

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного
підприємства»**

Виконав:

Шпетний Володимир Володимирович
здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Хромушина Людмила Анатоліївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Дудченко Вікторія Юріївна
д.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних
відносин ННІ Бізнесу, економіки та менеджменту СумДУ

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« _____ »

2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шпетного Володимира Володимировича

- 1. Тема роботи:** Управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства
- 2. База практичного дослідження:** ТОВ «Фасад», м. Київ
керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від _____ № _____
- 3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** « _____ » _____ 2023 р.
- 4. Вихідні дані до проекту (роботи):** науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність підприємства та власні дослідження.
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - узагальнити теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства;
 - провести аналіз поточного стану управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»;
 - надати організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізувати організаційні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства; провести оцінку результативності управління ресурсним потенціалом підприємства;
 - визначити напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»
 - сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«_____» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2022 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2023 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	30 листопада 2023 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	06 листопада – 09 грудня 2023 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	07 грудня – 13 грудня 2023 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	08 грудня – 10 грудня 2023 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2023 р.	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

В.В. Шпетний

Керівник роботи

_____ (підпис)

Л.А. Хромушина

Перевірку на автентичність проведено

_____ (підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Шпетний В.В. Управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2023 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства: розглянуто сутність ресурсного потенціалу; визначено методичні підходи до класифікації складових ресурсного потенціалу сучасних підприємств; розглянуто зміст процесу управління ресурсним потенціалом на основі процесного та системного підходів; з'ясовано сутність та значення ресурсних стратегій для підприємства.

Проведено аналіз поточного стану управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад». У процесі дослідження з'ясовано організаційні та економічні аспекти діяльності виробничо-торговельного підприємства. Проаналізовано в динаміці основні економічні показники діяльності підприємства. Проаналізовано рівень використання трудових ресурсів, основних та оборотних засобів. Визначено та проаналізовано основні показники використання оборотних активів, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Досліджено практичні аспекти організації процесу управління ресурсним потенціалом підприємства. Визначено учасників керуючої та керованої системи управління ресурсним потенціалом. Розглянуто види ресурсного потенціалу, які використовуються підприємством. Проведена оцінка ресурсного потенціалу та чинників його формування експертним методом. Визначено рівень результативності використання ресурсного потенціалу підприємства. Оцінено ефективність використання матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів.

Визначено напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства. Запропоновано підхід до формування моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. Визначено заходи підвищення рівня фінансового потенціалу. Наведено рекомендації професійного розвитку персоналу на основі неформальної освіти, навчання за он-лайн програмою «Розвиток персоналу» від компанії «IT-Enterprise». Обґрунтовано доцільність витрат на навчання персоналу та визначено результативність запропонованих заходів.

Ключові слова: ресурси, потенціал підприємства, ресурсний потенціал, виробничо-торговельне підприємство, стратегічне управління ресурсним потенціалом.

SUMMARY

Shpetnyi V.V. Management of the resource potential of a production and trading enterprise. Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy - 2023 - Manuscript.

The qualification work investigates the theoretical and methodological foundations of managing the resource potential of a production and trade enterprise: the essence of resource potential is considered; methodological approaches to the classification of components of the resource potential of modern enterprises are determined; the content of the process of managing resource potential on the basis of process and system approaches is considered; the essence and importance of resource strategies for an enterprise are clarified.

An analysis of the current status of management of the resource potential of "Facade" LLC is carried out. In the course of the study, the organisational and economic aspects of the production and trading enterprise have been determined. The main economic indicators of the enterprise are analysed in dynamics. The level of use of labour resources, fixed and current assets has been analysed. The main indicators of the use of current assets, liquidity and financial stability of the enterprise are determined and analysed. The practical aspects of organising the process of managing the resource potential of enterprise are studied. The participants of the managing and managed system of resource potential management are identified. The types of resource potential used by enterprise are considered. An assessment of the resource potential and factors of its formation by the expert method has been carried out. The level of efficiency of use of the resource potential of enterprise has been determined. The efficiency of use of material, financial and human resources is evaluated.

Directions for improving the management of the resource potential of a production and trade enterprise have been identified. An approach to formation of a model of strategic management of the enterprise's resource potential has been proposed. Measures to improve the level of financial potential have been identified. Recommendations for professional development of staff on the basis of non-formal education, training in the online programme "Staff Development" from the company "IT-Enterprise" are provided. The expediency of staff training costs is substantiated and the effectiveness of the proposed measures is determined.

Keywords: resources, enterprise potential, resource potential, production and trading enterprise, strategic management of resource potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Поточний стан управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фасад»	20
2.2 Аналіз організації управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»	29
2.3 Оцінка результативності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»	35
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»	41
3.1 Формування моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»	41
3.2 Заходи підвищення рівня фінансового потенціалу ТОВ «Фасад»	46
3.3 Організаційні заходи формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Фасад»	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67
Додаток А Статут ТОВ «Фасад»	
Додаток Б Організаційна структура управління ТОВ «Фасад»	
Додаток В Штатний розклад ТОВ «Фасад»	
Додаток Г Фінансова звітність ТОВ «Фасад»	
Додаток Д Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. Визначальним чинником ефективності діяльності, конкурентоздатності та можливостей розвитку для сучасних підприємств є ресурсний потенціал. В умовах зовнішніх викликів та обмеженості ресурсів успішний результат діяльності підприємств залежить від здатності раціонально використовувати наявні ресурси, від вміння ефективно управляти ресурсним потенціалом. Тому дослідження особливостей управління ресурсним потенціалом та пошуку напрямів удосконалення такого управління для забезпечення сталого розвитку підприємств є актуальним та значимим.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства досліджували значна кількість науковців: Буняк Н.М. [1], Вовк О.М. [2], Костецька Н.І. [4], Приступа В.І. [9], Семенова Т.В. [11], Хромушина Л.А. [15], Чернишова Л.І. [15], Romanii Y. [21] та ін. Визнаючи вагомість проведених досліджень та сформованих теоретико-методичних положень у сфері управління ресурсним потенціалом підприємств, проблеми забезпечення результативного управління ресурсним потенціалом підприємств в умовах невизначеності та змін потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства;
- провести аналіз поточного стану управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»;
- визначити напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад».

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства.

Елементами наукової новизни отриманих результатів дослідження є обґрунтування пропозицій та рекомендацій по удосконаленню управління ресурсним потенціалом виробничо-торговельного підприємства: формування моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства; здійснення заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансового потенціалу та реалізації організаційних заходів, спрямованих на розвиток персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють удосконалити управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані у ТОВ «Фасад». Результати проведеного дослідження можуть використовуватися викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, методики управління ресурсним потенціалом; абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), розрахунково-конструктивний та графічний методи.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність підприємства та власні дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Шпетний В.В. Удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємств. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 78)*: матеріали Міжн. наук. інтернет-конф. (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 8–9 червня 2023 р.) / [редкол.: О. Патряк та ін.]; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. С. 148–150.

2. Шпетний В.В. Управління ресурсним потенціалом підприємства на основі ресурсних стратегій. *Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 43–44.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 22 найменувань. Основний текст викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 16 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність функціонування підприємства в сучасних умовах залежить від численних факторів, які включають як зовнішні, так і внутрішні аспекти. Однак ключовим чинником, який впливає на ефективність управління підприємством, є ефективне використання його ресурсів. Важливо відзначити, що в економічній літературі існує різна інтерпретація терміну «ресурсний потенціал підприємства» та його складових.

Діяльність сучасного підприємства розпочинається з формування ресурсної бази, яка з часом накопичується, поєднується та використовується, може збільшуватися або зменшуватися в різних ситуаціях. Сформована на початку діяльності ресурсна база підприємства перетворюється на його ресурсний потенціал, який визначає можливості досягнення стратегічних цілей підприємства [2, с. 53].

За етимологією, термін «потенціал» трактується як «приховані можливості», які за сприятливих умов можуть перетворитися у «реальні можливості». Це означає, що потенціал визначає собою можливості, які наявні, але можуть бути неявними чи невикористаними до певного моменту. Такий потенціал може виявитися та стати активним у відповідний час або за певних умов [4, с. 51].

Отже, поняття потенціалу підприємства означає наявність різних ресурсів та можливостей, які підприємство може використати. Цей потенціал включає в себе різноманітні ресурси, які, якщо мобілізовані та використані належним чином, дозволяють досягти поставлених цілей та завдань підприємства. Таким чином, потенціал є не лише наявністю ресурсів, але й їхньою готовністю та здатністю допомагати підприємству розвиватися та досягати успіху.

Успішна діяльність будь-якого підприємства залежить від наявності ресурсів та ефективності їх використання, що і є в сукупності ресурсним потенціалом. Рівень використання ресурсного потенціалу залежить від управлінського впливу, який має бути спрямований на досягнення стратегічних цілей, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Отже, ресурсний потенціал є об'єктом управління в системі менеджменту підприємства [16, с. 149].

Стан ресурсного потенціалу підприємства є важливою передумовою для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Аналіз потенціалу підприємства має бути проведений перед аналізом ринку, оскільки без розуміння власного потенціалу важко визначити, яку саме частину ринку слід найбільш детально досліджувати. Успішне управління підприємством передбачає ретельне вивчення та раціональне використання його ресурсів для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності на ринку [11, с. 124].

У сучасній науковій літературі розрізняють кілька типів потенціалу підприємства, включаючи ресурсний, виробничий, економічний (підприємницький), трудовий, науково-технічний та фінансовий [13, с. 77].

Ресурсний потенціал підприємства можна розглядати як сукупність взаємодоповнюючих елементів (ресурсів), які визначають його виробничу потужність та можливості. Формування ресурсного потенціалу залежить від управлінських рішень, а з іншого боку – впливає на їх прийняття. Крім того, величина ресурсного потенціалу визначається не тільки обсягом наявних ресурсів, а й рівнем ефективності їх поєднання та використання [17, с. 43].

Під «потенціалом підприємства» розуміються всі ресурси, можливості та запаси, які можуть бути використані для досягнення конкретних цілей чи вирішення завдань. Це включає як вже використовувані ресурси, так і ті, які можуть бути застосовані у майбутньому. Резерв потенціалу визначається, як ті ресурси, які протягом певного періоду часу не використовуються на підприємстві. Уявлення про потенціал підприємства має ключове значення для практики управління, оскільки правильне розуміння цього поняття визначає належний

підхід до оцінювання, вимірювання рівня конкурентоспроможності та ефективного управління ресурсами.

Поняття «потенціал підприємства» є важливим для практики управління, оскільки його правильне розуміння визначає належний підхід до оцінювання, вимірювання рівня конкурентоспроможності та ефективного управління цим потенціалом [21, с. 208].

Чернишова Л. зазначає, що ресурсний потенціал підприємства є сукупністю динамічних можливостей, які воно має для використання як існуючих, так і тих ресурсів, які наразі залишаються невикористаними. Однак, ці невикористані ресурси можуть бути задіяні у майбутньому, якщо це буде необхідно для стратегічного розвитку підприємства [15, с. 433].

Водночас, будь-який ресурс не може бути ефективно використаним ізольовано від інших ресурсів, що зумовлюється системністю ресурсного потенціалу, і цим визначається необхідність управління ресурсним потенціалом. Управління ресурсним потенціалом підприємства є складним, динамічним процесом, який передбачає прийняття та реалізацію управлінських рішень, спрямованих на формування, раціональне використання та оптимізацію структури ресурсного потенціалу з метою досягнення визначених цілей [18, с. 9].

Ресурсний потенціал підприємства також розглядають як систему наявних ресурсів, а також тих, які можна залучити, враховуючи умови зовнішнього середовища в майбутньому та спроможність підприємства мобілізувати їх у потрібний момент для забезпечення його економічного розвитку [3]. Структуру ресурсного потенціалу формують різноманітні ресурси, серед яких основними є фінансові, інноваційні, виробничі, інформаційні та підприємницькі ресурси. Зауважимо, що наведений перелік не є вичерпним, він може бути продовжений з урахуванням специфіки та масштабів діяльності підприємства.

Більшість дослідників визначають структуру ресурсного потенціалу підприємства, яка містить такі складові:

1) матеріальні ресурси: необоротні (будівлі, обладнання та інші активи тривалого використання) та оборотні активи (запаси, готівку та інші ресурси, які можуть швидко обертатися у процесі діяльності підприємства;

2) трудові ресурси, представлені працівниками підприємства та їх якісними характеристиками: вік, кваліфікація, професійні навички та досвід;

3) фінансові ресурси, які представлені грошовими активами, капіталом та забезпечують фінансування діяльності підприємства як у поточний час, так і в майбутньому;

4) нематеріальні ресурси, до яких відносять права інтелектуальної власності, бренди, репутація та інші нематеріальні активи, які приносять певну вартість підприємству;

5) інформаційно-методичні ресурси охоплюють усі аспекти інформаційної і методичної бази підприємства (знання, технології, методи управління), які допомагають підтримувати та розвивати його діяльність (рис. 1.1).

