

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління ресурсним потенціалом підприємства

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю
«ДНІСТРОВІ САДИ»,

Чернівецька обл., Сокирянський р-н, с. Селище

Студентки 2 курсу 2 м групи,
заочної форми навчання,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка
підприємства»

Глущенко Катерини
Дмитрівни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Ганечко Ірина
Григорівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владіславівна

Київ 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Поняття ресурсного потенціалу підприємства як економічної категорії..	9
1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі.....	18
1.3. Методичні підходи що до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	28
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»	39
2.1. Оцінка майнового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»	39
2.2. Аналіз фінансового потенціалу підприємства.....	50
2.3. Характеристика трудового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»	60
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»	69
3.1. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	69
3.2. Обґрунтування резервів зростання рівня ресурсного потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ».....	78
3.3. Прогнозна оцінка результативності управління ресурсним потенціалом підприємства	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОРООЗИЦІЇ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

АНОТАЦІЯ

Глущенко К.Д. «Управління ресурсним потенціалом підприємства» (за матеріалами ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», Чернівецька обл., Сокирянський р-н, с. Селище) – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретико-методичних і практичних аспектів управління ресурсним потенціалом підприємства. В роботі визначені основні показники, що використовуються для обґрунтування резервів підвищення ефективності управління ресурсного потенціалу.

Ключові слова: ресурсний потенціал, методи оцінки ресурсного потенціалу, фінансовий потенціал, трудовий потенціал.

ABSTRACT

Glushchenko K.D. «Management of resource potential of an enterprise» (based on the materials of the limited liability company «DNISTROVYI SADI», Chernivetska region, Sokyryanski district, Selyshche village) – Manuscript.

Final qualifying paper on the specialty 051 "Economics", specialization "Economy of Enterprise". – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The final qualifying paper is devoted to theoretical coverage and practical application of methods analysis by managing the resource potential of an agricultural enterprise. In this paper, the main indicators are used to substantiate the reserves for improving the management of resource potential.

Key words: resource potential, methods for assessing resource potential, financial potential, labor potential.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні економіко-політичні умови розвитку, що склалися в країні, визначають необхідність узагальнення теоретичного і емпіричного досвіду, а також розробки комплексу заходів для оцінки, управління, відтворення і модернізації ресурсного потенціалу підприємства, практично поза залежності від розміру виробничої діяльності і рівня компанії.

Дана проблема обумовлена усвідомленням того, що економіка надалі не може розвиватися як раніше, тобто за сценарієм продажу ресурсів. Необхідно моделювання якісно нової стратегії, що дозволяє, по-перше, провести переорієнтацію сировинної економіки на сферу виробництва продукції інших галузей промисловості, зокрема, інноваційних і наукомістких. По-друге, першочерговою метою кожного підприємства в кризовий період часу є економія і оптимальне використання і розподіл тих ресурсів, які є в наявності з отриманням максимальної віддачі від наявних можливостей.

Сьогодні забезпечення ефективного розвитку вітчизняного промислового сектора та виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції потребує внесення змін, насамперед щодо організації використання ресурсного потенціалу, забезпечення впровадження інноваційних та ресурсозберігаючих технологій виробництва продукції, тощо. Адже раціональне, максимально ефективне використання ресурсів, що беруть участь у виробництві продукції виступає необхідною передумовою для досягнення балансу інтересів суспільства (соціальних, економічних, екологічних), а також основою для забезпечення національних пріоритетів розвитку промислового сектору: забезпечення продовольчої безпеки країни; оптимізації експортного потенціалу; дохідності виробників; забезпечення соціально-орієнтованої державної політики. Разом з тим це потребує застосування спеціальних знань та особливих підходів щодо вирішення зловбоденних питань промислового сектора, зокрема що стосуються організації раціонального управління ресурсами підприємства; використанні та реалізації трудового потенціалу;

оптимізації інноваційної діяльності; оновленні та модернізації техніко-технологічних засобів і устаткування, тощо.

Дослідженням ресурсного потенціалу підприємства присвячені праці таких вчених як: Б. Бачевського, О. Вишневської, А. Воронкової, В. Гавва, О. Гончар, В. Гриньової, Т. Кириченко, Н. Краснокутської, Т. Кузнецової, В. Прохорової, М. Салун, О. Сущенко, В. Талах та ін. Проте аналіз основних досліджень і публікацій з даної проблеми показав, що питання управління ресурсним потенціалом підприємства потребує постійного вдосконалення та адаптації відповідно до сучасних економічних вимог. Вище викладене дозволяє визначити мету даного дослідження.

Метою даної роботи є дослідження проблем управління ресурсним потенціалом підприємства та обґрунтування резервів його зростання. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- узагальнити поняття ресурсного потенціалу підприємства як економічної категорії;
- визначити та описати механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі;
- з'ясувати методичні підходи що до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;
- оцінити майновий потенціал ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»;
- проаналізувати фінансовий потенціал підприємства;
- надати характеристику трудового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;
- обґрунтувати резерви зростання рівня ресурсного потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»;
- надати прогностну оцінку результативності управління ресурсним потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання ресурсного потенціалу підприємства.

Предмет дослідження - це теоретико-методологічні засади та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства.

Емпіричною базою дослідження є ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ». Предметом діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» є декоративне садівництво та вирощування продукції розсадників. ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ».

Інформаційна база роботи включає матеріали нормативних та законодавчих документів, навчальну, монографічну та іншу наукову літературу, дані періодичних видань, експертні розробки українських та зарубіжних вчених-економістів з теми дослідження, фінансову та статистичну звітність досліджуваного підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних **методів** дослідження: системно-аналітичного – для теоретичного узагальнення наукових підходів до визначення ресурсного потенціалу підприємства, економіко-статистичний - для оцінки динамічних показників розвитку підприємства та показників що впливають на ресурсний потенціал підприємства; табличний та графічний - для наочного відображення результативних показників діяльності підприємства та ефективності використання його ресурсного потенціалу; аналізу і синтезу - для деталізації структури ресурсного потенціалу підприємства; абстрактно-логічний – для обґрунтованого формулювання висновків економічного дослідження.

В процесі роботи над темою розроблено комплекс задач автоматизації планово-економічних розрахунків на ПК за допомогою Excel.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні наукових поглядів на дефініцію «ресурсний потенціал підприємства» та уточненні на цій основі основних її змістовних характеристик.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що результати випускної кваліфікаційної роботи можуть бути використані в діяльності

ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» з метою підвищення ефективності використання його ресурсного потенціалу на ринку професійного декоративного садівництва. За результатами роботи сформульовані висновки та пропозиції щодо необхідності удосконалення методики оцінювання ресурсного потенціалу підприємства з метою формування стратегії його розвитку на засадах співвідношення наявних та перспективних потреб споживачів та максимального використання ресурсів підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано наукову статтю «Ресурсний потенціал підприємства: основні аспекти управління» в збірнику наукових праць студентів КНТЕУ Київ 2018.

Структура роботи. Змістовна частина випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття ресурсного потенціалу підприємства як економічної категорії

В сучасних умовах метою організації стає утримання і закріплення позицій в своїй сфері діяльності. Досягнення мети може бути реалізовано в тому випадку, якщо вона володіє конкурентними перевагами. В цілях ефективного функціонування, підвищення конкурентоспроможності, необхідно володіти інформацією, як про зміни зовнішнього навколишнього середовища, так і про ресурсний потенціал власної організації. Володіючи такою інформацією, керівництво господарюючого суб'єкта зможе порівняти свої можливості із своїми потребами, об'єктивно оцінити ситуацію і прийняти грамотні економічно обґрунтовані управлінські рішення.

Особливе значення на сьогоднішній день відіграє своєчасне реагування на вимоги, які задаються навколишнім середовищем. В процесі фінансово-господарської діяльності підприємство не може функціонувати відокремлено без взаємодії з ними. Це відбувається під час споживання зовнішніх ресурсів, при впливі об'єктивних зовнішніх факторів на господарюючий суб'єкт, в процесі передачі створеної продукції у зовнішню середу. У зв'язку з тим, що підприємство постійно взаємодіє з навколишнім середовищем необхідно ретельно стежити за динамікою подій, що відбуваються як в його макрооточенні, так і в мікрооточенні. У зв'язку з цим, в цілях ефективного функціонування організації слід систематично проводити аналіз її ресурсного потенціалу.

Дослідження терміну «ресурсний потенціал» передбачає уточнення понять складових його слів. «Ресурсний» є похідним від слова «ресурс». Згідно

енциклопедичному словнику бізнесмена [23, с. 529] термін «ресурси» (фр. Ressources) означає «засоби, запаси, можливості, джерела чогось».

Зміст терміну «потенціал» бере свій початок від латинського слова «Potentia» і в перекладі означає - сила, міць.

Поняття «потенціал організації» в даний час немає однозначного визначення. В економічній енциклопедії за редакцією С. В. Мочерного дається наступне визначення потенціалу: «...ступінь потужності в якому-небудь відношенні, сукупність яких-небудь засобів, можливостей...». В радянському енциклопедичному словнику наводиться таке визначення: «потенціал - джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для рішення будь-якого завдання, досягнення певної мети» [22, с. 623].

Узагальнюючи сказане, можна сказати, що потенціал - сукупність можливостей і ресурсів в якій-небудь галузі для досягнення визначених цілей.

В економічній літературі немає чіткого розмежування понять «економічний потенціал підприємства» і «ресурсний потенціал організації», а також «виробничий потенціал підприємства» і «ресурсний потенціал підприємства» часто можна зустріти об'єднання деяких складових цих термінів.

В таблиці 1.1 наведено наукове трактування сутності ресурсного потенціалу.

О. Вишневська [9, с. 33] вважає, що «ресурсний потенціал - це сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), які забезпечують безперервність і ефективність її діяльності».

Н. Коваль [29, с. 63], досліджуючи існуючі в науковій літературі різні підходи до відокремлення видів ресурсів, з позиції оцінки ресурсного потенціалу організації «як здатності виконувати передбачений технологічний процес і генерувати необхідні результати», говорить про зручний розділ всій сукупності ресурсів на три групи: «матеріально-технічна база (довгострокові ресурси, зумовлені сутністю технологічного процесу), оборотні активи (активи, які забезпечують виконання технологічного процесу) і трудові ресурси». При

цьому ресурсний потенціал Н. Коваль характеризує з позиції двох боків: майна і фінансів, які мають довгострокові і короткострокові перспективи (ліквідність і платоспроможність). Нераціональний склад ресурсів і їх низька якість можуть привести до економічної нестійкості підприємства. Таким чином, слід враховувати особливості формування ресурсного потенціалу.

Таблиця 1.1

Наукове трактування сутності ресурсного потенціалу

Автор, джерело	Визначення	Критична характеристика автора випускної роботи
Б. Бачевський [5, с. 171]	Основні засоби (довгострокові ресурси, зумовлені сутністю технологічного процесу), матеріальні і трудові ресурси	Визначена структура ресурсного потенціалу
О. Вишневська [9, с. 33]	Сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), які забезпечують безперервність і ефективність її діяльності	Узагальнене трактування
І. Капаруліна [27, с. 125]	Досвід і знання компанії, інтелектуальний капітал, конкурентні можливості, унікальні навички, стратегічно цінні активи, ринкові досягнення в сукупності складають її ресурсний потенціал, необхідний для успішної конкурентної боротьби.	Визначення з позиції конкурентної стратегії
Н. Коваль [29, с. 63]	Матеріально-технічна база, оборотні активи і трудові ресурси	Визначена структура ресурсного потенціалу
І. М'яких [39, с. 138]	Обсяг ресурсів, взятий у відношенні із народногосподарськими потребами, із врахуванням можливості розширення і поповнення цих запасів в довгостроковій перспективі	Узагальнене трактування
А. Шеремет [60]	Ресурсний потенціал залежить від кількості трудових ресурсів і якості їх професійної підготовки, обсягу і потужностей виробництва, можливостей транспортних магістралей і транспортних засобів, науково-технічних досягнень, ресурсів розвіданих корисних копалин.	Визначення з позиції ресурсного потенціалу держави

Існує кілька шляхів формування ресурсного потенціалу, які, на думку А. Шеремета [60], можуть носити як екстенсивний, так і інтенсивний характер. Кожен із шляхів формування ресурсного потенціалу має свої пріоритети

кількості і якості. Ресурсний потенціал залежить від кількості трудових ресурсів і якості їх професійної підготовки, обсягу і потужностей виробництва, можливостей транспортних магістралей і транспортних засобів, науково-технічних досягнень, ресурсів розвіданих корисних копалин.

Дотримуючись перерахованих вище позицій А. Шеремета і Н. Коваль, необхідно поділити чинники сталого економічного розвитку підприємств на дві групи. Фактори першої групи, пов'язані з мобілізацією наявних резервів, які мають оперативний характер і не вимагають значних витрат. Фактори другої групи пов'язані з реформуванням різних сфер діяльності підприємства, на базі використання інновацій та підвищення якості трудових ресурсів. Такі фактори мають стратегічне значення для процесу управління економічною стійкістю підприємства.

Г. Бутенко [8, с. 45], розглядаючи схему комплексного економічного аналізу господарської діяльності організації, одним з його блоків виділяє аналіз техніко-організаційного рівня і ресурсного потенціалу організації. При цьому, погляди на поділ ресурсів з позиції оцінки ресурсного потенціалу організації кілька схожі з Н.В. Коваль.

Так, Б. Бачевський з позиції оцінки ресурсного потенціалу відзначає про зручний розділ всієї сукупності ресурсів на три групи: «основні засоби (довгострокові ресурси, зумовлені сутністю технологічного процесу), матеріальні і трудові». Крім цього, він вважає, що саме виділені види ресурсів, об'єднуючись в виробничо-технологічному процесі, забезпечують досягнення заданих цільових установок [5, с. 171].

В. Гриньова [16, с. 42-45], досліджуючи виробничий потенціал організації, ототожнює його з ресурсним потенціалом. За думкою автора, аналіз формування виробничого потенціалу складається з наступних напрямків: аналізу використання трудових ресурсів, аналізу використання основних виробничих коштів і аналізу використання предметів праці (матеріально-виробничих запасів). Крім цього, В. Гриньова відзначає, що зміна обсягу

випуску і реалізації продукції, отже, виручки - залежить від результатів використання ресурсного потенціалу.

І. Капаруліна відзначає: «досвід і знання компанії, інтелектуальний капітал, конкурентні можливості, унікальні навички, стратегічно цінні активи, ринкові досягнення в сукупності складають її ресурсний потенціал, необхідний для успішної конкурентної боротьби. Успіх в цієї боротьбі визначається також кількістю цих ресурсів і здатністю компанії мобілізувати їх в потрібний момент» [26, с. 134].

На думку В. Качуровського, для окремого підприємства ресурсний потенціал складається з компонентів, які характеризують його ресурси, стан і динаміку руху у зовнішньому середовищі. Ресурсний потенціал підприємства акумулює «організаційну пам'ять». Для людських ресурсів ця пам'ять виступає у вигляді навичок, правил поведінки т. і. З позиції матеріальних ресурсів вона знаходить відображення в конструкціях, способах експлуатації і інших елементах технології [27, с. 125].

Вихідною крапкою створення потенціалу, матеріальної основи виробництва є ресурси. В цьому аспекті актуальна позиція І. М'яких, який дає наступне визначення: «Ресурсним потенціалом будемо називати обсяг ресурсів, взятий у відношенні із народногосподарськими потребами (які відображаються в цілях соціально-економічного розвитку країни), із врахуванням можливості розширення і поповнення цих запасів в довгостроковій перспективі» [39, с. 138]. В склад ресурсного потенціалу автором включається запас природних, матеріальних (ресурси, створені і накопичені людиною в процесі трудової діяльності із використанням природних), фінансових, інформаційних ресурсів, а також населення.

Отже, проаналізувавши позиції науковців відмітимо що, [9; 39] надають узагальнене трактування сутності ресурсного потенціалу як ресурсів які необхідні для виробничої діяльності; [5; 29] визначають структуру ресурсного

потенціалу; [27] визначає ресурсний потенціал з позиції конкуренції; [60] визначають ресурсний потенціал з позиції державного ресурсного потенціалу.

Можна виділити те, що категорія «ресурсний потенціал підприємства» дещо інша, ніж категорії «економічний потенціал підприємства» і «виробничий потенціал підприємства», і включає в себе цілий комплекс ресурсів і можливостей для ефективної роботи господарюючого суб'єкта.

Ресурсний потенціал - це умова, без якої жодний суб'єкт економіки не може здійснювати діяльність і успішно розвиватися. По мірі розвитку економічних відносин управлінці і менеджери компаній орієнтовані на перманентне закріплення потенціалу, яким вони володіють, а основне - до кількісного і якісного переважання над конкурентами в обсязі і складі власних реальних і потенціальних можливостей, обумовлених потенціалом, який мають підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства представляє собою одну з об'єктивних характеристик суспільного виробництва, а саме: сукупність не тільки потенційних можливостей ресурсів, але і здатність підприємства здійснювати процеси виробництва, розподіл, відтворення товарів і послуг і приносити доходи.

Усі ресурси залежно від їх альтернативної цінності в рамках підприємства можна поділити на наступні типи:

- загальні ресурси (альтернативна цінність даних ресурсів однакова як в рамках компанії, так і поза неї);
- специфічні ресурси (альтернативна цінність даних ресурсів вище в рамках компанії, ніж поза нею);
- інтерспецифічні ресурси (не мають альтернативної вартості поза рамками даної компанії) [40, с. 50].

Найбільш поширеним способом класифікації ресурсів за наступними видами:

1. Технічні і технологічні ресурси: кількість і якість виробничого обладнання, машин, приладів, інвентарю, основних і допоміжних приладів, методи технології, контроль якості.
2. Людські ресурси: кваліфікаційний і демографічний склад, здатність працівників адаптуватися до зміни цілей організації і т.і.
3. Інформаційні ресурси: відомості, дані, значення економічних показників і інша інформація про підприємства і зовнішнє середовище, можливість їх розширення, підвищення і т.і.
4. Інтелектуальні ресурси: рівень знань, культури, винахідливість, ідеї.
5. Фінансові ресурси: стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній.
6. Екологічні ресурси: ресурси відтворення природних і природно-антропогенних систем, задіяних людиною [42, с. 34].

З іншого боку, усі ресурси можна розділити на дві групи: матеріальні і нематеріальні. За значенням матеріальні ресурси на сьогоднішній день відходять на другий план, а нематеріальні набувають усе більше і більше значення. Саме ця група ресурсів містить в собі величезний потенціал і при розумному управлінні може стати найважливішою конкурентною перевагою підприємства.

Розподіл ресурсного потенціалу на активну і пасивну частину, досить актуальний і важливий з теоретичних і практичних точок зору, оскільки це дозволяє об'єктивно оцінювати рівень і ступінь використання ресурсного потенціалу, а також визначати резерви підвищення ефективності виробництва з позиції інтенсивності і екстенсивності.

У часовому контексті ресурсний потенціал можна розділити на фактичний і перспективний. Така класифікація дозволяє проводити оцінку ступеню використання ресурсного потенціалу на основі методів порівняння перспективного рівня з його фактичними показниками. Основним етапом є визначення потенційних можливостей підприємства.

Кожна група ресурсів представляє для підприємства певний вид потенціалу. Ресурсний потенціал підприємства включає в свій склад крім виробничо-технологічного, науково-технічного, кадрового, фінансово-економічного, інноваційного потенціалу і інші, такі як управлінський, інституційний, інвестиційний потенціал [47, с. 48].

Управлінський потенціал розглядається з позиції характеристики управлінських методів і ефективності способів управління різними сферами господарювання. Інституційний потенціал - з позицій стану інституційної інфраструктури (законодавча, податкова і інші сфери), а інвестиційний потенціал розглядається з позицій динаміки інвестиційних процесів (інвестиції в основний капітал, фінансові вкладення підприємств т. і.).

Таким чином, підприємство володіє безліччю різних видів ресурсів, кожен з яких вимагає ефективного управління і містить в собі певний потенціал, тобто здатність збільшити ефективність діяльності підприємства. Але слід забувати, що підприємство - це цілісна система, в якій діяльність всіх ресурсів взаємопов'язана [48, с. 197].

З цілісності систем слід, що внаслідок взаємодії всіх складових систему ресурсів виходять нові властивості, якими кожен окремих вид ресурсу не володіє. Не можна своєчасно вивести на потрібний сегмент ринку товар, який відповідає його вимогам, не маючи відповідні ресурси всіх видів: обладнанням, можливостями використовуваної технології, кваліфікаційними можливостями кадрів, інформацією т. і. І, навпаки, кожен окремих ресурс не може розкритися повністю поза зв'язку з іншими ресурсами: ідея не може бути реалізована без попереднього складання бізнес-плану, прогнозування фінансових результатів, дослідження ринку, нарешті, без фінансових ресурсів і розумного управління проектом.

Отже, можна говорити про синергетичний ефект від комплексного використання всіх ресурсів, тобто від управління ресурсним потенціалом підприємства.

