

**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 комерційного підприємства»

Виконала:

Мінченко Ірина Михайлівна
студентка 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 СТУДЕНТКИ

Мінченко Ірини Михайлівни

- 1. Тема роботи:** Управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства
- 2. База практичного дослідження:** ТОВ «Компанія «Новотек», м. Конотоп Сумської області
керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від 30.12. 2022 р. № 2517-н
- 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 комерційного підприємства;
 - провести аналіз управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»;
 - визначити напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»;
 - підготувати висновки за результатами дослідження.

6. Дата видачі завдання:

«19» 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	24 листопада 2023 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 02 грудня 2023 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	30 листопада – 07 грудня 2023 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	02 грудня – 04 грудня 2023 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	11 грудня 2023 р.	Виконано

Студентка

_____ (підпис)

І.М. Мінченко

Керівник роботи

_____ (підпис)

Л.А. Хромушина

Перевірку на автентичність проведено

_____ (підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Мінченко І.М. Управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2023 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства: визначено сутність та роль ресурсного потенціалу у забезпеченні функціонування підприємств; розглянуто складові ресурсного потенціалу підприємств; з'ясовано особливості управління ресурсним потенціалом підприємства.

Проведений аналіз управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек». У процесі аналізу досліджено організаційні та економічні аспекти діяльності комерційного підприємства. Проаналізовано в динаміці основні економічні показники. Проаналізовано рівень використання трудових ресурсів, основних та оборотних активів. Досліджено фінансові аспекти діяльності комерційного підприємства. З'ясовано практичні аспекти організації управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства на основі системного підходу та з урахуванням рівнів управління і складових ресурсного потенціалу. Проведено оцінку ресурсного потенціалу комерційного підприємства. Визначено та проведено оцінку чинників управління ресурсним потенціалом підприємства. Проведено оцінку результативності управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства за видами ресурсів.

Визначено напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства. Наведені пропозиції по застосуванню стратегічного підходу до управління стратегічним потенціалом комерційного підприємства. Визначено комплекс стратегічних завдань за результатами проведеного SWOT-аналізу. Запропоновано модель стратегії управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства. Визначено комплекс заходів для підвищення рівня підприємницького потенціалу комерційного підприємства. Наведено пропозиції щодо запровадження мотиваційного механізму як чинника удосконалення управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства. Визначено професійні мотиви і оцінено їх роль в мотивації працівників. Запропоновано систему KPI для оцінки роботи персоналу в системі мотиваційного механізму. Запропоновано до практичного використання розрахунок змінної частини заробітної плати працівника (мотиваційна картка майстра виробничої ділянки).

Ключові слова: потенціал, ресурси, ресурси підприємства, ресурсний потенціал, управління ресурсним потенціалом, комерційне підприємство.

SUMMARY

Minchenko I.M. Management of the resource potential of a commercial 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 commercial enterprise: the essence and role of resource potential in ensuring the functioning of enterprises are defined; the components of the resource potential of enterprises are considered; the peculiarities of managing the resource potential of an enterprise are clarified.

The article analyses management of the resource potential of Novotek Company LLC. In the course of the analysis, the organisational and economic aspects of the commercial enterprise have been studied. The main economic indicators are analysed in dynamics. The level of use of labour resources, fixed and current assets is analysed. The financial aspects of the commercial enterprise are studied. The practical aspects of organising management of the resource potential of a commercial enterprise on the basis of a systematic approach and taking into account the levels of management and components of the resource potential are clarified. An assessment of the resource potential of commercial enterprise has been carried out. The factors of management of the resource potential of enterprise are identified and evaluated. The effectiveness of managing the resource potential of a commercial enterprise by types of resources is evaluated.