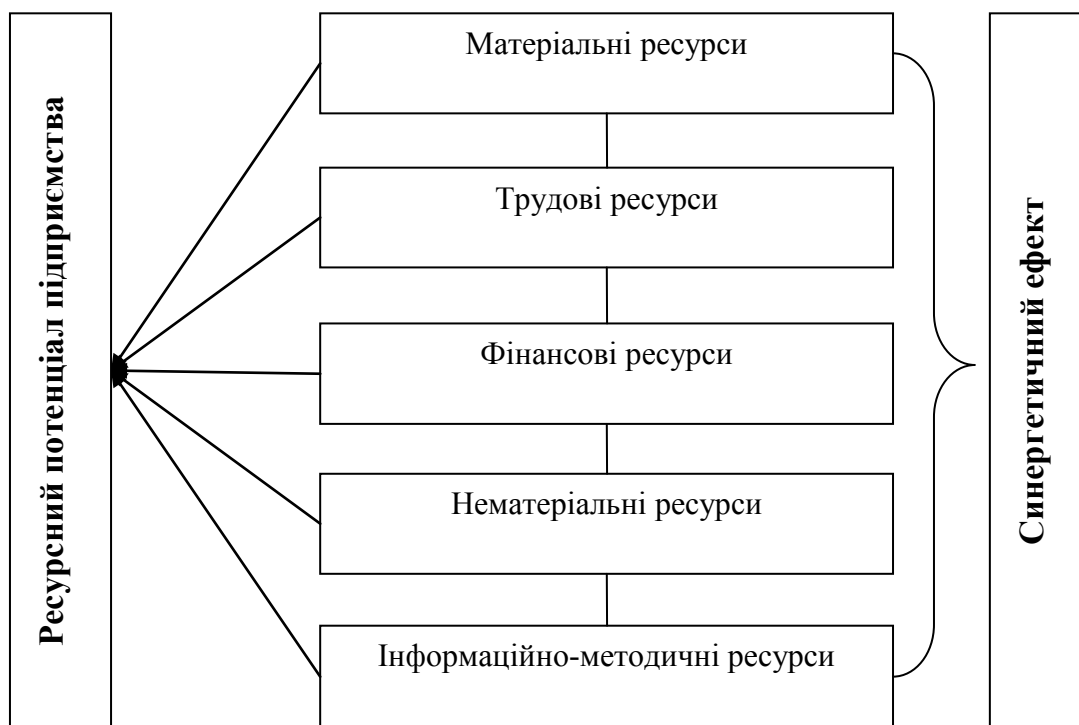


Рисунок 1.1 – Основні складові ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором за [5].

Таким чином, варто зазначити, що комплексне використання ресурсів у складі ресурсного потенціалу, їх взаємодія забезпечують ефект синергії.

Ресурсний потенціал підприємства визначається кількома ключовими ознаками. По-перше, це реальні можливості, які становлять поточні та потенційні види діяльності підприємства. Важливо враховувати і нереалізовані можливості, які можуть бути задіяні у майбутньому. Друга ознака – це обсяг вже використовуваних ресурсів і їх потенціал для майбутнього використання. Третя ознака – це здатність персоналу та менеджерів ефективно управляти ресурсами, забезпечуючи їх раціональне використання.

Основною метою управління ресурсним потенціалом є ефективне його використання, максимізація використання наявних ресурсів та забезпечення їх оптимальної комбінації для досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливо враховувати форму підприємницької діяльності та організаційну структуру підприємства, оскільки вони впливають на спосіб використання ресурсів. Управління ресурсним потенціалом є ключовим компонентом стратегічного управління підприємством, спрямованим на оптимізацію його продуктивності та конкурентоспроможності [8, с. 101].

Однією з основних характеристик ресурсів є їх здатність до відтворення, яке може відбуватися як у формі самого ресурсу, так і у формі його вартості. Отже, ресурс може поновлюватися або зберігати свою цінність через певний час.

Для того щоб підприємство могло функціонувати безперебійно та досягати успіху, важливо постійно залучати нові ресурси. Це можуть бути не лише фізичні матеріальні ресурси, а й фінансові, людські, інтелектуальні та інші види ресурсів. Забезпечення постійного потоку ресурсів дозволяє підприємству адаптуватися до змінних умов ринку, вдосконалювати свою діяльність та збільшувати конкурентоспроможність. Такий постійний процес залучення ресурсів є ключовим для забезпечення стабільності та ефективності підприємства в довгостроковій перспективі.

Суб'єктом управління ресурсним потенціалом підприємства може бути конкретна особа або структурний підрозділ, який має відповідальність і повноваження приймати рішення з ефективного використання та розподілу ресурсів підприємства. Суб'єктом може бути керівництво підприємства в цілому або окремі відділи, такі як фінансовий, виробничий, кадровий і т.д. Його завдання передбачає прийняття стратегічних рішень з управління різними видами ресурсів для досягнення цілей діяльності підприємства. Об'єктами управління в цілому є всі ресурси підприємства та спосіб їх використання. Водночас об'єктом управління може бути і окремий ресурс [13, с. 77].

Погоджуючись із думкою вчених Буняк Н.М. та Тимошук О.В., можна стверджувати, що управління ресурсним потенціалом підприємства – це цілеспрямована діяльність, спрямована на вплив за допомогою управлінських інструментів на процеси формування, раціонального використання, трансформації та відновлення різноманітних ресурсів і взаємозв'язків між ними. Це відбувається з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування [1, с. 29]. Зазначена діяльність спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства та адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Управлінські важелі використовуються для оптимізації використання ресурсів, їхньої оптимальної трансформації та відновлення відповідно до потреб бізнесу. Це дозволяє підприємству адаптуватися до змін, максимізувати ефективність та залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Управління ресурсним потенціалом підприємства здійснюється через загальні функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль. Для досягнення найвищого рівня організації управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно, щоб кожна функція управління виконувалася повністю та якісно. При взаємодії та органічній єдності усіх функцій управління можливо досягнути цілеспрямованого та результативного управлінського впливу на об'єкти управління, у тому числі, ресурсний потенціал підприємства [6, с. 62]. До напрямів управлінського впливу можна віднести: джерела формування, вартісну

характеристику, структуру та комбінацію ресурсів, технології ресурсозбереження та ефективність використання.

З позиції управлінської діяльності, ресурсний потенціал не лише представляє собою загальну масу ресурсів, доступних підприємству, але й включає у себе здатність управлінського та виробничого персоналу використовувати ці ресурси максимально ефективно для досягнення максимального прибутку. Ресурсний потенціал враховує не просто весь обсяг конкретного ресурсу, а ту його частину, яка використовується виробничим процесом на основі економічної доцільності та рівня розвитку технологій [9, с. 161].

Таким чином, ресурсний потенціал передбачає наявність не лише добре налагодженої системи наявних ресурсів, але й нових альтернативних ресурсів та джерел їх походження. Управління ресурсами повинно враховувати не лише наявні запаси, а й здатність використовувати їх ефективно, а також постійно реагувати на можливості залучення нових ресурсів, що відповідає економічним умовам та прогресу технологій. Правильно сформована підсистема управління ресурсним потенціалом забезпечує конкурентоспроможність, здатність до розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливо відзначити основну відмінність між поняттями «ресурси» та «ресурсний потенціал»: ресурси існують незалежно від економічних суб'єктів, тоді як ресурсний потенціал нерозривно пов'язаний із суб'єктами. Це впливає з того, що ресурсний потенціал не обмежується лише матеріальними та нематеріальними ресурсами, він також передбачає здатності працівників, колективу та самого підприємства в цілому ефективно використовувати наявні ресурси. Отже, ресурси можуть існувати без прив'язки до конкретних суб'єктів чи організацій, тоді як ресурсний потенціал об'єднує ресурси із здатностями суб'єктів їх використовувати. Це враховує не лише матеріальні та нематеріальні ресурси, але й людський капітал, командні навички та інші аспекти, які впливають на ефективність використання наявних ресурсів для досягнення мети чи розвитку підприємства [12, с. 247].

Управління ресурсним потенціалом підприємства може стикатися з низкою проблем, які суттєво впливають на ефективність та стабільність підприємства. Однією з таких проблем є неефективне використання ресурсів, яке може виникати внаслідок невдалого розподілу та використання фінансових, матеріальних, людських і нематеріальних ресурсів. Це може вести до непотрібних витрат і збитків для підприємства [14, с. 656].

Іншою проблемою може стати відсутність або недостатня взаємодія та синергії між різними видами ресурсів, такими як фінансові, людські, технічні тощо. Недостатня координація може викликати дисбаланс та непродуктивність у використанні ресурсів, що ускладнює досягнення стратегічних цілей.

Проблеми з управлінням персоналом, такі, як недостатній рівень навчання, неспроможність утримати та мотивувати працівників, можуть також призводити до втрати цінних кадрів та зниження продуктивності. Це підкреслює важливість ефективного управління ресурсами та вдосконалення внутрішніх процесів для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Фінансові труднощі можуть виникнути через неправильне фінансове управління, недоцільне бюджетування та недостатню ліквідність активів. Недостатнє фінансове планування та управління може стати джерелом серйозних фінансових проблем для підприємства [20, с. 3; 10, с. 152]. Також важливими факторами, які можуть призвести до фінансових труднощів, є недостатнє оновлення матеріально-технічної бази та використання застарілих технологій. Економія на інноваціях та відсутність інвестицій у розвиток можуть обмежити потенціал підприємства.

Втрата контролю над ресурсами може стати наслідком неефективної системи моніторингу та управлінського контролю. Недостатня прозорість і відсутність ефективного контролю можуть призвести до втрат та нераціонального використання ресурсів. Крім того, важливо враховувати зовнішні фактори, такі як зміни вартості та доступності необхідних ресурсів на ринку. Ці зовнішні впливи можуть додатково ускладнювати фінансовий стан підприємства.

Для подолання вищезазначених труднощів критично важливо мати ефективну систему управління ресурсним потенціалом як на рівні загального управління, так і для кожного конкретного виду ресурсів. Це означає впровадження системи, яка включає в себе аналіз, стратегічне планування, моніторинг і коригування, а також виявлення гнучкості та адаптивності до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства.

Для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства на різних рівнях управління за допомогою координації, розподілу ресурсів підприємства між окремими сферами діяльності розробляються ресурсні стратегії. Традиційно розглядають такі ресурсні стратегії підприємства: стратегія матеріально-сировинних ресурсів; стратегія технічних та технологічних ресурсів; стратегія інформаційних ресурсів; стратегія фінансово-інвестиційних ресурсів; стратегія інноваційних ресурсів, стратегія трудових та інтелектуальних ресурсів.

Процес управління ресурсним потенціалом складається з таких етапів:

- визначення місії, коротко- та довгострокових цілей;
- аналіз поточного стану підприємства та його ресурсного потенціалу;
- оцінка можливостей залучення нових ресурсів або формування альтернативних варіантів використання наявних ресурсів;
- розробка ресурсної стратегії та стратегічних планів, які відповідають загальній меті підприємства;
- реалізація обраної стратегії;
- пошук відхилень, недоліків і вузьких місць, їх нівелювання, коригування стратегії [19, с. 7209].

Процес формування ресурсного потенціалу підприємства є одним із напрямків загальної стратегії, і має передбачати формування системи ресурсів таким чином, щоб результат взаємодії складових ресурсного потенціалу став чинником досягнення стратегічних, тактичних та операційних цілей діяльності підприємства [22, с. 5]. На нашу думку, ресурсні стратегії є не тільки необхідними для формування та зміцнення ресурсного потенціалу, а є основою для розробки

функціональних стратегій: маркетингової, виробничої, кадрової, інноваційної та ін.

Виробничим підприємством є суб'єкт господарювання, діяльність якого спрямована на виробничу, науково-дослідну або комерційну діяльність з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку. У свою чергу, торговельне підприємство як основну функцію визначає закупівлю та реалізацію товарів, також надання послуг населенню для задоволення його потреб. Тобто виробничо-торгівельним підприємством, на нашу думку, доцільно вважати суб'єкт господарювання, який поєднує в собі риси як виробничого, так і торговельного підприємства.

Структура ресурсного потенціалу виробничо-торгівельного підприємства охоплює різноманітні види ресурсів, що використовуються для забезпечення його функціонування. Окрім основних видів ресурсів, таких як матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні, важливо враховувати споживчі та соціальні ресурси.

Споживчі ресурси охоплюють всі неосновні, але необхідні ресурси, які використовуються для внутрішніх потреб підприємства. Це може охоплювати різноманітні товари та послуги, що використовуються у виробничому процесі або для забезпечення комфорту та ефективності робочого середовища. Соціальні ресурси визначаються взаємовідносинами з іншими суб'єктами, такими як клієнти, партнери, постачальники та громадські організації. Це охоплює партнерства, взаємодію з клієнтами, співпрацю з постачальниками та участь у громадських ініціативах [9, с. 162]. Важливо відзначити, що структура ресурсного потенціалу може варіюватися в залежності від галузі діяльності, розміру підприємства та його обраної стратегії розвитку. Гнучкість та адаптивність у використанні цих різноманітних ресурсів є ключовими для ефективного управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

ПОТОЧНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ФАСАД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фасад»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Фасад» (надалі – ТОВ «Фасад») було зареєстроване 22.01.2001 р. за юридичною адресою: вул. Крайня, буд. 1-В, м. Київ, 02660.

