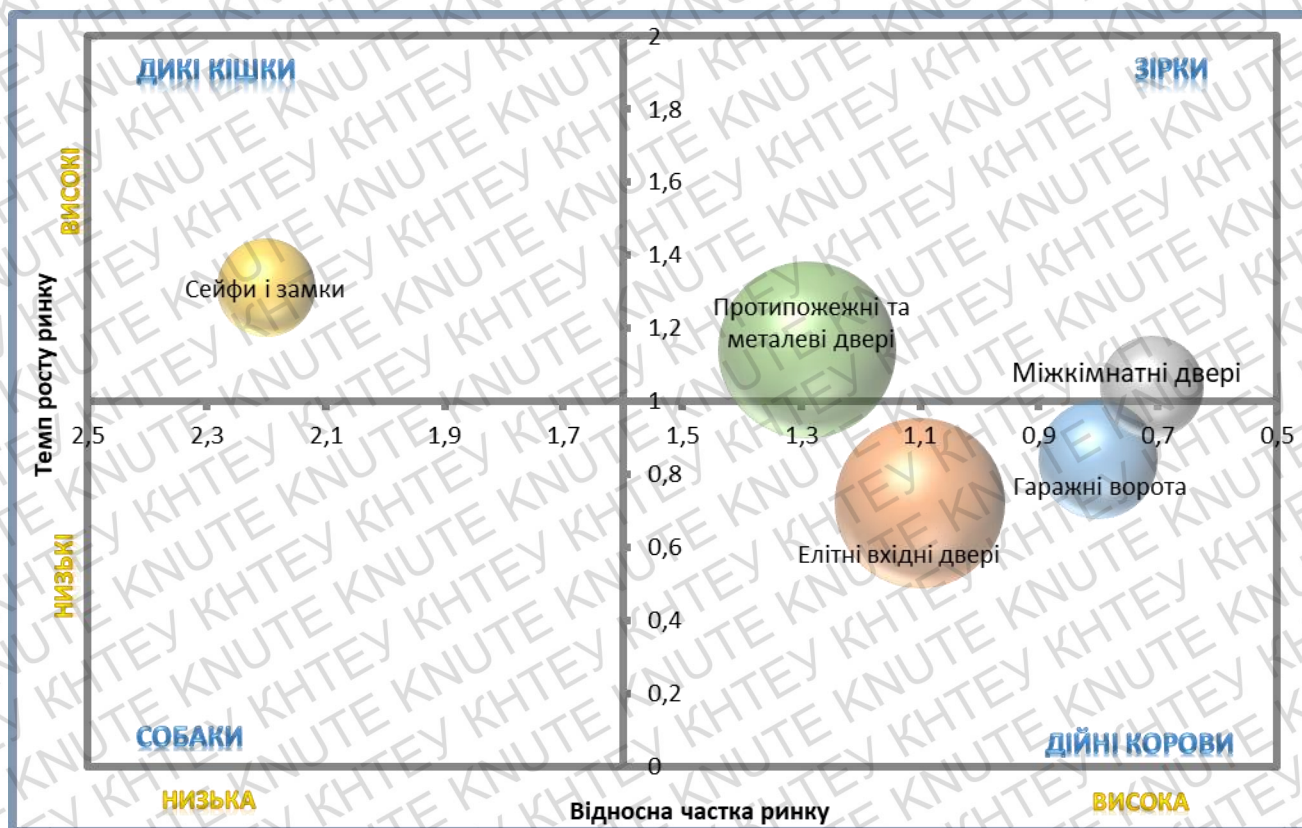


Рис. 2.1 Матриця Бостонської консультативної групи ТОВ «Парі»

Джерело: сформовано автором

За даними матриці можна зробити висновок про те, що «дикі кішки» можуть стати «зірками», а «зірки» в подальшому, з приходом зрілості, перетворяться на «собак».

«Зірки» необхідно оберігати і зміцнювати, тобто протипожежні та металеві двері та міжкімнатні двері необхідно підтримувати.

Таким чином, підприємству необхідно розвивати та підтримувати напрямки реалізації та можливо власне виробництво протипожежних та металевих дверей та міжкімнатних дверей, та переводити їх до квадрату «дійні корови» та кошти вкладати розвиток напрямку. Комбінація продуктів «кішки», «зірки» і «дійні корови» приводить до найкращих результатів функціонування - помірній рентабельності, хорошій ліквідності та довгостроковому зростанню збуту і прибутку.

Підприємство ТОВ «Парі» має добре налагоджену організаційну структуру, що правильно функціонує (Додаток Г). Управління підприємством централізоване директор визначає групові цілі, приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Організаційна структура ТОВ «Парі» представляє собою лінійно-функціональну структуру, кожне з підрозділів якої орієнтоване на виконання певної функції.

Директор підприємства організує роботу й ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, направляє діяльність на розвиток і вдосконалювання підприємства.

Начальники підрозділів планують і координують роботи з господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Парі» у сферах матеріально-технічного забезпечення, придбання і зберігання сировини, збуту продукції за договорами постачання, транспортного і адміністративно-господарського обслуговування і забезпечують ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат, прискорення обігу обігових коштів.

Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних принципів, установлених Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з урахуванням особливостей діяльності підприємства й технології обробки облікових даних. Організовує роботу бухгалтерської служби та контроль за

відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій.

За останні три роки середньооблікова чисельність ТОВ «Парі» постійно змінюється, що пов'язано з нестабільною ситуацією на ринку України. Доцільним є проведення аналізу динаміки руху кадрів підприємства. Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників в ТОВ «Парі». З цією метою вивчено чисельність та причини руху персоналу, який характеризують такі показники, як коефіцієнт прийому, коефіцієнт змінності, плинності, стабільності (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Парі» за 2017 – 2019 рр.**

| № пор. | Показники                                        | Роки |      |      | Абсолютне відхилення |               | Темпи зростання, % |               |
|--------|--------------------------------------------------|------|------|------|----------------------|---------------|--------------------|---------------|
|        |                                                  | 2017 | 2018 | 2019 | 2018/<br>2017        | 2019/<br>2018 | 2018/<br>2017      | 2019/<br>2018 |
| 1      | Середньооблікова чисельність працівників, осіб   | 129  | 135  | 141  | 6                    | 6             | 104,7              | 104,4         |
| 2      | Кількість прийнятих за рік, осіб                 | 8    | 7    | 5    | -1                   | -2            | 87,5               | 71,4          |
| 3      | Кількість звільнених за рік, осіб:               | 2    | 1    | -    | -1                   | -             | 50,0               | 0,0           |
| 4      | за власним бажанням, осіб                        | 2    | 1    | -    | -1                   | -             | 50,0               | 0,0           |
| 5      | за порушення трудової дисципліни, осіб           | -    | -    | -    | 0                    | -             | 0                  | -             |
| 6      | за скороченням штату, осіб                       | -    | -    | -    | -                    | -             | -                  | -             |
| 7      | Загальна кількість прийнятих та звільнених, осіб | 10   | 8    | 5    | -2                   | -3            | 80,0               | 62,5          |
| 8      | Управлінський персонал, питома вага, %           | 17,2 | 17,1 | 19,5 | -0,1                 | 2,4           | 99,4               | 114,0         |
| 9      | Торгово-оперативний персонал, питома вага, %     | 55,2 | 54,3 | 51,2 | -0,9                 | -3,1          | 98,4               | 94,3          |
| 10     | Допоміжний персонал, питома вага, %              | 27,6 | 28,6 | 29,3 | 1                    | 0,7           | 103,6              | 102,4         |

Примітка: дані за 2019 р. надані у ТОВ «Парі», як прогностичні значення

Джерело: розраховано автором на основі офіційних документів ТОВ «Парі»

Впродовж досліджуваного періоду середньооблікова кількість працівників ТОВ «Парі» складала 129, 135 та 141 особи у 2017, 2018 та у 2019 роках відповідно, що показує хвилеподібну тенденцію зміни чисельності зі значним темпом зміни: в 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 6 осіб, та в 2019 р. порівняно з 2018 роком збільшилась на 6 осіб.

Основний акцент у системі розвитку ресурсного потенціалу управління персоналом зроблений на матеріальні методи стимулювання. Відповідно до Кодексу законів про працю України товариство самостійно встановлює вид, системи оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів, а також форми матеріального заохочення. Підприємство використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Індивідуальні заробітки працівників підприємства визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці, результатами торговельної діяльності підприємства і максимальним розміром не обмежуються.

Підвищення значення соціальної політики для ТОВ «ПАРІ» сприяє поліпшенню якості життя не тільки персоналу підприємства, але й споживачів та суспільства в цілому.

Узгодження інтересів працівників (підвищення якості життя, зміцнення здоров'я, задоволення культурних потреб) і підприємства (одержання прибутку, підвищення рентабельності, загальне процвітання) є складним, багатоаспектним процесом, що охоплює економічні і соціальні процеси на підприємстві і в зовнішньому середовищі, обґрунтовує необхідність використання можливостей соціальної політики й удосконалювання місії ТОВ «ПАРІ». Складність економічної системи полягає передусім у тому, що зміна структури, зв'язків та поводження довільного економічного суб'єкта впливає на решту економічних суб'єктів і спричиняє зміну системи в цілому.

У Додатку Д наведені дані соціально-економічної підсистеми управління персоналом ТОВ «Парі». Завдання із організації праці полягають у: правильності розстановки працівників на виробничих ділянках на основі

раціонального розподілу і кооперації праці, спеціалізації і розширенні зон обслуговування; узгодженості діяльності тощо. Зв'язок на підприємстві здійснюється як вертикально так і горизонтально між керівництвом та підлеглими.

Аналізуючи стан розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Парі» доречно визначити суттєву перевагу в тому, що свого часу директором підприємства було впроваджено програму «Зелений офіс», яка суттєво впливає на ефективність використання ресурсів у ТОВ «Парі». Детальніше взаємозв'язок програми «Зелений офіс» та ресурсного потенціалу ТОВ «Парі» представлено у Додатку Е. Інформаційна кампанія ТОВ «Парі» має не тільки два етапи, а й два вектора. Перший з них — співробітники, другий — партнери і клієнти кампанії. Якщо для співробітників керівництво може використовувати інформування та мотивацію, то до партнерів важливо доводити інформацію щодо управління ресурсами за рахунок програми «Зелений офіс».