Directions for improving the management of the resource potential of a commercial enterprise have been identified. Proposals on application of a strategic approach to management of the strategic potential of commercial enterprise have been provided. A set of strategic tasks has been defined based on the results of the SWOT-analysis. A model of strategy for managing the resource potential of a commercial enterprise has been proposed. A set of measures to improve the level of entrepreneurial potential of commercial enterprise has been determined. Proposals on introduction of a motivational mechanism as a factor of improvement of management of the resource potential of commercial enterprise are presented. The professional motives are defined and their role in motivating employees is evaluated. A system of KPI for evaluating staff performance in the system of motivational mechanism has been proposed. The calculation of the variable part of the employee's salary (motivational card of the production site master) is proposed for practical use.

Keywords: potential, resources, enterprise resources, resource potential, resource potential management, commercial enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства	8
РОЗДІЛ 2 Аналіз управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Компанія «Новотек»	18
2.2 Характеристика організації управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»	25
2.3 Оцінка результативності та ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»	31
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»	38
3.1 Стратегічний підхід до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»	38
3.2 Заходи підвищення рівня підприємницького потенціалу ТОВ «Компанія «Новотек»	44
3.3 Мотиваційний механізм як чинник удосконалення управління ресурсним потенціалом	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64
Додаток А Штатний розклад ТОВ «Компанія «Новотек»	
Додаток Б Статистична звітність ТОВ «Компанія «Новотек»	
Додаток В Матриця SWOT-аналізу	
Додаток Г Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. Ресурсний потенціал для будь-яких суб'єктів господарювання є визначальним чинником ефективності їх діяльності та конкурентоспроможності. В існуючих умовах обмеженості ресурсів успішний результат діяльності підприємств залежить від здатності раціонально використовувати існуючі ресурси, від вміння ефективно управляти їх ресурсним потенціалом. Саме тому, питання дослідження особливостей управління ресурсним потенціалом та пошуку напрямів удосконалення цього управління для забезпечення сталого розвитку є досить актуальним.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом досліджували такі науковці: Буняк Н.М. [1], Гридін О.В. [3], Жигалкевич Ж.М. [4], Костецька Н.І. [6], Писаренко С.В. [11], Решетило В.П. [13], Семенова Т.В. [14], Смолич Д.В. [16], Хромушина Л.А. [17] та ін. Віддаючи належне існуючим теоретико-методичним положенням у сфері управління ресурсним потенціалом підприємств, проблеми забезпечення результативного управління ресурсним потенціалом підприємств в умовах невизначеності та нестабільності потребують подальших досліджень.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). У рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства.

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства.

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

- узагальнити теоретико-методичні основи управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства;
- провести аналіз управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»;
- визначити напрями удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек».

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства.

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

Елементами наукової новизни отриманих результатів дослідження є обґрунтування пропозицій та рекомендацій по удосконаленню управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства, що передбачає застосування стратегічного підходу у процесі управління ресурсним потенціалом; заходи підвищення рівня підприємницького потенціалу на основі розвитку організаційної культури та застосування мотиваційного механізму у контексті удосконалення управління трудовим потенціалом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють удосконалити процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані до ТОВ «Компанія «Новотек». 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, практичних аспектів управлінської діяльності; 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 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. Мінченко І.М. Стратегічні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства. *Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти*: матеріали ІХ Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 29–30 жовтня 2023 р.). Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 10–11.

2. Мінченко І.М. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності та ризиків. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* (вип. 82): матеріали Міжн. наук. інтернет-конф. (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 9-10 листопада 2023 р.) / редкол.: О. Патряк та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2023. С. 127–129.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 23 найменувань. Основний текст викладений на 59 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 23 таблиці, 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ресурсний потенціал для будь-яких суб'єктів господарювання є визначальним чинником ефективності їх діяльності та конкурентоспроможності.

Ресурсами прийнято вважати сукупність матеріальних і нематеріальних об'єктів, які безпосередньо або опосередковано використовуються у процесах виробництва, виконання робіт та надання послуг. Визначальною особливістю ресурсів є їх здатність до відтворення, яке відбувається у формі так і у формі вартості [8, с. 60–61]. Для забезпечення безперебійної та успішної діяльності підприємствам необхідно постійно залучати нові ресурси.