Учасниками ТОВ «Фасад» є фізичні особи, за рахунок вкладів яких створено Статутний капітал у розмірі 500 тис. грн. (Телющенко І.В. – 59,8 %; та Варшавець П.Г. – 40,2 %).

Порядок розподілу чистого прибутку та покриття збитків визначається загальними зборами учасників товариства відповідно до Статуту (Додаток А) та чинного законодавства України.

Порядок функціонування та склад органів управління і контролю підприємства закріплені у ст. 10 Статуту.

Основним видом економічної діяльності підприємства згідно Статуту є оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Іншими видами діяльності є: виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів; виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик; вантажний автомобільний транспорт.

ТОВ «Фасад» є суб'єктом малого підприємництва приватної форми власності. Офіційна веб-сторінка: <https://fasad.ua/ua/o-kompanii> [7].

Основними напрямками діяльності ТОВ «Фасад» є виробництво та торгівля будівельними матеріалами, спрямоване на впровадження нових технологій, розширення асортименту якісної продукції як вітчизняних, так і європейських виробників.

ТОВ «Фасад» є компанією, що динамічно розвивається, однією з провідних на ринку будівельних матеріалів. Підприємство є членом асоціації «Всеукраїнська спілка виробників будівельних матеріалів та виробів» та «Конфедерації Будівельників України, лауреатом «Українського національного конкурсу якості 2012». Менеджмент підприємства працює відповідно до вимог Міжнародної системи якості ISO 9001.

ТОВ «Фасад» орієнтує свій розвиток на декілька напрямків. Підприємство є дилером багатьох відомих вітчизняних та європейських виробників будівельних матеріалів і займає одне з провідних місць на ринку будівельних матеріалів, має власну базу з адміністративним будинком загальною площею 1000 кв. м, в якому розташований салон-магазин площею більше 200 кв. м, криті та відкриті склади, оснащені вантажно-розвантажувальними механізмами, загальною площею понад 5000 кв. м.

Підприємство є лідером з виробництва препаратів для очищення та захисту поверхонь з керамічних, бетонних, гранітних та інших будівельних матеріалів від вапняно-соляних, цементних, біологічних (гриби, пліснява) та техногенних забруднень. Продукція ТМ «Фасад» і технології її виробництва дозволяють захистити будівлі від згубних впливів навколишнього середовища (волога, сонце, вітер), що гарантує їх довговічність. У результаті величезної дослідницької роботи, проведеної фахівцями компанії, створено надійний захист від появи висолів і засоби боротьби з ними.

ТОВ «Фасад» виробляє спеціальні кольорові суміші (білу, чорну, сіру та коричневу). Кладочні суміші виготовлені на основі високоякісного портландцементу, мінеральних наповнювачів та функціональних добавок. Кладочна суміш застосовується для будівництва фасадів з клінкерної та лицьової керамічної цегли, силікатної цегли, керамічних блоків та каменю, бутового каменю та бетонних блоків, а також для кладки стін підвалів та фундаментів. Кладочні суміші витривалі до погодних умов, не містять водорозчинних солей, що запобігає появі висолів (білих нальотів на лицьовій цегляній кладці).

Розширюючи власне виробництво та асортимент продукції, ТОВ «Фасад» використовує досвід провідних виробників декоративних матеріалів та в результаті власних ексклюзивних технологій, вийшла на ринок будівельних матеріалів з декоративними покриттями ТМ «Фасад» для внутрішніх та зовнішніх робіт.

Організаційна структура управління ТОВ «Фасад» наведена у додатку Б. Характеризуючи структуру органів управління та структуру організації в цілому, зазначимо, що на сьогодні вищим органом управління ТОВ «Фасад» є Збори учасників (очолює Голова зборів); спостережну, координаційну та регулюючу функцію здійснює Наглядова рада товариства (на чолі з Головою наглядової ради). Головну виконавчу функцію в структурі управління здійснює Директор підприємства, якому безпосередньо підпорядковуються Заступник директора з продажів та маркетингу, Головний бухгалтер, Менеджер із збуту (регіональний), Головний технолог та Завідувач складом.

Структурними підрозділами підприємства є:

- адміністрація;
- бухгалтерія;
- регіональні представництва;
- відділ продажів продукції власного виробництва та декоративних матеріалів;
- відділ продажів будівельних матеріалів;
- відділ логістики;
- виробництво;
- склад.

У додатку В відповідно до наведених вище структурних підрозділів представлено штатний розклад ТОВ «ФАСАД» за 2021 р. У цілому можемо визначити, що діючу організаційну структуру управління підприємства можна віднести до лінійно-функціонального типу.

За даними табл. 2.1 проаналізуємо основні економічні показники діяльності ТОВ «Фасад» за 2020–2022 рр.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Фасад» за 2020–2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+;-) 2022 р. від 2020 р.
Валюта балансу (вартість майна)	32859,5	41446,4	36862,8	4003,3
Власний капітал	16465,3	20597,9	21126,3	4661,0
Чистий дохід від реалізації продукції	176522,3	203095,8	70891,6	-105630,7
Загальні доходи	178093,5	207495,7	71105,9	-106987,6
Собівартість реалізованої продукції	161451,6	184412,9	56664,8	-104786,8
Загальні витрати	176546,8	202440,9	70372,5	-106174,3
Чистий прибуток	1268,3	4144,9	601,4	-666,9
Рентабельність витрат за чистим фінансовим результатом, %	0,7	2,0	0,9	0,2 п.в.

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. №1-м, 2-м підприємства.

За даними табл. 2.1 можемо визначити, що на кінець періоду дослідження показники балансової вартості майна підприємства збільшилися на 4003,3 тис. грн., що заслуговує позитивної оцінки. Аналогічно відбулося зростання показника власного капіталу на 4661,0 тис. грн. за рахунок збільшення значення нерозподіленого прибутку, отриманого у попередні роки. Розмір чистого доходу збільшився у 2021 р., а на кінець 2022 р. маємо значне його зменшення відносно 2020 р. (на 105630,7 тис. грн.), що стало наслідком тимчасового призупинення діяльності, простої, скорочення обсягів виробництва та реалізації через військову агресію. Відповідно, загальні доходи підприємства на кінець звітного року зменшилися через військові дії.

Водночас підприємство відновило свою господарську і виробничу діяльність і отримало доходи, які перевищили витрати і забезпечили прибуткову діяльність на кінець періоду дослідження. Очевидним є зменшення розміру чистого прибутку внаслідок вищезазначених причин. Проте діяльність підприємства є рентабельною незважаючи на зовнішні виклики.

Протягом періоду дослідження середня кількість працівників скоротилася з 44 осіб у 2020 р. до 33 осіб у 2022 р. Причиною зменшення чисельності

працюючих стали звільнення за власним бажанням, зовнішня міграція та мобілізаційні процеси внаслідок військової агресії.

За даними табл. 2.2 проаналізуємо рівень використання трудових ресурсів ТОВ «Фасад» за 2020–2022 р.

Таблиця 2.2 – Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Фасад, 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення,(+;-) 2022 р. від 2020 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	44,0	44,0	33,0	-11,0
Відпрацьовано, люд.-днів	11044,0	11000,0	7887,0	-3157,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	176522,3	203095,8	70891,6	-105630,7
Фонд оплати праці, тис. грн.	5279,7	6335,7	4751,8	-527,9
Продуктивність праці, тис. грн.	4011,9	4615,8	2148,2	-1863,7
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, грн.	9999,4	11999,4	11241,9	1242,5

Джерело: складено та розраховано за ф. № 2 та даними підприємства.

За показниками табл. 2.2 можна зауважити про негативну динаміку більшості показників, що зумовлено зменшенням середньомісячної чисельності працівників, зменшенням чистого доходу підприємства, відповідно, продуктивності праці. Позитивно можна оцінити незначне зростання середньомісячної заробітної плати на 1-го працівника на кінець періоду дослідження.

Проаналізуємо стан використання основних засобів підприємства за даними табл. 2.3.

За показниками табл. 2.3 можемо зазначити, що має місце негативна динаміка показників використання основних засобів, зумовлених зменшенням обсягів реалізації, чистого прибутку, середньорічної вартості основних засобів. Відбулося зменшення рівня фондівіддачі, відповідно, зростання фондоємності. У цілому можемо зробити висновок про погіршення стану використання матеріально-технічних ресурсів у частині основних засобів.

Таблиця 2.3 – Показники використання основних засобів ТОВ «Фасад», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	211826,76	243714,96	85069,92	-126756,84
Прибуток, тис. грн.	1268,30	4144,90	601,40	-666,90
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3931,40	3620,65	3369,80	-561,60
Середньорічна чисельність працівників, осіб	44,00	44,00	33,00	-11,00
Фондовіддача	47,90	57,00	22,30	-25,60
Фондомісткість	0,02	0,17	0,04	0,02
Фондоозброєність, тис. грн. / 1 особу	30,01	76,58	27,18	-2,83
Рентабельність основних засобів, %	32,26	114,49	17,85	-14,41
Продуктивність праці, тис. грн./1-го прац.	4011,90	4615,80	2148,20	-1863,7
Рівень ефективності використання основних засобів	23,54	72,72	40,09	16,55

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. №1-м, 2-м підприємства.

На рис. 2.1 представлено структуру оборотних активів ТОВ «Фасад» за 2020–2022 рр.

Найбільшу частку в оборотних активах мають запаси протягом періоду дослідження, хоча їх частка незначно коливалася. Близько 30 % становлять кошти у розрахунках і менше 1 % належить грошовим коштам та їх еквівалентам. Така структура оборотних активів, де переважають запаси, зумовлена специфікою діяльності підприємства.

За даними табл. 2.4 проаналізуємо показники ефективності використання оборотних активів підприємства.

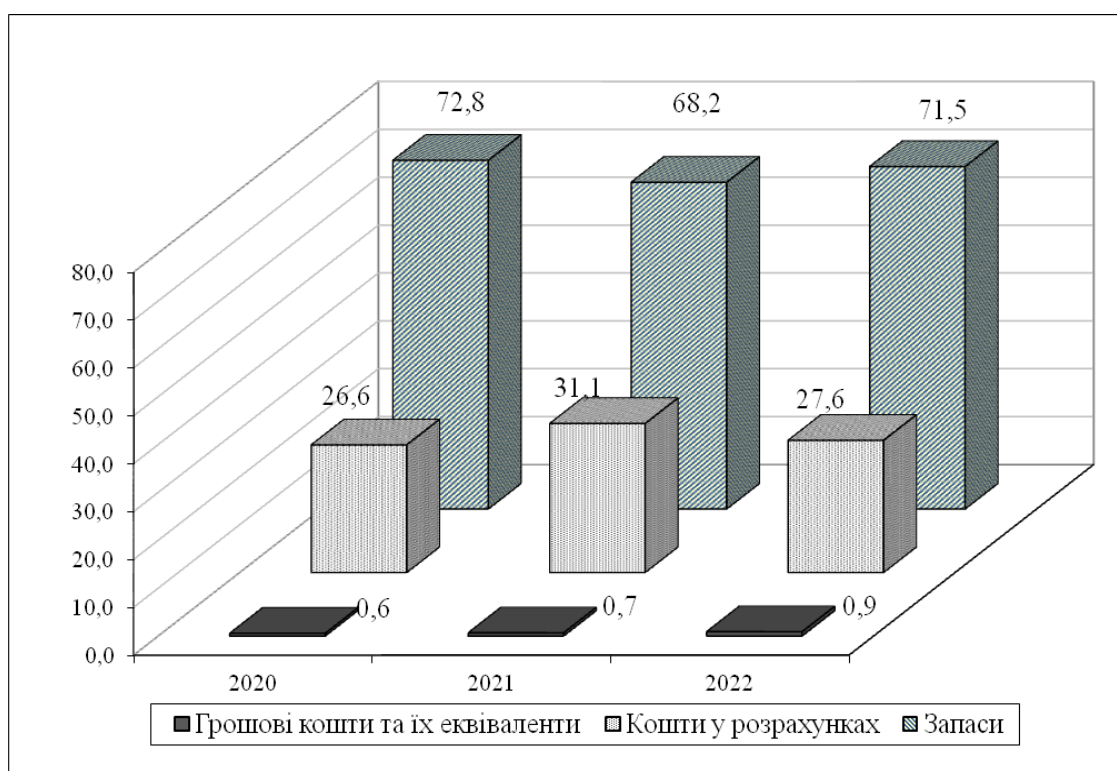


Рисунок 2.1 – Структура оборотних активів ТОВ «Фасад»,
2020–2022 рр.