Під ресурсним потенціалом правильно розуміти невикористаних резерв матеріалів, виробничих потужностей, людських ресурсів (знань, вмінь, навичок) і фінансових ресурсів.

Ресурсний потенціал обумовлює здатність об'єкту виробити певну кількість продукції при нормальній віддачі ресурсів, які має в розпорядженні підприємство, і при даних природно-економічних умов.

В економічній літературі відзначені два напрямки дослідження ресурсного потенціалу як об'єкту: «результативне» і «ресурсне». Ресурсний напрям визначає ресурсний потенціал у вигляді сукупності ресурсів господарського процесу, а його оцінка зводиться до вартісного визначення доступних ресурсів, а рівень використання визначається відношенням позитивного ефекту до обсягу витрачених ресурсів. В рамках «результативного» підходу ресурсний потенціал розглядається, як господарська система, яка освоює, перероблює ресурси для задоволення потенційних потреб, а його оцінка зводиться до оцінки максимального товарного і грошового обороту, який суб'єкт економіки здатний досягнути при даній кількості і рівні використовуваних ресурсів.

Логічно і досить правомірно, що ресурсний потенціал реалізується в ході виробничої діяльності підприємства, яка проявляється в цілеспрямованій дії персоналу підприємства на засоби і предмети праці, результатом чого і виступає товар і послуги.

Важливою стадією використання ресурсного потенціалу є реалізація товарів і послуг, отримання чистого економічного результату, закріплення позицій фірми на освоєних ринкових нішах і освоєння нових ринкових секторів економіки.

Ресурсний потенціал у часі може значно трансформуватися як в якості виразі так і в кількісному. Все це відбувається при умовах, коли зменшуються власні ресурси підприємства внаслідок скорочення матеріально-сировинних надходжень, зносу і вибуття основних виробничих фондів, які не

компенсуються відновленням, тощо. Скорочення рівня потенціалу може бути обумовлене падінням споживчого попиту на готову продукцію.

Отже, ресурсний потенціал підприємства є сукупністю видів ресурсів, якими володіє підприємство, які пов'язані між собою, ефективне використання яких на практиці дозволяє досягнути позитивного синергетичного соціально-економічного ефекту. Ресурсний потенціал підприємства представляє собою одну з об'єктивних характеристик суспільного виробництва, а саме: сукупність не тільки можливостей ресурсів, але й здатність підприємства здійснювати процеси виробництва, розподілу, відтворення товарів і послуг, а також приносити доходи.

1.2. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі

Механізм управління ресурсним потенціалом представляє собою конструкцію, яка інтегрує декілька механізмів управління, кожний з яких забезпечує реалізацію певної управлінської функції.

Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства повинен не тільки представляти собою певний набір взаємопов'язаних дій, але й інтегрувати в себе по суті декілька самостійних механізмів, кожний з яких забезпечує реалізацію однією з функцій управління ресурсами. Тільки в цьому випадку, можна казати про те, що розроблений механізм управління ресурсним потенціалом буде дієвим і сприятиме отриманню максимальної вигоди від використання всіх ресурсів, якими володіє підприємство [6, с. 202].

Таким чином, управління ресурсним потенціалом підприємства представляє собою багатоаспектну виробничо-економічну систему, яка забезпечує взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем (рис. 1.1). Безпосереднє управління ресурсним потенціалом забезпечується через

відповідний механізм. Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства є основою економічної стійкості функціонування на ринку.



Рис.1.1. Процес управління ресурсним потенціалом підприємства [13]

Обґрунтоване застосування принципів формування та реалізації ресурсного потенціалу підприємства обумовлюють широкую конкурентоспроможність його елементів і відіграють важливу роль у їхньому розвитку та додають йому високу надійність при функціонуванні. Взаємозамінність елементів потенціалу підприємства створює можливості вибору ефективних варіантів випуску продукції й економії різних видів ресурсів. Саме такий взаємозв'язок і створює системність ресурсного потенціалу.

Системі управління ресурсним потенціалом підприємства, як і будь якій іншій економічній системі, притаманні окремі властивості. Досить докладно

перелік властивостей, що притаманні системі управління ресурсним потенціалом підприємства, визначено у роботі Т. Дем'яненко[17]. На думку Т. Дем'яненко до основних властивостей системи управління ресурсним потенціалом підприємства належать:

- складність - ресурсний потенціал підприємства включає складові, які в свою чергу, можна поділити на дрібні елементи;
- структурність - ресурсному потенціалу підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення його складових і здатна підтримувати цілісність;
- динамічність - ресурсний потенціал підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та динамічність змін його зовнішнього середовища, вивчати ресурсний потенціал в статичному стані неможливо;
- адаптивність - ресурсний потенціал підприємства має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- пропорційність - усі елементи ресурсного потенціалу підприємства формуються в умовах узгодженості їх кількості;
- часова обмеженість - реалізація ресурсного потенціалу підприємства - це завдання довгострокового характеру, яке обумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу на його величину у короткостроковому періоді;
- реалістичність - чинники, що формують ресурсний потенціал підприємства, повинні мати конкретну практичну спрямованість [17, с. 293] .

Наведений перелік досить детально визначає основні властивості системи управління ресурсним потенціалом підприємства, та все ж, на думку автора, серед основних властивостей системи управління також необхідно відзначити:

- оптимальність - наявність та обсяг кожного елементу, що формує систему ресурсного потенціалу промислового підприємства, повинно відповідати загальній меті оптимізації ресурсного потенціалу промислового

підприємства, залежить від завдань ресурсного потенціалу промислового підприємства і визначається окремо для кожного промислового підприємства;

- випереджальний характер її формування - наявний ресурсний потенціал промислового підприємства забезпечує майбутній стан конкурентоспроможності промислового підприємства, що визначає необхідність попереднього визначення і формування достатнього рівня ресурсного потенціалу промислового підприємства, ефективне управління яким забезпечить достатній рівень конкурентоспроможності підприємства.

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 [16;28] можливо віднести: науковість, оптимальність, комплексність, об'єктивність, економічність, гнучкість, оперативність, адаптивність, безперервність, інноваційність, організаційне новаторство. Більш детально сутність основних принципів системи управління ресурсним потенціалом виробничого підприємства наведено у таблиці 1.2.

Мета управління ресурсним потенціалом підприємства повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. Здебільшого, у якості мети управління ресурсним потенціалом підприємства вчені [30; 45; 53] пропонують розглядати підвищення конкурентоспроможності даного підприємства.

Таке формулювання на думку автора є узагальненим і потребує конкретизації відповідно до напрямку дослідження. Зважаючи на сучасні умови функціонування підприємств метою управління ресурсним потенціалом підприємства ми пропонуємо вважати оптимізацію ресурсоемності продукції підприємства на тлі забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності

продукції підприємства та підвищення результативності діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

**Базові принципи управління ресурсним потенціалом
виробничого підприємства**

Принцип	Сутність принципу
Принцип науковості	Базування управління ресурсним потенціалом підприємства на науковому підґрунті, використання світового надбання дослідників із зазначеного питання з тим, щоб врахувати накопичений досвід у сфері управління формуванням, розподілом, використанням і відновленням ресурсного потенціалу підприємства.
Принцип оптимальності	Припускає вибір найкращого варіанта для вирішення завдань ефективного управління ресурсним потенціалом промислового підприємства.
Принцип комплексності	Передбачає системність і взаємозв'язок процесів планування, організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю при реалізації виробничо-господарської діяльності на основі механізмів управління ресурсним потенціалом промислового підприємства.
Принцип об'єктивності	Обумовлює необхідність об'єктивного підходу до визначення рівня ресурсного потенціалу промислового підприємства та причин появи проблем в системі управління ресурсним потенціалом промислового підприємства з метою використання найбільш ефективних методів для їх вирішення.
Принцип економічності	Забезпечує раціональне використання ресурсів у процесі формування ресурсного потенціалу підприємства, щоб досягнути максимально можливого ефекту за критерієм «витрати-результат».
Принцип гнучкості	Означає можливість удосконалення механізмів управління ресурсним потенціалом виробничого підприємства та налаштування інформаційно-аналітичної системи при зміні факторів зовнішнього середовища або внутрішніх умов функціонування промислового підприємства.
Принцип оперативності	Передбачає постійний моніторинг ресурсного потенціалу промислового підприємства з метою визначення і своєчасного реагування на виявлені проблеми управління.
Принцип адаптивності	Вимагає включення в механізми управління ресурсним потенціалом промислового підприємства засобів для оперативного реагування на мінливі умови навколишнього середовища.
Принцип безперервності	Полягає в безперервності процесу розподілу, використання і відтворення ресурсного потенціалу промислового підприємства.
Принцип інноваційності	Передбачає необхідність використання новітніх технологій при управлінні розвитком ресурсного потенціалу підприємства і забезпечує конкурентоспроможність підприємства.
Принцип організаційно новаторства	Визначає потребу постійного пошуку нових, більш досконалих методів і форм реалізації механізмів управління ресурсним потенціалом промислового підприємства

Джерело: складено автором за [16; 28]

Стосовно завдань управління ресурсним потенціалом підприємства, аналіз досліджень у цій сфері дозволяє виокремити наступні:

- визначення факторів, що впливають на ресурсний потенціал підприємства;
- визначення оптимальної структури управління ресурсним потенціалом підприємства;
- визначення напрямків розвитку ресурсного потенціалу, підвищення ефективності виробництва, досягнення підприємством необхідних обсягів і якості виробленої продукції [59, с. 275].

На думку автора серед основних завдань управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно конкретизувати наступні:

- моніторинг наявного ресурсного потенціалу підприємства та рівня його використання;
- визначення напрямків розвитку ресурсного потенціалу відповідно до стратегічних та тактичних цілей підприємства;
- визначення основних зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ресурсний потенціал підприємства у процесі його формування, розподілу, використання і відновлення;
- визначення структури управління ресурсним потенціалом підприємства, що забезпечить оптимізацію процесу його формування, розподілу, використання і відновлення.

Модель стратегічного управління ресурсним потенціалом повинна будуватися із врахування багатьох факторів. В залежності від цих факторів будуть обиратися напрями подальшого зростання і розвитку потенціалу.

С. Корецька вважає що, вибір напрямів зростання ресурсного потенціалу того чи іншого підприємства залежить від ефективності функціонування, можливостей і пріоритетних сфер його розвитку. Для цього необхідна комплексна оцінка ефективності використання ресурсів всіх видів, яка

дозволить менеджменту розробити рекомендації з вибору конкретного напрямку стійкого розвитку підприємства [32, с. 91].

Система управління ресурсним потенціалом підприємства включає в себе наступні важливі елементи: структурування ресурсів, групування ресурсів, залучення ресурсів.

На думку О. Ліпич, структурування ресурсного потенціалу представляє собою процес його організації з метою наступного групування і залучення. Відмітимо, що підприємство структурує свої ресурси за допомогою їх придбання, накопичення і використання них. При цьому під накопиченням ресурсів розуміється їх внутрішнє нарощування з метою подолання ситуації, коли певні ресурси стають недоступними на ринку [37, с. 360].

Групування ресурсів є важливим інструментом формування особливих здатностей підприємства, які створюють цінність шляхом досягнення параметрів, які недосяжні для конкурентів. Групування ресурсів включає процеси стабілізації, збагачення і оновлення ресурсного потенціалу.

Стабілізація ресурсного потенціалу представляє собою поступове вдосконалення структури і кількості ресурсів для підтримання їх цінності в світі зовнішнього оточення або стратегії підприємства. Даний процес представляється ефективним в умовах значної взаємозалежності ресурсів.

Збагачення ресурсного потенціалу, в свою чергу, виступає як процес його постійного розширення і розвитку. Воно передбачає отримання нових навичок для збільшення значимості існуючих ресурсів або підключення нового комплементарного ресурсу [42, с. 22]. Збагачення ресурсів необхідно, тому що цінність їх запасів зменшується протягом часу. Нарешті, оновлення ресурсного потенціалу передбачає інтеграції нових ресурсів і ресурсів, якими підприємство вже володіє.

Залучення ресурсного потенціалу передбачає використання ресурсів підприємства для реалізації його конкурентних переваг шляхом мобілізації, координування і розширення ресурсів.

Метою мобілізації ресурсного потенціалу є визначення сукупності ресурсів, необхідних для реалізації можливостей, які існують у підприємства.

Динамічні здатності, ідентифіковані на етапі мобілізації ресурсів, потрібно використовувати результативно, що вимагає їх координування і розгортання.

Координування передбачає «вбудовування» кожного з елементів ресурсного потенціалу в стратегічну діяльність підприємства. Це вимагає формулювання планів та ініціатив, спрямованих на реалізацію стратегії, про них було повідомлено співробітників і обов'язкову відповідальність останніх за досягнення цілей компанії [45, с. 212].

Нарешті, розгортання ресурсного потенціалу передбачає розміщення необхідних ресурсів в певних точках діяльності підприємства. Відзначимо, що результативне структурування, групування і залучення ресурсного потенціалу набувають особливої значущості в ситуаціях ресурсного паритету між конкурентами.

Управління ресурсним потенціалом є необхідною умовою підвищення якості управління фінансовими потоками підприємства, оскільки будь-який елемент ресурсної бази, так чи інакше, здійснює вплив на формування, швидкість і узгодженість цих потоків. З цієї позиції, управління ресурсним потенціалом - діяльність, яка здійснюється підприємством з метою оптимального використання ресурсів, якими підприємство володіє. Критерії оптимальності можуть змінюватися в залежності від цілей підприємства, серед яких, зокрема, можна назвати:

- задоволення матеріальних і інших потреб власників і інвесторів;
- приріст капіталу (майна) підприємства;
- покращення фінансового стану підприємства в цілому і її структурних підрозділів;
- збільшення обсягів діяльності;
- мінімізація використання окремих видів ресурсів [47, с. 93].

Сучасні технології управління ресурсним потенціалом використовують систему бюджетів (бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів і витрат, прогнозний балансовий звіт і т. і.), а також систему фінансової звітності як інструмент контролю основних результатів діяльності організації, а також відхилення їх від запланованих.

Виходячи з цього, впровадження нових технологій управління ресурсним потенціалом організації необхідно поєднувати з використанням вже існуючих, скоригованих з урахуванням нових форм взаємовідносин між господарюючими суб'єктами. Організаційно-економічний механізм управління ресурсами в організації повинен включати в себе наступні елементи:

- управлінська структура, відповідна прийнятим механізмом і дозволяє оперативно здійснювати планування, контроль і коригувальні дії на підставі наявних даних і має чітку систему розподілу повноважень по вертикалі;
- управлінський інструментарій - багаторівнева система бюджетування і система складання консолідованої звітності організації;
- підготовлений для роботи з новою технологією управлінський персонал;
- технічне забезпечення системи управління ресурсами [48, с. 197].

Для побудови нової структури управління ресурсами необхідно ґрунтуватися не тільки на організаційній структурі групи, але і зробити функціональний розподіл елементів керованої організації на підставі критеріїв, завдань ресурсного управління - по центрам фінансового обліку. Це розбиття організації проводиться по ланках, з якими пов'язано ведення обліку.

Таким чином, розробка єдиного механізму управління ресурсним потенціалом діяльності організацій необхідна для того, щоб:

- 1) створити нову структуру управління сукупними ресурсами;
- 2) підвищити точність при прогнозуванні сукупних ресурсів;
- 3) створювати альтернативність використання ресурсів. У цьому випадку поняття обмеженості ресурсів трансформується в поняття відносності ресурсів, тобто, уявлення ресурсів як сукупних дозволяє розробляти альтернативні

програми їх використання (що охоплюють всі аспекти господарської діяльності організації), з яких вибирається найбільш ефективний варіант розвитку господарюючого суб'єкта;

4) більш точно виявляти недоліки в господарській діяльності організації, що впливають на зростання сукупних витрат і зниження ефективності використання ресурсів;

5) ефективно використовувати механізм податкового планування в організації;

6) на більш новій, якісній основі використовувати методи ризик-менеджменту для зниження фінансово-економічних ризиків господарюючого суб'єкта;

7) підвищити точність визначення цілей при розробці різного роду стратегій розвитку організації, критичного обсягу реалізації, мінімально необхідного ресурсного забезпечення та максимально допустимих сукупних витрат.

Отже, до основних принципів управління ресурсним потенціалом підприємства можна віднести: науковість, оптимальність, комплексність, об'єктивність, економічність, гнучкість, оперативність, адаптивність, безперервність, інноваційність, організаційне новаторство. Метою управління ресурсним потенціалом підприємства є оптимізація ресурсоемності продукції підприємства на тлі забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства та підвищення результативності діяльності підприємства. Відповідно до мети, основними з завданнями управління ресурсним потенціалом підприємства є моніторинг наявного ресурсного потенціалу підприємства та рівня його використання, визначення основних зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ресурсний потенціал підприємства, визначення напрямків розвитку ресурсного потенціалу відповідно до стратегічних та тактичних цілей підприємства

1.3. Методичні підходи що до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Практика показує, що сучасні підприємства мають численний і значний ресурсний потенціал, демонструють недостатньо ефективне його використання. Для виявлення ефективності використання ресурсного потенціалу в даний час використовується два концептуальних підходи, використання яких дозволяє визначити можливості підприємства: функціонування, оцінку ресурсів, як в сукупності, так і окремо.

Перший підхід ґрунтується на ланцюгу М.Портера і включає в себе оцінку власне ресурсів і ефективності їх використання, фінансовий і порівняльний аналіз. Другий підхід ґрунтується на традиційному аналізі господарської діяльності, який часто виражається в елементарному фінансовому аналізі [2, с. 189].

Ці концептуальні підходи виступають основою при розробці науково-практичного інструментарію оцінки ресурсного потенціалу підприємства.

На сьогоднішній день вже розроблені і апробовані на практиці три розвинені методики оцінки і управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства:

- методика грошової оцінки. Сутність даного методу складається в множенні середньорічного показника чисельності працівників, які зайняті в основному виробництві, на норматив компенсації вибуття одного працівника за рахунок ресурсів основних фондів. А показник оцінки ресурсного потенціалу в сукупності знаходять простим підсумовуванням показників грошових оцінок, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, трудових і фінансових ресурсів;

- узагальнюючий показник оцінки, який передбачає можливість використання агрегованих індексів - показників статистичних даних,

використовуваних для оцінки ресурсного потенціалу підприємницької структури;

- кореляційно-регресійна модель аналізу, на основі якої відбувається оцінка ресурсного потенціалу на основі вартості обсягу реалізованої продукції підприємства, виробленої підприємством товарної продукції, оцінки маржинального доходу. Сюди входять чинники, які характеризують фінансовий і економічний стан підприємства, техніко-технологічну оцінку основних засобів, рівень організації і управління підприємством [3, с. 168].

Виділяють витратні, ресурсні і результативні методи оцінки ресурсного потенціалу підприємства.

Витратні методи засновані на принципі заміщення, принципі найбільш ефективного використання, збалансованості, економічної величини і економічного поділу. Недоліками цієї групи методів є те, що вони припускають розрахунок одного показника, що відображає витрати підприємства. Використання даних методів доцільно при визначенні ефективності інвестиційних рішень [5, с.131].

Якщо виходити з того, що виробнича потужність є результатом комплексу виробничих ресурсів, то логічним виступає твердження про те, що мірою продуктивності потужності повинна стати її економічна оцінка, а саме: економічна потужність. Тим самим концепція базується на ресурсному підході. Масштаб визначається наявністю і якістю ресурсного потенціалу, а її розмір - ступенем ресурсовіддачі.

Використання ресурсних методів дозволяє встановити вплив кожної складової на формування виробничої потужності; виявити резерви додаткового випуску продукції за допомогою економічного обґрунтування ресурсозабезпеченості і ресурсовіддачі підприємства; визначити в якості нормативів для планування господарської діяльності підприємств промисловості економічно доцільний рівень витрат на одиницю виробничої потужності [11, с. 98].

Недолік полягає в складності визначення розрахункового значення потужності шляхом визначення кожного ресурсного потенціалу і максимально можливої його віддачі та визначення масштабу якості і наявності ресурсів, їх ресурсовіддачі. Застосування ресурсних методів направлено на оцінювання ефективності процесу виробництва, тому частіше використовуються при прийнятті господарських рішень на промислових підприємствах [12, с.333].

Результативні методи засновані на результуючих (узагальнюючих) показниках, а також вивченні і вимірі ступеня впливу факторів на величину досліджуваних економічних показників. Складність використання полягає у встановленні залежності результуючих показників від численних і різноманітних факторів, що вимагає детального, глибокого і всебічного дослідження факторів, що впливають на господарсько-фінансові результати діяльності підприємства. Застосування цих методів направлено на виявлення позитивної або негативної діяльності підприємства (основні показники діяльності), дає можливість керівнику звернути увагу на проблемні зони і визначити подальші дії щодо підвищення ефективності [15, с. 85].

З огляду на різноплановий характер виділених методів оцінки ресурсного потенціалу підприємства та їх функціонально-цільового використання, найбільш оптимальною альтернативою при обґрунтуванні управлінського рішення щодо вибору методичного інструментарію для оцінювання ресурсного потенціалу, доцільно використовувати комплексний науково-практичний підхід.