За етимологією термін «потенціал» означає «приховані можливості», які за сприятливих умов можуть перетворитися у «реальні можливості» [17, с. 656].

Термін «потенціал» означає можливості, здатність або сила, які певний період перебувають у прихованій формі, і можуть проявитися за потреби або при певних умовах. Таким чином, можна зазначити, що потенціал є сукупністю ресурсів і можливостей їх мобілізації та використання підприємством з метою досягнення своїх цілей [4].

Поняття «потенціал» використовується в різних контекстах і може мати різні значення в залежності від області або сфери застосування. Зокрема, з погляду ведення бізнесу, економічної та управлінської діяльності, «потенціал» означає можливості для розвитку, прибутковості, або здатність підприємства до досягнення успіху.

Ресурсний потенціал підприємства варто розглядати як систему наявних ресурсів і тих, які можна залучити у майбутньому з урахуванням умов зовнішнього середовища, а також спроможність підприємства мобілізувати необхідні ресурси у потрібний момент [16, с. 77].

На думку Л. Чернишової, ресурсний потенціал – це сукупність динамічних можливостей підприємства по використанню наявних у ресурсів та ресурсів, які підприємство поки що не використовує, але які можуть бути задіяні за потреби у майбутньому з метою забезпечення стратегічного розвитку, задоволення потреб споживачів, формування конкурентних переваг та забезпечення прибутковості [18, с. 433].

Писаренко С.В. та ін. визначають ресурсний потенціал як «...сукупність матеріальних і нематеріальних складників підприємства, що зумовлюють його можливість здійснювати цілеспрямовану діяльність із максимальним економічним ефектом» [11, с. 101].

Ресурсний потенціал також розглядається як узагальнена, збірна характеристика ресурсів, представлених у певному місці, у певний момент часу.

Сутність ресурсного потенціалу можна визначити тим, що ресурсний потенціал формується залежно від управлінських рішень та одночасно впливає на їх прийняття; формування та вдосконалення складових ресурсного потенціалу сприяє зростанню його величини; величина ресурсного потенціалу залежить не тільки від обсягу наявних ресурсів, а й від ефективності їх поєднання [15, с. 246].

З управлінського погляду, ресурсний потенціал є не тільки сукупністю певних ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства, це також спроможність управлінського та виробничого персоналу використовувати ресурси найефективнішим способом задля максимізації прибутку. Ресурсний потенціал охоплює не весь запас певного ресурсу, а ту його частину, яка залучається у виробництво на основі економічної доцільності та розвитку технологій. Це передбачає наявність не тільки сформованої системи ресурсів, а також нові альтернативні ресурси та джерела їх походження [19, с. 76].

Зауважимо на принциповій відмінності між термінами «ресурси» та «ресурсний потенціал»: ресурси існують незалежно від економічних суб'єктів, а ресурсний потенціал є невіддільним від суб'єктів. Це зумовлено тим, що ресурсний потенціал, окрім матеріальних і нематеріальних засобів, охоплює

здібності працівника, колективу, підприємства в цілому ефективно використовувати наявні ресурси [16, с. 77].

Ресурсний потенціал підприємства визначається сукупністю ресурсів, які воно володіє і може використовувати для досягнення своїх цілей і завдань. Ці ресурси можна поділити на чотири основні категорії:

1. Фінансові ресурси (власний та позиковий капітал, накопичений прибуток і створені резерви, ліквідні активи).

2. Матеріально-технічні ресурси (запаси сировини та матеріалів, основні засоби і обладнання, готова продукція та інші, необхідні з урахуванням виду діяльності підприємства).

3. Людські ресурси (кваліфікація та навички персоналу, кадровий потенціал, підготовка персоналу, мотивація та лояльність персоналу).

4. Нематеріальні ресурси (бренд, інтелектуальна власність, технологічний потенціал) [14, с. 125].