Джерело: розраховано та побудовано за даними фінансової звітності ф. 1-м підприємства.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання оборотних активів
ТОВ «Фасад», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
1	2	3	4	5
Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	28219,73	33230,98	35141,15	1910,18
- грошових коштів та їх еквівалентів	467,45	233,45	300,55	67,10
- коштів у розрахунках	-1748,48	5951,18	7885,45	1934,27
- запасів	29500,75	27046,35	26955,15	-91,20
Виручка від реалізації, тис. грн.	176522,30	203095,80	70891,60	-132204,20
Одноденна виручка від реалізації, тис. грн.	490,34	564,16	196,92	-367,23
Оборотність оборотних активів, дні	57,60	58,9	178,5	119,55

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
- грошових коштів та їх еквівалентів	1,00	0,40	1,50	1,11
- коштів у розрахунках	-3,60	10,50	40,00	29,49
- запасів	60,20	47,90	136,90	88,94
Число оборотів оборотних активів, разів	6,30	6,10	2,00	-4,09
- грошових коштів та їх еквівалентів	377,60	870,00	235,90	-634,10
- коштів у розрахунках	-101,00	34,10	9,00	-25,14
- запасів	6,00	7,50	2,60	-4,88

Джерело: розраховано та побудовано за даними фінансової звітності ф. 1-м, 2-м підприємства.

За даними, наведеними в табл. 2.4 можна зазначити, що ділова активність підприємства у частині використання оборотних активів знизилася, що зумовлено зменшенням обсягів виручки.

Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства на практиці реалізується як фінансовий менеджмент. У свою чергу, фінансовий менеджмент є системою цілеспрямованих дій з управління, формування, використання, розподілу фінансових ресурсів підприємства та оптимізації їх обігу.

Поточний стан фінансового менеджменту підприємства проаналізуємо за частковими показниками фінансового стану. У табл. 2.5 представлено динаміку показників ліквідності ТОВ «Фасад».

Показники абсолютної, термінової ліквідності є нижче нормативних, за винятком 2021 р. по окремих показниках, що потребує уваги керівників та заходів для підвищення рівня ліквідності активів підприємства. Значення показника загальної ліквідності на кінець звітного року досягло оптимального значення, що заслуговує позитивної оцінки. Також позитивно можна оцінити динаміку показників ліквідності запасів та коштів у розрахунках.

Значення коефіцієнту співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей протягом періоду дослідження вказують на перевищення

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності активів ТОВ «Фасад», 2020–2022 рр.

Показники	Оптимальне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,013	0,012	0,022	0,009
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7-0,8	0,077	0,539	0,338	0,261
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0-2,5	1,800	1,810	2,120	0,320
Коефіцієнт ліквідності запасів	-	1,723	1,271	1,782	0,059
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	-	0,885	1,131	1,126	0,241
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,0	0,438	0,519	0,293	-0,145
Коефіцієнт мобільності активів	$\geq 0,5$	0,886	0,901	0,893	0,007
Коефіцієнт співвідношення активів	$> 1,0$	7,871	9,126	8,371	0,500

Джерело: розраховано та побудовано за даними фінансової звітності ф. 1-м підприємства.

дебіторської заборгованості над кредиторською протягом періоду дослідження.

Коефіцієнти мобільності та співвідношення активів відповідають області рекомендованих значень протягом періоду дослідження, що є позитивною характеристикою.

За даними табл. 2.6 проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства.

Очевидно, що підприємство в цілому є фінансово стійким, тобто його діяльність забезпечується, переважно за рахунок власних коштів, рівень залежності від зовнішнього фінансування є незначним. Незважаючи на наявні коливання значень показників фінансової стійкості, більшість наведених показників відповідають області оптимальних значень.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Фасад», 2020–2022 рр.

Показники	Оптимальне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт економічної незалежності	$\geq 0,5$	0,501	0,497	0,573	0,072
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,499	0,503	0,427	-0,072
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	1,996	2,012	1,745	-0,251
Коефіцієнт заборгованості	$< 1,0$	0,996	1,012	0,745	-0,251
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 1,0$	1,018	0,998	1,360	0,342

Джерело: розраховано та побудовано за даними фінансової звітності ф. 1-м підприємства.

Таким чином, ТОВ «Фасад» здійснює свою господарську діяльність успішно, зниження економічних показників результатів діяльності зумовлені, переважно, зовнішніми викликами та нестабільністю середовища.

2.2 Аналіз організації управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»

Управління ресурсним потенціалом визначається його складністю, оскільки це концепція, яка охоплює не лише наявність конкретних ресурсів, а можливість їх залучення та ефективне використання. Здійснення впливу на ресурсний потенціал передбачає прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення необхідних результатів.

Щоб ухвалити обґрунтоване управлінське рішення стосовно ресурсів, необхідно мати достатню інформацію, проводити спостереження та аналізувати поточні проблеми. Врахування важливих аспектів дозволяє уникнути невдач та максимізувати використання наявних ресурсів.

Застосування системного підходу до управління ресурсним потенціалом є обґрунтованим, і воно передбачає виділення керуючої та керованої підсистем, а також встановлення взаємозв'язків між ними. Це дозволяє більш комплексно

розглядати всі аспекти управління ресурсами та забезпечує оптимальний контроль і використання цих ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Представниками керуючої підсистеми управління ресурсним потенціалом у ТОВ «Фасад» є управлінський персонал, зокрема: Директор, заступник директора з продажів та маркетингу, головний бухгалтер та його заступник, завідувач складом, менеджери зі збуту, менеджер з логістики, головний технолог. Зазначені суб'єкти наділені повноваженнями та компетенцією приймати управлінські рішення у сфері управління ресурсним потенціалом.

До керованої підсистеми відноситься ресурсний потенціал, який охоплює різні види ресурсів, відповідно, кожен з них має свій потенціал: майновий, немайновий, виробничий, фінансовий та кадровий потенціал. Кожен з цих видів ресурсів представляє собою важливий аспект для досягнення стратегічних цілей та ефективного управління.

Майновий потенціал зосереджений у матеріальних активах, виробничий потенціал вказує на здатність до виробництва та надання послуг, фінансовий потенціал відображає фінансові ресурси, а кадровий потенціал визначається підготовкою, навичками та досвідом персоналу.

Важливим аспектом управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад» є синергетичний ефект, який виникає внаслідок взаємодії цих різних видів ресурсів. Їх взаємодія може створити додатковий ефект, що дозволяє досягти більшого результату, ніж проста сума індивідуальних внесків.

На вищому рівні управління ТОВ «Фасад» менеджмент (в особі директора та його заступника) відповідає за прийняття стратегічних управлінських рішень та контроль за їх виконанням. На цьому рівні відбувається також оцінка результативності та ефективності виконання рішень, у тому числі у сфері управління ресурсним потенціалом.

Функціональний менеджмент (фінансовий, кадровий, виробничий) здійснюється менеджерами-фахівцями (головний бухгалтер та його заступник, менеджери з продажів та логістики, головний технолог, завідувач складом).

Операційний (виробничий) менеджмент здійснюється начальником відділу, менеджерами за напрямками (збут і логістика), головним технологом, завідувачем складу.. Цей рівень управління забезпечує безперебійну та ефективну виробничу діяльність підприємства.

Водночас, структуризація рівнів управління підприємством не передбачає структуризацію ресурсного потенціалу відповідно до цих рівнів. Оскільки в управлінні сукупним ресурсним потенціалом (у тому числі і усіма ресурсами, прямо чи опосередковано) задіяні представники усіх управлінських рівнів.

Треба зазначити, що загальний кадровий менеджмент належить до відповідальності директора, оскільки на підприємстві відсутній спеціальний структурний підрозділ з кадрової роботи. Водночас, керівники підрозділів інтегровані в кадровий менеджмент також, оскільки вони очолюють трудові колективи на місцях.

На рис. 2.2 схематично представлено організацію управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад».

Надамо стислу характеристику кожному з наведених на рис. 2.2 видам потенціалу підприємства.

Фінансовий потенціал підприємства визначається його здатністю успішно формувати та залучати фінансові ресурси, необхідні для ефективного функціонування та подальшого розвитку. Цей потенціал означає не лише наявність власних фінансових резервів, але і здатність підприємства залучати зовнішні інвестиції, кредити, або інші форми фінансування.

Майновий потенціал підприємства – це сукупність матеріальних активів та ресурсів, якими володіє підприємство для забезпечення своєї діяльності (будівлі, обладнання, транспортні засоби, інвентар, інші матеріальні цінності). Він визначає можливості підприємства для виробництва товарів чи надання послуг, а також його здатність володіти та управляти ресурсами для досягнення стратегічних цілей.

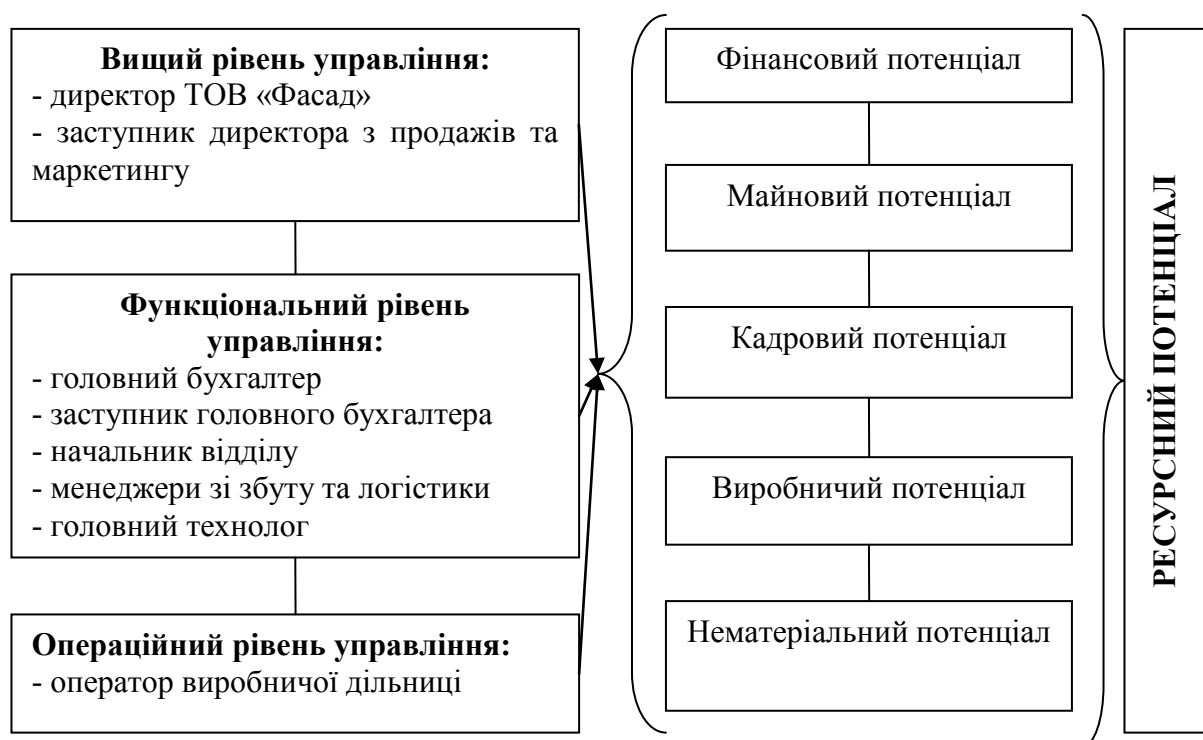


Рисунок 2. – Схема організації управління ресурсним потенціалом
ТОВ «Фасад»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Фасад» та власними спостереженнями.

Кадровий потенціал підприємства представляє собою загальну силу та ресурс, які визначаються сумарними знаннями, вміннями, досвідом і можливостями, якими володіють його працівники.

Виробничий потенціал досліджуваного підприємства визначаємо як сукупність ресурсів, які можуть бути задіяні для забезпечення основної діяльності, а також це можливості та резерви, які можна використати для збільшення обсягів діяльності.

Нематеріальний потенціал підприємства визначається сукупністю нематеріальних активів, які є у власності або розпорядженні, і які можуть впливати на успіх підприємства та конкурентоспроможність. Нематеріальні активи не мають конкретної матеріальної форми, але є важливими для функціонування та розвитку підприємства: власна торгова марка фарб та лаків (ТМ «Фасад»); репутація; технологічні розробки та карти; розроблені технічні

умови виробництва (ТУ); сертифікати якості та безпечності продукції; кваліфікація працівників, організаційна культура та ін.

Для аналізу та характеристики організації управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад», вважаємо доцільним використовувати експертний метод оцінки, який передбачає застосування бальної шкали. За цим методом оцінюються різні аспекти ресурсного потенціалу на основі експертних висновків. Отже будемо використовувати шкалу від 0 до 9; надані оцінки будуть характеризуватися так:

- від 0 до 1 балу – означає незначний рівень ресурсного потенціалу;
- від 1 до 3 балів – низький рівень;
- від 3 до 6 балів – середній рівень;
- від 6 до 9 балів – стабільний рівень.