Комплексний підхід базується на дослідженні господарсько-фінансової діяльності підприємства як складної економічної системи, яка складається з окремих елементів з численними внутрішніми і зовнішніми зв'язками. Даний підхід передбачає глибоке і детальне вивчення господарсько-фінансової діяльності підприємства з метою визначення ефективності використання наявних ресурсів і виявлення резервів для стратегічного розвитку підприємства. Застосування комплексного науково-методичного підходу дає можливість

розробити методологічно обґрунтовану схему пошуку резервів підвищення ефективності виробництва; провести всебічну оцінку результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства; прийняти обґрунтоване управлінське рішення (рис. 1.2) [16, с.103].

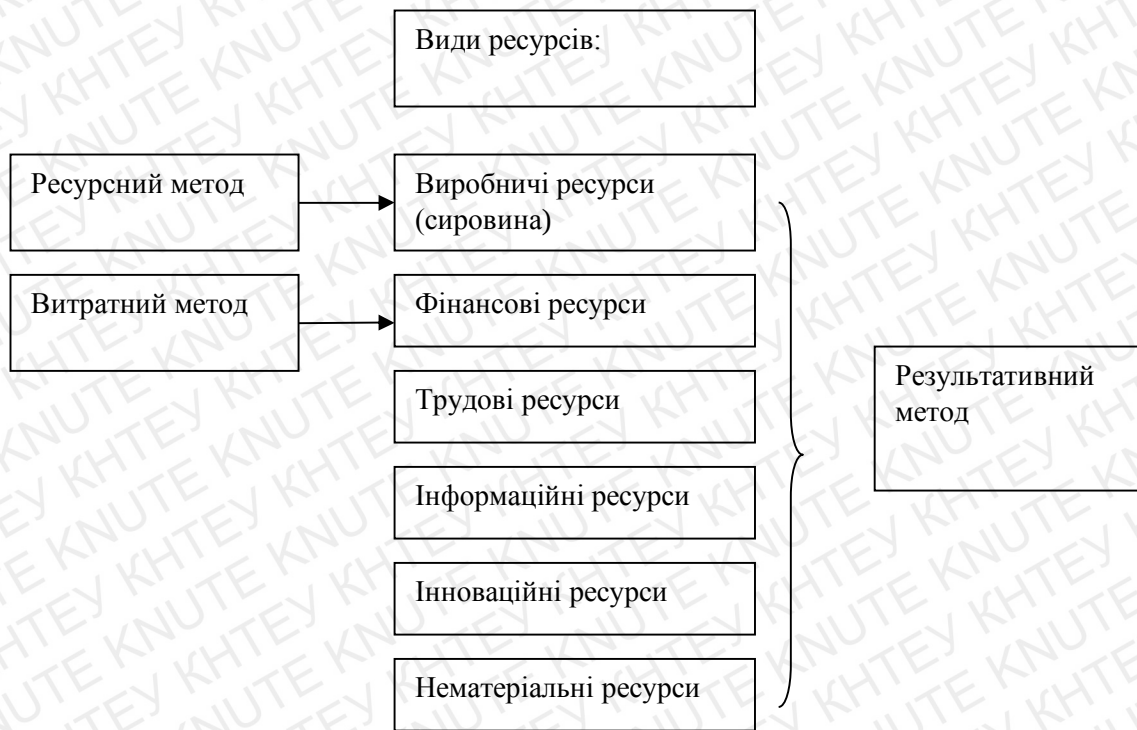


Рис. 1.2. Комплексний підхід до оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за [21; 27].

Таким чином, для кожного підприємства необхідно знайти індивідуальний комплекс методів оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу.

Будь-яка методика оцінки ресурсного потенціалу підприємства передбачає три етапи.

Перший етап починається із збору фінансово-економічної інформації про стан підприємства. Визначаються основні цілі підприємства, його вихідні і кінцеві характеристики фінансово-господарської діяльності.

Другий етап полягає в розрахунку фактичного рівня ресурсного потенціалу підприємства. Для цього здійснюються наступні дії:

- обирається комплекс показників для кожної категорії складових потенціалів, які дозволяють найбільш повно відобразити їх поточний стан;
- проводяться розрахунки обрані раніше показники для визначення кожної складової потенціалу в рамках ресурсного потенціалу;
- визначається рекомендоване значення контрольних показників (максимально і мінімально допустимі) для кожної категорії складових потенціалів.

Третій етап, заключний, дозволяє:

- проаналізувати рівень використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства;
- виявити резерви і втрати ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність системи управління ресурсним потенціалом підприємства, яка склалася;
- розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності для показників, які мають негативну динаміку.

Крім того, при проведенні розрахунків необхідно притримуватися наступних умов:

- використовувати тільки ті показники, які мають у всіх видах звітності підприємства;
- розумно обмежувати кількість використовуваних показників [28, с. 98-103].

Оцінка на основі комплексного показника динаміки ресурсного потенціалу являє собою розрахунок інтегральних показників виробничого потенціалу, трудового потенціалу і фінансового потенціалу, представлених в табл. 1.3. На основі, наведених в табл. 1.3 потенціалів розраховується комплексний показник ресурсного потенціалу. При позитивній динаміці

розвитку підприємства комплексний показник ресурсного потенціалу буде перевищувати середнє арифметичне значення [30, с. 28].

Виходячи з даних, наведених в таблиці 1.3 видно, що значення комплексного показника ресурсного потенціалу повинно бути більше одиниці. Це буде свідчити про те, що підприємство в результатах його фінансово-господарської та трудової діяльності спостерігається позитивна динаміка.

Таблиця 1.3

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства на основі комплексних показників динаміки ресурсного потенціалу

Показники	Формула розрахунку	Нормативне значення
Виробничий потенціал	$ПП = (Трос * Трфо * ТРфр * Трфе)$, де, Трос – темп росту середньорічної вартості основних фондів; Трфо – темп зростання фондівддачі; ТРфр – темп зростання фондорентабельності; Трфе – темп зростання фондомісткості	$ПП > 1$
Трудовий потенціал	$ТП = (ТРзп * ТРсч * Трчод * ТРчр * ТРтк)$ Де Трзп – темп зростання середньомісячної заробітної плати; Трчо – темпи зростання чисельності персоналу основної діяльності; Тчр – темпи зростання чисельності керівного персоналу; Тртк – темп зростання плинності кадрів.	$ТП > 1$
Фінансовий потенціал	$ФП = (ТРчп * ТРв * Тра * ТРкз * ТРдз)$, де, ТРчп – темп зростання чистого прибутку; ТРв – темп зростання виручки; Тра – темп зростання величини активів; ТРкз – темп зростання середньої величини кредиторської заборгованості.	$ФП > 1$
Комплексний показник ресурсного потенціалу	$Крес = (ПП * ТП * ФП)$, де, ПП – виробничий потенціал; ТП – трудовий потенціал; ФП – фінансовий потенціал	$Крес. > 1$

Джерело: складено атором за: [28; 30].

Якщо значення комплексного показника ресурсного потенціалу не перевищує одиниці, то необхідно звернути увагу, за рахунок якої складової ресурсного потенціалу відбувається зниження кінцевого результату, і

скоригувати політику стратегічного розвитку таким чином, щоб в подальшому не допустити утворення «слабкого ланцюгу» у функціонуванні підприємства [28, с. 90].

Наступна методика передбачає оцінку ресурсного потенціалу підприємства по взаємодії темпів зростання найбільш істотних складових ресурсного потенціалу [33, с. 105].

Для оцінки ресурсного потенціалу за даною методикою необхідно розрахувати темпи зростання найбільш істотних показників, що складають виробничий, трудовий і фінансовий потенціали підприємства. Після чого співвіднести їх темпи зростання в рамках кожного потенціалу. Співвідношення має бути, як представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства по взаємодії темпів зростання [33]

Складові ресурсного потенціалу	Відношення темпів зростання
Виробничий потенціал	Темп зростання середньорічної вартості основних засобів > Темп зростання фондівддачі > Темп зростання фондорентабельності > Темп зростання фондомісткості
Трудовий потенціал	Темп зростання середньомісячної заробітної плати робітників основної діяльності > Темп зростання чисельності персоналу основної діяльності > Темп зростання чисельності керівників > Темп зростання плинності кадрів персоналу основної діяльності
Фінансовий потенціал	Темп зростання чистого прибутку > Темп зростання виручки > Темп зростання активів > Темп зростання середньої величини залучених коштів > Темп зростання середньої кредиторської заборгованості > Темп зростання середньої дебіторської заборгованості

Якщо умови, зазначені в таблиці, відповідають темпам зростання показників досліджуваного підприємства, то можна зробити висновок про позитивну перспективу розвитку даного підприємства, якщо ж деякі умови співвідношення темпів зростання не відповідають еталонної взаємозв'язку, отже, управлінському персоналу необхідно прийняти рішення про коригування

виробничої, трудової або фінансової політики. Також необхідно відзначити, що розрахунки доцільно проводити як мінімум за останні чотири звітні періоди для отримання найбільш достовірних результатів.

Наступна методика дослідження ресурсного потенціалу на основі комплексної оцінки ефективності використання ресурсів підприємства головним чином спрямована на оцінку екстенсивного і інтенсивного використання ресурсів підприємства, а також на утворення синергетичного ефекту від одночасного застосування екстенсивних і інтенсивних факторів [39, с.140].

Оцінити ефективність екстенсивних факторів можна за допомогою такого показнику, як ресурс підприємства, коефіцієнт зростання або зниження якого можна виразити в наступній формулі:

$$1 + \Delta PP = \frac{PP_1}{PP_0}, \quad (1.1)$$

де $1 + \Delta PP$ – коефіцієнт зростання (зниження) ресурсу, що споживається;

PP_1 , PP_0 – ресурс підприємства в звітному і базовому періоді, відповідно.

Ефективність інтенсивних факторів відображає показник ресурсовіддачі, який розраховується за наступною формулою:

$$PO = \frac{V}{PP}, \quad (1.2)$$

де, PO – ресурсовіддача;

V – обсяги виробництва;

PP – ресурс підприємства.

Для визначення коефіцієнт зростання або зниження ресурсовіддачі використовується формула, представлена нижче:

$$1 + \Delta PO = \frac{PO_1}{PO_0}, \quad (1.3)$$

де $1 + \Delta PO$ – коефіцієнт зростання (зниження) ресурсовіддачі,

PO_1 і PO_0 – показники ресурсовіддачі в звітному і базовому періоді, відповідно.

Кінцевим результатом діяльності підприємства служить такий показник, як обсяг виробництва, який можна отримати з формули:

$$V = PO \times PP, \quad (1.4)$$

Відповідно, якщо нам необхідно розрахувати обсяги виробництва базового періоду, то формула буде виглядати таким чином:

$$V_0 = PO_0 \times PP_0, \quad (1.5)$$

А якщо обсяг виробництва звітного періоду, тоді:

$$V_1 = PO_1 \times PP_1, \quad (1.6)$$

Динаміку обсягів виробництва відобразимо за допомогою наступної формули:

$$1 + \Delta V = \frac{V_1}{V_0}, \quad (1.7)$$

де $1 + \Delta V$ – коефіцієнт зростання (зниження) обсягів виробництва;

V_1 , V_0 – обсяг виробництва в звітному і базовому періоді, відповідно.

Підставив показники (1.5) і (1.6) в формулу (1.7):

$$1 + \Delta V = \frac{PO_1 \times PP_1}{PO_0 \times PP_0}, \quad (1.8)$$

Перетворюючи формулу (1.8) отримуємо наступний вираз:

$$1 + \Delta V = (1 + \Delta PП) \times (1 + \Delta PО), \quad (1.9)$$

Представимо комплексну оцінку ефективності використання ресурсів підприємства в табл.1.5.

Виходячи з даних, наведених в таблиці, можна помітити, що вплив інтенсивних факторів на ефективність діяльності підприємства має перевищувати вплив екстенсивних факторів, тобто фактори, які забезпечують ефективність використання ресурсів за рахунок якості повинні бути в пріоритеті.

Таблиця 1.5

Комплексна оцінка ефективності використання ресурсів підприємства

Коефіцієнт екстенсивного впливу		Коефіцієнт інтенсивного впливу		Умова ефективного використання ресурсів підприємства
$K_{екс} = \frac{\Delta PP}{\Delta Y}$		Кінт = 1 –Кекс		Кінт > Кекс
Ефективність використання ресурсів підприємства з урахуванням мультиплікативного ефекту				
Результат екстенсивного використання	Результат інтенсивного використання	Результат мультиплікативного ефекту	Критерій організованої впорядкованої структури ресурсного потенціалу	Умова зростання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства
ΔРП	ΔРО	ΔРО * ΔРП	ΔРО *ΔРП > 0	ΔРО > ΔРП > 0

Джерело: складено автором за: [39; 45].

Однак якщо вивести з формули (1.9) приріст обсягу виробництва, можна помітити, що він складається з наступних складових:

$$\Delta V = \Delta PО + \Delta PП + \Delta PО \times \Delta PП, \quad (1.10)$$

Отже, приріст обсягу виробництва залежить як від приросту ресурсовіддачі (інтенсивності), приросту ресурсів підприємства (екстенсивності), так і від мультиплікативної взаємозв'язку цих показників, що говорить про важливість застосування ресурсів на підприємстві, що сприяють як інтенсивному, так і екстенсивному розвитку [45, с. 86].

Причому, якщо виконується умова:

$\Delta PO * \Delta RP < 0$, то це говорить про неузгодженість протікання процесів у часі;

$\Delta PO * \Delta RP = 0$, тоді даний факт вказує на те, що швидкість протікання одного або двох процесів не змінюється відносно базового періоду;

$\Delta PO * \Delta RP > 0$, тоді це говорить про узгодженість, однацільність протікання процесів у часі.

Однак, оскільки позитивного значення можна досягти і при негативних темпах приросту обох показників, то при оцінці ресурсного потенціалу необхідно враховувати умову зростання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, представлені в останній колонці табл.1.4 [45, с. 96].

Таким чином, аналіз ресурсного потенціалу підприємства можна здійснити, використовуючи різні методики. Однак необхідно детально досліджувати конкретні показники, які є складовими частинами ресурсного потенціалу, а також звертати увагу на екстенсивні і інтенсивні фактори ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Це дозволить встановити позитивні і негативні тенденції в діяльності компанії, прийняти грамотні управлінські рішення щодо ефективного використання ресурсів і виявлених господарських резервів, скористатися наявними можливостями для підвищення результатів функціонування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»

2.1. Оцінка майнового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»

Дослідження ресурсного потенціалу підприємства визначається, перш за все, активами та складом і структурою джерел формування цього майна - пасивів. Загальна оцінка ресурсного потенціалу та її зміни, як правило, починається з аналізу балансу підприємства, тобто від аналізу складу та структури його активів та зобов'язань, їх динаміки.

Горизонтальний аналіз включає в себе порівняння статей балансу та розрахункових показників для них на початку та наприкінці одного або декількох періодів та виявлення відхилень. У горизонтальному аналізі ми обчислюємо абсолютні (у сумі) та відносні (у відсотках) показники та їхні зміни. Вертикальний аналіз використовується для вивчення структури ресурсів та джерел шляхом розрахунку відносної ваги окремих позицій балансу на кінцевих показниках.

Для повної оцінки та аналізу фінансового стану підприємства використовується Форма 1 "Баланс" (Додаток Б).

Структура та динаміка активів та зобов'язань підприємства досліджуються з використанням так званого порівняльного аналітичного балансу, який впливає з вихідного балансу шляхом доповнення його показників структури, динаміки та структурної динаміки активів та джерел їх формування (зобов'язання за звітний період). Такий баланс включає абсолютні значення окремих статей або груп балансових статей на початок та кінець звітної періоду, їх частки у загальній сумі балансу, зміни абсолютних значень та акцій статей (груп статей) та інших показників горизонтального та вертикального аналізу.

Об'єктами аналізу активів підприємства є види та склад майна, що має натурально-матеріальну форму, грошові кошти та кошти в розрахунках.

У процесі аналізу їх склад і структура і оборот, оскільки стан підприємства ресурсів залежить від швидкості обороту капіталу, що призводить до іншого потоку коштів.

За даними звітного балансу (Додаток Б) та агрегованого порівняльного аналітичного балансу (табл. 2.1) проведено аналіз динаміки майна ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» (рис. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягів активів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»
за 2015-2017 роки, тис.грн.**

№ п/п	Стаття активу	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст	
					Абсол.+/-	Відн.,%
1	2	3	4	5	6	7
1	Необоротні активи	581000	585353	605496	24496	4,2
1.1	Нематеріальні активи	13031	15333	31025	17994	138,1
1.3	Незавершені капітальні інвестиції	33725	24920	19793	-31746	-94,1
1.4	Основні засоби:	533462	543438	552712	19250	3,6
	первісна вартість	690178	742800	798601	108423	15,7
	знос	-156716	-199362	-245889	89173	56,9
1.5	Відстрочені податкові активи	604	1543	1748	1144	189,4
2	Оборотні активи	780216	739040	787751	7535	0,96
2.1	Запаси	391534	410547	392957	1423	0,36
2.2	Дебіторська заборгованість	295338	224413	294069	-1269	-0,43

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
2.3	Гроші та їх еквіваленти	87666	96638	84657	-3009	-3,4
2.4	Витрати майбутніх періодів	4729	7149	14876	10147	214,5
2.5	Інші оборотні активи	949	330	1192	243	25,6
3	Баланс	1361216	1324393	1393247	32031	2,35

Аналізуючи динаміку обсягів активів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, суттєвих змін в активах досліджуваного підприємства не відмічено. Так, обсяг необоротних активів за останні три роки збільшився на 24 496 тис. грн. або на 4,2% за рахунок зростання обсягу нематеріальних активів на 17994 тис. грн., та основних засобів на 19250 тис. грн.

Оборотні активи ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за аналізований період зросли на 7535 тис. грн., або 0,96% за рахунок збільшення запасів на 1423 тис. грн. та витрат майбутніх періодів на 10147 тис. грн. В той же час, обсяги дебіторської заборгованості за останні три роки зменшились на 1269 тис. грн., грошових коштів на 3009 тис. грн.

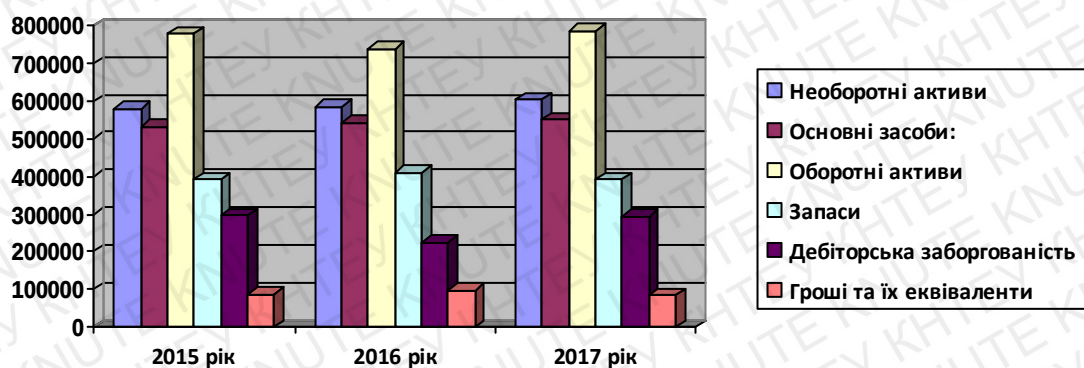


Рис. 2.1. Динаміка обсягів та складу активів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Загалом, обсяг активів досліджуваного підприємства за 2015-2017 роки збільшились у 3201 тис. грн., або на 2,35%.

В табл. 2.2 проаналізовано структуру активів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури активів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»
за 2015-2017 роки, %**

№ п/п	Стаття активу	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст 2017/2015 +-
1	Необоротні активи	42,7	44,2	43,4	0,7
1.1	Нематеріальні активи:	2,2	2,6	5,1	-2,9
1.3	Незавершені капітальні інвестиції	5,8	4,2	3,3	-2,5
1.4	Основні засоби:	91,8	92,8	91,3	-0,5
1.5	Відстрочені податкові активи	0,1	0,3	0,3	0,2
2	Оборотні активи	57,3	55,8	56,6	-0,7
2.1	Запаси	50,2	55,5	49,8	-0,4
2.2	Дебіторська заборгованість	37,8	33,3	37,3	-0,5
2.3	Гроші та їх еквіваленти	11,2	13,1	10,7	-0,5
2.4	Витрати майбутніх періодів	0,6	0,9	1,9	1,3
2.5	Інші оборотні активи	0,1	0,04	0,2	0,1
3	Баланс	100	100	100	x

Аналізуючи структуру активів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки можна зазначити що, структура активів за аналізований період практично не змінилась. Так, частка необоротних активів у 2017 році склала 43,4% проти 42,7% у 2015 році. У необоротних активах головною складовою(більше 91%) є основні засоби підприємства.

Оборотні активи у 2017 році склали 56,6% проти 57,3% у 2015 році. У оборотних активах в межах 50% складають запаси, 37% є частка дебіторської заборгованості, на грошові кошти припадає 10,7% у 2017 році проти 11,2% у 2015 році.