На рис. 1.1 представлено основні ресурсні компоненти ресурсного потенціалу підприємства.

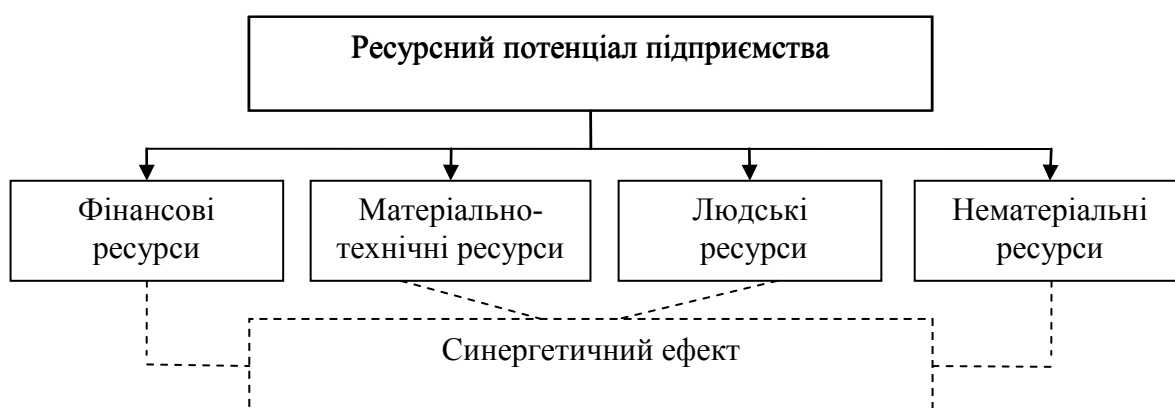


Рисунок 1.1 – Основні складові ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: побудовано автором за [2].

Ресурсний потенціал підприємств в цілому можна охарактеризувати через низку таких ознак:

- реальні можливості підприємства в різних напрямках його діяльності та нереалізовані можливості;
- обсяг ресурсів, які вже використовуються і можуть бути використаними у майбутньому за потреби;
- здатність персоналу та менеджерів підприємства раціонально використовувати та розпоряджатися ресурсами;
- форма підприємницької діяльності та відповідна організаційна структура підприємства.

Важливо, щоб підприємство ефективно використовувало свій ресурсний потенціал, максимізуючи використання доступних ресурсів і забезпечуючи їхню оптимальну комбінацію для досягнення стратегічних цілей. Управління ресурсним потенціалом є ключовим елементом стратегічного управління підприємством.

Комерційне підприємство є організацією, яка здійснює економічну діяльність з метою отримання прибутку. Такі підприємства функціонують на ринкових засадах і зазвичай залучають інвестиції для виробництва товарів або надання послуг з метою подальшого продажу. Основними рисами комерційних підприємств є: отримання прибутку через реалізацію товарів або послуг; ринкова спрямованість, комерційний підхід до методів управління, виробництва та маркетингу; можуть мати різні форми власності. До комерційних підприємств традиційно відносять роздрібні магазини, виробництва, фінансові установи та інші підприємства, які функціонують з метою отримання прибутку на конкурентному ринку [5].

Структура ресурсного потенціалу комерційного підприємства представлена різними видами ресурсів, якими підприємство володіє та які використовує для забезпечення своєї діяльності. До основних складових ресурсного потенціалу саме комерційного підприємства, окрім зазначених вище, вважаємо за доцільне додати споживчі та соціальні ресурси. Споживчими ресурсами є всі неосновні, але необхідні, ресурси, які використовуються для власних потреб підприємства. У свою чергу, соціальними ресурсами є взаємовідносини з іншими суб'єктами:

клієнтами, партнерами, постачальниками, громадськими організаціями. Структура ресурсного потенціалу може змінюватися в залежності від галузі, розміру підприємства та його стратегії розвитку.

Ефективне управління цими різноманітними ресурсами є ключовим для досягнення стратегічних цілей комерційного підприємства. Управління ресурсним потенціалом підприємства є важливою складовою стратегічного управління і спрямоване на ефективне використання різноманітних ресурсів для досягнення цілей та завдань [7, с. 128].