Результати оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Фасад» експертним методом наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати експертної оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Фасад» (за підсумками 2022 р.)

Складові ресурсного потенціалу	Ваговий коефіцієнт	Оцінка в балах	Зважена оцінка, бали
Фінансовий потенціал	0,30	8,00	2,40
Майновий потенціал	0,30	6,00	1,80
Кадровий потенціал	0,15	6,00	0,90
Виробничий потенціал	0,15	8,00	1,20
Нематеріальний потенціал	0,10	8,00	0,80
<i>Підсумкові та середні значення</i>	1,00	7,20	7,10

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «Фасад» та власних оцінок.

На основі експертної оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Фасад» можемо зробити висновок, що рівень цього потенціалу є стабільним і становить 7,1 балів. Ця оцінка позитивно свідчить про ефективність організації управління ресурсним потенціалом на досліджуваному підприємстві. Стабільний рівень ресурсного потенціалу вказує на те, що підприємство успішно використовує свої ресурси для досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективного функціонування.

Позитивна оцінка ресурсного потенціалу вказує на те, що організація управління ресурсами на ТОВ «Фасад» є результативною та спрямованою на досягнення успіху в діловому середовищі.

Для повноти оцінки організаційних аспектів управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад» застосуємо іншу методику експертної оцінки. Ця методика передбачає використання 3-х значень: 0 вказує на відсутність певного чинника чи складової, 1 – на наявність чинника з певною вагою чи вторинним значенням, 2 – на важливе стратегічне значення чинника для підприємства. Результати такої оцінки узагальнені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати оцінки чинників управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад» за підсумками 2022 р.

№ з/п	Чинники ресурсного потенціалу	Оцінка чинника		
1	Формування стратегічних цілей діяльності			2
2	Забезпеченість та кваліфікація персоналу		1	
3	Рівень комунікацій			2
4	Ділова репутація			2
5	Частка ринку			2
6	Широта асортименту товарів, послуг			2
7	Маркетингова політика			2
8	Стан матеріально-технічної бази			2
9	Отримання та максимізація прибутку		1	
-	Підсумкова оцінка	16		

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «Фасад» та власних оцінок.

За проведеною оцінкою чинників ресурсного потенціалу ТОВ «Фасад» отримано 16 балів (максимальне значення – 18), тобто можна зробити висновок, що чинники ресурсного потенціалу підприємства враховані менеджментом на 88 %. Це є доволі високим показником і позитивно характеризує управлінську діяльність у ТОВ «Фасад». Водночас керівництву підприємства необхідно приділяти увагу питанню забезпеченості персоналом та максимізації прибутку.

2.3 Оцінка результативності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»

Для оцінки можливостей розвитку ресурсного потенціалу підприємств у ринковій економіці використовують систему показників, а основним узагальнюючим показником є результативність. Результативність є комплексною характеристикою, яка відображає, наскільки система відповідає своїм завданням і наскільки успішно функціонує.

Кількісне оцінювання результативності використання ресурсного потенціалу підприємства реалізується через такі ключові показники:

- продуктивність – визначає ефективність виробництва, вказуючи на обсяг випуску продукції в розрахунку на одиницю використовуваних ресурсів чи факторів виробництва;
- ефективність – це відношення ефекту чи результату до витрат, понесених для його досягнення; вказує на відносну успішність процесу, операції чи проекту;
- рентабельність – визначається як відношення прибутку до витрат або витрат ресурсів, які були залучені для отримання прибутку; рентабельність вказує на ефективність та прибутковість підприємства.

Результативність в цілому представляється як сукупний результат функціонування системи та її потенціалу для розвитку. Вона не обмежується єдиним синтетичним показником, а включає в себе систему показників і характеристик, що розкривають ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Результати розрахунку зазначених показників представлені в табл. 2.9.

За показниками табл. 2.9 можемо зробити висновок, що рівень результативності використання підприємства знизився, тому що у більшості показників наявна негативна динаміка. Насамперед, це зумовлено зменшенням розміру отриманого прибутку на кінець періоду дослідження.

Таблиця 2.9 – Показники результативності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Фасад», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Продуктивність праці				
Співвідношення виручки від реалізації та середньорічної кількості працівників, тис. грн./1 прац.	4011,9	4615,8	2148,2	-1863,7
Співвідношення розміру чистого прибутку та середньорічної кількості працівників, тис. грн./1 прац.	28,8	94,2	18,2	-10,6
Ефективність				
Фондовіддача	47,9	57,0	22,3	-25,6
Капіталовіддача	5,4	4,9	1,9	-3,5
Рівень ефективності використання основних засобів	26,5	72,7	26,9	0,4
Рентабельність				
Рентабельність продажу, %	0,9	2,5	1,0	0,1
Рентабельність витрат, %	0,8	2,4	0,9	0,1
Рентабельність власного капіталу, %	8,1	22,4	2,9	-5,2

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м, 2-м підприємства.

Проведемо оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів як основи майнового потенціалу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Фасад», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт забезпечення підприємства матеріальними ресурсами	1,00	0,90	0,80	-0,20
Коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів	1,00	1,00	0,90	0,10
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,03	0,04	0,01	-0,02
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,12	0,03	0,11	-0,01
Знос основних засобів	0,60	0,65	0,69	0,09
Фондовіддача	47,90	57,00	22,30	-25,60

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м, 2-м підприємства.

Можемо зробити висновок про зниження рівня ефективності використання матеріальних ресурсів підприємством через зростання показника зносу в динаміці, зниження рівня фондівдачі, зменшення значення коефіцієнта оновлення основних засобів. Причому рівень вибуття перевищує рівень оновлення основних засобів.

Проаналізуємо рівень ефективності використання фінансових ресурсів за показниками ділової активності підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Фасад», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	176522	203096	70891,6	-105630,7
Середній розмір капіталу	32186,1	37153,0	39154,6	6968,5
Середній розмір власного капіталу, тис. грн.	15732,0	18531,6	20862,1	5130,2
Середній розмір власного оборотного капіталу, тис. грн.	12014,8	14825,8	17055,6	5040,9
Середній розмір дебіторської заборгованості, тис. грн.	12386,7	18797,7	20412,1	8025,4
Середній розмір запасів, тис. грн.	29500,8	27046,4	26955,2	-2545,6
Середній розмір кредиторської заборгованості, тис. грн.	3768,4	9184,4	8622,4	4854,0
Чистий прибуток, тис. грн.	1268,3	4144,9	601,4	-666,9
Власний капітал, тис. грн.	16465,3	20597,9	21126,3	4661,0
Коефіцієнт оборотності капіталу	5,484	5,466	1,811	-3,674
Оборотність дебіторської заборгованості:				
днів	25,3	33,3	103,7	78,4
оборотів	14,3	10,8	3,5	-10,8
Оборотність запасів:				
днів	60,2	47,9	136,9	76,7
оборотів	6,0	7,5	2,6	-3,4
Тривалість операційного циклу, дні	85,4	81,3	240,5	155,1

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Оборотність кредиторської заборгованості: днів	7,7	16,3	43,8	36,1
оборотів	46,8	22,1	8,2	-38,6
Оборотність власного капіталу: днів	32,1	32,8	105,9	73,9
оборотів	11,2	11,0	3,4	-7,8
Оборотність власного оборотного капіталу: днів	24,5	26,3	86,6	62,1
оборотів	14,7	13,7	4,2	-10,5
Тривалість фінансового циклу, дні	77,7	65,0	196,8	119,0
Період окупності власного капіталу, років	12,4	4,5	34,7	22,3

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м, 2-м підприємства.

Рівень ефективності використання фінансових ресурсів підприємством за період дослідження в цілому знизився, оскільки наявне уповільнення ділової активності підприємства. Відбулося збільшення тривалості оборотності наведених видів фінансових ресурсів, відповідно, кількість оборотів зменшилася.

Також збільшилися тривалість фінансового циклу та період окупності власного капіталу. З огляду на це менеджменту треба вжити заходів для покращення ситуації.

Проаналізуємо рівень кадрового потенціалу ТОВ «Фасад» за показниками табл. 2.12.

Вищенаведені дані вказують на зміни у складі та структурі персоналу протягом періоду дослідження, зумовлені зменшенням кількості працівників через воєнний стан і міграційні процеси. Очевидно, що працівники чоловічої статі переважають кількісно, що об'єктивно відповідає специфіці діяльності підприємства. Крім того, віковий показник працюючих «від 30 до 50 років» також переважає протягом періоду дослідження.

Таблиця 2.12 – Показники чисельності, складу та структури персоналу ТОВ «Фасад, 2020–2022 рр.

Категорії працівників	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	кільк. осіб	питома вага, %	кільк. осіб	питома вага, %	кільк. осіб	питома вага, %
Працівники – всього (за функціональними обов'язками)	44	100	44	100	33	100
в т.ч. ІТР – всього,	15	34	15	34	13	40
з них: - керівники	5	11	5	11	5	15
- спеціалісти	10	23	10	23	8	24
Працівники – всього (за віком)	44	100	44	100	33	100
- від 30 до 50 років	30	68	31	70	24	72
- від 50 до 60 років	4	9	3	7	4	12
Працівники – всього (за рівнем освіти)	44	100	44	100	33	100
- середня спеціальна	25	57	24	54	17	51
- вища	14	32	15	34	11	33
Працівники – всього (за стажем роботи)	44	100	44	100,0	33	100
- до 5 років	0	х	0	х	1	3
- від 5 до 10 років	44	100	44	100	32	97
Працівники – всього (за статтю)	44	100	44	100	33	100
- чоловіки	36	82	36	82	29	88
- жінки	8	18	8	18	4	12

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства.

У табл. 2.13 наведена динаміка руху персоналу за період дослідження. Можемо зазначити, що рух персоналу відбувся у бік зменшення кількості працюючих через вищезазначені причини.

Таблиця 2.13 – Динаміка руху персоналу ТОВ «ФАСАД», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Чисельність працівників, усього, осіб	44	44	33	-11
Кількість прийнятих працівників, осіб	0	0	0	-
Кількість звільнених працівників, осіб	0	0	5	5
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	-	-	15	15 п.в.
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	-	-	33	33 п.в.
Коефіцієнт плинності кадрів, %	-	-	15	15 п.в.
Коефіцієнт сталості кадрів, %	100	100	100	-

Джерело: складено та розраховано за даними підприємства.

Таким чином, можемо зробити висновок, рівень кадрового потенціалу підприємства дещо знизився.

Виробничий потенціал є особливою категорією, тому що з одного боку він є самостійним видом ресурсного потенціалу, який використовується для забезпечення основної діяльності, а з іншого – він узагальнює в собі всі необхідні ресурси для виробництва: сировина, обладнання, трудові ресурси, технології, енергетичні ресурси та ін. З огляду на те, що підприємство гідно представляє свою продукцію на ринку, має необхідні власні виробничі потужності, можемо зробити висновок про доволі ефективне використання виробничого потенціалу.

Нематеріальний потенціал ТОВ «Фасад» є на високому рівні, оскільки:

- зареєстрована власна торгова марка продукції;
- підприємство має позитивний імідж у споживачів та партнерів;
- має свої власні рецептури та технології;
- розроблені власні технічні умови виробництва;
- підприємство у своїй діяльності дотримується Міжнародної системи якості

ISO 9001.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ФАСАД»

3.1 Формування моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад»

Останнім часом проблема відсутності чіткої стратегії, стратегічних планів та перспективних напрямків розвитку для вітчизняних підприємств виросла в проблему розмежування між розробленою стратегічною програмою та реальною поточною діяльністю підприємства. У світовій практиці широко використовується процес суміжного розроблення загальної стратегії підприємства та стратегічного управління ключовими компонентами бізнесу, такими як управління матеріальними ресурсами, фінансами, виробництвом, інформацією, ризиками тощо.

На нашу думку, використання подібного підходу може бути корисним для підвищення ефективності діяльності та рівня ресурсного потенціалу ТОВ «Фасад». Стратегію не доцільно розглядати як окремий документ, вона повинна бути тісно пов'язаною з ключовими аспектами управління: ресурси, фінанси, виробництво та інші. Такий підхід сприятиме забезпеченню взаємодії між різними аспектами стратегії та планами дій, що матиме позитивний вплив на безпосереднє впровадження стратегії. Також це сприятиме збалансованому розвитку підприємства в умовах невизначеності та змін умов ведення бізнесу.

Отже, стратегічне управління доцільно розглядати як динамічний процес впливу менеджерів на функціональні бізнес-процеси з метою досягнення відповідності корпоративній стратегії та поставленим цілям. Цей процес вимагає постійного контролю, виявлення резервів для вдосконалення та гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління для кожного виду бізнесу є конкретним напрямком реалізації загальної стратегії підприємства. Вважаємо, що одним з ключових напрямів розвитку підприємства є формування, використання, відтворення та зміцнення його ресурсного потенціалу, який нами визначено як сукупність структурованих елементів, що приймають участь у виробничому процесі, та виявлення можливостей їх ефективного використання та поєднання для отримання синергетичного ефекту. У свою чергу, стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства є процесом, який передбачає вибір, залучення та використання різних ресурсів у виробничій діяльності, а також побудову ефективної системи комунікацій між різними ланками бізнес-процесів.