У табл. 2.3 оцінено стан основних засобів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.3

**Оцінка стану основних засобів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»
за 2015-2017 роки, тис.грн.**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст 2017/2015	
				Абсол.+/-	Відн.,%
Основні засоби:	533462	543438	552712	19250	3,6
первісна вартість	690178	742800	798601	108423	15,7
знос	-156716	-199362	-245889	89173	56,9
Коефіцієнт зносу,%	22,7	26,8	30,8	8,1	35,7
Коефіцієнт придатності,%	77,3	73,2	69,2	-8,1	-10,5

Аналізуючи стан основних засобів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» можна відмітити що, досліджуване підприємство за останні три роки суттєво оновило основні засоби підприємства. Так, первісна вартість основних засобів збільшилась на 108423 тис. грн., або на 15,7%, залишкова вартість основних засобів за останні три роки збільшилась на 19250 тис. грн., або 3,6%.

На рис.2.2 наглядно зобразимо динаміку стану основних засобів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки.

Основні засоби досліджуваного підприємства мають прийнятний рівень зносу, від 22,7% у 2015 році до 30,8% у 2017 році.

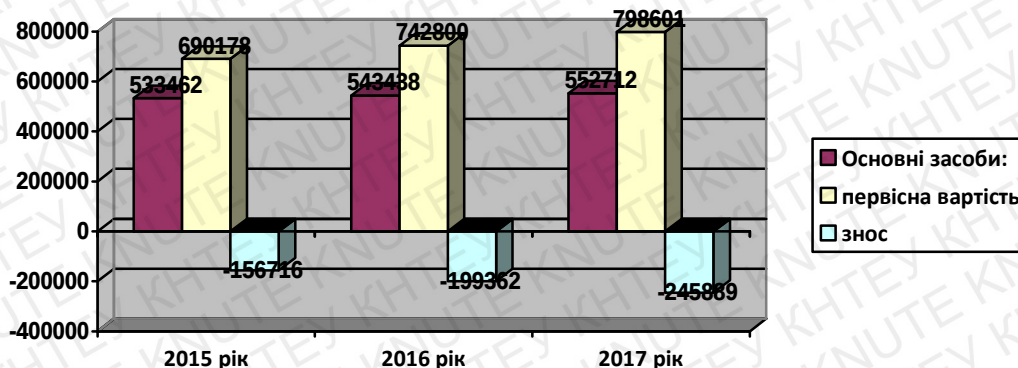


Рис. 2.2. Динаміка стану основних засобів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, тис. грн.

В табл. 2.4 проаналізовано динаміку джерел формування майна ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки (рис. 2.3).

Таблиця 2.4

Динаміки обсягів джерел формування майна ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, тис.грн.

№ п/п	Стаття пасиву	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст 2017/2015 р.	
					Абсол.+/-	Відн.,%
1	2	3	4	5	6	7
1	Власний капітал	732505	870390	999932	267427	36,5
1.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	125337	125337	125337	0	0
1.2	Капітал у дооцінках	31251	27281	23451	-7800	-24,9
1.3	Резервний капітал	26611	30017	36913	10302	38,7
1.4	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	549306	687755	814231	264925	48,2
2	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	462490	113662	128770	-333720	-72,1
2.1	Інші довгострокові зобов'язання	1138	113662	128770	127632	11215,4

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
3	Поточні зобов'язання та забезпечення	166221	340341	264545	98324	59,1
3.1	за товари, роботи, послуги	83853	70016	125289	41436	49,4
3.2	за розрахунками з бюджетом	59560	108310	6293	-53267	-89,4
3.3	за розрахунками зі страхування	10593	3521	3205	-7388	-69,7
3.4	за розрахунками з оплати праці	3870	100090	11841	7971	205,9
3.5	за одержаними авансами	28020	119782	95342	67322	240,2
3.6	Поточні забезпечення	1303	14154	2039	736	56,4
4	Баланс	1361216	1324393	1393247	32031	2,35

Аналізуючи динаміку джерел формування майна ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки можна відмітити що, значна негативна динаміка відмічена по довгострокових зобов'язаннях та забезпеченнях у сумі 333720 тис. грн., в той же час, обсяг власного капіталу за останні три роки мав позитивну динаміку у 267427 тис. грн., або 36,5%, а обсяг поточних зобов'язань за останні три роки збільшився на 98324 тис. грн., або на 59,1%.

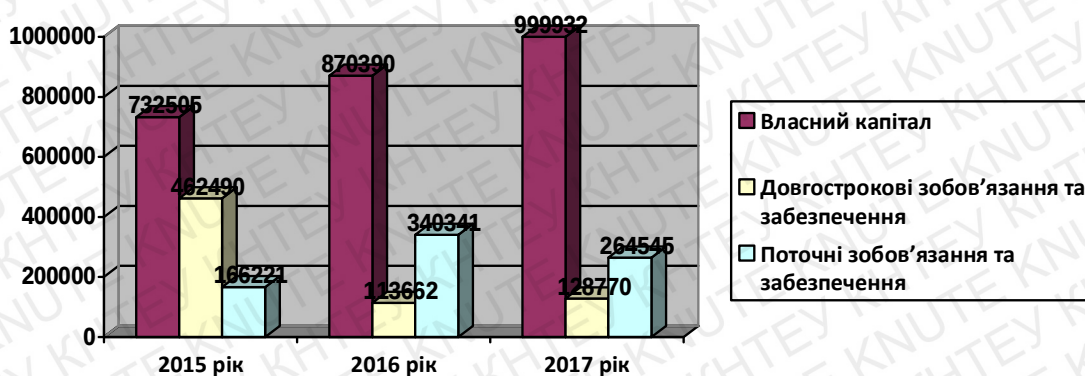


Рис. 2.3. Динаміка джерел формування майна ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки. тис. грн.

На збільшення обсягу власного капіталу вплинуло значне збільшення нерозподіленого прибутку на 264925 тис. грн., або на 48,2% за останні три роки та збільшення обсягу резервного капіталу на 10302 тис. грн., або на 38,7%.

Позитивна динаміка поточних зобов'язань та забезпечень зумовлена збільшенням обсягу поточних зобов'язань за товари, роботи, послуги на 41436 тис. грн., або на 49,4% та поточних зобов'язань за виданими авансами на 67332 тис. грн., або на 240,2% за останні три роки (рис. 2.4.).

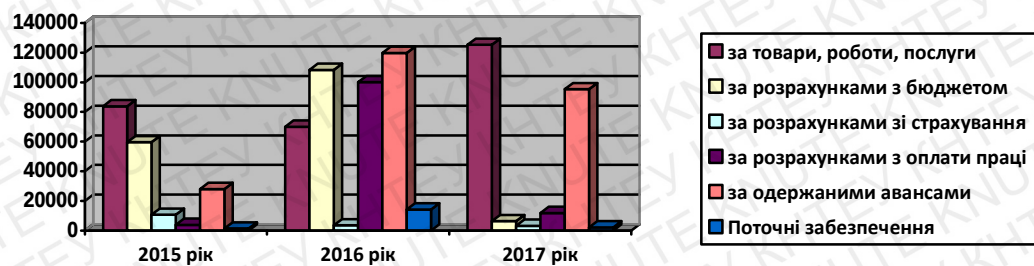


Рис. 2.4. Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, тис. грн.

В табл. 2.5 проаналізовано структуру джерел формування майна за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.5

Динаміка структури джерел формування майна ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, %

№ п/п	Стаття пасиву	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст 2017/2015, +/-
1	2	3	4	5	6
1	Власний капітал	54,4	65,7	71,8	17,4
1.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	17,1	14,4	12,6	-4,5
1.2	Капітал у дооцінках	4,2	3,1	2,3	-1,9
1.3	Резервний капітал	3,6	3,4	3,7	0,1

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
1.4	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	75,0	79,0	81,4	6,4
2	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	33,4	8,6	9,2	-27,2
2.1	Інші довгострокові зобов'язання	100	100	100	0
3	Поточні зобов'язання та забезпечення	12,2	25,7	19,0	6,8
3.1	за товари, роботи, послуги	50,5	26,5	48,2	-23
3.2	за розрахунками з бюджетом	35,8	40,4	2,4	-33,4
3.3	за розрахунками зі страхування	6,4	5,6	1,2	-5,2
3.4	за розрахунками з оплати праці	2,4	2,9	4,5	2,3
3.5	за одержаними авансами	16,8	20,5	36,0	19,2
3.6	Поточні забезпечення	7,8	4,1	7,7	-0,1
4	Баланс	100	100	100	x

Аналізуючи структуру джерел формування майна ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки можна відмітити що, в структурі джерел формування майна досліджуваного підприємства відбулись суттєві зміни.

Так, частка власного капіталу у майні підприємства збільшилась з 54,4% у 2015 році до 71,8% у 2017 році. При цьому частка нерозподіленого прибутку у власному капіталі збільшилась з 75% у 2015 році до 81,4% у 2017 році, в той же час, частка пайового капіталу у власному капіталі зменшилась з 17,1% у 2015 році до 12,6% у 2017 році.

Частка довгострокових зобов'язань та забезпечень у майні підприємства зменшилась з 33,4% у 2015 році до 9,2% у 2017 році. Єдиною складовою даних зобов'язань є інші довгострокові зобов'язання.

Частка поточних зобов'язань у майні ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році склала 19% проти 12,2% у 2015 році. У поточних зобов'язаннях

48,2% складають поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги; 36% поточні зобов'язання за виданими авансами.

В табл. 2.6 проаналізовано джерела формування основного капіталу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році.

Таблиця 2.6

Аналіз джерел формування основного капіталу (необоротних активів)

ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році, тис.грн.

Основний капітал (необоротні активи)	На початок періоду	На кінець періоду	Приріст	Джерела покриття основного капіталу	На початок періоду	На кінець періоду	Приріст
1. Нематеріальні активи	15333	31025	15692	1. Власні джерела (всього)	125337	125337	0
2. Основні засоби	543438	552712	9274	2. Нерозподілений прибуток на формування необоротних активів	429999	443216	13217
3. Довгострокові активи	26582	21759	-4823	3. Резервний капітал	30017	36913	6896
Всього необоротні активи	585353	605496	20143	Всього джерел на покриття необоротних активів	585353	605496	20113

За даними табл. 2.6, джерелами формування основного капіталу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році є власні джерела, зокрема, пайовий капітал, резервний капітал та нерозподілений прибуток. Дані джерела з надлишком покривають основний капітал, що вказує на незалежність від зовнішніх джерел формування майна.

В табл. 2.7 проаналізуємо джерела формування оборотного капіталу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2017 рік.

За результатами аналізу джерел формування оборотного капіталу, можна зробити висновок, що переважно для покриття оборотного капіталу використовуються власні кошти, а саме - нерозподілений прибуток.

Таблиця 2.7

Аналіз джерел формування оборотного капіталу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році, тис.грн.

Оборотний капітал	На початок періоду	На кінець періоду	Приріст	Джерела покриття оборотного капіталу	На початок періоду	На кінець періоду	Приріст
1. Оборотний капітал (всього)	739040	787751	48711	1. Власний капітал (всього)	870390	999932	129542
1.1. Запаси	410547	392957	-17590	1.1. На покриття оборотного капіталу	398699	523206	124507
1.5. Грошові кошти	96638	84657	-11981				
1.6. Дебіторська заборгованість	224413	294069	69656	2. Поточні зобов'язання	340341	264545	-75796
				2.2. Кредиторська заборгованість	326187	262506	-63681
1.7. Витрати майбутніх періодів	7149	14876	7727				
1.8. Інші оборотні активи	330	1192	862	2.3. Поточні забезпечення	14154	2039	-12115
Всього оборотний капітал	739040	787751	48711	Всього джерел на покриття оборотного капіталу	739040	787751	48711

В табл. 2.8 проаналізовано забезпеченість основними засобами та ефективність використання ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ».

Аналізуючи дані у табл. 2.8 відмітимо що, позитивним показником забезпеченості основними ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за аналізований період є

збільшення фондоозброєності на 123,5 тис.грн., зменшення фондомісткості на 0,01 та збільшення рентабельності основних засобів на 10,8 пунктів. Негативним показником використання основних засобів є значне збільшення рівня їх зносу за аналізований період на 15,1 пункт.

Таблиця 2.8

**Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання
ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р..	Приріст 2017/2015 р.,+-
Фондоозброєність, тис. грн.	1909,3	1988,4	2032,8	123,5
Фондомісткість, грн.	0,48	0,45	0,47	-0,01
Фондовіддача, грн.	2,07	2,19	2,13	0,06
Рівень зносу основних засобів,%	29,4	36,7	44,5	15,1
Рентабельність основних засобів,%	12,7	25,3	23,5	10,8

В табл. 2.9 розраховано показники використання виробничого потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» для чого використано формулу з таблиці 1.2.

Таблиця 2.9

**Показники використання виробничого потенціалу
ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Темп росту вартості основних засобів	0,07	0,02	0,02
Темп росту фондорентабельності	-0,65	0,99	0,21
Темп росту фондовіддачі	0,03	0,06	-0,03
Темп росту фондомісткості	-0,02	-0,06	0,04
Рівень виробничого потенціалу	-0,57	1,01	0,24

Отже, ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» має значний обсяг майнового потенціалу, для ведення господарської діяльності використовує власний капітал, частка якого у майні підприємства у 2017 році склала 71,8%. Джерелами формування основного капіталу та оборотного капіталу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році є переважно власні джерела, зокрема,

пайовий капітал, резервний капітал та нерозподілений прибуток. Частка поточних зобов'язань ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році склала 19%. Рівень зносу основних засобів прийнятний, підприємство постійно оновлює необоротні активи.

2.2. Аналіз фінансового потенціалу підприємства

Аналіз фінансового потенціалу доцільно розпочати з аналізу доходів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», для цього потрібно проаналізувати динаміку фінансових результатів.

Аналіз динаміки чистого прибутку ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» потрібно почати з дослідження динаміки фінансових результатів який проведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, тис.грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темп росту 2017/2015, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1106496	1193407	1179993	6,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	833537	823182	823119	-1,3
Валовий: прибуток	272959	370225	356874	30,7
Інші операційні доходи	5695	25360	32370	468,4
Адміністративні витрати	64524	75918	84981	31,7
Витрати на збут	18928	51469	62525	230,3
Інші операційні витрати	32710	30095	35180	7,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	162492	238103	206558	27,2
Дохід від участі в капіталі	34	0	0	-
Інші фінансові доходи	2034	6341	9889	386,2
Інші доходи	3213	4698	1167	-63,7
Фінансові витрати	16445	18144	6923	-57,9

Продовження табл.2.10

1	2	3	4	5
Втрати від участі в капіталі	0	59	41	-
Інші витрати	60300	63084	49015	-18,8
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	91028	167855	161635	77,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	22918	30036	31859	39,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	68110	137819	129776	90,5

Аналізуючи дані табл. 2.10 можна відмітити що, за останні три роки позитивну динаміку мав результат від операційної діяльності на 27,2% та обсяг чистого прибутку на 90,5%. На позитивну динаміку обсягу чистого прибутку мало значний вплив суттєве зменшення статті «фінансові витрати», загалом на 57,9% за аналізований період.

В табл. 2.11 проаналізовано динаміку чистого прибутку досліджуваного підприємства за 2014-2017 роки.

Таблиця 2.11

**Динаміка чистого прибутку ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»
за 2015-2017 роки, тис. грн.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Приріст 2017/2015 р.	
				+-, тис.грн.	%
Прибуток від операційної діяльності	162492	238103	206558	44066	27,1
Прибуток від участі в капіталі	-11164	-7046	4092	15256	136,6
Прибуток від звичайної діяльності	91028	167855	161635	70607	77,5

Аналізуючи дані табл. 2.11 необхідно відмітити що, досліджуване підприємство проводить прибуткову діяльність. Прибуток від операційної діяльності так і прибуток від звичайної діяльності має позитивну динаміку. При цьому, позитивна динаміка прибутку від участі в капіталі склала 15256 тис. грн. за останні три роки.

Наочно динаміку чистого прибутку зображено на рис. 2.5.

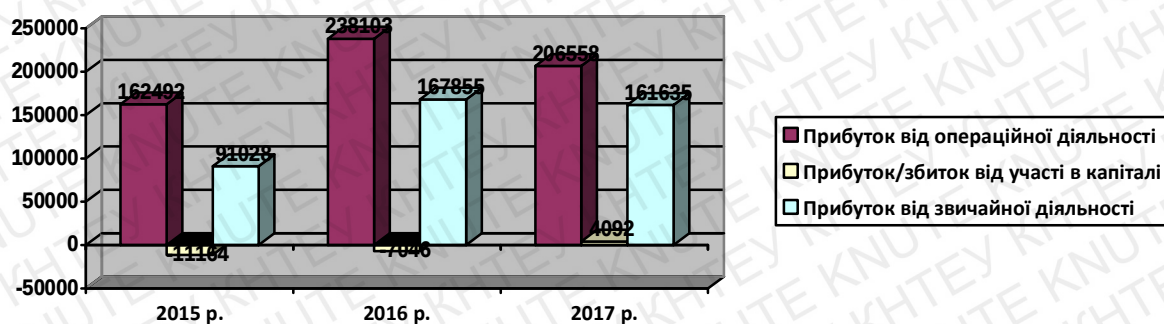


Рис. 2.5. Динаміка складових чистого прибутку ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Таким чином, на рис.2.5, у 2015 році відмічено значне зменшення всіх складових чистого прибутку досліджуваного підприємства, в той же час, 2016 рік відмічено значне збільшення даних показників, що пов'язано, перш за все, зі стабілізацією економічного та валютного курсу України що має значний вплив на діяльність досліджуваного підприємства.

В табл. 2.12 проаналізовано структуру чистого прибутку ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.12

**Динаміка чистого прибутку ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»
за 2015-2017 роки, тис. грн.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Приріст 2017/2015 р. +,-,.
Прибуток від операційної діяльності	107,4	103,05	98,06	-9,34
Прибуток від участі в капіталі	-7,4	-3,05	1,94	9,37
Разом	100	100	100	x

Аналізуючи структуру прибутку ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки потрібно відмітити що, основною складовою у прибутку досліджуваного підприємства є прибуток від операційної діяльності. В той же час, прибуток від

участі в капіталі у 2015-2016 роках мав від'ємне значення, в результаті -9,04% та 9,37% відповідно, що мало вплив на динаміку чистого прибутку.

В табл. 2.13 проаналізовано динаміку доходів та витрат фінансових результатів від операційної діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки.

Аналізуючи дані табл. 2.13 необхідно зазначити що, за аналізований період 2015-2017 роки обсяг доходу від операційної діяльності збільшився на 27,2%. Значний вплив на збільшення доходу від операційної діяльності мало збільшення обсягу інших операційних доходів на 110590 тис.грн., або на 39,7%. В той же час, витрати операційної діяльності значно збільшились, загалом на 69524 тис.грн., або на 59,8%. На збільшення витрат операційної діяльності значний вплив мало збільшення витрат на збут на 43597 тис.грн., або на 230,3%, адміністративних витрат на 20457 тис.грн., або на 31,7%, інших операційних витрат на 2470 тис.грн., або на 7,5%.

Таблиця 2.13

Динаміка доходів та витрат фінансових результатів від операційної діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Приріст 2017/2015	
				+-, тис.грн.	%
Валовий: прибуток	272959	370225	356874	83915	30,7
Інші операційні доходи	5695	25360	32370	26675	468,4
Разом доходи від операційної діяльності	278654	395585	389244	110590	39,7
Адміністративні витрати	64524	75918	84981	20457	31,7
Витрати на збут	18928	51469	62525	43597	230,3
Інші операційні витрати	32710	30095	35180	2470	7,5
Разом витрати операційної діяльності	116162	157482	182686	69524	59,8
Прибуток від операційної діяльності	162492	238103	206558	44066	27,2

В результаті, фінансовий результат від операційної діяльності збільшився за аналізований період на 44066 тис.грн., або на 27,2%.

Наочно динаміку доходів, витрат та прибутку від операційної діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки зображено на рис.2.6.

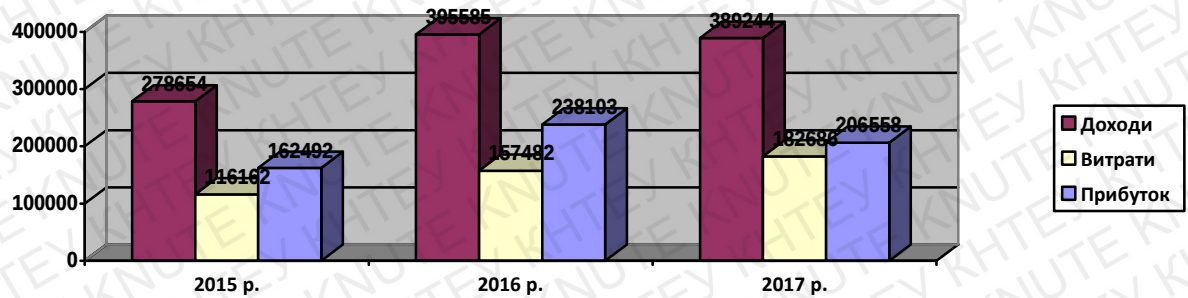


Рис. 2.6. Динаміка доходів, витрат та прибутку від операційної діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, тис.грн.