Погоджуємося з думкою Буняк Н.М. та Тимощук О.В., що 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 [1, с. 30].

У процесі управління ресурсним потенціалом підприємства здійснюється низка послідовних та взаємопов'язаних етапів. Розглянемо їх зміст. Управління ресурсним потенціалом підприємства розпочинається з аналізу ресурсів: фінансових, матеріальних, людських і нематеріальних для визначення їхнього обсягу, якості, доступності та потенціалу. З урахуванням висновків такого аналізу відбувається планування ресурсів, тобто розробляються стратегії, плани з метою ефективного їх використання у відповідності з місією та стратегією підприємства. Важливим завданням при управлінні ресурсним потенціалом є забезпечення максимізації їх вартості і оптимізація використання ресурсів завдяки удосконаленню процесів, технологій та управлінських рішень. Ефективне управління фінансовими ресурсами може бути забезпечена при реалізації фінансового менеджменту в загальній системі менеджменту підприємства. При управлінні людськими ресурсами необхідно акцентувати більше уваги на рекрутингу, навчанні, мотивації та розвитку персоналу. З метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства необхідно впроваджувати товарні, технологічні та управлінські інновації. В межах

управлінської функції контролю необхідно розробити дієву систему моніторингу, відстеження результатів використання ресурсів, що надасть можливості вчасно реагувати та вносити необхідні корективи та зміни до процесу використання ресурсного потенціалу. Важливим аспектом при цьому є здатність швидко адаптувати стратегії управління ресурсами до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі [20, с. 8].

Отже, управління ресурсним потенціалом є динамічним і складним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та гнучкості, щоб відповідати викликам сучасного бізнес-середовища.

Управління ресурсним потенціалом підприємства може стикатися з низкою проблем, які впливають на ефективність та стабільність підприємства. Неефективне використання ресурсів може бути зумовлене невдалим розподілом і використанням фінансових, матеріальних, людських і нематеріальних ресурсів, що може призводити до невиправданих витрат і втрат. Може бути ситуація, коли не достатньо (або немає взагалі) взаємодії та синергії між фінансовими, людськими, технічними та іншими ресурсами, що може призводити до розбалансування і непродуктивності. Крім того, проблеми з набором, навчанням, утриманням та мотивацією персоналу можуть призводити до втрати цінних кадрів та зниження продуктивності їх роботи. Фінансові труднощі можуть виникати внаслідок неадекватного фінансового управління, неправильне бюджетування або недостатньої ліквідності активів. Нехтування своєчасним оновленням матеріально-технічної бази, використання застарілих технологій, економія на інноваційних витратах також можуть стати значною перешкодою для ефективного управління ресурсним потенціалом. Втрата контролю над ресурсами загрожує при недостатньо дієвій системі моніторингу та управлінського контролю (або відсутності взагалі). Також необхідно враховувати зовнішні фактори, які впливають на вартість та доступність необхідних підприємству ресурсів.

Для подолання окреслених вище проблем необхідно мати ефективну систему управління ресурсним потенціалом як в цілому, так і в розрізі кожного виду ресурсів, що передбачає аналіз, стратегічне планування, моніторинг та

коригування, гнучкість та адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Суб'єктом управління ресурсним потенціалом підприємства може бути структурний підрозділ чи особа, яка має повноваження та відповідає за прийняття рішень по ефективному використанню та розподілу ресурсів в межах підприємства. Суб'єктом управління може бути керівництво підприємства в цілому або окремі підрозділи, зокрема: фінансовий, виробничий, кадровий відділи. До основних суб'єктів управління ресурсним потенціалом відносяться:

- топ-менеджмент: вищий рівень управління, відповідає за стратегічне прийняття рішень та орієнтацію підприємства в цілому (директор, президент тощо);