Однак з практичного боку здійснення стратегічного управління підприємства постають перед низкою проблем:

1) часто розробка стратегії відокремлена від фактичної діяльності, тобто процес розробки стратегії відбувається відокремлено від поточних справ підприємства і не враховує його слабкі сторони та актуальні проблеми;

2) при визначенні стратегічних цілей не використовується математичне моделювання, і це може зумовлювати невідповідність цілей можливостям та ресурсам, не забезпечувати адекватність, гнучкість та реалістичних цілей;

3) стратегічне управління часто спрямоване на досягнення конкурентоспроможності та максимізацію прибутку, а не на адаптивність до зовнішніх змін;

4) використання неадаптованого зарубіжного досвіду, що може призводити до невдалих спроб досягнення поставлених цілей та зменшення ефективності діяльності підприємства.

Виявлення проблем на різних етапах використання ресурсного потенціалу та в різних бізнес-процесах, а також розробка напрямів їх вирішення є ключовим аспектом ефективного стратегічного управління ресурсним потенціалом. Цей підхід має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Оптимальність часових меж. Визначення і впровадження стратегій повинно враховувати необхідність оптимального використання часових ресурсів для досягнення короткострокових і довгострокових цілей.

2. Адаптивність до змін зовнішнього середовища. Стратегічне управління має бути адаптоване до змін у зовнішньому середовищі: зміни ринкових умов, технологічних інновацій або законодавчих змін.

3. Варіативність і гнучкість. Планування та використання ресурсів має бути гнучкими, здатними адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

4. Взаємоузгодженість функціональних сфер управління. Різні аспекти управління, такі як фінанси, виробництво, кадри і технології, мають бути взаємоузгодженими та спрямованими на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства.

Важливою та необхідною рисою стратегічно орієнтованого ресурсного потенціалу підприємства наявність стратегічних компетенцій у керівництва для розробки та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення короткострокових і довгострокових цілей. Врахування якості ресурсів і компетенцій дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до різних напрямків стратегічного розвитку відповідно до потреб і цілей.

Пропонована модель стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства передбачає п'ять ключових етапів, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні етапи процесу управління ресурсним потенціалом підприємства можна представити так:

1. Визначення місії, короткострокових та довгострокових цілей. Цей етап полягає в чіткому визначенні місії підприємства, його короткострокових і довгострокових цілей; формулюванні загального напрямку діяльності підприємства та визначає, які результати має досягти підприємство в майбутньому.

2. Аналіз поточного стану підприємства та його ресурсного потенціалу: аналіз внутрішнього середовища підприємства, сильних і слабких сторін, а також оцінка ресурсного потенціалу, що допомагає визначити, які ресурси доступні для досягнення поставлених цілей.

3. Оцінка можливостей та ризиків. Проводиться оцінка можливостей залучення нових ресурсів або оптимізації використання наявних. Також аналізуються ризики, що можуть вплинути на реалізацію стратегії.

4. Розробка ресурсної стратегії та стратегічних планів. На основі проведеного аналізу формується ресурсна стратегія, яка визначає, яким чином ресурси будуть використовуватися для досягнення стратегічних цілей. Розробляються стратегічні плани, узгоджені з місією підприємства.

5. Реалізація та моніторинг стратегії. На цьому останньому етапі відбувається реалізація та постійний моніторинг її виконання. Також виявляються відхилення, недоліки та вузькі місця, що дозволяє коригувати стратегію відповідно до змін в середовищі чи внутрішніх умовах підприємства.

Ця модель структурована таким чином, щоб забезпечити систематичний і логічний підхід до стратегічного управління ресурсами, враховуючи всі необхідні аспекти і фактори для досягнення успіху підприємства.

На рис. 3.1 схематично представлено модель стратегічного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад».

Зауважимо, що сучасний ефективний процес стратегічного управління ресурсами представляє собою синергетичний ефект внаслідок інтеграції знань, ресурсів, технологій, інформації та досвіду. При цьому важливо враховувати низку важливих факторів:

1) різноманітність ресурсів – використання унікальних комбінацій ресурсів дозволяє підприємству отримувати конкурентні переваги;

2) динамічне залучення та комбінування ресурсів - гнучкість у виборі та поєднанні ресурсів дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та використовувати ефективніші стратегії;



Рисунок 3.1 – Модель стратегічного управління ресурсним потенціалом
ТОВ «Фасад»

Джерело: запропоновано автором.

3) розгляд ресурсів лише як факторів виробництва може обмежити ефективність підприємства, оскільки при вдалій комбінації ресурсів виникає можливість отримання нових ключових компетенцій та конкурентних переваг;

4) у процесі розробки стратегічних планів і аналізу ризиків важливо враховувати можливий ризик того, що конкуренти можуть також застосовувати подібні комбінації ресурсів, що може призвести до втрат власних конкурентних переваг і вимагати формування нових стратегій;

5) інноваційні та технологічні проекти визначаються як джерела ключових компетенцій підприємства;

6) підприємство може розвивати ключові компетенції, створюючи унікальні комбінації ресурсів, застосовуючи нові методи мотивації персоналу, підтримуючи інновації та впроваджуючи системи безперервного вдосконалення.

Таким чином, успіх стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства залежить від різноманітних факторів, таких як знання, досвід, інновації, лідерство та мотивація персоналу, а також від якості та кількості наявних та потенційних ресурсів і їх взаємодії у виробничому процесі.

3.2 Заходи підвищення рівня фінансового потенціалу ТОВ «Фасад»

За результатами проведеного аналізу фінансових аспектів діяльності ТОВ «Фасад» (п. 2.1 Розділу 2) нами було виявлені негативні явища, зокрема, низький рівень абсолютної та термінової ліквідності. Також нами було визначено, що грошовим коштам та їх еквівалентам у структурі оборотних активів належить частка в 1 % (за підсумками 2022 р.), що і зумовлює низький рівень зазначених показників. До того ж кошти у розрахунках (дебіторська заборгованість) становлять близько 30 %. Також необхідно вжити управлінських заходів для покращення показника рівня співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей, який на кінець періоду дослідження становить 0,293. Це означає, що на 1 грн. дебіторської заборгованості припадає 29 коп. кредиторської. Тобто, з одного боку, підприємство не має високого рівня заборгованості, а з іншого –

дебіторська заборгованість, це кошти підприємства, яке воно не отримало за продукцію, товари або послуги, вони «вилучені» з обігу. Якщо ця заборгованість погашається, тобто відповідно до договірних зобов'язань, то це є звичайною господарською практикою. Ситуація може набути негативного розвитку, коли формується прострочена дебіторська заборгованість.

Дебіторська заборгованість, яка виникає внаслідок неплатежів, є проблемою не лише для конкретних компаній, але й для економіки країни в цілому. Це явище може значно уповільнити розвиток ринків, де діють відповідні підприємства. Постійні затримки в оплаті рахунків призводять до зупинення обігу грошових коштів, спричиняючи платіжні кризи, які впливають на всю національну економіку.

Для вирішення проблеми дебіторської заборгованості важливо розглянути фактори, що зумовлюють її виникнення. Виробничо-торгівельні підприємства часто стикаються із такими проблемами, як:

- недостатня об'єктивність при оцінці кредитоспроможності покупців;
- відсутність достовірної інформації про терміни виплат зобов'язань дебіторами;
- відсутність конкретних методик для управління простроченою заборгованістю;
- неефективна або нерегламентована робота зі сумнівною заборгованістю;
- відсутність резервів на сумнівні борги та недооцінка переваг їх створення;
- відсутність інформації про зростання витрат, пов'язаних із збільшенням розміру дебіторської заборгованості та тривалість її обігу створює невизначеність щодо можливих впливів на фінансовий стан підприємства. Без конкретних даних не можна зробити висновків про те, як це може вплинути на загальні витрати та фінансову ефективність. Важливо отримати більше інформації для аналізу та прийняття обґрунтованих рішень з управління фінансовими ресурсами.

Проблеми, пов'язані із зростанням дебіторської заборгованості, в основному виникають через внутрішні фактори та відсутність чіткого законодавчого регулювання деяких аспектів діяльності. На наш погляд, важливо, щоб економічні

суб'єкти, які мають проблеми у цій сфері, розробляли ефективну стратегію управління дебіторською заборгованістю.

Це може охоплювати впровадження чітких внутрішніх процедур та контролю, щоб уникнути збільшення рівня дебіторської заборгованості. Крім того, важливо активно працювати над зменшенням періоду обігу дебіторської заборгованості, щоб зменшити ризик неплатоспроможності та покращити ліквідність.

У відповідь на законодавчу неврегульованість підприємства можуть активно взаємодіяти з відповідними органами та галузевими асоціаціями для впровадження необхідних правових стандартів. Формування ефективної політики управління дебіторською заборгованістю стане ключовим елементом вирішення цих проблем та забезпечення стійкого фінансового стану підприємства.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю здійснюється за допомогою таких дій:

1. Формування принципів кредитної політики. Важливо чітко визначити принципи, за якими буде відбуватися надання кредиту покупцям. Це охоплює встановлення чітких умов і правил, що регулюють взаємовідносини з клієнтами стосовно оплати та кредитних лімітів.

2. Формування стандартів збору інформації про покупців. Необхідно розробити стандарти для збору та оцінки інформації про платоспроможність та платіжну історію покупців. Це допомагає уникнути ризиків неплатежів та приймати обґрунтовані рішення стосовно кредитування.

3. Визначення оптимального розміру дебіторської заборгованості. Важливо чітко встановити рівень дебіторської заборгованості, який є прийнятним для підприємства. Це дозволяє уникати зайвих ризиків і забезпечує стійкість фінансового стану.

4. Пошук методів рефінансування дебіторської заборгованості. Розробка методів рефінансування дозволяє оптимізувати управління заборгованістю та зменшити фінансові ризики. Це може передбачати переговори з контрагентами, фінансовими посередниками та використання фінансових інструментів.

5. Формування системи контролю. Встановлення ефективної системи контролю за дебіторською заборгованістю дозволяє своєчасно виявляти можливі проблеми та вживати заходів для їх вирішення.

Управління кредитною політикою для покупців визначається як важливий інструмент уникнення фінансових труднощів та гарантує стабільне функціонування підприємства. Тому керівникам рекомендується приділяти належну увагу створенню такої політики, щоб вона відповідала конкретним потребам та умовам їх діяльності.

Елементами кредитної політики підприємства мають бути:

1. Визначення мети та типу кредитної політики. Першим кроком має стати визначення мети, яку ставить перед собою підприємство у сфері кредитного управління, а також вибір типу кредитної політики: консервативної, помірної або агресивної, залежно від стратегічних цілей та рівня ризикованості.

2. Добір критеріїв оцінки покупців та складання кредитного рейтингу. Важливо встановити об'єктивні критерії для оцінки платоспроможності покупців і створити систему кредитного рейтингу, яка відображатиме їх надійність. Це допоможе уникнути ризиків неплатежів.

3. Встановлення максимальних розмірів і строків надання кредиту. На основі кредитного рейтингу покупців визначаються максимальні розміри та строки надання кредиту для кожної категорії клієнтів.

4. Взаємодія підрозділів підприємства та визначення обов'язків. Необхідно чітко визначити обов'язки та відповідальність підрозділів, які залучені до управління дебіторською заборгованістю. Співпраця між економічною службою, менеджерами з продажів є важливою для забезпечення ефективності процесів.

Правильно розроблена кредитна політика підприємства може значно знизити рівень дебіторської заборгованості. Мета кредитної політики повинна відповідати стратегії розвитку підприємства, а її тип – сучасним ринковим умовам. Тобто повинен враховуватись вплив зовнішніх факторів на платоспроможність підприємства. Кредитні умови треба формувати індивідуально до кожного договору з покупцем, оцінюючи його та присвоюючи

кредитний рейтинг. У договорі має бути чітке визначення відповідальності за прострочення погашення заборгованості, можливі санкції та штрафи. Допустимим заходом з мотивування клієнта до вчасного та повного розрахунку за договірними зобов'язаннями, є надання йому системи знижок та бонусів за виконання договору.

Для характеристики покупців важливо визначити стандарти збору, відбору та оцінки інформації. Одним із найбільш поширених методів уникнення непогашення на практиці є оцінка платоспроможності та ділової репутації контрагентів. Цей підхід включає такі критерії:

1. Аналіз попередніх відносин. Перевірка історії взаємодії з даним контрагентом як дебітором дозволяє зрозуміти, як він виконував свої фінансові зобов'язання в минулому.

2. Дотримання платіжної дисципліни. Оцінка того, наскільки контрагент дотримувався умов платежів у попередніх угодах, визначає його платіжну дисципліну та надійність як партнера.