На рис. 2.6, у 2015 році відмічено значне зменшення доходу від операційної діяльності, що мало суттєвий вплив на обсяг прибутку, в той же час, обсяг витрат від операційної діяльності має постійну щорічне збільшення.

В табл. 2.14 проаналізовано структуру доходів та витрат операційної діяльності досліджуваного підприємства за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.14

**Динаміка структури доходів та витрат операційної діяльності
ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, %**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Приріст 2017/2015 рр. +/-
Валовий: прибуток	97,9	93,6	91,7	-6,2
Інші операційні доходи	2,1	6,4	8,3	6,2
Разом доходи від операційної діяльності	100	100	100	x
Адміністративні витрати	55,6	48,2	46,5	-9,1
Витрати на збут	16,3	32,6	34,2	17,9
Інші операційні витрати	28,1	19,2	19,3	-8,8
Разом витрати операційної діяльності	100	100	100	x

Аналізуючи структуру доходів операційної діяльності необхідно зазначити що, головною складовою у доходах операційної діяльності є валовий прибуток, в той же час, його частку щороку зменшується, з 97,9% у 2015 році до 91,7% у 2017 році, в той же час частка інших операційних доходів поступово збільшується.

У витратах операційної діяльності основною складовою є адміністративні витрати, частка яких щороку зменшується, з 55,6% у 2015 році до 46,5% у 2017 році, загалом негативна динаміка склала 9,1 пункт. В той же час, суттєво збільшилась частка витрат на збут, загалом на 17,9 пунктів. Частка інших операційних витрат у загальному обсязі операційних витрат коливалась від 28,1% у 2015 році до 19,2% у 2016 році, загалом зменшення у структурі даної статті витрат склало 8,8 пункти.

В табл. 2.15 проаналізовано доходи та витрати від фінансової діяльності досліджуваного підприємства за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.15

Динаміка доходів та витрат фінансових результатів від фінансової діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Приріст 2017/2015 р.	
				+,- тис.грн.	%
Дохід від участі в капіталі	34	0	0	-34	-
Інші фінансові доходи	2034	6341	9889	7855	386,2
Інші доходи	3213	4698	1167	-2046	-63,7
Дохід від фін. діяльності	5281	11039	11056	5775	109,3
Фінансові витрати	16445	18144	6923	-9522	-483,6
Витрати від фін. діяльності	16445	18144	6923	-9522	-483,6
Прибуток/збиток від фін. діяльності	-11164	-7105	4133	15297	137

Аналізуючи динаміку доходів від фінансової діяльності відмітимо що, загалом обсяг доходів від фінансової діяльності збільшився на 15297 тис.грн., або на 137% за аналізований період. На збільшення доходу від фінансової

діяльності суттєво вплинуло збільшення обсягу інших фінансових доходів загалом на 7855 тис.грн., або на 386,2%, в той же час, обсяг інших доходів зменшився на 2046 тис. грн., або на 63,7%.

Витрати від фінансової діяльності за аналізований період зменшились на суму 9522 тис. грн., або 483,6%.

Загалом прибуток від фінансової діяльності збільшився за аналізований період на 15297 тис. грн, від 162 тис. грн. у 2015 році до 4133 тис. грн. у 2017 році.

Наочно динаміку доходів, витрат та прибутку/збитку від фінансової діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки зображено на рис.2.7.

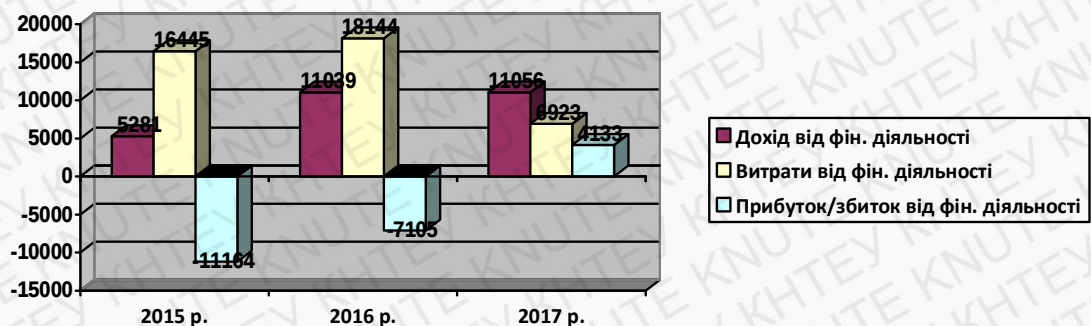


Рис. 2.7. Динаміка доходів, витрат та прибутку від фінансової діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки. тис. грн.

Виходячи з інформації, наведеної на рис. 2.7, у 2015-2016 роках від фінансової діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» отримувало збитки.

В табл. 2.16 проаналізовано структуру доходів та витрат від фінансової діяльності досліджуваного підприємства за 2015-2017 роки.

У доходах фінансової діяльності відмічено за аналізований період значну зміну структури. Так, протягом аналізованого періоду структура доходів змінилась, і у 2017 році частка інших фінансових доходів склала 89,44% і інших доходів лише 10,56%.

Таблиця 2.16

Динаміка структури доходів та витрат фінансових результатів від фінансової діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Приріст 2017/2015, +,-
Дохід від участі в капіталі	0,64	0	0	-
Інші фінансові доходи	38,51	57,44	89,44	50,93
Інші доходи	60,85	42,56	10,56	-50,29
Дохід від фін. діяльності	100	100	100	x
Фінансові витрати	100	100	100	-
Витрати від фін. діяльності	100	100	100	x

Від інвестиційної діяльності досліджуване підприємство за аналізований період доходів не отримувало, при цьому були втрати від участі в капіталі у 2016 році 59 тис. грн., у 2017 році 41 тис. грн. та інші витрати: 2015 рік – 60300 тис. грн., 2016 рік- 63084 тис. грн., 2017 рік – 49015 тис. грн.

Отже, основний прибуток ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» отримує від операційної діяльності, де головною складовою є валовий прибуток, в той же час темп росту операційних витрат більше ніж темп росту доходів. В операційних витратах значний темп росту відмічено по витратам на збут на адміністративним витратам. Від фінансової діяльності досліджуване підприємство у 2017 році отримало значний обсяг прибутку, проти 2015-2016 років коли було отримано збитки.

Дебіторська або кредиторська заборгованість виникає при незбігу в часі появи зобов'язань за розрахунками та виконання цих розрахунків у відносинах підприємства з покупцями, постачальниками, фінорганами, підрядчиками, працівниками, органами соцстрахування, підзвітними особами. Дебіторська заборгованість становить значну питому частку в складі поточних активів та істотно впливає на фінансовий стан підприємства. Тому слід провести порівняльний аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2017 рік (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Порівняльний аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості
ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2017 рік, тис.грн.**

Статті дебіторської заборгованості	На кінець періоду	Статті кредиторської заборгованості	На кінець періоду	Приріст	
				Дт	Кт
1.Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	246841	1.Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	125289	121552	
2.Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	31980	2.Поточні зобов'язання з бюджетом	6293	25687	
3.Дебіторська заборгованість за виданими авансами	13228	3. Поточні зобов'язання за одержаними авансами	95342		82114
		4. Поточні зобов'язання зі страхування	3205		3205
Інша дебіторська заборгованість	2020	5. Поточні зобов'язання з оплати праці	11841		9821
		6.Поточні забезпечення	2039		2039
Разом	294069	Разом	244009	50060	

Виходячи з даних табл. 2.17, дебіторська заборгованість ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році перевищує кредиторську заборгованість на 50060 тис. грн.

Для повної оцінки фінансового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» необхідно провести експрес-аналіз основних показників, що характеризують ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Динаміка показників ліквідності. платоспроможності та фінансової
стійкості ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст 2017/2015 р,+/-	Норматив
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,7	2,17	2,97	-1,73	2.0-2.5

Продовження табл.2.18

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,52	0,28	0,32	-0,2	0.2-0.25
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,8	0,66	1,11	-0,69	Більше 1
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,45	0,3	0,38	-0,07	>0.5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,54	0,66	0,72	0,18	<0.5
Коефіцієнт фінансування (або фінансового ризику)	0,86	0,52	0,39	-0,47	<1.0 зменшення
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,79	0,54	0,66	-0,13	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,94	1,18	1,27	0,33	>0, збільшення

Аналізуючи розраховані показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки необхідно відмітити що, всі показники знаходяться в межах нормативу не зважаючи на зменшення деяких показників, тобто, досліджуване підприємство досить ефективно використовує фінансовий потенціал і є ліквідним та платоспроможним з нормальною фінансовою стійкістю.

В табл. 2.19 наведено показники використання фінансового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.19

Показники використання фінансового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Темп росту чистого прибутку	-0,62	1,02	-0,06
Темп росту виручки	0,1	0,08	-0,01
Темп росту активів	0,06	-0,03	0,05
Темп росту кредиторської заборгованості	0,03	1,05	-0,22
Рівень фінансового потенціалу	-0,43	2,12	-0,24

Отже, за останні три роки ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» проводило прибуткову діяльність, при цьому, обсяг чистого прибутку мав позитивну динаміку у сумі 70607 тис. грн., або 77,5%. На позитивну динаміку чистого прибутку мала вплив стаття «фінансові витрати», яка за аналізований період зменшилась на 6923 тис. грн., або на 57,9%. Головною складовою чистого прибутку є прибуток від операційної діяльності. Проаналізувавши показники ліквідності, платоспроможності та ліквідності можна відмітити що, всі показники знаходяться в межах нормативу не зважаючи на негативну динаміку деяких показників, тобто, досліджуване підприємство досить ефективно використовує фінансовий потенціал і є ліквідним та платоспроможним з нормальною фінансовою стійкістю.

2.3. Характеристика трудового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»

По відношенню до підприємства трудовий потенціал являє собою межу можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їх психофізіологічних характеристик, рівня професійних знань, накопиченого досвіду при наявності необхідних організаційно-технічних умов.

Трудовий потенціал підприємства як системи завжди більший за його складові - індивідуальний трудовий потенціал окремих працівників. Саме така асоціація працівників в єдиному і систематично організованому процесі праці створює ефект колективної праці, що перевищує суму сил працівників, що діють окремо.

Структура трудового потенціалу підприємства - це співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників та відносин між ними.

Трудовий потенціал підприємства можна відрізнити за такими компонентами: кадровий, професійний, кваліфікаційний та організаційний.

Кадровий склад включає: кваліфікаційний потенціал (професійні знання, навички та вміння) та освітній потенціал (пізнавальні здібності).

Професійна структура команди пов'язана зі змінами у змісті роботи під впливом НТП, що призводить до виникнення нових і вмираючих старих професій, складності трудових операцій.

Кваліфікаційна структура визначається якісними змінами трудового потенціалу (зростання навичок, знань, навичок) і відображає, насамперед, зміни у його особистому компоненті.

Організаційний компонент трудового потенціалу підприємства включає високий рівень організації та культуру праці, що знаходить своє вираження в чіткості, ритмічності, послідовності трудових зусиль та високої кількості перевантажених працівників їх роботою.

Організації трудового потенціалу сходах значною мірою визначають ефективність функціонування трудового колективу як системи в цілому, так і кожного співробітника зокрема, і з цих позицій безпосередньо пов'язано з ефективним використанням трудового потенціалу.

У 2017 році відбулися невеликі зміни в кадровій структурі ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ». З метою підвищення ефективності управління та забезпечення більш якісного розподілу виробничих потужностей відбулось вивільнення співробітників – на 5,6% порівняно з 2016 роком (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Динаміка чисельності персоналу та його розподіл за ступенем зайнятості в ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», осіб

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп приросту, % 2017/2015 pp.
Чисельність персоналу	180	180	170	5,56
Розподіл за ступенем зайнятості: З повним робочим днем	178	178	168	5,56
З неповним робочим днем	2	2	2	0

Виходячи з даних табл. 2.20 за аналізований період 2015-2017 роки зменшилась чисельність персоналу на 5,6%, за ступенем зайнятості негативна динаміка склала: по зайнятості з повним робочим днем 5,6%, з неповним робочим днем 0%. Тобто, основний персонал працює повний робочий день.

Проаналізовано склад персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за віком та статтю (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Оцінка персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»
за віком та статтю, осіб**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст, +/- 2017/2015 рр.
За віком:				
18-34 роки	49	49	50	1
35-49 років	81	81	79	-2
50-54 роки	38	38	27	-11
Більше 55 років	12	12	14	2
За статтю: чоловіки	80	80	70	-10
жінки	100	100	100	0
Всього чисельність персоналу	180	180	170	-10

За аналізований період чисельність персоналу віком 18-34 роки збільшилась на 1 особу, 35-49 років – зменшилась на 2 особи, 50-54 роки – зменшилась на 11 осіб, більше 55 років – збільшилась на 2 особи. За вікової структурою найбільш чисельним є персонал віком 35-49 років, його частка в загальній структурі 46,5%. Частка чоловіків у структурі персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» складає 41,2%.

При оцінці виявлених змін у професійному складі персоналу необхідно враховувати постійний вплив науково-технічного прогресу на характер роботи, у результаті чого потреба підприємства в ряді професій може зменшитися чи зовсім зникнути, а в інші – зрости; крім того, можуть виникнути нові професії.

Наочно динаміку розподілу персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за віком зображено на рис. 2.8.

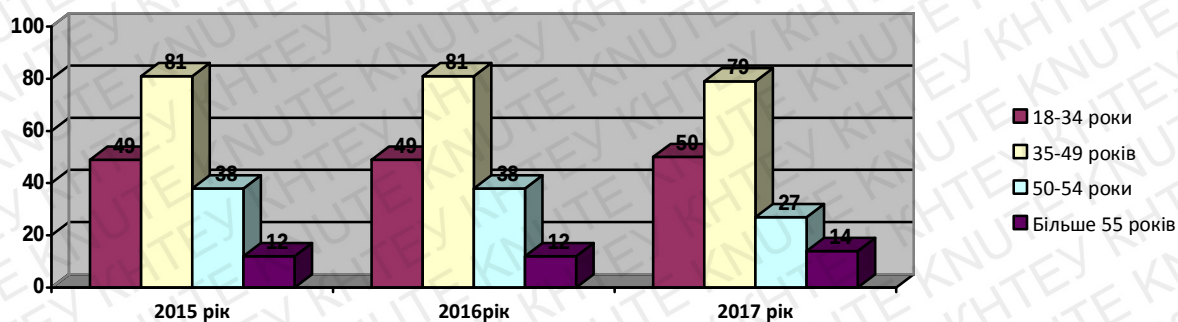


Рис. 2.8. Розподіл персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за віком, осіб

Аналізуючи інформацію, наведену вище, можна стверджувати, що на підприємстві переважає персонал віком 35-49 років.

На рис. 2.9 зображено статеву структуру персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015- 2017 роки.

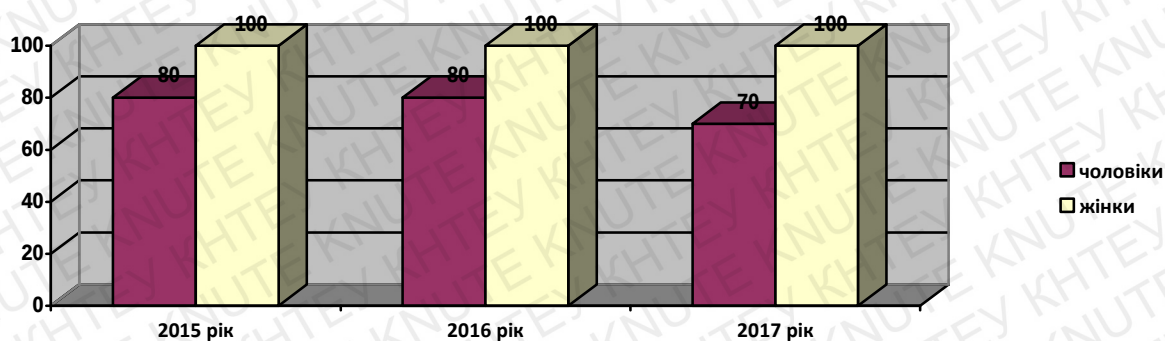


Рис. 2.9. Розподіл персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за статтю, осіб

Виходячи з наведеної інформації, чисельність працюючих жінок в ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» значно переважає чисельність працюючих чоловіків.

В табл. 2.22 проаналізовано плинність кадрів ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ».

За аналізований період 2015 -2017 роки прийнято персоналу на 3 особи у 2017 році більше ніж у 2015 році, вибуло на 13 осіб більше, при цьому, загальна чисельність персоналу зменшилась на 10 осіб.

Таблиця 2.22

**Характеристика руху кадрів в ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за
2015-2017 роки**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст, 2017/2015 рр.	
				+ - осіб	%
Прийнято працівників, люд.	6	8	9	3	50
Вибуло працівників, люд.	4	12	17	13	325
Чисельність персоналу	180	180	170	-10	-5,5

У ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» виробничий персонал навчається безпосередньо на виробництві (в індивідуальному порядку) або проходить спеціальні курси. Навчання та підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів здійснюється на договірній основі з інститутами підвищення кваліфікації аграрного виробництва, зокрема, по вирощуванню фруктів.

В табл. 2.23 визначено розподіл персоналу за рівнем освіти та посадами.

Таблиця 2.23

**Характеристика персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за рівнем
освіти, осіб**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст, +- 2017/2015 рр.
Рівень освіти				
Вища	36	38	33	-3
Середня спеціальна	88	90	91	+3
Середня	56	52	46	-10
Кадровий склад				
Керівники	10	10	8	-2
Спеціалісти	28	28	24	-4
Робітники	142	142	138	-4

Частка персоналу з вищою освітою у ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» складає в середньому 27%, за аналізований період чисельність персоналу з вищою освітою зменшилась на 3 особи з середньою спеціальною – збільшилась на 3 особи, з середньою – зменшилась на 10 осіб. При цьому, найбільш чисельною є персонал з середньою спеціальною освітою.

У кадровому складі досліджуваного підприємства переважають робітники. їх частка складає 81,2%, частка керівного складу складає 4,7%. При цьому, у 2017 році проти 2016 року зменшилась чисельність керівного складу на 2 особи, спеціалістів на 4 особи та робітників на 4 особи.

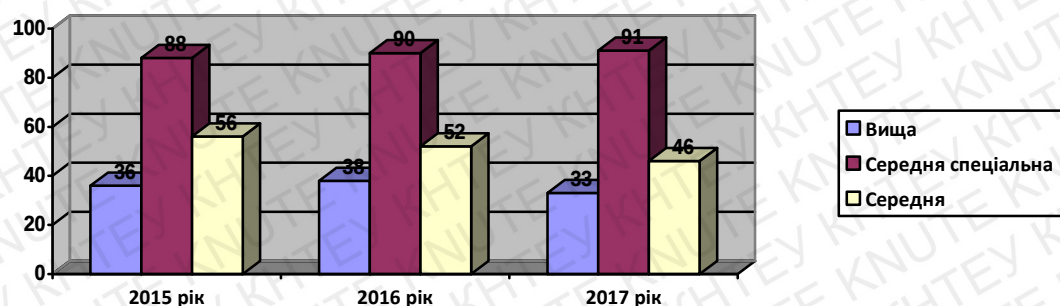


Рис. 2.10. Динаміка персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за рівнем освіти, осіб

Як бачимо на рис. 2.10, на досліджуваному підприємстві переважає персонал з середньою спеціальною освітою.

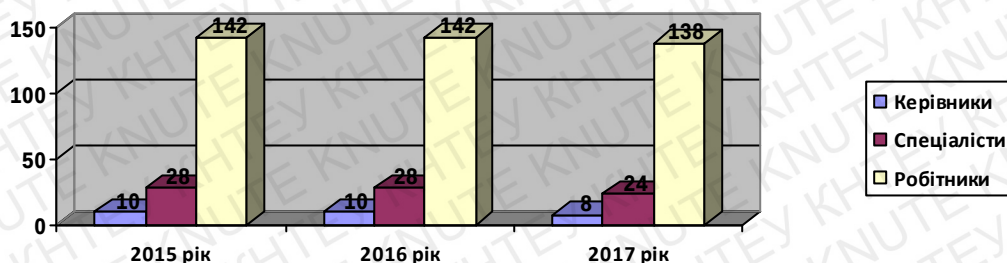


Рис. 2.11. Динаміка кадрового складу персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки, осіб

На ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» постійно проводиться навчання персоналу (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Навчання персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», осіб

Професійне навчання	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст, +/- 2017/2011 рр.
перепідготовка, спеціалізація (індивідуальне навчання)	7	11	8	10	9	3	11	4
підвищення кваліфікації робочих	64	58	52	42	61	56	68	4
підвищення кваліфікації керівників та фахівців	58	60	60	62	61	55	55	-3
Лабораторно-екзаменаційна сесія	2	4	1	3	1	6	3	1

Середня тривалість навчання фахівця складає 16 годин. Усі співробітники підприємства (незалежно від статі, посади чи функціоналу) мають право і претендують на проходження навчання всередині чи поза межами підприємства.