Фінансові ресурси є одніє із найважливіших складових ресурсного потенціалу підприємства. Використовуючи документи фінансової звітності (Додаток Ж) проаналізовано ресурсний потенціал фінансової діяльності ТОВ «Парі» (табл. 2.3). За даними таблиці 2.3 чистий дохід у 2018 р. збільшився на 4536 тис. грн., або на 7,3 %, а у 2019 р. він зменшився на 3292 тис. грн., або на 5 %, що характеризується негативно. Собівартість реалізованої продукції у 2018 р. збільшилась на 9783 тис. грн., або на 22,7 %, а у 2019 р. зменшилась на 31637 тис. грн., або на 59,9 %, що характеризується позитивно, у порівнянні зі зростанням доходу вона зростає більшими темпами, отже це свідчить про зростання рівня витрат. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2018 р. зменшився на 978 тис. грн., або на 27,6 %, а у 2019 р. він зменшився на 115 тис. грн., або на 4,5 %, що характеризується негативно.

Чистий прибуток у 2018 р. зменшився на 731 тис. грн., або на 25,8 %, а у 2019 р. він зменшився на 95 тис. грн., або на 4,5 %, що характеризується негативно. Отже, можна зробити висновок про, що за рахунок зростання рівня витрат прибутковість ТОВ «Парі» знизилась.

Середньорічна вартість основних засобів у 2018 р. зросла на 401 тис. грн., або на 31 %, а у 2019 р. збільшилась на 377 тис. грн., або на 22,2 %, що характеризується позитивно. Фондовіддача у 2018 р. зменшилась на 8,62 тис. грн., або на 18 %, а у 2019 р. зменшилась на 8,71 тис. грн., або на 22,3 %, що характеризується негативно, та свідчить про зниження ефективності використання основних засобів підприємства.

Таблиця 2.3

## Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Парі»

| № пор. | Показники                                                                           | Дані за роками |          |          | Відхилення абс. |             | Відхилення відн. % |             |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|----------|-----------------|-------------|--------------------|-------------|
|        |                                                                                     | 2017 рік       | 2018 рік | 2019 рік | 2018 - 2017     | 2019 - 2018 | 2018 - 2017        | 2019 - 2018 |
| 1      | Чистий дохід, тис. грн.                                                             | 61 802         | 66 338   | 63 046   | 4 536           | -3 292      | +7,3               | -5,0        |
| 2      | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                                      | 43 060         | 52 843   | 21 206   | 9 783           | -31 637     | +22,7              | -59,9       |
| 3      | Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, прибуток, тис. грн. | 3 546          | 2 568    | 2 453    | -978            | -115        | -27,6              | -5          |
| 4      | Чистий прибуток, тис. грн.                                                          | 2 837          | 2 106    | 2 011    | -731            | -95         | -25,8              | -4,5        |
| 5      | Середньорічна сума капіталу підприємства, тис. грн.                                 | 69528          | 71219    | 75170    | +1691           | +3951       | +2,4               | +5,5        |
| 6      | Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.                                  | 1 294          | 1 695    | 2 072    | 401             | 377         | +31,0              | +22,2       |
| 7      | Фондовіддача, грн.                                                                  | 47,76          | 39,14    | 30,43    | -8,62           | -8,71       | -18,0              | -22,3       |
| 8      | Фондоозброєність, грн.                                                              | 15,6           | 20,7     | 24,4     | +5,1            | +3,7        | +32,7              | +17,9       |
| 9      | Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.                                  | 58932          | 60218    | 63792    | +1286,0         | +3574,0     | +2,2               | +5,9        |
| 10     | Період обороту оборотних коштів, дні                                                | 343            | 327      | 364      | -16             | +37         | -4,7               | +11,3       |
| 11     | Продуктивність праці, тис. грн / особу                                              | 744,6          | 809,0    | 741,7    | +64,4           | -67,3       | +8,6               | -8,3        |
| 12     | Рентабельність вкладень у підприємство (активів), %                                 | 4,08           | 2,96     | 2,68     | -1,1            | -0,3        | -27,5              | -9,5        |
| 13     | Рентабельність основної діяльності, %                                               | 8,24           | 4,86     | 11,57    | -3,38           | 6,71        | -41,0              | +138,1      |

Примітка: дані за 2019 р. надані у ТОВ «Парі», як прогнозні значення

Джерело: розраховано автором на основі офіційних документів ТОВ «Парі»

Фондоозброєність у 2018 р. зросла на 5,1 тис. грн., або на 32,7 %, а у 2019 р. збільшилась на 3,7 тис. грн., або на 17,9 %, що характеризується позитивно.

Середньорічна вартість оборотних коштів у 2018 р. зросла на 1286 тис. грн., або на 2,2 %, а у 2019 р. збільшилась на 3574 тис. грн., або на 5,9 %, що характеризується позитивно. Період обороту оборотних коштів у 2018 р. зменшився на 16 днів, або на 4,7 %, а у 2019 р. збільшився на 37 днів, або на 11,3 %, що характеризується негативно, та свідчить про зменшення обертання оборотних коштів підприємства, тобто про зниження ефективності їх використання.

Середньорічна сума (активів) капіталу підприємства у 2018 р. зросла на 1691 тис. грн., або на 2,4 %, а у 2019 р. зросла на 3951 тис. грн., або на 5,5 %, що характеризується позитивно, та свідчить про розширення діяльності підприємства.

Рентабельність вкладень у підприємство (активів) у 2018 р. зменшилась на 1,12 %, а у 2019 р. зменшилась на 0,28 %, що характеризується негативно, та свідчить про зниження ефективності використання всього майна наявного в підприємства.

Рентабельність основної діяльності у 2018 р. зменшилась на 3,38 %, а у 2019 р. зросла на 6,71 %, що характеризується позитивно, та свідчить про зростання ефективності основної операційної діяльності підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про незначне зниження ефективності господарської діяльності ТОВ «Парі», що у першу чергу видно по результативних показниках, зниження рівня прибутковості підприємства, зниження ефективності використання ресурсів підприємства.

Загалом спостерігається позитивна тенденція щодо стану розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Парі». Суттєвим недоліком є лише те, що переважна більшість товарів, що реалізується підприємством це імпорتنний асортимент. Тому вважаємо за доречне приділити увагу розвитку власного виробництва ТОВ «Парі». Для цього розглянемо ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, що допоможе сформувати шляхи удосконалення.

## 2.2. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства

Оцінка управління ресурсним потенціалом ТОВ «Парі» передбачає результати систематизації комплексного економічного аналізу. У такій оцінці повинні міститися узагальнені висновки щодо використання ресурсів підприємства, засновані на принципі системності. Тобто, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства. Показники балансу ТОВ «Парі» наведено у Додатку 3. Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні засобів за активом, згрупованих за рівнем їх ліквідності, і розташованими в порядку зменшення ліквідності із зобов'язаннями за пасивом, згрупованими за строками їх погашення і розташованими в порядку збільшення строків. Групування активів та зобов'язань підприємства представлено в таблиці І.1 (Додаток І). Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки наведених груп активів і зобов'язань. Баланс підприємства вважають абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення:  $A1 \geq P1$ ;  $A2 \geq P2$ ;  $A3 \geq P3$ ;  $A4 \leq P4$ . З даних таблиці І.2 (Додаток І). можна зробити висновок про те, що для абсолютної ліквідності балансу на протязі 2017 та 2019 років у підприємства не вистачає високоліквідних активів для погашення найбільш термінових зобов'язань, зокрема у 2017 р. - 21605 тис. грн., у 2018 р. - 20850 тис. грн., а у 2019 - 34333 тис. грн. Отже, ліквідність балансу порушена. Для комплексної оцінки ліквідності балансу в цілому визначаємо загальний показник ліквідності за формулою:

$$\frac{(A1 * ПВА1 + A2 * ПВА2 + A3 * ПВА3)}{(П1 * ПВП1 + П2 * ПВП2 + П3 * ПВП3)} \quad (2.1.)$$

де ПВА та ПВП – питома вага відповідних груп активів та пасивів в їх загальному підсумку. Розрахунок загального показника ліквідності наведений у таблиці І.3 (Додаток І). З даних таблиці ми бачимо, що загальний показник ліквідності ТОВ «Парі» знижувався протягом 2017-2019 років. Отже, за

результатами розрахунків можна зробити висновок про те що ліквідність балансу ТОВ «Парі» порушена. Результати розрахунків показників ліквідності ТОВ «Парі» наведено у таблиці І.4 (Додаток І). За результатами аналізу протягом досліджуваного періоду показники ліквідності постійно знижувались, на що впливало зменшення високоліквідних активів та більший темп зростання поточних зобов'язань ТОВ «Парі». Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2019 р. зменшився на 0,011, та склав на кінець 2019 р. 0,03 що нижче нормативу. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 р. зменшився на 0,152, та склав на кінець 2019 р. 0,719 що в межах нормативу. Коефіцієнт покриття у 2019 р. зменшився на 0,28, та склав на кінець 2019 р. 0,992 що нижче нормативу.

Динаміка всіх коефіцієнтів говорить про низький рівень ліквідності ТОВ «Парі», та здатність підприємства своєчасно та у повному обсязі погасити свої зобов'язання, але динаміка деяких показників є негативною.

Для характеристики джерел формування запасів застосовується кілька показників, які відображають ступінь охоплення різних видів джерел. Результати розрахунку показників, які відображають ступінь охоплення різних видів джерел та за допомогою яких буде визначений тип фінансової стійкості підприємства наведені у таблиці І.5 (Додаток І). З даних таблиці І.5 ми можемо зробити такі висновки, фінансовий стан ТОВ «Парі» у 2011-2019 роках мав нормальна стійкість фінансового стану.

Проаналізувавши фінансову стійкість ТОВ «Парі» у таблиці І.6 (Додаток І) маємо висновки: підприємство має нестійкий фінансовий стан, про що свідчать показники коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами, а також коефіцієнти фінансової стійкості, фінансової незалежності та стабільності. З даних табл. ми бачимо, що коефіцієнт концентрації залученого капіталу (коефіцієнт фінансової напруженості), який характеризує, скільки позикового капіталу припадає на одиницю сукупних джерел збільшився у 2018 р. на 0,011 та у 2019 р. зменшився на 0,006 та його значення на кінець 2019 р. перевищує нормативі складає 0,868.

Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів зменшився 2019 р. зменшився на -0,332 та його значення на кінець 2019 р. менше нормативу і складає -1,384.

Коефіцієнт фінансової автономії, який характеризує, можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів, його незалежність від позикових джерел зменшився у 2019 р. зріс на 0,006 та його значення на кінець 2019 р. менше нормативного і складає 0,132. Коефіцієнт фінансової залежності збільшився у 2019 р. зменшився на -0,366 та його значення на кінець 2019 р. більше нормативного значення і складає 6,568.