3. Оцінка поточної платоспроможності. Аналіз фінансового стану та платоспроможності поточного партнера визначає його здатність виконати платежі в поточному періоді.

4. Репутація в ділових колах. Врахування репутації контрагента в бізнес-середовищі важливо для прогнозування можливих ризиків та визначення його здатності до зобов'язань.

Визначення оптимального розміру дебіторської заборгованості є ключовим етапом у формуванні ефективної політики управління дебіторською заборгованістю. При цьому важливо ретельно розрахувати суму фінансових ресурсів, які підприємство може інвестувати у дебіторську заборгованість. При визначенні цієї суми необхідно враховувати декілька ключових факторів. По-перше, необхідно враховувати планові обсяги реалізації продукції в кредит. Це дозволяє зрозуміти, яку частину обсягів продажу можна передбачити як дебіторську заборгованість. Другий фактор – середній період відстрочення платежу та можливі прострочення. Важливо ретельно вивчити досвід попередніх

періодів, щоб визначити типові строки погашення та можливі ризики прострочень в платежах від покупців.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю необхідно здійснювати аналіз показників розміру дебіторської заборгованості в динаміці, коефіцієнтів оборотності, показників середнього періоду інкасації, показників частки простроченої дебіторської заборгованості.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю важливо впроваджувати внутрішню систему контролю, спрямовану на уникнення прострочень. У такому контексті можуть бути вжиті конкретні заходи, такі як нагадування покупцям та замовникам про необхідність оплати, а також висування претензій у випадку порушення умов та строків договору. У випадку значних сум заборгованості може бути доцільним залучення юриста та надсилання листа до боржника щодо можливості подання справи до суду.

Для підприємств, які стикаються з проблемами дебіторської заборгованості, важливо розглядати оптимальні варіанти рефінансування. Рефінансування дебіторської заборгованості включає перетворення її на інші ліквідні оборотні активи, зазвичай, гроші. Для цього можна використовувати різні форми рефінансування, такі як факторинг, форфейтинг та облік векселів. Ці інструменти дозволяють організаціям оптимізувати управління фінансовими потоками та зменшити ризики, пов'язані з невиплатою.

За даними економічної служби ТОВ «Фасад» частка простроченої дебіторської заборгованості за продукцію та товари становить 20 % (або 2135,86 тис. грн.) станом на кінець 2022 р. Це зумовлено погіршенням економічного стану контрагентів, уповільненням ділової активності економіки країни в цілому внаслідок збройної агресії РФ та інфляційним процесами. Враховуючи це, пропонуємо суб'єктам фінансового менеджменту (директор, головний бухгалтер) застосувати у практичній діяльності методи управління дебіторською заборгованістю з метою здійснення її рефінансування.

Оскільки значення показника абсолютної ліквідності підприємства становили 0,013; 0,012 та 0,022 відповідно за період 2020–2022 рр., і, як було

зазначено у роботі, такі значення є значно нижчими за оптимальні (від 0,2 до 0,3), то вважаємо за необхідне вжити заходів по рефінансуванню дебіторської заборгованості, зменшенню залишків готової продукції та товарів, які підприємство реалізує на комерційній основі. У протилежному випадку підприємству загрожує втрата платоспроможності, яка характеризується здатністю розрахуватися за поточними зобов'язаннями грошовими коштами.

На нашу думку, цю проблему можна вирішити за допомогою тісної співпраці між фінансовим та маркетинговим управлінням, що передбачає вдосконалення маркетингової політики збуту та ціноутворення, а також у розширенні комунікаційних каналів для просування товарів. Це дозволить збільшити обсяги продажів, зменшити частку готової продукції у відсотках від загального обсягу запасів (оскільки вона становить 83 % на кінець 2022 р.). За допомогою збільшення обсягів реалізації є можливість підвищити ліквідність підприємства та зменшити частку менш ліквідних активів у портфелі активів, перетворивши їх у грошові надходження підприємства.

Отже, припустимо, якщо розмір вартості готової продукції у складі оборотних активів, який на кінець 2022 р. становить 12581,5 тис. грн., зменшити за рахунок реалізації на 15 % (або на 1887,23 тис. грн.), то розмір грошових коштів підприємства становитиме 2067,63 тис. грн. Також у разі погашення простроченої дебіторської заборгованості (на суму 2135,86 тис. грн.) загальний розмір грошових коштів становитиме 4207,49 тис. грн.

З урахуванням цього розрахункове значення коефіцієнта абсолютної ліквідності підприємства становитиме 0,27. Отримане значення показника є оптимальним, і вказує на грошову платоспроможність підприємства (табл. 3.1).

Запропоновані заходи не тільки підвищать рівень абсолютної ліквідності підприємства, а також сприятимуть підвищенню його ділової активності, буде можливість перетворити грошові кошти на необхідні виробничі ресурси для наступного циклу операційної діяльності, що в цілому позитивно впливатиме на результативність управління ресурсним потенціалом.

Таблиця 3.1 – Розрахунок прогнозного показника абсолютної ліквідності ТОВ «Фасад»

Показники	Значення показника	
	2022 р.	Прогноз
Готова продукція (станом на кінець року), тис. грн.	12581,50	10694,30
Частка зменшення обсягу готової продукції, %	х	15,00
Сума зменшення обсягу готової продукції, тис. грн.	х	1887,23
Сума інкасації простроченої дебіторської заборгованості, тис. грн.	х	2135,86
Грошові кошти (станом на кінець року), тис. грн.	184,40	4207,49
Поточні зобов'язання, тис. грн.	15736,50	15736,50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал = Грошові кошти/Поточні зобов'язання)	0,02	0,27*
*Рекомендоване значення: 0,2–0,3		

Джерело: власні дослідження.

3.3 Організаційні заходи формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Фасад»

Формування кадрового потенціалу через професійний розвиток персоналу є ключовим елементом успішної діяльності підприємства. Керівники визнають, що економічний успіх підприємства безпосередньо пов'язаний з продуктивністю праці та активною участю працівників у його процесах. Важливо розуміти, що ці показники обумовлені рівнем професійного розвитку персоналу та мірою уваги, яку приділяють цьому аспекту в системі управління персоналом підприємства.

Керівники усвідомлюють, що інвестування у професійний розвиток персоналу є не лише витратою, але й стратегічним вкладом у підвищення ефективності роботи колективу. Високий рівень кваліфікації працівників сприяє вдосконаленню виробничих процесів, розвитку нових ідей та інновацій, що, у свою чергу позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Система професійного розвитку персоналу надає співробітникам можливість росту, що в подальшому призводить до підвищення продуктивності праці. Основна мета полягає в тому, щоб допомогти працівникам визначити свій

кар'єрний напрям та розкрити їх кадровий потенціал. Професійний розвиток персоналу призводить до численних переваг, таких як підвищення кваліфікації працівників, надання нематеріальної мотивації та зменшення плинності кадрів.

На рис. 3.2 представлена система потреб у професійному розвитку персоналу ТОВ «Фасад».



Рисунок 3.2 – Потреби у професійному розвитку персоналу ТОВ «Фасад»

Джерело: запропоновано автором.

Організація управління професійним розвитком персоналу на підприємстві може базуватися на різних підходах, які враховують економічні, соціально-управлінські, психологічні та органічні аспекти.

Економічний підхід фокусується на ефективності та прибутковості; визначає стратегії розвитку персоналу з орієнтацією на підвищення продуктивності та зниження витрат; орієнтований на результати, оцінюючи вклад професійного розвитку в економічні результати підприємства.

Соціолого-управлінський підхід зосереджений на взаємодії та відносинах в колективі; враховує соціальні аспекти, такі як комунікація, командна робота та мотивація; розвиває стратегії, спрямовані на створення ефективного та сприятливого робочого середовища.

Психологічний підхід зосереджений на особистісному розвитку та мотивації працівників; використовує психологічні методи для розуміння індивідуальних потреб, навичок та очікувань; спрямований на психологічну підтримку та створення умов для самореалізації працівників.

Органічний підхід розглядає під підприємство як живий організм, де кожна частина взаємодіє для досягнення спільних цілей; акцентує увагу на важливості гнучкості та адаптивності до змін в середовищі; розвиває систему, що сприяє взаємодії між всіма рівнями підприємства та сприяє розвитку організаційної культури.

Комплексний підхід до управління професійним розвитком персоналу підприємства є важливою стратегією, яка охоплює різні аспекти навчання та росту працівників.

З позиції підприємства, комплексний підхід передбачає впровадження систематичного навчання та розвитку, включаючи тренінги, семінари та онлайн-курси (вебінари). Оцінка та звітність грають ключову роль у визначенні потреб у розвитку та ефективності програм. Крім того, стимулювання самостійного навчання та надання можливостей для кар'єрного зростання вносять свій внесок у створення мотиваційного середовища для персоналу.

А з позиції працівника, комплексний підхід враховує індивідуальні потреби та можливості. Програми менторства та кар'єрного консультування надають можливість отримати експертну підтримку. Важливою є система винагородження за результатами, що стимулює самостійний розвиток та досягнення поставлених цілей.

Застосування цього комплексного підходу сприяє збалансованому управлінню розвитком персоналу, що відзначається не лише покращенням результатів підприємства, а й зростанням задоволеності та мотивації працівників.

Найефективніші методи професійного навчання персоналу представлені різними підходами, які спрямовані на різні форми отримання знань та навичок.

Лекції та семінари, які є передачею теоретичних знань від тренера до слухачів, при цьому останні виступають пасивними одержувачами інформації.

Семінари передбачають колективне обговорення проблеми та спільний пошук її рішення. Вони дозволяють активніше взаємодіяти та обмінюватися думками.

Ділові ігри та тренінги. Цей підхід базується на моделюванні практичних ситуацій та вирішенні реальних бізнес-завдань. Учасники тренінгів і ділових ігор можуть працювати індивідуально чи в команді, що сприяє розвитку практичних навичок та роботі в колективі.

Самостійне навчання є простим і ефективним способом самоосвіти, де особа самостійно займається вивченням матеріалу. Найкращі результати досягаються, коли самостійне навчання супроводжується досвідченим наставником, який може допомогти правильно вибрати напрямок професійного розвитку та надати підтримку.

Одним із факторів, який сприяє активному впровадженню навчання та підвищення кваліфікації, є постійні зміни умов господарської діяльності, які змушують підприємства надавати пріоритет навчанню персоналу на постійній основі. Це важливо через постійне підвищення вимог до фахівців та постійне появлення нових, більш складних вимог до спеціальностей і посад.

Отже, забезпечення навчання та підвищення кваліфікації працівників стає необхідною функцією підприємства, а навіть ключовим аспектом його «виживання» в умовах невизначеності та трансформацій. Вибір конкретних методів навчання є важливою складовою концепції управління професійним розвитком персоналу. Система навчання може бути впроваджена як за допомогою власних зусиль підприємства, так і залученням кваліфікованих зовнішніх спеціалістів та консалтингових компаній. Вибір між «внутрішнім» та «зовнішнім» навчанням повинен базуватися на цілях і змісті програми навчання, а також фінансових можливостях підприємства, тобто на бюджеті, виділеному для потреб навчання персоналу.

Рішення про вибір між «внутрішнім» та «зовнішнім» навчанням повинно враховувати особливості підприємства, його потреби та ресурси. Залучення зовнішніх експертів може призвести до отримання нових знань і поглядів, тоді як

внутрішній досвід може бути більш адаптованим та спрямованим безпосередньо на специфіку підприємства.

Виходячи з того, що ключовим ресурсом будь-якого підприємства і головною цінністю для нього є професійний персонал, враховуючи сучасні можливості цифровізації та он-лайн навчання, керівництву ТОВ «Фасад» пропонуємо долучитися до он-лайн програми «Розвиток персоналу» від компанії «ІТ-Enterprise», яка спеціалізується на наданні послуг з цифрової трансформації бізнесу та навчанні персоналу. Система підготовки за цією програмою дозволяє ефективно вирішувати кадрові питання:

1. Підготовка команди професіоналів, здатних вирішувати всі завдання, які стоять перед підприємством.
2. Формування профілів посади з відповідним набором компетенцій.
3. Розробка анкет і тестів для визначення рівня компетенцій кандидатів і співробітників.
4. Розробка програм навчання для підвищення рівня компетенцій співробітників.
5. Оцінка персоналу або кандидатів відповідно до профілю посади.
6. Підбір найбільш підходящого співробітника відповідно до профілю посади.
7. Планування розвитку та кар'єрного зростання персоналу.

Рішення «ІТ-Enterprise» забезпечує виконання всіх дій з розвитку персоналу підприємства і включає в себе такі інструменти:

- 1) управління компетенціями (управління профілями посад співробітників і компетенціями відповідно до цілей і стратегічних планів розвитку);
- 2) управління навчанням персоналу (планування навчання та перекваліфікації персоналу, контроль і аналіз результатів);
- 3) анкетування;
- 4) управління кадровим резервом.