В табл. 2.25 проаналізовано заробітну плату та продуктивність праці трудового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки

Таблиця 2.25

Динаміка заробітної плати та продуктивності праці трудового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Приріст, +/- 2017/2015 рр.
Фонд заробітної плати, тис.грн.	15120	20808	19440	4320
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн..	7000	9633	9529	2529
Продуктивність праці 1 працівника, тис.грн.	6147,2	6630	6941,1	793,9

Таким чином, за останні три роки у ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» фонд заробітної плати збільшився на 4320 тис.грн., середньомісячна заробітна плата збільшилась на 2529 грн. на 1 працівника, продуктивність праці з 2015 по 2017 рік мала позитивну динаміку у 793,9 тис. грн.. на 1 працівника.

В табл. 2.26 наведено розраховані показники трудового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки.

Таблиця 2.26

Показники використання трудового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за 2015-2017 роки

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Темп зростання середньомісячної заробітної плати	0,42	0,38	-0,01
Темп зростання основного виробничого персоналу	0	0	-0,03
Темп зростання чисельності керівного персоналу	0	0	-0,2
Темп зростання плинності кадрів	0	0,2	0,1
Рівень трудового потенціалу	0,42	0,4	-0,14

Отже, чисельність персоналу у 2017 році на ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» склала 170 осіб. З метою підвищення ефективності управління, удосконалення організації праці та забезпечення більш якісного розподілу виробничих потужностей відбулось зменшення чисельності персоналу за останні три роки на 10 осіб. 46,5% складає персонал віком 35-49 років. На підприємстві постійно проводиться навчання персоналу. Плинність кадрів незначна.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»

3.1. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Основною причиною низького рівня ефективності аграрного виробництва є низька ресурсозабезпеченість, перш за все трудовими ресурсами та матеріальними обіговими активами. У той же час існуючі підходи щодо здійснення оцінювання рівня розвитку потенціалу ресурсозабезпечення не дозволяють визначити економічний результат функціонування агропідприємства, оскільки ними не враховується рівень потенціалу спожитих ресурсів і ресурсів, що знаходяться в процесі господарського використання.

У зв'язку з цим пріоритетними напрямками для підвищення рівня ефективного використання ресурсів є збільшення інтенсивності використання виробничих ресурсів, забезпечення їх збалансованості, оптимальної комбінації на основі застосування кластеру, що належить аграрним підприємствам, що дає позитивний результат мультиплікаційний ефект та підвищення рівня економічної ефективності виробництва аграрної сфери: підвищення рівня надання агропромислових підприємств матеріально-технічними ресурсами, кваліфікованими трудовими ресурсами, підвищення рівня мотивації праці, застосування ресурсозберігаючих технологій.

На даний момент сади ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» розташовано на 150 га, в майбутньому планується розширення насаджень молодих багаторічних плодових на крапельному зрошуванні та збудувати фруктосховище із сортувальним цехом. Через відсутність потужного фруктосховища, немає можливості тривалий час зберігати продукцію. Як наслідок, сільгоспвиробники змушені збувати продукцію у період низьких цін.

ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» застосовують новітні французькі технології садівництва, зокрема, захисну протиградову сітку та особливе крапельне зрошування. Зі своїм врожаєм може конкурувати з кращими європейськими товарами. Але, для того, аби вийти на ринки Європи, необхідно мати можливість формувати великі однотипні партії товару відповідної якості.

Основним напрямом удосконалення використання ресурсів підприємства є забезпечення максимального використання в економічній діяльності власних джерел фінансових ресурсів: чистого прибутку та зносу. Збільшення чистого прибутку, у свою чергу, ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» може забезпечити шляхом збільшення обороту та збільшення прибутковості власного капіталу. Збільшення суми фінансування через амортизаційні відрахування може бути пов'язано з прискореним зносом основних засобів.

В інших рівних умовах сума реінвестованого чистого доходу визначається пропорціями між розподілом отриманого чистого прибутку та часткою, яка споживається та накопичується підприємством у поточному періоді. Резерви зростання прибутку є кількісно вимірними можливостями для його збільшення внаслідок змін факторів, що впливають на нього, а також запобігання втрат від інших видів діяльності.

Основними джерелами збільшення резервів є:

1) збільшення обсягів реалізації продукції. Для визначення резервів рентабельності внаслідок зміни обсягу продажів послуг, необхідно збільшити різницю в обсязі реалізації фактичним доходом за певний вид послуг. Джерелами інформації для визначення резерву є результати аналізу виконання продукції та послуг;

2) зниження собівартості продукції (робіт, послуг). Важливим напрямком пошуку запасів для зростання прибутку є зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції (наприклад, заощадження матеріальних витрат, витрати на оплату праці через вдосконалення технологій, тощо). На основі порівняння

норм витрат, використання виробничих потужностей з фактичними витратами визначається резервом їх зменшення, а отже, і збільшенням прибутку;

3) підвищення продажної ціни для покращення якості товару, продажу на більш вигідних ринках. Підприємство також має можливість збільшити прибуток шляхом зміни ринків продуктів. Моніторинг ринків збуту дозволяє виявляти незадоволені потреби споживачів, коригувати ціноутворення для підвищення ефективності роботи підприємства.

Як зазначено у попередньому розділі, ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» має значний обсяг власного капіталу, тоді як ефективність використання власного капіталу залежить від багатьох факторів, які можна розділити на зовнішні, що впливають поза інтересами підприємства, і внутрішні, на що компанія може і повинна активно впливати.

Зовнішні чинники включають такі, як загальна економічна ситуація, податкове законодавство, умови отримання кредитів та відсоткові ставки для них, можливість цільового фінансування, участь у програмах, що фінансуються з бюджету. Ці та інші фактори визначають структуру, в рамках якої підприємство може маніпулювати внутрішніми факторами раціонального руху власного капіталу. На сучасному етапі, враховуючи останні події в економіці, можна віднести головні зовнішні чинники, що впливають на стан та використання власних фінансових ресурсів, такі як криза неплатежів, високий рівень податків, високі темпи банківських кредитів, тощо. Криза продажу послуг, висока конкуренція у галузі та неплатежі призводять до сповільнення обороту капіталу, зниження обсягів продажів (табл. 3.1).

Загалом, найважливішими тенденціями в управлінні ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» є загальні економічні процеси в Україні. З проблемних питань економічного аналізу, які характеризують нинішній стан української економіки, насамперед слід підкреслити невизначеність щодо платоспроможності багатьох вітчизняних суб'єктів господарювання. Найбільш вагомою є ситуація, коли платіжна криза натрапила на стратегічно важливі сектори функціонування

загального економічного комплексу держави, але для досліджуваного підприємства ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» зовнішні чинники найбільше вплинули на агресію Російської Федерації, що призвело до припинення зв'язків з Кримом та значного скорочення споживачів послуг у Донецькій та Луганській областях.

Потенційними факторами ризику в господарській діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» є:

- збільшення імпорту фруктів;
- погіршення економічної ситуації в Україні, зменшення попиту на продукцію;
- проведення АТО;
- коливання обмінного курсу, що може призвести до підвищення цін на зовнішні ресурси.

Таблиця 3.1

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на ефективність використання власного капіталу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1. Загальна платіжна криза в країні. 2. Низька купівельна спроможність населення. 3. Несприятливі умови кредитування. 4. Невідрегульованість правового забезпечення господарської діяльності. 5. Недосконалість податкової політики. 6. Збільшення обсягу імпорту фруктів 8. Неплатоспроможність боржників. 9. Зростання цін на комунальні послуги. 10. Анексія Криму в відповідно припинення зв'язків. 11. Агресія Росії на сході України, і відповідно, зменшення споживачів послуг 12. Коливання валютного курсу.	1. Висока частка умовно постійних витрат у собівартості через неповну завантаженість виробничих потужностей. 2. Енергомісткість, трудомісткість та ресурсозатратність діючих технологій. 3. Низька якість продукції у поєднанні з її високою ціною. 4. «Тінізація» частини господарського обороту. 5. Відсутність джерел довготермінового фінансування капіталовкладень. 6. Некомпетентність фінансового керівництва. 7. Неефективність фінансового менеджменту. 8. Відсутність управлінського обліку, контролю над видатками. 9. Відсутність фінансового планування. 10. Нестабільна платоспроможність; 11. Значний обсяг основних засобів

Основними резервами підвищення ефективності менеджменту ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» можна зазначити підвищення обсягів реалізації та зменшення витрат.

Для того, щоб збільшити обсяги продажів, досліджуване підприємство ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» повинно поліпшити товарну політику підприємства.

Сума отриманих коштів багато в чому визначається ефективністю продажів. Ефективність продажу залежить від: якості продукції; обсягу пропозиції; ступеня конкуренції між виробниками на ринку фруктів; кількості та рівню посередників з продажу продукції; структури каналів збуту продукції.

Маркетингова система являє собою цілісне формування, створене для цілеспрямованої діяльності в галузі агробізнесу з метою підвищення ефективності продажу сільськогосподарської продукції сільськогосподарськими підприємствами та впливу на ринок домашніх фруктів через тісний зв'язок підсистем та структурних елементів. Вона повинна виступати інтегратором споживчого попиту, виробництва, транспорту, можливостей торгівлі, які здійснюються на основі передових наукових досліджень, на відповідній законодавчій основі та за допомогою новітніх засобів комунікації (рис. 3.1).

Функціональні підсистеми безпосередньо пов'язані з виробництвом продуктів, їх зберіганням та передачею їх кінцевим користувачам. Вони включають сільськогосподарські підприємства або їх кооперативні асоціації, які вирощують фрукти, автомобільний транспорт, залізничний транспорт, порти, агрохолдинги, товарні біржі та інше. Ефективна робота функціональних підсистем неможлива без нормативно-правової, фінансової, дослідницької та комунікаційної підтримки, підсистем безпеки - консультаційних послуг, державних та місцевих органів влади тощо.

Формування маркетингової системи для ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» покликана вирішувати ряд важливих проблем, і, перш за все, це стосується зберігання та реалізації вирощеної продукції, об'єктивної оцінки його якості,

відсутності об'єктивної ринкової інформації, відсутність фахівців з маркетингу та інше.

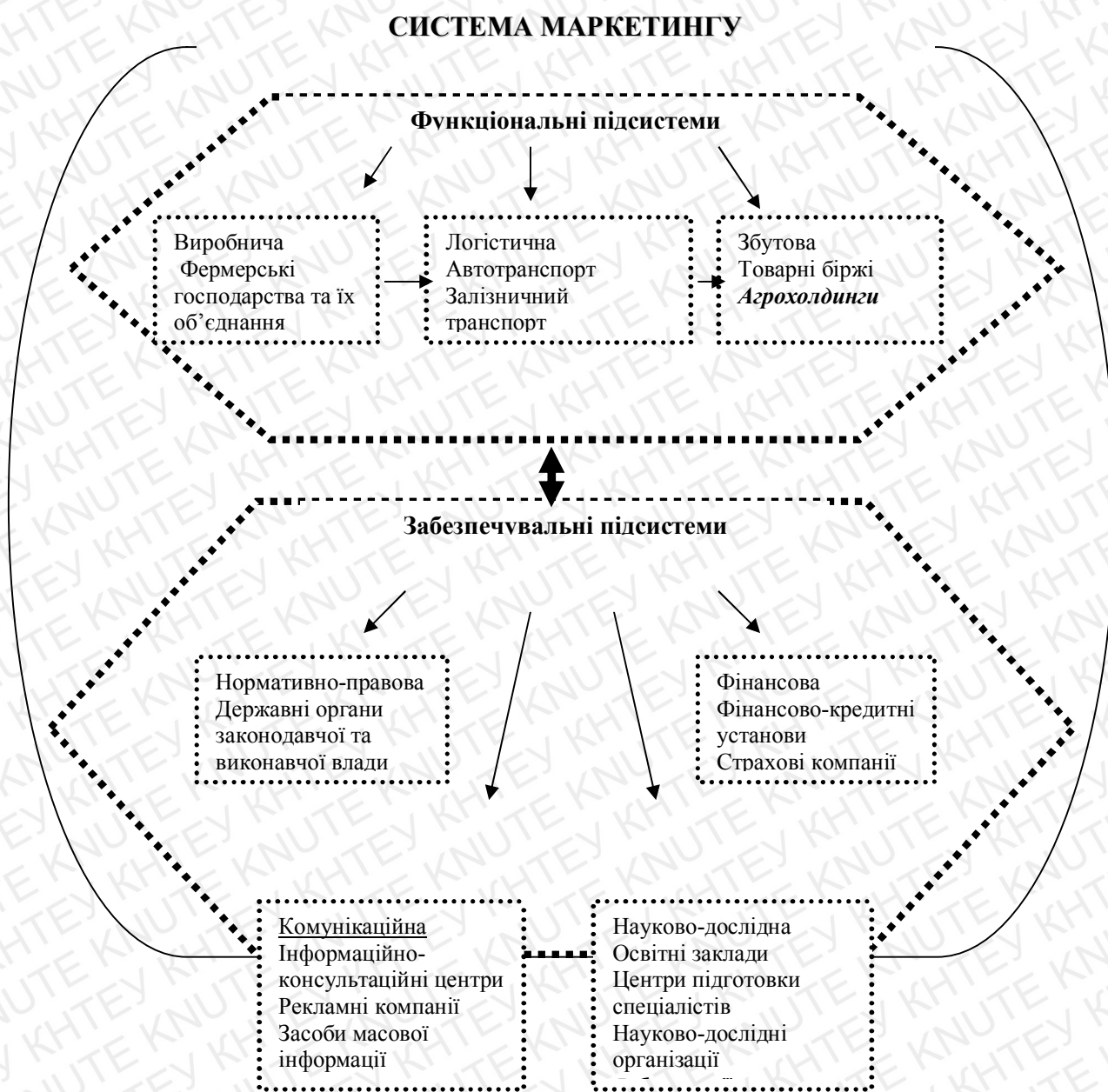


Рис. 3.1. Система маркетингу для виробничого кооперативу на базі ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»

Для вирішення вищезазначених проблем, а також для досягнення гідних позицій на фруктовому ринку як на державному, так і на міжнародному рівнях, пропонується кілька альтернативних способів формування маркетингової

системи досліджуваної економіки, яка будується на принципах кооперації та співробітництва:

1. Створення службового кооперативу на територіальній основі, основною метою якого є збільшення доходів сільськогосподарських підприємств шляхом отримання більш високої ціни на одиницю продукції, що реалізується через кооператив. У даному випадку економічними інтересами членів кооперативу є отримання прибутку шляхом формування великих партій плодів та їх продажу за гідними цінами через біржу або безпосередньо до агрохолдингів, торговців та переробних підприємств. Крім того, кооператив є юридичною особою, здатною представляти інтереси своїх членів у здійсненні зовнішньоекономічних контрактів. Створення торговельного кооперативу береться в кожному районі Чернівецької області.

Адже, за даними Чернівецької обласної державної адміністрації у 2017 році в області вироблено 192,5 тис. тон плодово-ягідної продукції, що складає 9,4% від виробленої в Україні (це орієнтовно 3 місце в загальноукраїнському рейтингу), а їх урожайність в середньому склала 122,2 ц/га і є вища на 17 ц/га як в середньому по Україні. В той час в області вироблено 137,9 тис. тон яблук, а це близько 12,8% від всієї валової продукції яблук по Україні, при середній урожайності 144,3 ц/га, що на 25,7 ц/га більше як в середньому по Україні. Якщо більш детально, то в 2017 році в усіх категоріях господарств області зібрано 192,5 тис. тон (101,2% до 2016 року) плодово-ягідних культур при середній урожайності 122,2 ц/га (+3,5 ц/га до 2016 року). В тому числі сільгосппідприємствами зібрано 49,1 тис. тонн плодів та ягід (98,8% до 2016 р.) всередньому по 140,9 ц/га (+9,1 до 2016 року).

2. Спільна діяльність сільськогосподарських підприємств є другою альтернативою через формування маркетингової системи. Знову ж таки, загальною метою цієї консолідації для ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» є продаж виробленої продукції, отримання гідних цін на неї, нормальних умов зберігання продукції та об'єктивних висновків щодо їх якості. Ціни на інформаційні та

консалтингові послуги, надані консультантами-експертами, будуть суттєво зменшені для ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ». Перевагою такої форми співробітництва є також імідж компанії ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» та її досить стабільну позицію на ринку.

3. Створення асоціації фермерських господарств, призначене зробити сільськогосподарські підприємства практично невразливими в ринкових умовах. Регульовані комунікації з постачальниками дозволять отримувати сировину, матеріали, запчастини, добрива, тощо за цінами на 10-15% нижче, ніж на ринку, це стане можливим, якщо асоціація буде працювати постійними постачальниками на взаємовигідних умовах. Проблеми з транспортуванням і зберіганням вирішуються шляхом створення власних транспортних парків та фруктових складських приміщень.

Створення асоціації також дозволяє покладатися на свою юридичну службу як основний компонент юридичної та регулятивної підсистеми; власний інтернет-портал та сільськогосподарська консультативна служба; лабораторія для оцінки якості фруктів. Тобто створення якісних інформаційної та науково-дослідної підсистем майже наполовину знаходитиметься в руках самих сільгоспвиробників та дозволить окрім своєчасного отримання цінної інформації значно скоротити зовнішні витрати на кошовні послуги. Об'єднані фермери здатні створити один з елементів фінансової підсистеми - кредитної спілки, яка є свого роду сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом. Це дозволить відмовитися від деяких послуг банків-респондентів, а також зменшити витрати.

Крім того, створення асоціації дозволить вилучити дрібних посередників з ринку, а не розглядати агрохолдинги та торговців як основних споживачів виготовленої продукції. Знову ж таки, встановлення міцних зв'язків з переробною промисловістю, дозволить мати стабільний ринок збуту нестандартних продуктів, а кількість вирощених фруктів вплине на ринкові ціни.

Отже, кожен з пропонованих способів формування маркетингової системи може вирішити такі цілі та завдання:

- зниження орендної плати сільськогосподарської техніки;
- зменшення виробничих витрат;
- встановлення системи зберігання продукції;
- формування необхідних партій фруктів для експорту;
- створення своєчасного доступу до надійних джерел інформації;
- оплата за найманих спеціалістів з маркетингу, експертів, брокерів, тощо.

Для підвищення ефективності збутової діяльності господарствам потрібно бути об'єднаними один з одним для виходу на ринок спільною пропозицією. Більш ефективним є об'єднання цих виробників з логістичними компаніями, оскільки це дає можливість продавати кондиціоновані продукти за найвищою ціною.

Для виходу на ринок об'єднаною пропозицією фруктів певної якості на збутовій стадії, щоб набути привабливості пропозиції крупним торгівельно-закупівельним підприємствам, які працюють поза межами українського ринку фруктів, підприємствам теж доцільно об'єднуватись.

Як висновок можна сказати що виробнику сільськогосподарської продукцію при формуванні витрат виробництва продукції потрібно враховувати цінові коливання, намагатися укладати кредитні угоди з банками з термінами погашення вигідними для виробника, об'єднуватись з іншими виробниками сільськогосподарської продукції для формування великої та однорідної партії, що дає змогу отримати більш вигідну ціну. Вкладати кошти у будівництво фруктосховищ, капельного зрошення садів через механізми кредитування, лізингу, при цьому потрібна потужна підтримка зі сторони держави, щоб захистити вітчизняного виробника від посередників.

Отже, резервами удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» є збільшення обсягів реалізації продукції та

зниження витрат у досліджуваному господарстві. Резерв на збільшення обсягів продажу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» - це асоціація фермерських господарств Чернівецької області, що займаються вирощуванням фруктів. Створення асоціації дозволить вирішити питання, пов'язані з організацією продажів великих партій плодів, будівництвом фруктових садиб. Об'єднані господарства можуть створити власну кредитну спілку, яка є свого роду сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом. Це дозволить відмовитися від деяких послуг банків-респондентів, а також зменшити витрати.

3.2. Обґрунтування резервів зростання рівня ресурсного потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»

Резерви підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»

1. Витрати на відрядження. Так, у 2017 році тільки на відрядження було витрачено 18274 тис. грн. З однієї сторони витрати на відрядження можна зменшити за рахунок удосконалення організаційної структури. Адже практично основний штат керівників ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» знаходиться в місті Києві, а за рахунок введення до штата досліджуваного підприємства регіональних менеджерів, які будуть проживати, і відповідно, працювати у відповідному регіоні, наприклад, Харкова, Одеси, Вінниці, Львову, Сум, при цьому скоротивши відповідні посади у центральному офісі відповідно можна значно зменшити витрати на відрядження, а частину персоналу перевести на умови аутсорсингу.