Взагалі динаміка показників фінансової стійкості підприємства свідчить, про зниження рівня фінансової стійкості ТОВ «Парі» у 2019 р. у порівнянні з 2018 роком, та зростання питомої ваги залучених коштів.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Парі» наведений у таблиці И.1 Додаток И). Ділова активність оцінюється системою показників (коефіцієнтів), які характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства. Так, проаналізувавши діяльність ТОВ «Парі» за останні три роки (2017-2019 рр.) можна зробити висновок про зниження ділової активності підприємства на протязі досліджуваного періоду.

Коефіцієнт оборотності активів, який відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства у 2018 р. проти 2017 р. зріс на 0,04 об., та у 2019 р. проти 2018 р. зменшився на 0,09 об., отже, це негативна зміна, його значення у 2019 р. складає 0,84 об. Період обороту активів, який відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства у 2018 р. проти 2017 р. скоротився на 18 дн., та у 2019 р. проти 2018 р. збільшився на 43 дн., отже, це негативна зміна, його значення у 2019 р. складає 435 дн.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Парі» наведена у табл. 2.4. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної); вони більш повно, чим прибуток, характеризують узагальнюючі результати господарювання.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників рентабельності ТОВ «Парі»**

| № пор. | Рентабельність                                   | Роки     |          |          | Зміна       |             |
|--------|--------------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------|-------------|
|        |                                                  | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | 2018 - 2017 | 2019 - 2018 |
| 1      | Рентабельність операційної діяльності            | 10,17    | 8,47     | 9,54     | -1,7        | 1,07        |
| 2      | Рентабельність підприємства                      | 4,08     | 2,96     | 2,68     | -1,12       | -0,28       |
| 3      | Рентабельність власного капіталу                 | 45,20    | 27,47    | 25,28    | 17,73       | -2,19       |
| 4      | Рентабельність залученого капіталу               | 5,75     | 4,15     | 3,75     | -1,6        | -0,4        |
| 5      | Рентабельність оборотних активів                 | 6,02     | 4,26     | 3,85     | -1,76       | -0,41       |
| 6      | Валова рентабельність продажу продукції          | 30,33    | 20,34    | 66,36    | -9,99       | 46,02       |
| 7      | Чиста рентабельність продажу продукції           | 4,59     | 3,17     | 3,19     | -1,42       | 0,02        |
| 8      | Рентабельність доходу від операційної діяльності | 9,48     | 7,96     | 11,24    | -1,52       | 3,28        |

Примітка: дані за 2019 р. надані у ТОВ «Парі», як прогностичні значення

Джерело: розраховано автором на основі офіційних документів ТОВ «Парі» з Додатку 3

Проаналізувавши ТОВ «Парі» за допомогою комплексних показників, що характеризують прибутковість підприємства, робимо наступні висновки: Рентабельність операційної діяльності у 2018 р. знизилась на 1,7 %, а у 2019 р. збільшилась на 1,07 %. Рентабельність підприємства у 2018 р. знизилась на 1,12 %, а у 2019 р. зменшилась на 0,28 %. Рентабельність власного капіталу у 2018 р. знизилась на 17,73 %, а у 2019 р. зменшилась на 2,19 %. Рентабельність оборотних активів у 2018 р. знизилась на 1,76 %, а у 2019 р. зменшилась на 0,41 %.

Таким чином, проаналізувавши основні показники, що характеризують рівень рентабельності підприємства, встановлено, що за весь період вона знижувалась, що пов'язано зі зниженням прибутку ТОВ «Парі». Динаміка показників рентабельності свідчать про зниження ефективності господарської діяльності ТОВ «Парі». Отже, за результатами проведеного аналізу показників фінансового стану можна зробити висновок про незначне погіршення фінансового стану підприємства та зниження ефективності діяльності ТОВ «Парі» в 2019 р.

Імпортні операції ТОВ «Парі» це операції з купівлі товару у іноземних суб'єктів господарської діяльності з ввезенням або без ввезення цих товарів на

територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами.

Форми організації імпорتنих операцій в ТОВ «Парі» постійно розвиваються й удосконалюються. Компанія має стійкі, довгострокові контакти з постачальниками продукції за кордоном. У компанії є у своєму складі спеціальні відділи, що підрозділяються на закупівельні й адміністративні.

Розраховуємо показники динаміки обсягів імпорту за видами продукції у вартісному вираженні ТОВ «Парі», які наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка обсягів імпорту за видами продукції у вартісному вираженні ТОВ «Парі»**

| № пор. | Показники                        | Дані за роками |          |          | Абсолютне відхилення +/- |             | Відносне відхилення +/- |             |
|--------|----------------------------------|----------------|----------|----------|--------------------------|-------------|-------------------------|-------------|
|        |                                  | 2017           | 2018     | 2019     | 2018 - 2017              | 2019 - 2018 | 2018 - 2017             | 2019 - 2018 |
| 1      | Елітні вхідні двері              | 26 132,4       | 21 247,2 | 12 854,8 | -4 885,2                 | -8 392,4    | -18,7                   | -39,5       |
| 2      | Противопожежні та металеві двері | 6 383,2        | 7 366,4  | 6 578,0  | 983,2                    | -788,4      | 15,4                    | -10,7       |
| 3      | Гаражні ворота                   | 19 089,0       | 21 593,0 | 21 189,9 | 2 504,0                  | -403,1      | 13,1                    | -1,9        |
| 4      | Міжкімнатні двері                | 1 046,1        | 2 538,0  | 3 693,4  | 1 491,9                  | 1 155,4     | 142,6                   | 45,5        |
| 5      | Сейфи і замки                    | 2 021,8        | 2 298,7  | 13 538,2 | 276,9                    | 11 239,5    | 13,7                    | 489         |
| Всього |                                  | 54 672,5       | 55 043,3 | 57 854,3 | 370,8                    | 2 811,0     | 0,7                     | 5,1         |

Примітка: дані за 2019 р. надані у ТОВ «Парі», як прогностичні значення

Джерело: розраховано автором на основі офіційних документів ТОВ «Парі»

За даними табл. 2.5 обсяг імпорту елітних вхідних дверей в 2018р. в порівнянні з 2017р. зменшився на 4885,2тис. грн., або на 18,7%, а в 2019р. проти 2018р. зменшився на 8392,4тис. грн., або на 39,5%. Обсяг імпорту протипожежних та металевих дверей в 2018р. в порівнянні з 2017р. збільшився на 983,2тис. грн., або на 15,4%, а в 2019р. проти 2018р. зменшився на 788,4тис. грн., або на 10,7%. Обсяг імпорту гаражних воріт в 2018р. в

порівнянні з 2017р. збільшився на 2504тис. грн., або на 13,1%, а в 2019р. проти 2018р. зменшився на 403,1тис. грн., або на 1,9%.

Обсяг імпорту міжкімнатних дверей в 2018р. в порівнянні з 2017р. збільшився на 1491,9тис. грн., або на 142,6%, а в 2019р. проти 2018р. збільшився на 1155,4тис. грн., або на 45,5%. Обсяг імпорту сейфів і замків в 2018р. в порівнянні з 2017р. збільшився на 276,9тис. грн., або на 13,7%, а в 2019р. проти 2018р. збільшився на 11239,5тис. грн., або на 489%.

Загальний обсяг імпорту в 2018р. в порівнянні з 2017р. збільшився на 370,8 тис. грн., або на 0,7%, а в 2019р. проти 2018р. збільшився на 2811,0 тис.грн., або на 5,1%.

Однією з умов розробки успішної бізнес-моделі є розуміння конкурентної ситуації в галузі та стратегій роботи з конкурентами. Аналітичний інструмент під назвою карта стратегічних груп допомагає краще зрозуміти особливості конкуренції у галузі і виявити найближчих конкурентів ТОВ «Парі». У якості конкурентів ми будемо розглядати, підприємства які займаються виробництвом дверей та їх комплектуючих. Для аналізу даних необхідно опрацювати базу даних незалежних відгуків клієнтів, які і виступатимуть експертами. Аби оптимізувати цей процес ми скористуємось послугами центру дослідження споживачів Nielsen Україна.

Таблиця аналізу даних для побудови карти стратегічних груп конкурентів наведена в табл. 2.6. Для аналізу стратегічних груп конкурентів ТОВ «Парі» побудовані карти в просторі таких осей: «якість продукції, послуг - ціна», «ціна - асортимент», «асортимент – наявність сервісу», «наявність сервісу – маркетингова активність». Підприємства в одній стратегічній групі будуть прямими конкурентами.

При вирішенні питання про те, сприятливу чи несприятливу позицію займає конкурент для завоювання ринку, необхідно сконцентрувати увагу на оцінці його потенційних можливостей. Наскільки надійно фірма утримує свою частку ринку в даний час, звичайно залежить від стійкості компанії при тиску конкурентів, від того, чи має вона конкурентну перевагу або програє в

конкурентній боротьбі, а також від імовірності того, що саме дана компанія стане об'єктом конкурентних нападок з боку інших фірм галузі.

Таблиця 2.6

**Таблиця аналізу даних для побудови карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Парі»**

| № пор. | Параметри диференціації  | Показники                                                         | 1. ТОВ «Парі» | 2. ТОВ «Масив» | 3. Фабрика вікон «Болена» | 4. Компанія Аргіо | 5. ТОВ «Новий світ» | 6. ТОВ «ARBO» | 7. ТОВ «Екополімер» | 8. ТОВ «Базис-СК» | 9. ТОВ «ГЕРА&К» | 10. ТОВ «Віндзор» |
|--------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|---------------------------|-------------------|---------------------|---------------|---------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| 1      | Якість продукції, послуг | Висока від 2 до 3<br>Середня від 1 до 2<br>Низька до 1            | 2,9           | 3              | 2,8                       | 2,5               | 2,1                 | 1,9           | 1,5                 | 2,8               | 1,7             | 0,8               |
| 2      | Ціна                     | Висока від 2 до 3<br>Середня від 1 до 2<br>Низька до 1            | 2             | 3              | 2,5                       | 2,3               | 2,2                 | 1,9           | 1,7                 | 2,2               | 2,4             | 1,5               |
| 3      | Асортимент               | Широкий - 3<br>Середній - 2<br>Обмежений - 1                      | 2,8           | 3              | 2,9                       | 2,7               | 1,5                 | 1,2           | 2                   | 0,9               | 1,2             | 1,3               |
| 4      | Наявність сервісу        | Повний - від 2 до 3<br>Частковий - від 1 до 2<br>Обмежений - до 1 | 3             | 1,4            | 1,7                       | 1                 | 0,3                 | 0,2           | 0,5                 | 2,4               | 2,8             | 2,6               |
| 5      | Маркетингова активність  | Велика від 2 до 3<br>Середня від 1 до 2<br>Мала до 1              | 2,8           | 2,9            | 2,2                       | 1,8               | 0,7                 | 0,8           | 1,2                 | 2,4               | 2,6             | 2,8               |

*Джерело: розраховано автором на основі офіційних документів ТОВ «Парі» під час переддипломної практики*

Карта ТОВ «Парі» «якість обслуговування - ціна», «асортимент» та «обслуговування» представлено на рис. К.1-К.4 (Додаток К). Підсумковий варіант конкурентної карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «Парі» дозволяє виділити стратегічні групи в просторі осей: співвідношення якість – ціна та наявність сервісу – маркетингова активність, що графічно представлено на рис. 2.2. У першу стратегічну групу входять кращі компанії, які пропонують продукти з оптимальними параметрами ціна - якість і мають повний цикл сервісу, до неї входять: ТОВ «Парі», ТОВ «Віндзор», Фабрика вікон «Болена», ТОВ «Масив». До другої групи належать підприємства з

низькими показниками ціна - якість та але високими показниками маркетингової активності, що обумовлює конкуренцію для ТОВ «Парі». До третьої групи входять підприємства з середніми показниками ціна - якість та обмеженим циклом сервісу, вони є конкурентами на ринку для першої групи.