Орієнтовна вартість он-лайн програми «Розвиток персоналу» тривалістю 6 місяців становить 60000 грн. Вважаємо, що таке навчання мають пройти

представники управлінського апарату, тому що саме вони приймають рішення у сфері управління персоналом, зокрема, це директор та його заступник, регіональні менеджери (2 особи) та начальник виробничого відділу, тобто всього 5 осіб.

Надамо прогностичні оцінки результативності он-лайн навчання з позиції зміцнення кадрового потенціалу та ефективності у контексті покращення економічних результатів діяльності підприємства.

На думку експертів, результативне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці та може збільшити чисті доходи підприємства в цілому. Для визначення прогностичних значень обсягів реалізації підприємства проведено опитування зазначених вище 5 осіб управлінського апарату. Результати опитування наведено табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати опитування представників апарату управління ТОВ «Фасад»

Показник	Директор	Заст. директора	Регіон. менеджер 1	Регіон. менеджер 2	Нач. виробн. відділу	Середня експертна оцінка
Зростання обсягів реалізації, %	7	7	6	5	6	6

Джерело: складено автором на підставі опитування.

Визначимо середнє квадратичне відхилення для характеристик рівня розсіювання думок опитуваних осіб відносно середнього значення:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (X_i - X_c)^2}{n}} = 0,8.$$

де X_i – відповідь експерта;

X_c – середнє значення оцінок експертів;

n – кількість опитаних осіб.

Визначимо коефіцієнт варіації для характеристики однорідності сукупності оцінок експертів:

$$V = \frac{\delta}{X_c} * 100 \% = 0,8 / 6 * 100 \% = 13.$$

Отже, визначене значення варіації менше 25 %, то можна вважати однорідною сукупність оцінок експертів, і це дає нам можливість використовувати ці оцінки для подальших розрахунків.

Отже, за песимістичним прогнозом, обсяг виручки збільшиться на 5 %, за оптимістичним – на 7 %. Найбільш вірогідне зростання розмір чистого доходу визначимо за методом медіан: $(5+7) / 2 = 6 \%$.

З урахуванням стандартного розподілу вірогідностей відсоток прогнозованого зростання чистого доходу від реалізації (Пр) становитиме:

$$Pr = \frac{O + 4B + P}{6} = (7 + 4 * 6 + 5) / 6 = 6 \%$$

де О – оптимістичний прогноз;

П – песимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз.

Виходячи з того, що розмір чистого доходу станом на кінець 2022 р. становив 70891,6 тис. грн.; загальні доходи – 71105,9 тис. грн.; сукупні витрати – 70372,5 тис. грн., а розмір чистого прибутку до оподаткування – 733,4 тис. грн., то економічний ефект від навчання становитиме (табл. 3.3):

Таблиця 3.3 – Прогноз економічної ефективності витрат на навчання ТОВ «Фасад» (тис. грн.)

Показники	2022 р.	Прогноз
Чистий дохід від реалізації продукції	70891,6	75145,1
Разом доходи	71105,9	75359,4
Разом витрати	70372,5	70432,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	733,4	4926,9
Економічний ефект	4193,5	

Джерело: розраховано автором.

Окрім економічного ефекту, запропоновані заходи будуть спрямовані на вдосконалення управлінських знань та навичок, формувати управлінську майстерність та в цілому позитивно впливатимуть на кадровий потенціал підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та наведено пропозиції щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад».

1. Ресурсний потенціал підприємства варто розглядати як систему наявних ресурсів, а також тих, які можна залучити у майбутньому з урахуванням умов зовнішнього середовища, а також спроможність підприємства мобілізувати необхідні ресурси за потреби. З управлінського погляду ресурсний потенціал є не тільки сукупністю певних ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства, це також спроможність управлінського та виробничого персоналу використовувати наявні ресурси найефективнішим способом. Управління ресурсним потенціалом підприємства є цілеспрямованим впливом за допомогою управлінських важелів на процес формування, раціонального використання, трансформації та відновлення ресурсів і взаємозв'язків між ними у відповідності до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування. Традиційно до складу ресурсного потенціалу входять матеріальні ресурси; трудові ресурси, фінансові ресурси, нематеріальні ресурси та інформаційно-методичні ресурси. Основною метою управління ресурсним потенціалом є ефективне його використання, максимізація використання наявних ресурсів та забезпечення їх оптимальної комбінації для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. ТОВ «Фасад» є суб'єктом малого підприємництва, основним напрямом діяльності якого є виробництво та торгівля будівельними матеріалами, спрямоване на впровадження нових технологій, розширення асортименту якісної продукції як вітчизняних, так і європейських виробників. діючу організаційну Діюча структура управління підприємством є лінійно-функціонального типу.

Визначено, що протягом періоду дослідження відбулося зменшення показників доходів та чистого прибутку, водночас вартість майна та власного капіталу збільшилися на кінець 2022 р. Водночас, господарська діяльність

підприємства була рентабельною, незважаючи на зовнішні виклики. Відбулося зменшення середньооблікової кількості працівників, продуктивність праці також знизилася внаслідок впливу воєнного стану та міграційних процесів. Встановлено, стану використання матеріально-технічних ресурсів у частині основних засобів погіршився. Ділова активність підприємства у частині використання оборотних активів знизилася, що зумовлено зменшенням обсягів виручки. Показники абсолютної, термінової ліквідності є нижче нормативних, за винятком 2021 р. по окремих показниках, що потребує уваги керівників та заходів для підвищення рівня ліквідності активів підприємства. Підприємство в цілому є фінансово стійким, незважаючи на наявні коливання значень, оскільки наведені показники у більшості відповідають області оптимальних значень.

Визначено, що представниками керуючої підсистеми управління ресурсним потенціалом у ТОВ «Фасад» є управлінський персонал. До керованої підсистеми відноситься ресурсний потенціал, який охоплює різні види ресурсів, відповідно, кожен з них має свій потенціал: майновий, немайновий, виробничий, фінансовий та кадровий потенціал. На основі експертної оцінки ресурсного потенціалу визначено, що рівень цього потенціалу є стабільним і становить 7,1 балів, що вказує на ефективність організації управління ресурсним потенціалом. За проведеною оцінкою чинників ресурсного потенціалу ТОВ «Фасад» отримано 16 балів (з максимальних 18), тобто чинники ресурсного потенціалу підприємства враховані менеджментом на 88 %, і це позитивно характеризує управлінську діяльність у ТОВ «Фасад». Оцінка результативності використання ресурсного потенціалу за його видами дозволила встановити незначне зниження показників результативності використання матеріальних ресурсів, фінансових ресурсів, трудових ресурсів. З огляду на те, що підприємство гідно представляє свою продукцію на ринку, має необхідні власні виробничі потужності, то використання виробничого потенціалу заслуговує позитивної оцінки. Нематеріальний потенціал ТОВ також характеризується високим рівнем, оскільки зареєстрована власна торгова марка продукції; підприємство має позитивний імідж у споживачів та партнерів; має свої власні рецептури та технології; розроблені власні технічні

умови виробництва; підприємство у своїй діяльності дотримується Міжнародної системи якості ISO 9001.

3. З метою удосконалення процесу управління ресурсним потенціалом запропоновано підхід до формування моделі стратегічного управління ресурсним потенціалом ТОВ «Фасад». Ця модель структурована таким чином, щоб забезпечити систематичний і логічний підхід до стратегічного управління ресурсами, враховуючи всі необхідні аспекти і фактори для досягнення успіху підприємства. Використання подібного підходу стане в нагоді для підвищення ефективності діяльності та рівня ресурсного потенціалу підприємства, оскільки стратегія має бути тісно пов'язаною з ключовими аспектами управління: ресурси, фінанси, виробництво та інші.

Для зміцнення рівня фінансового потенціалу у частині ліквідності активів наведено рекомендації щодо підвищення рівня абсолютної ліквідності та платоспроможності підприємства за рахунок активізації продажів та інкасації простроченої дебіторської заборгованості.

Запропоновані організаційні заходи формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Фасад» на основі професійного розвитку персоналу. Враховуючи сучасні можливості цифровізації та он-лайн навчання, керівництву ТОВ «Фасад» пропонуємо долучитися до он-лайн програми «Розвиток персоналу» від компанії «ІТ-Enterprise», яка спеціалізується на наданні послуг з цифрової трансформації бізнесу та навчанні персоналу. Таке навчання мають пройти представники управлінського апарату, тому що саме вони приймають рішення у сфері управління персоналом, зокрема, це директор та його заступник, регіональні менеджери (2 особи) та начальник виробничого відділу, тобто всього 5 осіб. За прогностичними оцінками, результативність такого навчання позитивно відобразиться на економічних показниках, зокрема може бути отриманий економічний ефект у вигляді збільшення доходів від реалізації продукції та рівня прибутку за рахунок підвищення якості прийнятих кадрових рішень та підвищення продуктивності праці виробничого персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н.М., Тимощук О.В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 28–33. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/5560/1/7.pdf> (дата звернення: 16.09.2023).
2. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. Вип. 162. С. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9> (дата звернення: 12.10.2022).
3. Жигалкевич Ж.М., Єфімова Л.І. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7756> (дата звернення: 26.11.2022).
4. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 51–55. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/50527> (дата звернення: 20.11.2022).
5. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126–130. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/143516> (дата звернення: 27.11.2022).
6. Лейбович А.В. Формування та оцінка ресурсного потенціалу Запорізького регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 60–67. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2018/14.pdf (дата звернення: 27.10.2022).
7. Офіційний сайт ТОВ «Фасад». URL: <https://fasad.ua/> (дата звернення: 28.08.2023).
8. Писаренко С.В., Решетник В.Г., Ільченко А.І. Ресурсний потенціал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1 (67). С. 99–104. URL:

<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3953/1/16%20%d0%9f%d0%b8%d1%81%d0%b0%d1%80%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%a1.%d0%92..pdf>

(дата звернення: 18.11.2022).

9. Приступа В.І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 159–163. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4849&i=23> (дата звернення: 09.12.2022).

10. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск № 3 (77). С. 149–154.

11. Семенова Т.В. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 29 (1). С. 123–126.

12. Слободянюк Н.О., Шокер Р.І. Управління ресурсним потенціалом у контексті механізму фінансової безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 245–250. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/42.pdf (дата звернення: 24.11.2022).

13. Смолич Д.В., Тимощук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75–82. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/455/443> (дата звернення: 17.10.2022).

14. Хромушина Л.А. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як сучасна економічна категорія. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*. Збірник матеріалів Міжн. наук.-практ. конф. (заочна форма, 27 березня 2019 р., м. Полтава) / Полтава: Полтавська державна аграрна академія, 2019. С. 656–657.

15. Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 23. С. 432–438.

16. Шпетний В.В. Удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємств. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 78)*: матеріали Міжн. наук. інтернет-конф. (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 8–9 червня 2023 р.) / [редкол.: О. Патряк та ін.]; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. С. 148–150. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1138/> (дата звернення: 07.07. 2023).

17. Шпетний В.В. Управління ресурсним потенціалом підприємства на основі ресурсних стратегій. *Сучасні тенденції розвитку науки, освіти, технологій та суспільства*: збірник тез доповідей міжн. наук.-практ. конф. (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 43–44. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/09/12-2.html> (дата звернення: 20.09. 2023).

18. Gerasimchuk, O. (2021). OPTIMIZATION OF RESOURCE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE ON THE BASIS OF ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF FINANCIAL RESOURCES. *Economics & Education*, 6(2), 7–11. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-2-1> (дата звернення: 12.09.2022).

19. Kniaz, S., Heorhiadi, N., Sai, L., Shchebel, A., Moroz, S., Kalashnyk, O., Spitsyna, A., Kyrychenko, O., Vilhutska, R., Peredalo, K., Myskiv, I., & Shayner, H. (2020). Potential Management of The Enterprise from The Position of Functional Approach. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA), 4–5 November 2020, Granada, Spain, pp. 7202–7211. URL: <https://ibima.org/accepted-paper/potential-management-of-the-enterprise-from-the-position-of-functional-approach/> (дата звернення: 14.11.2022).

20. K. Zaika, A. Pochtovyuk and I. Buriak, «Formation of Resource Potential Management Mechanism at Industrial Enterprise,» 2021 *IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*, Kremenchuk, Ukraine, 2021, pp. 1–5, DOI: [10.1109/MEES52427.2021.9598737](https://doi.org/10.1109/MEES52427.2021.9598737) (дата звернення: 12.11.2022).

21. Romanii Y. The Formation of Strategic Management Model with Resource Potential for Enterprises in Agricultural Field. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*.

2019. № 16. С. 207–214. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/181852/181731> (дата звернення: 08.05.2023).

22. S.R. Koev, S. Pavliuk, M. Derhaliuk, L. Sokolova and O. Portna, «Resource strategy for enterprise management as a tool to ensure its competitiveness», *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1–7, 2020, [online] Available: <https://search.proquest.com/openview/5521a2632a8841ffef4778124dbca578/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745> (дата звернення: 08.10.2022).

ДОДАТКИ