- фінансовий менеджмент: відповідає за управління фінансовими ресурсами, бюджетування, фінансовий аналіз та забезпечення ліквідності (фінансовий директор, фінансовий менеджер, керівник фінансової служби тощо);

- виробничий (операційний) менеджмент: відповідає за ефективне виробництво або надання послуг, управління матеріальними ресурсами та ланцюгом постачання (директор з виробництва, СОО-менеджер);

- кадровий менеджмент: відповідає за управління людськими ресурсами на основі найму, розвитку, мотивації та утримання персоналу (директор з кадрів, HR-менеджер тощо);

- ІТ-менеджмент: відповідає за використання технологій та інформаційних систем для оптимізації діяльності підприємства (керівник відділу інформаційного забезпечення, СІО-менеджер);

- маркетинговий менеджмент: відповідає за стратегії маркетингу та реклами, щоб забезпечити попит на продукцію чи послуги (директор з маркетингу, керівник відділу продажів, СМО-менеджер) [21, с. 7207].

Зазначені суб'єкти співпрацюють та взаємодіють для досягнення стратегічних цілей підприємства та оптимізації використання наявних ресурсів. Управління ресурсним потенціалом вимагає координації між цими

функціональними видами менеджменту та здатності приймати виважені рішення для досягнення успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

Управління ресурсним потенціалом підприємства передбачає вирішення різноманітних завдань для оптимального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Такими завданнями є:

- 1) стратегічне планування;
- 2) оптимізація використання ресурсів;
- 3) максимізація ефективності та продуктивності ресурсів;
- 4) фінансове управління;
- 5) управління кадровим потенціалом;
- 6) виробниче управління;
- 7) інноваційний розвиток;
- 8) ризик-менеджмент;
- 9) моніторинг та звітність.

Ці завдання вимагають від управлінців ефективного планування, координації та прийняття рішень для забезпечення стабільності та успішного функціонування підприємства.

Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства передбачає наявність таких складових: суб'єкти та об'єкти управління; основні етапи реалізації системи управління; загальні функції управління ресурсним потенціалом; принципи та методи управління ресурсним потенціалом [22, с. 3].

Прийняття та виконання кожного управлінського рішення щодо ресурсного потенціалу підприємства тісно пов'язано з ймовірністю настання ризиків. Загальноприйнято, що основна мета підприємницької діяльності – це отримання та максимізація прибутку. Але ж ця діяльність може отримати так само і збитки, які, серед іншого, можуть бути зумовлені вичерпністю ресурсів. Тому при розробці моделі управління ресурсним потенціалом менеджерам необхідно якісно обґрунтувати її доцільність та усвідомити усі можливі ризики [3, с. 190].

Отже, результативність діяльності сучасних підприємств залежить від наявного ресурсного потенціалу та оптимального поєднання, ефективного

використання його складових, тобто управління ресурсним потенціалом. Підприємства в умовах невизначеності змушені адаптуватися до нових реалій функціонування, а керівники – навчитися приймати нестандартні управлінські рішення, що підвищує рівень ризику отримати негативні наслідки [13, с. 152].

На нашу думку, зменшенню негативного впливу невизначеності та рівня ризикованості при управлінні ресурсним потенціалом підприємства сприятиме реалізація загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивація та контроль). На кожному етапі управління ресурсним потенціалом, в межах виконання загальних функцій, при їх органічному поєднанні можна досягнути необхідного управлінського результату та стратегічних цілей підприємства в цілому [10, с. 127].

Управління ресурсним потенціалом підприємства здійснюється в процесі поточної управлінської діяльності, а також з позиції забезпечення його стратегічного розвитку. У свою чергу, поточне управління відбувається для вирішення питань оперативного та короткострокового характеру. Стратегічне управління ресурсним потенціалом має на меті формування такого ресурсного потенціалу, який би забезпечив досягнення стратегічних цілей підприємства в довгостроковому періоді. Саме стратегічний підхід до управління ресурсним потенціалом сприятиме сталому розвитку підприємства.