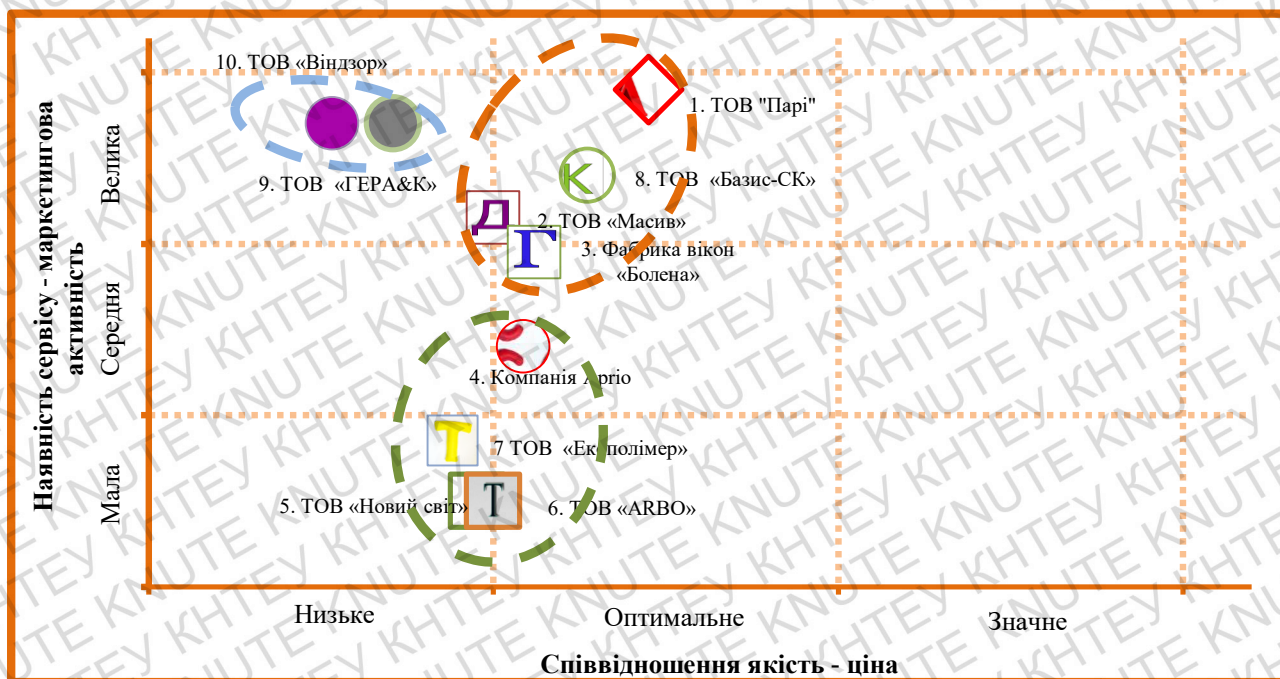


Рис. 2.2 Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Парі» в просторі осей: співвідношення якість / ціна та наявність сервісу / маркетингова активність

Джерело: сформовано та побудовано автором на основі офіційних документів ТОВ «Парі» під час переддипломної практики

Таким чином, найбільш небезпечними конкурентами для ТОВ «Парі» є підприємства його ТОВ «Віндзор», Фабрика вікон «Болена», ТОВ «Масив», а проти підприємств другої групи ТОВ «Парі» має значні конкурентні переваги.

Здійснюємо сегментацію факторів зовнішнього середовища ТОВ «Парі» та безпосереднього впливу за наявними можливостями та загрозами за допомогою методу SWOT-аналізу (Додаток Л). Базуючись на проведених розрахунках та коефіцієнтному аналізі фінансового стану ТОВ «Парі» визначимо основні сильні та слабкі сторони ТОВ «Парі». На другому етапі необхідно експертним методом складаємо перелік показників стану зовнішнього середовища – можливостей і загроз ТОВ «Парі», що підлягають подальшому аналізу. Після цього здійснюється оцінка та ранжування

визначених загроз і можливостей за ступенем їх впливу на ТОВ «Парі» та ймовірністю настання.

Отже, існує висока ймовірність руйнівного впливу катастрофічного зниження попиту на продукцію та послуги ТОВ «Парі».

За даними Додатку Л ТОВ «Парі» має можливість знизити витрати за рахунок переорієнтації на вітчизняних постачальників сировини, матеріалів, що дозволить придбавати запаси за нижчими цінами та можливість здійснення економії фінансових ресурсів за рахунок оптимізації штату працюючих. Вірогідність цих факторів висока, а вплив на діяльність ТОВ «Парі» суттєвий.

Заключний етап SWOT-аналізу – встановлення зв'язків між найбільш впливовими загрозами і можливостями внутрішнього середовища ТОВ «Парі», загрозами і можливостями зовнішнього середовища.

Отже, загрозами зовнішнього середовища, які мають найбільшу вірогідність реалізації та значний вплив на фінансову діяльність ТОВ «Парі» є катастрофічне зниження попиту на продукцію та послуги підприємства та затухання активності в підприємницькому секторі. Реалізація даних загроз призведе до різкого скорочення доходу (виручки) від реалізації продукції, зниження рентабельності або і збитковості ТОВ «Парі» в плановому періоді.

Одночасно факторами, які посилюють негативний вплив визначених загроз на діяльність ТОВ «Парі», є кризовий тип фінансової стійкості, низька рентабельність та значна залежність від кредиторів. Факторами, які б сприяли реалізації даних можливостей, є переважно організаційні чинники, та можливість провадження змін щодо системи фінансового контролінгу підприємства, а також наявність резервів збільшення власних фінансових ресурсів ТОВ «Парі».

Соціальний моніторинг являє собою аналіз стану об'єктів і процесів, виявлення проблем їхнього функціонування й розвитку. Щодо соціальних технологій діагностика припускає комплексне обстеження стану справ у організації, а також рівня згуртованості чи напруженості в соціальних відносинах з метою оцінки «слабких сторін» у діяльності підприємства в

цілому та колективу зокрема. Розглянемо детальніше соціальні технології щодо трудових ресурсів, що застосовуються у ТОВ «Парі» (Додаток М).

Керівництво ТОВ «Парі» приділяє значну увагу питанням інформації та інформаційного забезпечення процесу управління діяльності підприємства. Слід зазначити, що на сучасному етапі без інформації неможливо прийняти оптимальне управлінське рішення, а отже і здійснити потрібну дію, яка є кінцевою метою функціонування будь-якої системи. У ТОВ «Парі» встановлено Програму 1С:Підприємство, яка створена для управління практично всіма аспектами діяльності (персонал, фінанси, реалізація).

В результаті аналізу роботи 1С:Підприємство можемо визначити такі основні переваги інформаційного забезпечення у ТОВ «Парі» (Додаток Н). Інформаційне забезпечення управлінської діяльності ТОВ «Парі» включає: організацію, пошук, збір, збереження, обробку і передачу інформації з метою її використання для рішення задач управління. Для одержання якісної інформації необхідно: сформулювати мету; визначити потреби; побудувати бази для спостереження. Для діяльності підприємства достатньо шість баз спостереження: конкуренція; ринок; технологія; законодавство; ресурси; загальні тенденції.

Джерелами інформації для підприємства є: клієнти; постачальники; банківські, фінансові, біржові, кредитні організації; суспільні осередки, рекламні агентства; консультанти і експерти; ярмарки, салони, конференції; державна адміністрація.

Оцінка якості організації інформаційного забезпечення ТОВ «Парі» визначалася за допомогою оцінювання в балах від 1 до 3 балів. Шкала балів: 1 бал – не використовується; 2 бали – частково використовується; 3 бали – використовується. Дана система була розроблена і апробована на досліджуваному підприємстві.

Критерії вагомості визначали провідні фахівці відділу обліку кадрів з досвідом роботи понад 7 років. А узагальнення були зведені у табл. 2.7. Таким чином, інтегральний показник якості організації інформаційної підтримки

процесу управління персоналом ТОВ «Парі» дорівнює 0,64 внаслідок низького показника якості формування уніфікованого інформаційного банку (1,45).