Та все ж таки, переговори під час відрядження – це один з найефективніших інструментів просування послуг ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», встановлення відносин з партнерами. Щодо посилення зв'язків з закордоном, в нинішній час, на ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» рекомендується інтенсифікувати

роботу з закордонними відрядженнями, відкомандировувати менеджерів в країни, наприклад, Грузію, Румунію, Угорщину, Польщу, Прибалтику та інші.

Як показує досвід передових компаній світу, питання зі збутом продукції можуть ефективно вирішувати не тільки менеджери відділу збуту ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», а й керівники фінансово-економічної служби, посилюючи тим самим маркетинговий вектор досліджуваного підприємства. Тому, потрібно навпаки збільшити витрати на відрядження для розширення пропозиції продукції і пошуку нових ринків збуту пропонує ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ». Потрібно відмітити, що в далекі відрядження слід відправляти співробітників, які мають досвід ефективного спілкування, можуть максимально організувати свій час (за день відвідати максимальне число компаній з досягненням поставлених цілей під час ведення переговорів). Важливим етапом поїздки є підготовка (планування зустрічей, попередні дзвінки, призначення відповідних зустрічей).

Варто відмітити, що після відрядження необхідно вести обов'язковий звіт про результати всіх зустрічей, ділових переговорів, що буде стимулювати працівника до ефективного використання часу під час відрядження. Обов'язково, після відрядження, протягом тижня, на практиці реалізувати всі напрацьовані результати до їх завершення, так як через тиждень дане питання може втратити свою актуальність.

2. Витрати на залучення зовнішніх консультантів. Погляд зі сторони на фінансову та господарську діяльність може бути більш об'єктивним і незалежним. Залучення зовнішніх консультантів завжди дає величезний зовнішній імпульс розвитку бізнесу. Адже керівництво, і зокрема, працівники ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» не завжди об'єктивно можуть оцінити ситуацію, визначити ризики, виявити резерви підвищення ефективності власного капіталу. Як, сказав китайський стратег Сун Зі: «Нерішучий лідер ніколи не досягне успіху». Але, при цьому, постає питання ефективності оцінки роботи зовнішнього консультанта, тому консультант окрім оговореної в контракті суми

гонорару, має отримати і відсотки від додаткових надходжень на досліджуване підприємство, це стосується, наприклад, ризик-менеджера, який запропонує напрями збільшення прибутку ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», і при цьому, запропонує шляхи уникнення впливів як зовнішніх так і внутрішніх ризиків. Дана пропозиція не стосується залучення зовнішніх консультантів щодо перевірки фінансової та правової діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», але залучення даних спеціалістів є необхідним, адже даний захід дозволить уникнути непередбачуваних витрат (штрафів, пені) в майбутньому.

3. Витрати на рекламу. ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» витрачає на рекламу в середньому 2% від суми витрат на збут, у 2017 році витрати на рекламу склали 1,25 млн.грн, зокрема, це була реклама в періодичних виданнях. Зменшення витрат на рекламу не приведе до значних вартісних втрат тільки в тому випадку, коли ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» знайде інші, більш дешеві, і умовно безкоштовні методи та види реклами. Відсутність достатнього обсягу коштів на рекламу має бути замінено кмітливістю, ініціативністю, нестандартними креативними пропозиціями та творчою роботою всього колективу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» направленої на поліпшення та стабілізацію фінансового стану ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ». Не можна відмовлятися від реклами яка є найбільш ефективною, навпаки, витрати треба направити на розвиток даних ефективних інструментів. Обов'язковою є розміщення реклами в Інтернет-ресурсах, адже нині Інтернет є найбільш успішним і досить дешевим місцем ефективної реклами.

4. Витрати на утримання персоналу. Витрати на утримання персоналу треба зменшувати в першу чергу, адже, у 2015 році витрати на оплату праці склали 33,6% від чистого доходу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», а у 2017 році 30% від загального обсягу чистого доходу, що є досить значним показником. Однак, при зменшенні матеріального стимулювання альтернативою заробітній платі може бути мотивація ініціативних, креативних працівників, наприклад, винагородою за цікаві, креативні ідеї, премії за особливі досягнення, бонуси за

додатковий дохід ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», нематеріальна мотивація. Що стосується скорочення персоналу, даний захід є неефективним, адже разом з персоналом ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» втратить і інвестиції в людський капітал, адже скільки було вкладено сил та ресурсів на згуртування колективу, мотивацію, розвиток корпоративної культури, професійне вдосконалення. Як було відмічено вище, необхідно удосконалити організаційну структуру ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» за рахунок введення до штата досліджуваного підприємства регіональних менеджерів, які будуть проживати, і відповідно, працювати у відповідному регіоні, наприклад, Харків, Одеса, Вінниця, Львів, Суми, при цьому скоротивши відповідні посади у центральному офісі, відповідно можна значно зменшити витрати на відрядження.

Для стимулювання діяльності персоналу необхідно максимально активізувати і інтенсивно використовувати інтелектуальний і творчий потенціал персоналу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», мотивувати креативність, раціоналізаторство на всіх рівнях досліджуваного підприємства.

Потрібно пам'ятати, що витрати на утримання персоналу не обмежуються тільки витратами на заробітну плату і пов'язаних з ними соціальними та податковими платежами. Для прикладу, оренда офісного приміщення по вулиці Межигірській 87-а, міста Києва щомісяця обходиться приблизно у 28 000 грн, тобто за рік 336 тис.грн., якщо частину офісних працівників перевести на режим віддаленої роботи, відповідно звільниться частина орендованої площі, і можна буде переїхати в більш дешеве приміщення, наприклад, в Шевченківському районі по вул. Старокиївській можна зняти офісне приміщення приблизно за 4 000 грн/місяць, або 48 тис.грн на рік. Даний метод використання персоналу на режимі віддаленої роботи широко використовують на заході, і почали використовувати в Україні. Завдяки розвитку сучасних інформаційних технологій організувати роботу працівників інтелектуальної праці можна таким чином, що персонал працює вдома, а управління і комунікації здійснюються за допомогою засобів Інтернету. Даний вид

організації праці має значні переваги як для досліджуваного підприємства так і для співробітників, але, серед значних переваг є один недолік: дисципліна. В той же час виникає питання: якщо працівник не дисциплінований та не організований, чи ефективно він працює в офісі? Звісно, ні. Тому, даний захід дозволить не тільки зекономити кошти та утримання персоналу, зокрема оренду приміщення, а й залишити в штаті підприємства найбільш відповідальних та ефективних працівників.

5. Інші витрати. Серед зменшення інших витрат можна відзначити економію електроенергії, тепла, і відповідно зменшення комунальних платежів. Можна скоротити витрати на «підтримку високого статусу», як було відмічено в пункті 4, це переїзд в менш престижний і значно дешевший офіс, ущільнення служб.

Так як, в зв'язку з анексією Криму та проведенням АТО на сході України значно зменшився обсяг реалізації продукції, а у останні роки досліджуване господарство придбало значні обсяги примішень для розширення діяльності, які на даний момент не використовуються, тому, необхідно частину основних засобів(складів) передати в оренду.

Канцелярські товари, офісні витрати - здається незначною статтею витрат, але за рік набігає досить велика сума. Сюди ж відноситься і елементарна ощадливість по відношенню до електроенергії, води, тепла, адже сьогодення вартість комунальних послуг досить висока.

В той же час, досліджуваному підприємству ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» доведеться збільшити витрати.

6. Витрати з економічної безпеки підприємства. Варто зазначити, що ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» має збільшити витрати пов'язані з економічною безпекою підприємства. Необхідно провести комплекс попереджувальних заходів по ліквідації ризиків. Рекомендується посилити на підприємстві систему ризик-менеджменту, правову систему та систему безпеки. Провести

процедуру юридичного аудиту всіх напрямів діяльності досліджуваного підприємства, включаючи антикризовий аудит інформаційної безпеки.

7. Витрати на маркетинг, проведення наукових та маркетингових досліджень, аналіз товарного ринку, розробка нових видів послуг та напрямів діяльності. Зокрема, досліджуваному підприємству необхідно створити власний сайт. На даний час розробка власного сайту для підприємства є доступною послугою та необхідно.

ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» необхідно створити виробничий сайт, на якому буде вказано асортимент продукції, його ціни і умови доставки. Як правило, створення сайту виконується в ексклюзивному дизайні, відповідному сфері діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ». Такий ресурс повинен інформувати відвідувачів про реалізовані товари або послуги, а також їх ціни та умови оплати. Грамотно створений сайт буде максимально ефективно виконувати всі завдання з інформування потенційних клієнтів про головний напрям діяльності нашого господарства, при цьому буде залучати їх до безпосереднього контакту. Досить ефективним вважається саме створення сайту-візитки, в деякому розумінні це економічний і вигідний спосіб заявити про себе.

Сайт - це візитна картка ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ». Практично всі сучасні компанії мають власні web-сайти. Сайт свідчить про процвітання і солідність компанії.

Переваги web-сайту:

- сайт доступний для відвідувачів цілодобово - зручність отримання інформації клієнтам;
- інформування відвідувачів сайту істотно дешевше розсилки паперової кореспонденції.

Як правило сайт повинен містити близько 5-10 сторінок, які будуть відображати візитну картку ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ».

Головна сторінка сайту повинна містити графічну частину, навігаційне меню сайту, а також відповідні віконця для того, щоб відвідувач сайту з першої сторінки міг отримати ввідну інформацію про ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», а також ознайомитися з останніми новинами господарства.

Тематична область першої сторінки повинна ділитися на наступні розділи:

- вступна стаття про ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» з посиланням «більше», направленою на розділ «Про підприємство»;
- новини - містить 3 останні новини (анонси) в форматі: дата, заголовок, короткий зміст;
- коротка контактна інформація - телефон і e-mail підприємства;
- у верхній частині сторінки відображаються полегшена навігаційна панель, яка забезпечує перехід до основних пунктів меню сайту (Про підприємство, новини, продукція, доставка, оплата і т.д.);
- поле пошуку - призначене для виконання повнотекстового пошуку по сайту;
- поле вибору мови – українська\російська \ англійська;
- лічильники і посилання на сторінку обміну посиланнями.

Структурована інформація сайту дає змогу партнерам і клієнтам отримати повне уявлення про підприємство і його діяльність.

Споживач одержує з рекламних банерів сайту і комерційних та ділових видань багато корисних Web-адрес, з яких можна дізнатися ціни, замовити товари.

Такий спосіб передачі повідомлень потенційним клієнтам ефективніший за звичайні засоби комунікації: пошту, телефон, факс. За допомогою таких обов'язкових елементів, як інтерфейс або навігація, клієнт може самостійно вибрати необхідну для вивчення інформацію. Сайт буде доповненням до рекламної компанії ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», забезпечуючи можливість зворотного зв'язку й інтерактивної роботи з даними підприємства.

Зі створенням сайту у ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» з'являється можливість знаходити нових клієнтів і партнерів через Інтернет. Більшість потенційних клієнтів при виникненні необхідності пошуку потрібної їм продукції або послуг звертаються до мережі Інтернет. Потенційний партнер, зацікавлений у товарах даного ринкового сегменту обов'язково відвідає сайт ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», але якщо досліджуване господарство не розробить свого сайту в мережі, його там не зможуть знайти і швидше за все потраплять на сайт посередника, який отримує прибуток на перепродажі продукції ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ».

8. Кредитна політика ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ». Не зважаючи на те що дебіторська заборгованість за аналізований період зменшилась на 1,3 млн.грн., частка даного активу у оборотному капіталі досить значна, більше 37% у 2017 році. В умовах високої інфляції та нестабільного фінансового стану необхідно мати продуману кредитну політику і контролювати дебіторську заборгованість. В зв'язку зі значним обсягом дебіторської заборгованості існує ризик неплатежів за зобов'язаннями, що істотно впливає на фінансовий стан ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ». Правильна кредитна політика дозволить поліпшити використання капіталу і оцінити ризики, які прийняло на себе підприємство. При укладенні контрактів з клієнтами на надання послуг ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» необхідно визначитися чи надавати відстрочку платежу, строк відстрочки платежу, а також розмір наданої знижки.

Для цього необхідно використовувати наступні заходи:

1) Перевірка кредитоспроможності клієнта, яка може включати купівельну і платіжну історію клієнта. Так, платіжна історія може бути отримана як формальними так і неформальними засобами, наприклад, через неформальні контакти з банками чи партнерами клієнта. Також, кредитна історія клієнта може бути оцінена на основі своєчасності розрахунків між клієнтом та досліджуваним підприємством. Необхідно провести поточний аналіз та перспективну оцінку фінансової стабільності клієнта, для цього

можуть бути використані ті ж джерела інформації, а також неформальні думки професіоналів, незалежних аналітиків, експертів.

2) Вибір кредитної політики. Для вибору оптимальної кредитної політики, досліджуване підприємство має порівняти потенційні вигоди від збільшення обсягу послуг до вартості надання додаткових кредитів, а також з ризиками можливої несплати. Також, необхідно розробити і запропонувати клієнтам програму пільг і знижок за передоплату, оплату готівкою і своєчасне погашення дебіторської заборгованості. В контрактах з клієнтами обов'язково мають бути зазначені такі розділи, як: строк оплати послуг, штрафні санкції за невиконання грошових зобов'язань (оплати послуг), курсова різниця на день розрахунків за оплату товару, форс-мажорні обставини та інші ризики.

3) Контроль заборгованості клієнта. Основними заходами контролю є ретельні перевірки клієнтів на стадії укладення контрактів, аналіз їх фінансового стану протягом строку дії контракту (особливо якщо контракт укладено на довгий термін), і своєчасне оповіщення юридичної служби про необхідність стягнення боргу. Серед добровільних способів погашення боргу можна виділити фіксацію розміру боргу в контракті з боржником і складання графіку погашення заборгованості.

Як правило, планомірна робота з боржниками дає змогу не допустити виникнення безнадійної заборгованості, що істотно підвищує рейтинг досліджуваного підприємства.

У випадку, якщо послуги надаються з відстрочкою платежу, необхідно в контракті обумовити забезпечення, яке може виникнути при заборгованості. Національне законодавство передбачає такі види забезпечення, зокрема: неустойка (штраф, пеня), застава або гарантія.

Крім того, важливим механізмом погашення боргу та покращення фінансового стану підприємства є надсилання юридичною службою ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» претензій та вимог до боржника щодо виплати дебіторської заборгованості з метою досудового врегулювання спору.

Ще одним доповненням у плані гарантії повернення боргу може бути страхування фінансових або комерційних ризиків. Одним з недоліків даного заходу є досить високий страховий платіж (5-15% від страхової суми), але, якщо страхова компанія згодилась застрахувати даний ризик, то це означає, що клієнт пройшов ретельну перевірку на платоспроможність.

Наразі стало можливим рефінансування дебіторської заборгованості, що в умовах постійних затримок платежів для ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» є надійним способом отримання грошових коштів. Основними такими формами на сьогодні є факторинг, облік векселів і фортфейтинг.

Так, факторинг – це інструмент прискорення надходження платежів, і відповідно, збільшення обсягу оборотних коштів.

Облік векселів виданих покупцями послуг – це фінансова операція по їх продажу банку за певною (нижчою) ціною, яка встановлюється в залежності від номіналу векселя, строку погашення та облікової ставки банку.

Фортфейтинг поєднує елементи факторингу та обліку векселів та використовується при здійсненні довгострокових експортних поставок, допомагаючи експортеру одержувати кошти шляхом обліку векселів.

Для початку необхідно скласти графік та термін виконання запропонованих заходів, що наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Перелік пропозицій щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» та графік виконання, на 2018 рік

№ п/п	Пропозиція	Строк	Відповідальний
1	2	3	4
1	Введення до штату підприємства регіональних менеджерів, які будуть проживати, і відповідно, працювати у відповідному регіоні	90 днів	Кадрова служба
2	Запросити незалежного ризик-менеджера	7 днів	Фінансовий директор

Продовження табл.3.2

1	2	3	4
3	Проаналізувати ефективність всіх видів реклами і вибрати найбільш ефективну.	10 днів	Відділ збуту
4	Розміщення реклами на Інтернет – ресурсах.	3 дні	Відділ збуту
3	Проаналізувати ефективність всіх видів реклами і вибрати найбільш ефективну.	10 днів	Відділ збуту
4	Розміщення реклами на Інтернет – ресурсах.	3 дні	Відділ збуту
5	Створення власного веб -сайту	15 днів	Відділ збуту
6	Перевести частину персоналу на режим віддаленої роботи.	30 днів	Кадрова служба
7	Змінити офіс на більш бюджетний	45 днів	Юридична служба, фінансовий директор
8	Частину основних засобів здати в оренду	45 днів	Відділ збуту, юридичний відділ
9	Запросити незалежних експертів для проведення відповідного аудиту	5 днів	Фінансовий директор
10	Використання інструментів рефінансування дебіторської заборгованості.	10 днів	Фінансовий та юридичний відділи

На основі даних табл. 3.2 можна скласти порядок проведення заходів для поліпшення управління ресурсним потенціалом ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порядок проведення заходів щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ»

Код заходу	Найменування заходу	Оптимальний строк, дні	Песимістичний строк, дні
1	2	3	4
1	Запросити незалежного ризик – менеджера	5	7
2	Проаналізувати ефективність всіх видів реклами і вибрати найбільш ефективну.	5	10
3	Розміщення реклами на Інтернет – ресурсах.	2	3
4	Створення власного веб -сайту	15	30
5	Запросити незалежних експертів для проведення відповідного аудиту	5	7

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
6	Введення до штату підприємства регіональних менеджерів, які будуть проживати, і відповідно, працювати у відповідному регіоні	70	90
7	Зменшити обсяг запасів, і відповідно, зменшаться витрати на утримання запасів	45	60
8	Перевести частину персоналу на режим віддаленої роботи.	30	45
9	Використання інструментів рефінансування дебіторської заборгованості.	10	20
10	Частину основних засобів здати в оренду.	30	45
11	При підписанні контракту на постачання обладнання включити пункт про штрафні санкції за прострочений період оплати для попередження дебіторської заборгованості	90	180
12	Змінити офіс на більш бюджетний	30	45
13	Погашення довгострокової заборгованості	59	90

Отже, основними резервами підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» є :

- зменшення витрат на відрядження, за рахунок удосконалення організаційної структури;
- зменшення витрат на рекламу, за рахунок розміщення реклами на Інтернет-ресурсах;
- скорочення витрат на утримання персоналу, за рахунок переведення персоналу на режим віддаленої роботи, та зміни офісу на більш бюджетний;
- скорочення інших витрат, за рахунок контролю офісних витрат;
- збільшення витрати на маркетинг;
- збільшення витрат на економічну безпеку, за для найму незалежних експертів для проведення відповідного аудиту;
- кредитна політика, яка пов'язана зі значним обсягом дебіторської заборгованості, оскільки існує ризик не платежів за зобов'язаннями, що істотно впливає на фінансовий стан ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ».

3.3. Прогнозна оцінка результативності управління ресурсним потенціалом підприємства

Розглянемо економічну ефективність запропонованих заходів.

Далі більш детально розглянемо кожен із запропонованих заходів.

1. Запрошення незалежного ризик–менеджера, з урахуванням почасової роботи може обійтись досліджуваному підприємству від 10 до 50 тис.грн.

2. Розміщення реклами на Інтернет–ресурсах. Розміщення банеру від 1200 до 3000 грн за 7 днів показу.

3. Створення власного сайту обійдеться в межах 10 тис.грн.

При цьому, завдяки сайту, реалізація продукції за рік може збільшитись як мінімум на 20%.

$$1180 \cdot 20\% = 236 \text{ млн.грн.}$$

4. Запрошення незалежних експертів для проведення відповідного аудиту обійдеться ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» від 2 до 8 тис.грн.

5. Введення до штату підприємства регіональних менеджерів, які будуть проживати, і відповідно, працювати у відповідному регіоні. Територія реалізації продукції ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» практично вся Україна, при цьому, працівники головного офісу досліджуваного підприємства ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», живуть в місті Києві, але якщо потрібно, і досить часто менеджери підприємства їдуть у відрядження по Україні. Таким чином проведення даного заходу щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» дозволить скоротити витрати на відрядження, як мінімум на 5%.

Тобто, економія адміністративних витрат складе:

$$84,9 \cdot 95\% = 80,6 \text{ млн.грн.}$$

6. Зменшити обсяг запасів, і відповідно, зменшаться витрати на утримання запасів. В зв'язку зі зменшенням обсягів реалізації пропонується зменшити обсяг запасів на 30%, загалом сума запасів складе:

$$392,9 \times 0.7 = 275 \text{ млн.грн.}$$

Відповідно 118 млн.грн. запасів необхідно буде реалізувати.

Витрати на утримання запасів склали у 2017 році 5,4% від вартості запасів, а це 21,2 млн. грн., при зменшенні запасів, відповідно і зменшаться витрати на їх утримання: на 6,3 млн.грн.

7. Переведення частини персоналу на режим віддаленої роботи, при даному заході буде відмічено зменшення офісних витрат.

8. Використання інструментів рефінансування дебіторської заборгованості.

Загальний обсяг дебіторської заборгованості за 2017 рік склав 294 млн.грн., з них 56,3 млн.грн. винні підприємства організації. Таким чином, досліджуваному підприємству необхідно проаналізувати боржників та по найбільш безвідповідальним звернутись до факторингового агентства.