Таблиця 2.7

**Оцінка якості організації інформаційної підтримки взаємодії між структурними підрозділами у ТОВ «Парі»**

| Показники                                                                                                     | Критерії оцінки                                                                                             | Ваги критеріїв | Оцінки в балах | Зважена оцінка |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Якість організації інформаційного обміну на підприємстві                                                      | Формування інформаційних каналів                                                                            | 0,25           | 2              | 0,5            |
|                                                                                                               | Визначення порядку інформаційних запитів                                                                    | 0,2            | 2              | 0,4            |
|                                                                                                               | Визначення порядку відповідей на запити інформації                                                          | 0,2            | 2              | 0,4            |
|                                                                                                               | Наявність схеми документообігу на підприємстві                                                              | 0,1            | 2              | 0,2            |
|                                                                                                               | Визначення кола споживачів певної інформації                                                                | 0,25           | 2              | 0,5            |
| <i>1. Показник якості організації інформаційного обміну на підприємстві</i>                                   |                                                                                                             |                |                | 2              |
| Якість організації підсистем збору інформації, діагностики процесу управління персоналом збутовим потенціалом | Наявність центрів відповідальності за організацію                                                           | 0,3            | 1              | 0,3            |
|                                                                                                               | Формалізація розподілу відповідальності                                                                     | 0,2            | 2              | 0,4            |
|                                                                                                               | Відповідність цілей організації стратегічного управління персоналом збутовим потенціалом цілям підприємства | 0,3            | 2              | 0,6            |
|                                                                                                               | Якість кадрового забезпечення процесу інформаційної підтримки                                               | 0,2            | 2              | 0,4            |
| <i>2. Показник якості організації підсистем збору інформації, діагностики процесу управління</i>              |                                                                                                             |                |                | 1,7            |
| Якість організації єдиного інформаційного простору                                                            | Ресурсне забезпечення                                                                                       | 0,3            | 3              | 0,9            |
|                                                                                                               | Узгодженість інтересів споживачів і постачальників інформації                                               | 0,2            | 2              | 0,4            |
|                                                                                                               | Прямий доступ до інформації керівників всіх рівнів управління                                               | 0,2            | 2              | 0,4            |
|                                                                                                               | Ступінь комп'ютеризації                                                                                     | 0,3            | 3              | 0,9            |
| <i>3. Показник якості організації єдиного інформаційного простору</i>                                         |                                                                                                             |                |                | 2,6            |
| Якість формування уніфікованого інформаційного банку підприємства                                             | Якість зберігання і надання інформації                                                                      | 0,15           | 1              | 0,15           |
|                                                                                                               | Орієнтація на цілі та завдання підприємства                                                                 | 0,3            | 2              | 0,6            |
|                                                                                                               | Наявність накопичувальної картотеки систематизації інформації                                               | 0,4            | 1              | 0,4            |
|                                                                                                               | Ступінь безпеки                                                                                             | 0,15           | 2              | 0,3            |
| <i>4. Показник якості формування уніфікованого інформаційного банку підприємства</i>                          |                                                                                                             |                |                | 1,45           |
| <i>Інтегральний показник якості організації інформаційної підтримки процесу управління</i>                    |                                                                                                             |                |                | 0,64           |

*Джерело: розроблено за результатами проходження переддипломної практики*

Також спостерігається невисокий рівень організації підсистем збору інформації, діагностики процесу управління персоналом (1,7) та досить високий показник якості організації єдиного інформаційного простору (2,6).

Для того, щоб виявити наскільки інформаційне забезпечення ТОВ «Парі» задовольняє вимоги процесу управління слід його оцінити. Оцінка інформаційного забезпечення процесу управління ТОВ «Парі» представлена за аналогічною методикою у табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Оцінка інформаційного забезпечення процесу управління  
ТОВ «Парі»**

| № пор. | Критерії оцінки                                                                                           | Бали |   |   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|---|
|        |                                                                                                           | 1    | 2 | 3 |
| 1.     | Повнота інформаційного забезпечення процесу управління на підприємстві                                    |      | X |   |
| 2.     | Ступінь використання методів аналізу і планування в процесі управління                                    | X    |   |   |
| 3.     | Ступінь оснащення процесу управління підприємством технічними засобами                                    |      | X |   |
| 4.     | Ступінь оснащення процесу управління підприємством комп'ютерною технікою                                  |      |   | X |
| 5.     | Рівень кваліфікації та професійної підготовки робітників, які займаються збиранням та обробкою інформації |      | X |   |
| 6.     | Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами                                                  | X    |   |   |
| 7.     | Контроль з боку керівників над процесом збору, оцінки та перероблення інформації                          |      | X |   |
| 8.     | Забезпечення комерційної таємниці інформації                                                              |      | X |   |
| Всього |                                                                                                           | 15   |   |   |

*Джерело: розроблено автором за результатами проходження переддипломної практики*

Отже, загальна оцінка складає 15 балів (з можливих 24), це дає нам зрозуміти, що в ТОВ «Парі» простежується середній рівень інформаційного забезпечення управління персоналом, тобто недостатньо повно, це обумовлено тим, що низький ступінь мають такі показники, як «ступінь використання методів аналізу і планування в процесі управління підприємством» та «критерій наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами». Для того, щоб інформаційне забезпечення процесу

управління ТОВ «Парі» було ефективним необхідно, щоб всі критерії виконувалися на максимум.

Автоматизація процесу управління інформацією та документацією сприяє забезпеченню якісно нового підходу до прийняття управлінських рішень та управління персоналом на підприємстві.

Таким чином, в умовах сучасного ринку при збільшенні обсягів надходжень і зростаючій конкуренції, ТОВ «Парі» залежать від ефективного менеджменту, який неможливий без використання сучасних ІТ та автоматизації процесу управління, що забезпечують швидку реакцію на потреби клієнтів і максимальне їх задоволення, відповідно до отриманих вимог, гнучкість підприємства, упорядкованість і узгодженість операційної діяльності.

За останні роки у діяльності ТОВ «Парі» відбуваються глибокі зміни, зокрема в організаційній структурі управління, проводиться оптимізація системи управління поштовим зв'язком та мережі поштового зв'язку, упроваджуються нові послуги на базі сучасних інформаційних технологій, автоматизація виробничих процесів на робочому місці операторів поштового зв'язку, застосовується штрих-кодова ідентифікація оброблення страхової пошти, автоматизована система контролю за проходженням реєстрованої пошти тощо.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПАРІ»**

#### **3.1 Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом на підприємстві**

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Парі», забезпечення його раціонального використання значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів і з підвищенням ефективності в їх управлінні. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає насамперед у вдосконаленні використання й управління ресурсами підприємства та в підвищенні їхньої цілісності, яка проявляється у тісному взаємозв'язку (табл. 3.1).

Ресурсам ТОВ «Парі» повинен бути притаманний відповідний спектр функціональних характеристик, на основі яких має забезпечуватись компенсація їх дефіцитних властивостей. Важливе значення у підвищенні ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Парі» має управління матеріальними ресурсами (основними фондами й оборотними засобами).

Вирішальною передумовою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Парі» є формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів.

Ефективна система стимулювання високопродуктивної праці, заснована на ринковому мотиваційному механізмі, повинна базуватися на врахуванні основних спонукальних прийомів, які б стимулювали трудовий потенціал до систематичного вдосконалення власної професійної майстерності, підвищення якості його робочої сили, найповнішої реалізації трудової мотивації. Основними складовими цього процесу мають бути такі п'ять чинників: удосконалення внутрішньовиробничих тарифних умов оплати праці; удосконалення методів розподілу колективного заробітку з урахуванням трудового внеску члена колективу у кінцевий результат; поліпшення

стимулювання трудового потенціалу за виконання та перевиконання виробничих завдань; запровадження єдиних тарифних сіток для всіх категорій трудового потенціалу; удосконалення тарифної системи шляхом встановлення оптимальних співвідношень тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації працівників.

Таблиця 3.1

**Програма заходів удосконалення управління ресурсним потенціалом у ТОВ «Парі» на 2020 рік**

| № пор. | Види робіт (заходів)                                                                                                                                                                                                                                                         | Бюджет, грн.                              | Термін виконання           | Контроль виконання          |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 1      | <b>Фінансові ресурси.</b><br>Ефективне фінансове планування;<br>Регулювання руху фінансових ресурсів;<br>Визначення джерел фінансування господарської діяльності підприємства;<br>Розробка стійкої фінансової стратегії;<br>Координація фінансових підрозділів підприємства. | -                                         | 15.01.2020 – 18.12.2020 р. | Директор                    |
| 2      | <b>Трудові ресурси.</b><br>Рациональне планування трудових ресурсів;<br>Аналіз кадрової політики та постійне її удосконалення;<br>Формування напрямів розвитку трудових ресурсів;<br>Удосконалення мотиваційної системи.                                                     | -                                         | 01.02.2020– 10.11.2020 р.  | Начальник відділу персоналу |
| 3      | <b>Інформаційні ресурси.</b><br>Удосконалення системи збору, систематизації та впорядкування інформації;<br>Використання показників оцінки якості інформації;<br>Моніторинг інформаційних ризиків.                                                                           | -                                         | 20.01.2020 – 01.06.2020 р. | Директор                    |
| 4      | <b>Матеріальні ресурси.</b><br>Удосконалення загальної структури виробництва                                                                                                                                                                                                 | За рахунок залучення іноземних інвестицій | 10.02.2020 – 16.04.2021 р. | Директор                    |

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що однією з прогресивних форм організації заробітної плати є запровадження так званого гнучкого тарифу. Сутність гнучких тарифних систем полягає в тому, що в межах кожного кваліфікаційного розряду працівника або посади службовців встановлюється

певний діапазон тарифних ставок і посадових окладів. Це дає можливість підвищити ефективність стимулювання працівників у межах того самого розряду або посади без переведення до іншого розряду або на іншу посаду вищої кваліфікації.

Управління розвитком трудових ресурсів ТОВ «Парі» забезпечується в процесі ефективного формування кадрової політики та комплексної програми розвитку персоналу, яка передбачає залучення до управління працівників, сприятливий психологічний клімат, корпоративну культуру та можливість зміни діяльності у межах підприємства, охорону праці й технологічне забезпечення, умови відпочинку та лікування працівників, освіти й підвищення кваліфікації працівників, соціально-культурні заходи, рівень заробітної плати, професійну підготовку й перепідготовку кадрів.

Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Парі» та прийняття рішень у цьому напрямку неможливе без врахування величезних обсягів інформації, розмір яких безперервно зростає у міру зростання обсягів виробництва продукції. При цьому ефективність управління досягається за рахунок того, наскільки раціонально здійснюються процеси збору, переробки й передачі інформації. Наявність автоматизованої інформаційної системи значно спрощує процес управління потенціалом ТОВ «Парі» і дозволяє вчасно зібрати, відсортувати, обробити необхідну інформацію та прийняти правильне управлінське рішення. Формування комплексної інформаційної системи з використанням сучасних інформаційних технологій повинно стати одним із напрямків підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами ТОВ «Парі». При формуванні такої інформаційної системи ТОВ «Парі» слід виходити зі специфіки управління та функціонування інформації, об'єктивно необхідної для забезпечення цілеспрямованої діяльності підприємства в цілому. Тому комплексна інформаційна система повинна відповідати таким вимогам: якість інформації; своєчасність надання; безпека інформації й адаптивність до інформаційних потреб, що змінюються; а також обізнаність персоналу у сучасних інформаційних системах.

Найважливішим напрямом удосконалення управління ресурсним потенціалом на сьогодні нами визначено матеріальні ресурси та управління асортиментом. Такий напрям удосконалення ТОВ «Парі» полягає у поступовій відмові від імпорту та заснування власного виробництва. Планове виробництво буде спеціалізуватися на міжкімнатних, вхідних металевих дверях, дверних виробках, виконаних з масиву дерева, меблевих плит, МДФ, з використанням шпону, а також протипожежних та металевих дверях, гаражних воротах.

Мета заснування власного виробництва: створення рентабельного виробництва з виготовлення дверей з метою завоювання частки ринку і вихід через рік на повні виробничі потужності.

Вироби, які випускаються будуть виконані:

- протипожежні металеві двері, металеві вхідні двері;
- елітні вхідні двері;
- міжкімнатні двері;
- З дерев'яного масиву. Двері виготовляються з дерев'яних шматків, які зрощуються між собою. Массив піддається шліфовці, калібруванню, після декорується лаками;
- Покриті шпоном. Робиться дерев'яний каркас, який заповнюється стільниковим картоном, покриття дверного полотна виконується з шпону;
- Покриті ламінатом. Це двері з полотном, покритим лакованою плівкою.

Оскільки ТОВ «Парі» давно існує на ринку продажів елітних дверей, та має власну збутову та сервісну структури і власний ринок збуту створюваний бізнес здійснюватиме лише виробництво. План реалізації стратегії імпортозаміщення ТОВ «Парі» скрадатиметься з наступних кроків (табл. 3.2).

Таким чином, тривалість впровадження виробництва від початку робіт до безпосередньо запуску виробництва складає 38 днів. Розглянемо кожний етап більш докладно.

Таблиця 3.2

**План реалізації стратегії розвитку власного виробництва  
ТОВ «Парі» на 2020 р.**

| № пор.             | Зміст робіт                                                    | Терміни робіт         |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                  | Аналіз ринку комерційної нерухомості та виробничого обладнання | 1.02.2020-7.02.2020   |
| 2                  | Аналіз ринку виробничого обладнання                            | 1.02.2020-7.02.2020   |
| 3                  | Оформлення заявки на отримання кредиту в банку                 | 7.02.2020-12.02.2020  |
| 4                  | Оформлення оренди приміщення                                   | 13.02.2020-14.02.2020 |
| 5                  | Заклучення договорів на поставку обладнання                    | 13.02.2020-15.02.2020 |
| 6                  | Підбір основного персоналу                                     | 13.02.2020-27.02.2020 |
| 7                  | Замовлення та запуск рекламної компанії                        | 13.02.2020-16.03.2020 |
| 8                  | Ремонтні роботи в приміщенні                                   | 15.02.2020-28.02.2020 |
| 9                  | Закупівля монтаж обладнання                                    | 20.02.2020-29.02.2020 |
| 10                 | Оформлення дозвільних документів на відкриття виробничого цеху | 26.03.2020-03.02.2020 |
| 11                 | Тестовий запуск, усунення неполадок                            | 01.03.2020-05.02.2020 |
| Запуск виробництва |                                                                | 06.03.2020            |

*Джерело: складено автором для впровадження стратегії розвитку власного виробництва*

Аналіз ринку комерційної нерухомості та виробничого обладнання та аналіз ринку комерційної нерухомості та виробничого обладнання здійснювався з використанням даних представлених в Інтернет та друкованих виданнях. Вивчивши ринок, зроблено висновок про велику кількість пропозицій нерухомості, обладнання та постачальників.

Оренда приміщення. Для виробництва міжкімнатних дверей з натуральної деревини (дуб, сосна) з облицюванням шпоном різних порід дерева підприємством буде орендовано виробниче приміщення, площею 300 м<sup>2</sup> з висотою 5 метрів. Основні вимоги до виробничого цеху – сухість (обов'язкова умова для зберігання матеріалів, продукції і роботи з деревом), наявність опалення і всіх необхідних комунікацій, трифазна мережа, під'їзні шляхи для транспорту.

Після дослідження ринку комерційної нерухомості було знайдено приміщення, яке знаходиться у м. Дніпро (кільцева дорога).

До основних технічних характеристик можна віднести: фундамент з бетонних блоків; стіни і перегородки - пінобетон, вікна -металопластикові;

підлоги - бетонні промислові; утеплений дах. Недалеко залізнична станція. Гарна дорога, транспортне сполучення. Закрита територія. Трансформатор. Загальна площа земельної ділянки 1,35 га. Складські та офісні приміщення (до 70 кв.м.).

Приміщення для складу, яке виділяється на території цеху, обладнане таким чином, що забезпечує постійну температуру і допустиму вологість. Це пов'язано з необхідністю зберігати пиломатеріали і готові вироби, які можуть деформуватись під впливом атмосферної вологи. Приміщення для складу сировини і готових виробів повинно бути розділеним. З комунікацій в деревообробному цеху є: електропостачання, газопостачання, водопостачання, каналізація, опалення, сигналізація і телефонний зв'язок.

Територія та приміщення ідеально підходять для міні виробництва дверей, перевагами даного варіанту оренди є: відносно невелика вартість (16500 грн. на місяць); територія огорожена; дуже зручний під'їзд для великогабаритного транспорту; є заїзд для вантажного транспорту; власний трансформатор; хороша логістика розміщення бази; висота стель - від трьох до 5 метрів в різних приміщеннях; приміщення обладнане охоронною сигналізацією; прилегла територія 1,35 га у власності.

Недоліками даного варіанту оренди є: необхідні додаткові витрати на ремонт. Отже, даний варіант оренди має більше переваг ніж недоліків.

*Обладнання.* Далі планується придбання обладнання. Вивчивши ринок обладнання, зроблено висновок про велику кількість пропозицій і величезним асортиментом обладнання та постачальників, починаючи від комплексної поставки під ключ до приватних пропозицій. Фактори, що враховуються при виборі постачальника при купівлі обладнання: ціни інвентарю та обладнання; якість; останні розробки, що забезпечують сучасний рівень якості виробів; умови поставки; гарантійне обслуговування.

Після проведеного аналізу постачальників, було прийнято рішення про придбання обладнання за договором купівлі-продажу з фірмою - постачальником Felder-Group Україна.

На будь-якому столярному виробництві повинні бути дотримані правила розміщення верстатів. За словами спеціалістів представництва «Felder-Group Україна», послідовність розміщення обладнання визначають технологією виробництва. На круглопилкових верстатах відбувається повздовжнє або поперечне розкроювання дошки, потім розташовують базоутворюючі верстати (фугувальні, які обробляють нижній бік, тобто базовий), за ними йдуть розміроутворюючі верстати (рейсмусні, які обробляють верхній бік). Після формоутворюючих верстатів (фрезерувальних) розташовують верстати для змін параметрів шорхуватості поверхні (шліфувальні, калібрувально-шліфувальні).

Оскільки цех вироблятиме широкий асортимент дерев'яних дверей та інш., то, на думку консультантів з технічних питань представництва «Felder-Group Україна», верстати можна розташувати таким чином: стрічково-пилковий верстат; форматно-розкроювальний верстат; торцювальний верстат; фугувальний верстат; рейсмусний верстат; фрезерувальний верстат для профілювання заготовок і нарізання шипів (в пересічному цеху таких 2–4 шт.); чотирибічний стругальний верстат; свердлильно-пазувальний верстат (для утворення пазових з'єднань заготовок); верстати для роботи зі шпоном – ребросклеюючі, гільйотина для прирізки шпону (якщо покривають шпоном заготовки з нецінної деревини); гідравлічний прес (для покриття шпоном або для зрощування деревини «на шип», чи «мінішип»); калібрувально-шліфувальний верстат; гідравлічні вайми (для збирання дверей); опоряджувальна дільниця (тут відбувається ґрунтування, лакування, фарбування – в фарбувальній камері).

Перелік обладнання складений виходячи потреб виробництва (табл. П.1 Додаток П). Продуктивність роботи цеху, залежить не лише від швидкості подачі заготовок, а, насамперед, від організації роботи в цеху та складності виробів. Досвід робітників та спорядженість верстатів спеціальними пристосуваннями збільшують кількість продукції, що випускається за одиницю часу. Цех зможе випускати до 150 дверних блоків на місяць.

Таким чином, для даного виробництва це оптимальний склад обладнання.

*Сировина.* Зі сировиною ситуація є прийнятною. Купити обрізну чи необрізну дошку не є проблемою у жодній області України. Пошук постачальників здійснюватиметься за спеціалізованими ЗМІ – «Деревообробник», «Меблеві технології», а також інтернет, наприклад, DEREVO.INFO, де є торговий майданчик або WoodEx.ua. Популярна сировина для виготовлення столярних виробів – сосна, бук, дуб, вільха, ясен.

Дослідження ринку кредитних ресурсів, зроблено висновок про велику кількість пропозицій. Фактори, що враховуються при виборі банку для кредитування проекту: ставки по кредитах; валюта кредиту; забезпечення кредиту; розмір першого внеску; додаткові комісії та страхові платежі при оформленні кредиту.

Після проведеного аналізу умов банків, було прийнято рішення про оформлення заявки у АТ «Ощадбанк», за умовами кредитування «Вигідні інвестиції» для бізнесу. Параметри кредиту (табл. П.2 Додаток П):

Приміщення потребує ремонту та підготовки, отже вивчивши ринок будівельних та ремонтних послуг, зроблено висновок про велику кількість пропозицій, починаючи від комплексних пропозицій будівельних компаній до приватних пропозицій. Фактори, що враховуються при виборі підрядника для здійснення ремонту приміщення: ціни послуг; якість; відгуки; умови; наявність власної виробничої бази та устаткування.

Після проведеного аналізу підрядників, було прийнято рішення про замовлення послуг ремонту у компанії ТОВ «ДелюксБуд», м. Дніпро.

Постачання та монтаж обладнання здійснюється фірмою постачальником. Монтаж обладнання здійснюється на останніх етапах ремонту приміщень та завершуються майже паралельно з завершенням ремонту.

Паралельно з процесом ремонту приміщень та монтажем обладнання здійснюється оформлення дозвільних документів на відкриття виробничого

цеху. В орендованому приміщенні, вже відбувалися деревообробні роботи, і там вже дотримані правила пожежної безпеки. Але оформлюються: експлуатаційний дозвіл; дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря; дозвіл на спеціальне водокористування; дозвіл на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки; декларація відповідності матеріально-технічної бази роботодавця вимогам законодавства з питань охорони праці та промислової безпеки.