Незважаючи на певні недоліки факторингу (чисті збитки за умови недодержання всієї суми боргу, втрата контролю та інформації над боржниками як потенційними клієнтами та інше), він є розповсюдженим у світовій практиці.

Доцільно зазначити головні причини, тому потрібно звернутись до факторингової компанії:

1) З підприємством боржник завжди намагається домовитися, зі спеціалізованою компанією домовитися можна тільки у разі, коли пропоновані терміни оплати відповідають інтересам клієнта.

2) "Невідворотність покарання". Якщо в справу втрутилася професійна компанія, платити рано чи пізно доведеться. Якщо боржник платить

швидше, то платить в результаті менше, так як судова процедура загрожує йому додатково штрафними санкціями.

Також необхідно виділити переваги звернення до послуг факторингової компанії:

- 1) Терміни. Професійна компанія забезпечує скорочені строки стягнення на всіх стадіях, оскільки володіє технологією стягнення.
- 2) Результат. Професійна компанія досягає результату у вигляді стягнення боргу в кілька разів частіше, ніж юристи, що спеціалізуються на предметі боргу.
- 3) Відсутність витрат. Професійна компанія, як правило, бере на себе всі витрати з повернення боргу. Винагорода професійній компанії визначається, як правило, у відсотковому відношенні від суми боргу.

Визначимо економічний ефект від застосування цього заходу.

Факторингові компанії, зазвичай, беруть за свої послуги 10% від суми боргу.

Сума безнадійного боргу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році склала 22,4 млн.грн., або 7,6% в загальній сумі дебіторської заборгованості. При зверненні до факторингової компанії ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» мало заплатити за послуги:

$$П = 22,4 \times 10\% = 2,2 \text{ млн.грн.}$$

Сума поверненого боргу факторинговою компанією складе:

$$Б = 22,4 - 2,2 = 20,2 \text{ млн. грн.}$$

Інфляція є джерелом знищення обігових коштів. Особливостями дебіторської заборгованості є те, що в умовах інфляції повернуті кошти втрачають свою початкову вартість, оскільки в Україні відсутній механізм її

індексації відповідно до інфляційних процесів, по результатам 2017 року офіційна інфляція в Україні 12,4%.

Визначимо, яку суму фактично втратило ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» з урахуванням фактичної інфляції:

$$B = 22,4 \times 12,4\% = 2,8 \text{ млн. грн}$$

Визначимо різницю між сумою фактичної інфляції заборгованості та послугами факторингової компанії

$$3 = 2,8 - 2,2 = 0,6 \text{ млн. грн.}$$

Тобто, з урахуванням інфляційних процесів в Україні досліджуване підприємство при зверненні до факторингового агентства зекономить 600 тис. грн. за рік. Та при поверненні за допомогою факторингової компанії простроченої дебіторської заборгованості, можна було погасити частину довгострокових зобов'язань.

9. Здача в оренду основних засобів, які не використовуються.

Як вже було відмічено у підрозділі 3.1 роботи досліджуване підприємство ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» має значні обсяги приміщень які тимчасово не використовуються.

Тому пропонується передати в довгострокову оренду, наприклад, складські приміщення, загальною площею 3500 кв. м, які знаходяться у місті Васильків Київської області, з орендною платою з розрахунку 55грн/м² місяць.

$$3500 \times 55 \times 12 = 2310 \text{ тис.грн.}$$

10. Зміна офісу на більш дешевий. Оренда офісного приміщення по вулиці Межигірській, місто Київ щомісяця обходиться приблизно у 28000 грн,

тобто за рік 336 тис.грн., якщо частину офісних працівників перевести на режим віддаленої роботи, відповідно звільниться частина орендованої площі, і можна буде переїхати в більш дешеве приміщення, наприклад, в тому ж Шевченківському районі по вул. Старокиївській можна зняти офісне приміщення приблизно за 4000грн/місяць, або 48 тис.грн на рік.

Тобто, економія коштів на оренду приміщення складе:

$$336-48=288 \text{ тис.грн.}$$

Зведемо отримані дані до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Економічна ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», тис. грн

№п/п	Найменування заходу	Витрати, тис.грн.		Прибуток тис.грн.	Економія тис.грн.
		Макс.	Мін.		
1	2	3	4	5	6
1	Запрошення незалежного ризик – менеджера	50	10		
2	Розміщення реклами на Інтернет – ресурсах, тис.грн.	0.3	0.12		
3	Створення веб -сайту	10		236 000	
4	Запрошення незалежних експертів для проведення відповідного аудиту	8	2		
5	Оптимізація організаційної структури, грн.				9137
6	Зменшити обсяг запасів, і відповідно, зменшаться витрати на утримання запасів., грн.			118 000	6 300

Продовження табл.3.4

1	2	3	4	5	6
7	Переведення частини персоналу на режим віддаленої роботи, тис.грн.				2800
8	Використання інструментів рефінансування дебіторської заборгованості., тис.грн.				600
9	Здача в оренду основних засобів, які не використовуються, грн..			2310,0	
10	Зміна офісу на більш дешевий, тис.грн.				288
	Разом, тис.грн.	68,3	12,12	356 310	19 125

В табл. 3.4 ми пораховані тільки реальні фактичні витрати, економію чи прибуток, але в даному розрахунку не враховано екомічний ефект від участі персоналу у ділових заходах, і, відповідно, придбання необхідних навиків що надихне працівника на креативні ідеї, після створенні власного веб сайту треба деякий час щоб потенційні клієнти ознайомились з діяльністю ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ», але, так як сучасні тенденції розвитку Інтернету спонукають до збільшення обсягів торгівлі. При відрядженні персоналу закордон, відповідно, мають бути збільшені закордонні ринки збуту продукції, що позитивно вплине на збільшення обсягу реалізації і відповідно підвищить оборотність капіталу, а значить і ефективність його використання.

Залучення зовнішніх консультантів щодо перевірки фінансової та правової діяльності ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» дозволить уникнути непередбачуваних витрат(штрафів, пені) в майбутньому, що відповідно, теж зекономить кошти досліджуваного підприємства.

На даний час майже 70% українців користуються інтернетом, тому розміщення реклами, яскравих банерів в Інтернет–ресурсах, може зацікавити потенційних клієнтів, також нині Інтернет є найбільш успішним і досить дешевим місцем ефективною реклами.

Створення власного веб сайту дозволить розширити ринок збуту завдяки наявності інформації про господарство. Адже завдяки інтернету досліджуване підприємство зможе розширити ринки збуту продукції не тільки по території України, Білорусі, а і до Грузії, Литви, Латвії. Естонії та інших країн Європи.

Отже, можна зробити висновок що, прибуток ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» в результаті реалізованих заходів може скласти 356 310 тис.грн, економія витрат 19 125 тис.грн., при цьому, витрати на проведення запропонованих заходів можуть бути від 12,12 тис.грн до 68,3 тис.грн. Запропоновані заходи дозволять значно підвищити використання як виробничого, фінансового так трудового потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, по результатах проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Ресурсний потенціал підприємства є сукупністю видів ресурсів, якими володіє підприємство, які пов'язані між собою, ефективне використання яких на практиці дозволяє досягнути позитивного синергетичного соціально-економічного ефекту. Ресурсний потенціал підприємства представляє собою одну з об'єктивних характеристик суспільного виробництва, а саме: сукупність не тільки можливостей ресурсів, але й здатність підприємства здійснювати процеси виробництва, розподілу, відтворення товарів і послуг, а також приносити доходи.

2. До основних принципів управління ресурсним потенціалом підприємства можна віднести: науковість, оптимальність, комплексність, об'єктивність, економічність, гнучкість, оперативність, адаптивність, безперервність, інноваційність, організаційне новаторство. Метою управління ресурсним потенціалом підприємства є оптимізація ресурсоемності продукції підприємства на тлі забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства та підвищення результативності діяльності підприємства. Відповідно до мети, основними з завданнями управління ресурсним потенціалом підприємства є моніторинг наявного ресурсного потенціалу підприємства та рівня його використання, визначення основних зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ресурсний потенціал підприємства, визначення напрямків розвитку ресурсного потенціалу відповідно до стратегічних та тактичних цілей підприємства

3. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства можна здійснити, використовуючи різні методики. Однак необхідно детально досліджувати конкретні показники, які є складовими частинами ресурсного потенціалу, а також звертати увагу на екстенсивні і інтенсивні фактори ефективності

використання ресурсного потенціалу підприємства. Це дозволить встановити позитивні і негативні тенденції в діяльності компанії, прийняти грамотні управлінські рішення щодо ефективного використання ресурсів і виявлених господарських резервів, скористатися наявними можливостями для підвищення результатів функціонування.

4. ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» має значний обсяг майнового потенціалу, для ведення господарської діяльності використовує власний капітал, частка якого у майні підприємства у 2017 році склала 71,8%. Джерелами формування основного капіталу та оборотного капіталу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році є переважно власні джерела, зокрема, пайовий капітал, резервний капітал та нерозподілений прибуток. Частка поточних зобов'язань ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» у 2017 році склала 19%. Рівень зносу основних засобів прийнятний, підприємство постійно оновлює необоротні активи.

5. За останні три роки ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» проводив прибуткову діяльність, при цьому, обсяг чистого прибутку мав позитивну динаміку у сумі 70607 тис. грн., або 77,5%. На позитивну динаміку чистого прибутку мала вплив стаття «фінансові витрати», яка за аналізований період зменшилась на 6923 тис.грн., або на 57,9%. Головною складовою чистого прибутку є прибуток від операційної діяльності. Проаналізувавши показники ліквідності, платоспроможності та ліквідності можна відмітити що, всі показники знаходяться в межах нормативу не зважаючи на негативну динаміку деяких показників, тобто, досліджуване підприємство досить ефективно використовує фінансовий потенціал і є ліквідним та платоспроможним з нормальною фінансовою стійкістю.

6. Чисельність персоналу у 2017 році на ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» склала 170 осіб. З метою підвищення ефективності управління, удосконалення організації праці та забезпечення більш якісного розподілу виробничих потужностей відбулось зменшення чисельності персоналу за останні три роки

на 10 осіб. 46,5% складає персонал віком 35-49 років. На підприємстві постійно проводиться навчання персоналу. Плинність кадрів незначна.

7. Резервами удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» є збільшення обсягів реалізації продукції та зниження витрат у досліджуваному господарстві. Резерв на збільшення обсягів продажу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» - це асоціація фермерських господарств Чернівецької області, що займаються вирощуванням фруктів. Створення асоціації дозволить вирішити питання, пов'язані з організацією продажів великих партій плодів, будівництвом фруктосховищ. Об'єднані господарства можуть створити власну кредитну спілку, яка є свого роду сільськогосподарським обслуговуючим кооперативом. Це дозволить відмовитися від деяких послуг банків-респондентів, а також зменшити витрати.

8. Основними резервами підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» є : зменшення витрат на відрядження, за рахунок удосконалення організаційної структури; зменшення витрат на рекламу, за рахунок розміщення реклами на Інтернет-ресурсах; скорочення витрат на утримання персоналу, за рахунок переведення персоналу на режим віддаленої роботи, та зміни офісу на більш бюджетний; збільшення витрати на маркетинг; збільшення витрат на економічну безпеку, за для найму незалежних експертів для проведення відповідного аудиту; кредитна політика, яка пов'язана зі значним обсягом дебіторської заборгованості, оскільки існує ризик не платежів за зобов'язаннями, що істотно впливає на фінансовий стан ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ».

9. В результаті реалізованих заходів прибуток ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ» може скласти 356 310 тис.грн, економія витрат 19 125 тис.грн., при цьому, витрати на проведення запропонованих заходів можуть бути від 12,12 тис.грн до 68,3 тис.грн. Запропоновані заходи дозволять значно підвищити використання як виробничого, фінансового так трудового ресурсного потенціалу ТОВ «ДНІСТРОВІ САДИ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С. Б. Визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства» / С. Б. Алексеев, Є. І. Жебокритьський // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2014. - № 2. - С. 53-56
2. Ансофф І. Стратегічне управління: учеб. посібник / І. Ансофф // Економіка. - М.: 2016. - 358 с;
3. Артёмова А. В. Процедура оцінювання ресурсного потенціалу підприємства / А. В. Артёмова, І. В. Артёмов // Системи оброб. інформації. - 2016. - Вип. 7. - С. 165-170;
4. Бабина О.Є. Потенціал як системна економічна категорія / О.Є. Бабина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2011. - № 36. - С. 23-26.
5. Бачевський Б. Є. Потенціал підприємства: монографія / Б. Є. Бачевський ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ : Ноулідж, 2013. - 733 с.
6. Бердникова Л. Ф. Ресурсный потенциал организации: понятие и структура / Л. Ф. Бердникова // Вектор науки ТГУ. - 2011. - № 1(15). - С. 201-203;
7. 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», 2015. - 1719 с.
8. Бутенко Г. Д. Сучасні підходи до визначення структури ресурсного потенціалу підприємства / Г. Д. Бутенко // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. - 2016. - Вип. 1. - С. 44-47
9. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва / О.М. Вишневська // Економіка АПК. - 2008. - № 12. - С. 32-37.
10. Воронкова А.Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А.Е. Воронкова, Ю.С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №4. - С. 33-35.

- 11.Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посібник / В.Н. Гавриш, Е.А. Божко. - К.: 2014. - 224 с.
- 12.Гіджеліцька О. С. Ресурсний потенціал підприємства, його сутність, класифікація та вимірюваність/ О. С. Гіджеліцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2011. - Вип. 4. - С. 331-336.
- 13.Гончар М. В. Обґрунтування структуризації ресурсного потенціалу підприємства / М. В. Гончар // Наук. вісн. Полісся. - 2016. - Вип. 2. - С. 108-113;
- 14.Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції: монографія / Гончар О. І. - Хмельницький : ХНУ, 2015. - 333 с.
- 15.Гриньова В.М. Фінанси підприємств: навчал. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доповн. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. - К.: Знання - Прес, 2014. - 424 с.
- 16.Гриньова В. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства: монографія / Гриньова В. М., Салун М. М. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. - 235 с.
- 17.Дем'яненко Т. І. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти сутності та структури / Т. І. Дем'яненко // Економічний форум. - 2015. - № 3. - С. 290-294;
- 18.Дзюбик С. Основи економічної теорії: навч. посібн. / С. Дзюбик, О. Ривак. - К.: Знання, 2016. - 481 с.
- 19.Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч.посібн. / В.Л.Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко - К.: «Центр учбової літератури», 2013 - 272 с.
- 20.Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н.С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2009. - № 1. - С. 42-45.

- 21.Довгаль Н. С. Методичні основи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства / Н. С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2008. № 4. - С. 55-57.
- 22.Економічна енциклопедія: у 3 т. / за ред. С. В. Мочерного. - К.: Академія, 2010.-Т. 3: П - Я.- 2012. - 951 с.
- 23.Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / Під заг. ред. М.І. Молдаванова. - К.: Техніка, 2013. - 856 с
- 24.Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник / О.С. Іванілов. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 728 с.
- 25.Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Калиніченко Ю. // Галицький економічний вісник. - 2010. - № 4(29). - С.106 - 115.
- 26.Капарулина И. М. Ресурсный подход к моделированию предприятия: структурные компоненты / И. М. Капарулина // Материалы Международной научно-практической интернет-конференции, Полтава. ПолНТУ, 2014. - С. 133-135.
- 27.Качуровський В. Є. Ресурсний потенціал підприємства: структура та ефективність використання / В. Є. Качуровський, В. П. Чайковська // Регіональна бізнес-економіка та управління. - 2017. - № 4. - С. 123-129.
- 28.Кириченко Т.В. Аналіз підходів до оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства / Т.В. Кириченко // Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія / За ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. - Харків : Діса плюс, 2015. - С. 200-205;
- 29.Коваль Н. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура: монографія / Н. В. Коваль. - Білоцерківський НАУ, 2012. - 318 с.
- 30.Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: колективна монографія / за ред. В.А. Павлової. - Дніпропетровськ:

Дніпропетровський університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2011. - 352 с.

31. Коренков О.В. Виробничий потенціал як складова частина потенціалу підприємства / О.В. Коренков // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. - Сер.: Економічна. - 2016. - № 565. - С. 186-190.
32. Корецька С.О. Методологічні аспекти формування ресурсної стратегії підприємства / С.О. Корецька // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. - Випуск 4 (60). - 2012. - Серія «Економіка». - С. 89-100.
33. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка.: навч. посібник / Н.С. Краснокутська. - К.: 2015. - 352 с.
34. Кузьменко О.В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства / О.В. Кузьменко // Економічний Нобелівський вісник. - 2014. - № 1(7). - С. 280–286.
35. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу / К. О. Кузнєцова // Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України "КПІ" : зб. наук. пр. - 2013. - Вип. 10. - С. 219-223.
36. Кузнєцова Т. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / Т. В. Кузнєцова, Ю. В. Красовська, Подлевська О. М.. - Рівне : НУВГП, 2017. - 196 с.
37. Ліпич О.М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки / О.М. Ліпич // Науковий вісник НЛТУУ. - 2015. - Вип. 15.5. - С. 356-364.
38. Мельник Л.Л. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства / Б. Андрушків, Л. Мельник, О. Погайдак // Формування ринкової економіки в Україні. - 2012. - Вип. 27. - С. 3 - 7.

- 39.М'яких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації / І.М. М'яких // Актуальні проблеми економіки. - 2009. № 1(91). - С. 136–142.
- 40.Олійник Т. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Т.І. Олійник, А.С. Коваленко // Вісник Харківського аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. - 2011. - № 11. - С. 49-55.
- 41.Основы экономической теории: Учебник / С.В. Мочерный, В.К. Симоненко, В.В. Секретарюк, А.А. Устенко; Под общ. ред. С.В. Мочерного. - К.: О-во «Знання», КОО, 2010. - 601 с.
- 42.Прохорова В. В. Потенціал підприємства: формування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Прохорова, В. І. Чобіток. - Х. : НТМТ, 2013. - 211 с.
- 43.Пойда-Носик Н.Н. Фінансові ресурси підприємства / Н.Н. Пойда-Носик, С.С. Грабарчук // Фінанси України. - 2013. - №1. - С. 96-103.
- 44.Сабадирьова А.Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства / А. Л. Сабадирьова // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - № 5. - Т. 1. - С. 134-138.
- 45.Салун М. М. Методологія, методика та оцінка процесів модернізації ресурсного потенціалу підприємства: монографія / М. М. Салун. - Харків: ІНЖЕК, 2013. - 415 с.
- 46.Саух І. В. Ресурсний підхід як напрям стратегічного аналізу фінансового потенціалу підприємства / І. В. Саух // Бізнес Інформ. - 2015. - № 12. - С. 184-188.
- 47.Сафонов Ю. М. Управління потенціалом підприємства: підручник / Ю. Сафонов, Є. Масленніков. - 2-ге вид., допов. і перероб. - Одеса : Прес-кур'єр, 2015. - 244 с

- 48.Сластьяникова А. І. Ресурсний потенціал промислового підприємства: теоретичний аспект / А. І. Сластьяникова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2012. - Вип. 40. - С. 196-199
- 49.Сліпушко О. М. Політичний і фінансово-економічний словник / О.М. Сліпушко; за ред. Гошовської В.А., Терпило В.П. - К.: Вид-во «Криниця», 2009. - 392 с.
- 50.Стойко О.Я. Фінанси: навч. посіб. / О.Я. Стойко, Д.І. Дема; за ред. О.Я. Стойка. - К.: Алерта. 2014. - 432 с.,
- 51.Сущенко Е.А. Характеристика потенціала підприємства як економічної категорії / Е.А. Сущенко // Вісник Східноукраїнського національного університету. - 2007. - № 5 (51). - С. 239-244.
- 52.Стратегія підприємств та стратегічний менеджмент / [Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова та ін.]. - Х.: ТОВ „Олант”, 2012. - 416 с.
- 53.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.
54. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Л. М. Таранюк. - Суми : Мрія-1, 2016. - 277 с.
- 55.Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. / О. О. Терещенко.- К.: КНЕУ, 2013. – 554 с.
- 56.Фінансове забезпечення розвитку підприємства: монографія / [І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляева та ін]; за ред. І.О. Бланк. - К.: Київ нац. Торг.-екон. Ун-т, 2011. - 344 с.
57. Чухно А. А. Основи економічної теорії Підручник / А.А Чухно, П.С. Єщенко, Г.Н. Климко та ін.; За ред. А. А. Чухна. - К.: Вища шк., 2011. - 606 с.

- 58.Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства / О.І. Шаманська // Ефективна економіка. - 2013. - № 3- С.35-45;
- 59.Шарко М. В. Ресурсний потенціал як основа економічного розвитку підприємства/ М. В. Шарко, Н. В. Гусаріна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 274-278
- 60.Шеремет А.Д. Методика фінансового аналізу діяльності комерційних організацій / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 208 с.
- 61.Чернівецька обласна державна адміністрація: Садівництво [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://bukoda.gov.ua/page/sad%D1%96vnictvo.html>