*Персонал.* Підбір персоналу починається відразу після отримання позитивної відповіді від банку та заключення договорів на постачання обладнання. Підбір персоналу адміністративного персоналу здійснюватиметься з використанням послуг агенцій с підбору персоналу та через знайомих, а виробничого персоналу шляхом подачі оголошень в Інтернеті. Наведемо оптимальний склад персоналу цеху, що спеціалізується на виробництві дверей: майстер цеху – 1; технолог – 1; інженер з охорони праці – 1; оператори верстатів – 3; наладчик – 1; різноробочий – 3; зварювальник – 1. Спеціалісти усіх підрозділів діють у відповідності із положеннями про підрозділи та посадовими обов'язками. Штатний розклад планованого виробничого цеху ТОВ «Парі» наведений у табл. 3.3. Таким чином, у виробничому цеху буде працювати 11 осіб персоналу. Річний фонд оплати праці складатиме 387 тис. грн.

Так як виробничий цех відноситься до потенційно небезпечних виробництв, тому дуже важливо провести підготовку робітників і дотримуватися законодавчо зафіксовані норми охорони праці. При їх порушенні та настанні нещасного випадку начальник цеху або майстер зміни буде нести кримінальну відповідальність незалежно від причин поразки.

З робітниками цеху необхідно провести інструктаж в наступних областях: з охорони праці; з пожежної безпеки; з техніки безпеки; з електробезпеки.

Таблиця 3.3

**Штатний розклад проектного виробничого цеху ТОВ «Парі»**

| № п/п  | Показники               | Кількість ставок, од. | Місячний оклад, грн | Річний фонд оплати праці, грн. |
|--------|-------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------------|
| 1      | Майстер цеху            | 1                     | 6200                | 74400                          |
| 2      | Технолог                | 1                     | 4200                | 50400                          |
| 3      | Оператори верстатів     | 3                     | 4200                | 151200                         |
| 4      | Зварювальник            | 1                     | Відрядна            | -                              |
| 5      | Інженер з охорони праці | 0,5                   | 2000                | 12000                          |
| 6      | Різноробочий            | 3                     | 4200                | 151200                         |
| 7      | Наладчик                | 1                     | Відрядна            | -                              |
| Всього |                         | 10,5                  | -                   | 387000                         |

З охорони праці проводиться первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктаж. Відповідно до нормативів повинна бути складена і посадова інструкція, що описує всі реальні функції працівника цеху. Тільки при дотриманні норм і правил ймовірність нещасного випадку зводиться до мінімуму, якщо все ж він трапляється керівництво цеху не несе відповідальності, в тому числі, кримінальної.

Після закінчення ремонту та монтажу здійснюється тестовий запуск обладнання, який відбувається у присутності робітників та контролюється постачальником обладнання. Також проводиться інструктаж що використання обладнання. Інструктаж проводиться представниками фірми продавця обладнання, для набуття гарантії на обладнання.

З 06.03.2020 р. планується запуск виробництва. З початку виготовляються зразки для вітрин та презентацій а також пробні партії.

Основними критеріями оптимальності складу та ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Парі» у довгостроковому періоді пропонується вважати прибутковість господарської діяльності та забезпечення належного рівня конкурентоздатності підприємства, та конкурентоспроможності основних видів його продукції.

### 3.2. Прогнозна оцінка результативності запропонованих заходів

Фінансування проекту виробничого цеху ТОВ «Парі» направляється у прямі інвестиції (інвестиції в основні засоби, інвестиції в оборотні кошти).

Загальний обсяг інвестиційних потреб наведені у таблиці 3.4:

Таблиця 3.4

#### Обсяг інвестицій проекту виробничого цеху ТОВ «Парі», тис. грн.

| № пор. | Інвестиційна потреба                                  | 2020 рік* | Всього |
|--------|-------------------------------------------------------|-----------|--------|
| 1      | Придбання та встановлення устаткування                | 1620      | 1620   |
| 2      | Вкладення в оборотні активи                           | 884       | 884    |
| 3      | Супутні витрати                                       | 89,3      | 89,3   |
| 4      | Загальний обсяг інвестицій                            | 2593,3    | 2593,3 |
| 5      | Джерела фінансування                                  |           | 0      |
| 6      | Кредити банку, тис. грн.                              | 1296      | 1296   |
| 7      | Власні інвестовані кошти в устаткування, тис. грн.    | 324       | 324    |
| 8      | Власні кошти інвестовані в оборотні активи, тис. грн. | 973,3     | 973,3  |
| 9      | Загальний обсяг джерел фінансування інвестицій        | 2593,3    | 2593,3 |

Примітка: у 2020р. інвестиції здійснюються на початку року

Джерело: розраховано автором

З урахуванням даних фактичних обсягів продаж складаємо збутовий план проектного виробництва ТОВ «Парі» (табл. П.3 Додатку П). Таким чином обсяг реалізації має динаміку до зростання, зростання відбуватиметься за рахунок зростання цін на продукцію та зростання обсягів виробництва та реалізації. Обсяг реалізації у 2020 р. складе 10500 тис. грн. Процент завантаження виробництва на 2020 рік запланований 50%, на 2021 рік - 65%, та у подальшому буде зростати.

Прогноз ціни продажу розрахований з урахування 1% зростання на рік. Оскільки майже вся продукція виробляється під замовлення, обсяг продажу фактично рівний обсягам виробництва.

Розрахунок сировини та матеріалів для елітних входних дверей наведений у табл. П.4 Додатку П. Таким чином, вартість сировини та матеріалів для елітних входних дверей складає 12489 грн.

Розрахунок сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей наведений у табл. П.5 Додатку П. Таким чином, вартість сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей складає 8102 грн.

Розрахунок сировини та матеріалів для дерев'яних міжкімнатних дверей наведений у табл. П.6 Додатку П. Таким чином, вартість сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей складає 5597 грн. Проектом заплановано зростання оплати праці – 4,00%;

Отже, з використанням попередніх даних формуємо план доходів та витрат і фінансових результатів проектного підприємства на наступні 6 років. При розробці плану доходів та витрат враховано наступне:

Фінансування проекту здійснюється за рахунок банківського кредиту за ставкою – 20% річних та інвестицій ТОВ «Парі» за ставкою 15 % річних. Середньозважена ставка залучення всіх коштів по проекту складатиме 17,5%, її і потрібно враховувати при оцінці ефективності проекту. Податок на прибуток враховано за ставкою 18 %.

План зведених витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «Парі» наведений у табл. П.7. Додатку П. За даними представленої таблиці обсяг витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «Парі» має динаміку до зростання, що відбудеться за рахунок зростання цін на сировину та обсягів виробництва. Значна частка операційних витрат це витрати на сировину та оплату праці персоналу підприємства. План доходів, витрат і фінансових результатів проектного підприємства наведено у табл. П.8. Додатку П. Таким чином, прибуток проектного підприємства вже у 2020 р. складе 1631,9 тис. грн, та у подальшому буде зростати, переважно за рахунок зростання обсягів виробництва та зменшення фінансових витрат за проектом. Для того щоб оцінити ефективність проекту з урахування інвестованих коштів розглянемо рух фінансових потоків проектного підприємства, який наведений у Додатку Р. Таким чином, вже в перший рік реалізації проекту залишок коштів є позитивним та складає 985,9 тис. грн., та у подальшому навіть з урахуванням

повернення інвестицій та виплати процентів за користування ними залишок грошових коштів має динаміку до зростання.

Отже, за показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 17317,1 тис. грн. За даними плану грошових потоків надходження коштів з урахуванням амортизації обладнання буде достатньо для погашення інвестицій.

Далі розраховуємо прогнозовані економічні показники ефективності по проекту виробничого цеху ТОВ «Парі». При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники: сума інвестицій, грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, термін окупності інвестицій, термін окупності проекту, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості (ІП).

Розрахунок ефективності проекту виробничого цеху ТОВ «Парі» наведений у табл. 3.5.

1. Сума інвестицій у проект становить 2593,3 тис. грн.
2. Дисконтовані грошові потоки розраховуються за формулою :

$$PV = \frac{S}{(1+k)^t} \quad (3.1)$$

де, PV – дисконтований грошовий потік;

S – щорічний грошовий потік;

k – ставка дисконту;

t – рік реалізації проекту.

Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту становитимуть 13875,8 тис. грн.

3. Чиста теперішня вартість проекту

$$NPV = 13875,8 - 2593,3 = 11282,5 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки,  $NPV > 0$ , інвестиційний проект є вигідним для підприємства-інвестора. За роки функціонування проекту грошовий потік не лише задовольняє очікування інвестора у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи на 11282,5 тис. грн.

Таблиця 3.5

## Розрахунок ефективності проекту виробничого цеху ТОВ «Парі»

| № пор. | Показник                                                                                         | 2020 рік* | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік | За весь період |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| 1      | Сума інвестицій, тис. грн.                                                                       | 2593,3    |          |          |          |          |          |                |
| 2      | Виручка від реалізації, тис. грн.                                                                | 10500     | 16543,8  | 20565,1  | 24664,8  | 26223    | 26485,2  | 124982         |
| 3      | Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.                                                       | 8663,1    | 13534,8  | 16467,7  | 19428,2  | 20445,5  | 20483,8  | 99023,1        |
| 4      | Амортизаційні відрахування, тис. грн.                                                            | 81        | 77       | 73,1     | 69,4     | 66       | 62,7     | 429,2          |
| 5      | Ставка дисконту, %                                                                               | 17,5      | 17,5     | 17,5     | 17,5     | 17,5     | 17,5     |                |
| 6      | Коефіцієнт дисконтування                                                                         | 0,85106   | 0,72431  | 0,61643  | 0,52462  | 0,44649  | 0,37999  |                |
| 7      | Грошові потоки, тис. грн.                                                                        | 1836,9    | 3009,0   | 4097,4   | 5236,6   | 5777,5   | 6001,4   | 25958,8        |
| 8      | Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.                                                           | 1563,3    | 2179,4   | 2525,8   | 2747,2   | 2579,6   | 2280,5   | 13875,8        |
| 9      | Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн. (з наростаючим підсумком) | 1563,3    | 3742,7   | 6268,5   | 9015,7   | 11595,3  | 13875,8  |                |
| 10     | Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 37,5%.                                           | 1335,9    | 1591,6   | 1576,1   | 1465     | 1175,5   | 888      | 8032,1         |
| 11     | Дисконтовані вигоди, тис. грн.                                                                   | 8936,1    | 11982,8  | 12676,9  | 12939,6  | 11708,3  | 10064,1  | 68307,8        |
| 12     | Дисконтовані витрати, тис. грн.                                                                  | 7372,8    | 9803,4   | 10151,2  | 10192,4  | 9128,7   | 7783,6   | 54432,1        |

Примітка: запуск виробництва відповідно до плану розпочнеться 6.03.2020 р.

Джерело: розраховано автором

4. Термін окупності інвестицій. Застосуємо алгоритм розрахунку інвестицій:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (3.2)$$

де  $t_0$  - номер першого року, у якому досягається умова  $\sum PV \geq CI$ ;

CI – сума інвестицій у проект, тис. грн.;

PV – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного проекту:

$$TO = (2-1) + \left( \frac{2593,3 - 3742,7}{3742,7} \right) = 0,7 \text{ роки}$$

5. Внутрішня норма рентабельності. Для розрахунку даного показника визначимо NPV, для якої ставки дисконту є негативною. Наприклад, при ставці дисконту 37,5%, NPV дорівнює 8032,1 тис. грн.

$$IRR = 0,175 + \left( 13875,8 * \frac{0,375 - 0,175}{13875,8 - 8032,1} \right) = 0,65 \text{ або } 65\%$$

або при ставці 65% сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам. Тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю.

6. Коефіцієнт вигід/витрат. Даний показник розраховується як відношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат:

$$\text{Коефіцієнт (вигода/витрати)} = 68307,8 / 54432,1 = 1,25$$

Отже на 1 грн. теперішньої вартості вкладених коштів у проект підприємство отримає 1,25 грн. теперішньої вартості доходу.

7. Індекс прибутковості.

$$\text{Індекс прибутковості} = 13875,8 / 2593,3 = 5,35$$

Отже,  $PI > 0$  і проект є ефективним.

Таким чином, проект впровадження власного виробництва у форматі стратегії імпортозаміщення є для ТОВ «Парі» ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення ресурсного забезпечення ТОВ «Парі».

Відповідно до поставлених у вступі завдань було досліджено, розкрито та обґрунтовано наступне:

1. Визначено сутність, складові та особливості управління ресурсним потенціалом підприємства. Основна відмінність розглянутих понять полягає в їх відношенні до суб'єктів господарювання: ресурси можуть існувати незалежно від підприємств, тоді як потенціал є характеристикою фірми, її невід'ємною складовою. Тобто, в той час як ресурси включають матеріальні і нематеріальні засоби, до складу потенціалу, окрім вище названих елементів, входять вміння і здатності працівників, колективу та підприємства в цілому до дієвого та результативного застосування ресурсів та методів, що є у розпорядженні суб'єкта господарювання.

2. Розглянуто методичні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу підприємства, а саме витратні методи, ресурсні методи, результативні та комплексні системні методи. Підприємство самостійно формує свій власний ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Для того, щоб забезпечити стабільність діяльності підприємства необхідно оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом.

3. Досліджено стан розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Парі». Стан розвитку ресурсного потенціалу ТОВ «Парі» охоплює дослідження основних ресурсів підприємства. Виробничі ресурси ТОВ «Парі» являють собою наявні та приховані можливості підприємств щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції. Обрані показники виробничих ресурсів характеризують ефективність

використання як основних фондів, так і відображають загальний майновий стан підприємства.

4. Проаналізовано ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Таким чином, проаналізувавши основні показники, що характеризують рівень рентабельності підприємства, встановлено, що за весь період вона знижувалась, що пов'язано зі зниженням прибутку ТОВ «Парі». Динаміка показників рентабельності свідчать про зниження ефективності господарської діяльності ТОВ «Парі» та необхідність розвитку власного виробництва.

5. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом на підприємстві, які включають напрями удосконалення трудового, інформаційного, матеріального та фінансового забезпечення ТОВ «Парі». Найважливішим напрямом удосконалення управління ресурсним потенціалом на сьогодні нами визначено матеріальні ресурси та управління асортиментом. Такий напрям удосконалення ТОВ «Парі» полягає у поступовій відмові від імпорту та заснування власного виробництва. Планове виробництво буде спеціалізуватися на міжкімнатних, вхідних металевих дверях, дверних виробках, виконаних з масиву дерева, меблевих плит, МДФ, з використанням шпону, а також протипожежних та металевих дверях, гаражних воротах.

6. Здійснено прогностичну оцінку результативності запропонованих заходів щодо розвитку управління ресурсним потенціалом ТОВ «Парі». Внутрішня норма рентабельності при ставці дисконту 37,5% дорівнює 8032,1 тис. грн. або при ставці 65% сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам. Тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю. На 1 грн. теперішньої вартості вкладених коштів у проект підприємство отримає 1,25 грн. теперішньої вартості доходу. Отже,  $PI > 0$  і проект є ефективним. Таким чином, проект впровадження власного виробництва є для ТОВ «Парі» ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Г.М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21 с.
2. Алексєєв С.Б., Жебокритський Є.І. Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства» // Держава та регіони.– Серія: Економіка та підприємництво.– 2014.– №2. – С. 53–56.
3. Андрощук Д. В. Теоретичні питання визначення та оцінки виробничого потенціалу підприємства / Д. В. Андрощук // Університетські наукові записки – 2005. – № 1-2 (13-14). – С. 374-380.
4. Благоразумова О.В., Бражняк Н.О., Подобєд Т.В Дослідження ресурсного потенціалу підприємства як передумова оптимізації витрат у майбутньому / О.В. Благоразумова, Н.О. Бражняк, Т.В. Подобєд // Молодий вчений . – 2017. – № 10. – С. 787-791
5. Бланк И.А. Управление формированием капитала. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 512 с.
6. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. – 5-те вид. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1719 с.
7. Ванієва А.Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності / А.Р. Ванієва // Агросвіт. – 2013. – № 9. – С. 50-53.
8. Вишневська О. М. Ресурсний потенціал підприємств сільських територій : [монографія] / О. М. Вишневська. – Миколаїв: «Видавництво Ірини Гудим», 2009. – 487 с.
9. Вишневська О. М. Ресурсний потенціал тваринництва підприємств сільських територій / О. М. Вишневська, О. В. Калюжна // Економіка АПК. – 2008. – № 12. – С. 32–37.

10. Гринчук Ю.С. Удосконалення формування та використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств: [монографія] / Ю.С. Гринчук. – Біла Церква: 2014. – 390 с.
11. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
12. Економічна енциклопедія: У 3-х т. / Відп. ред. С.В. Мочерний – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.
13. Єрмаков О.Ю. Ресурсний потенціал сільських територій та особливості його відтворення і використання в аграрній сфері / О.Ю. Єрмаков // Науковий вісник НУБіП України. – 2011. – Вип. 163. – Ч. 3. – С. 133-141.
14. Ігнатенко М. М. Методичні засади оцінки формування ресурсного потенціалу та розвитку сільських територій / М. М. Ігнатенко // Таврійський науковий вісник : зб. наук. праць. – Вип. 70. – Херсон : Айлант, 2010. – С. 105-110.
15. Іщук С. О. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств / С. О. Іщук // Регіональна економіка. – 2005. – № 3. – С. 48-56.
16. Кобцов Н.В., Тюленєва Ю.В. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом в кондитерській галузі. Вісник НТУУ "КПІ". 2015. № 9. URL: [ape.fmm.kpi.ua/article/view/41658](http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41658)
17. Коваль Н. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура: монографія / Н. В. Коваль – Білоцерківський НАУ, 2012. – 318 с.
18. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 352 с.
19. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 352 с.
20. Кузьмін О.Є., Тимошук М.Р., Фещур Р.В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств. Економіка: проблеми теорії і практики. Харків: ХЕУ, 2015. С. 374–383, С. 375.

21. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография. Сумы : Университетская книга, 2002. 310 с.
22. Мармуль Л.О. Ринок праці та зайнятість населення сільських територій: теорія і практика регулювання / Л.О. Мармуль, І.А. Романюк. – Херсон: Айлант, 2015. – 266 с.
23. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення // nauka.kushnir.mk.ua.
24. Мельник М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. – 208 с.
25. Михальченко О. А. Концептуальні основи формування поняття "конкурентний потенціал авіабудівного підприємства". Економічний часопис-XXI. 2015. № 9-10. С. 48-51. URL: [soskin.info/userfiles/ file/2015/9-10.../Mihalchenko.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2015/9-10.../Mihalchenko.pdf).
26. Мізюк Б.М. Інформаційна природа управління // Економіка та держава.– 2012.– №2. – С. 8–13.
27. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198. URL: [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/ 2010/20\\_9/193\\_Micenko\\_NV\\_20\\_9.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/ 2010/20_9/193_Micenko_NV_20_9.pdf).
28. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання // Науковий вісник НЛТУ України.– 2010.– №20.9. – С. 193–198.
29. Міценко Н.Г., Титар С.В. Проблемний аналіз в управлінні ресурсним потенціалом торговельних підприємств. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2011. Вип. 21.10. С.317-322. URL: <https://cyberleninka.ru/.../problemniy-analiz-v-upravlinni-res...>
30. Павлова В.А. Кузьменко О.В. Оцінювання ресурсного потенціалу // Держава та регіони.– Серія: Економіка та підприємництво.– 2010.– №1. – С. 152–156.

31. Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Семенів О.М. Економіка підприємства: Підручник. – Львів: Новий Світ-2000, 2004. – 680 с.
32. Підлісецький Г. М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектора / Г. М. Підлісецький, М. І. Толкач // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 65–66.
33. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Словарь современных экономических терминов. – 4-е изд. – М.: Айрис-пресс, 2018. – 480 с.
34. Россоха В.В. Теоретико-методичні засади формування, розвитку та оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства / В.В. Россоха. – К.: ННЦ ІАЕ, 2009. – 94 с.
35. Свіргун О.М., Соколовська В.В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти // [www.rusnauka.com](http://www.rusnauka.com).
36. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. Академічний огляд. 2008. № 2. С. 83-88.
37. Талах В. І. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства: методика та практика аналізу: монографія / В. І. Талах, Т. А. Талах – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2010. – 156 с.
38. Трегобчук В. М. Проблеми формування ресурсного потенціалу національного АПК в умовах ринкової економіки / В. М. Трегобчук. – Ресурсний потенціал АПК у ринковій економіці: теорія і практика формування. – Збірник наук. праць НАН України. – Інститут економіки. – К., 2008. – 148 с.
39. Ульяновченко О. В. Ресурсный потенциал аграрного сектора экономики Украины: управленческий аспект: монографія / О. В. Ульяновченко – Суми: Довкілля, 2009. – 383 с.
40. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
41. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія / М. В. Чорна [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2015. 373 с.

42. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. Вип. №6(132). URL: [www.irbisnbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://www.irbisnbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)

43. Шталь Т.В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2006. 18 с. 13.

# ДОДАТКИ