Для забезпечення стратегічного розвитку підприємства необхідно аналізувати та оцінювати наявний потенціал, і на основі оцінок поточного стану, визначених стратегічних цілей та умов зовнішнього середовища підприємства розробляти, приймати та реалізовувати стратегічні управлінські рішення [6, с. 53]. Стратегічний підхід до управління ресурсним потенціалом підприємства ґрунтується на врахуванні взаємодії внутрішнього, зовнішнього середовища та необхідності адаптації внутрішнього потенціалу до зовнішнього. Відтак, у структурі стратегічного потенціалу підприємства виділяють ключові елементи, зокрема: управлінська компетентність, гнучкість організаційної структури, стратегічна позиція підприємства, його здатність до забезпечення виробничо-технологічної ефективності [23, с. 5].

На сьогодні доволі поширеним є підхід до стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства, який передбачає такі дії: стратегічне планування, реалізація і контроль. Зокрема, стратегічне планування забезпечує визначення стратегічних орієнтирів на основі дослідження ринку та внутрішніх наявних ресурсів. Реалізація передбачає конкретизацію або підготовку до виконання всіх завдань, визначених на етапі планування, з одночасною оцінкою їх результативності. Система контролю забезпечує критичну оцінку наявної стратегії підприємства з метою виявлення ринкових загроз і можливих змін [7, с. 127].

Процес формування, використання та нарощення ресурсного потенціалу має бути одним з напрямків загальної стратегії підприємства, і результатом такого процесу має бути така взаємодія складових ресурсного потенціалу, яка забезпечить досягнення цілей підприємства на всіх рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. Крім того, в межах загальної стратегії діяльності підприємства можуть бути виокремлено, як складові, ресурсні стратегії, що підвищать результативність управління ресурсним потенціалом підприємства в цілому [9, с. 10].

Управління ресурсним потенціалом підприємства є організованою управлінською підсистемою, для якої входять такі елементи як: об'єкти та суб'єкти управління, цілі та завдання, принципи та функції, ресурсні стратегії, імplementовані в загальну стратегію, а також організаційні, економічні, технологічні, інформаційні та ін. інструменти. Впровадження дієвого механізму управління ресурсним потенціалом підприємства сприятиме забезпеченню належного формування, відтворення та ефективного використанню ресурсного потенціалу підприємства [12, с. 163].

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства є засобом досягнення підприємницької мети. У свою чергу, результативність досягнення підприємницької мети залежить від якості управлінських рішень щодо використання, розпорядження, відтворення та зміцнення ресурсного потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КОМПАНІЯ «НОВОТЕК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Компанія «Новотек»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія «Новотек» зареєстрована 27 травня 2014 р. за юридичною адресою Україна, Сумська обл., м. Конотоп, вул. Лісового, буд. 44. Керівником підприємства є Клемениченко О.Л. Засновником, власником та кінцевим бенефіціаром є Лозовська Т.В.

Розмір статутного капіталу становить 700 тис. грн. Основним видом діяльності за класифікацією КВЕД є оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Органами управління товариством є засновник та директор (одноосібний виконавчий орган).

ТОВ «Компанія «Новотек» є суб'єктом малого підприємництва, платником ПДВ та податку на прибуток.

Станом на 1 січня 2023 р. штатний розклад передбачає 32 штатних одиниці, розподілених між трьома структурними підрозділами; адміністрація, бухгалтерія та господарський відділ (додаток А).

Діючу організаційну структуру управління підприємства можна віднести до лінійно-функціонального типу (рис. 2.1).

За даними табл. 2.1 проаналізуємо основні показники господарської діяльності ТОВ «Компанія «Новотек» за 2020–2022 рр.

Як бачимо, на кінець 2022 р. балансова вартість майна зросла на 49308,2 тис. грн. Також наявне збільшення розміру власного капіталу на 11639,7 тис. грн. Протягом періоду дослідження відбулося збільшення і чистого доходу підприємства і загального доходу. І це, безумовно, позитивно характеризує

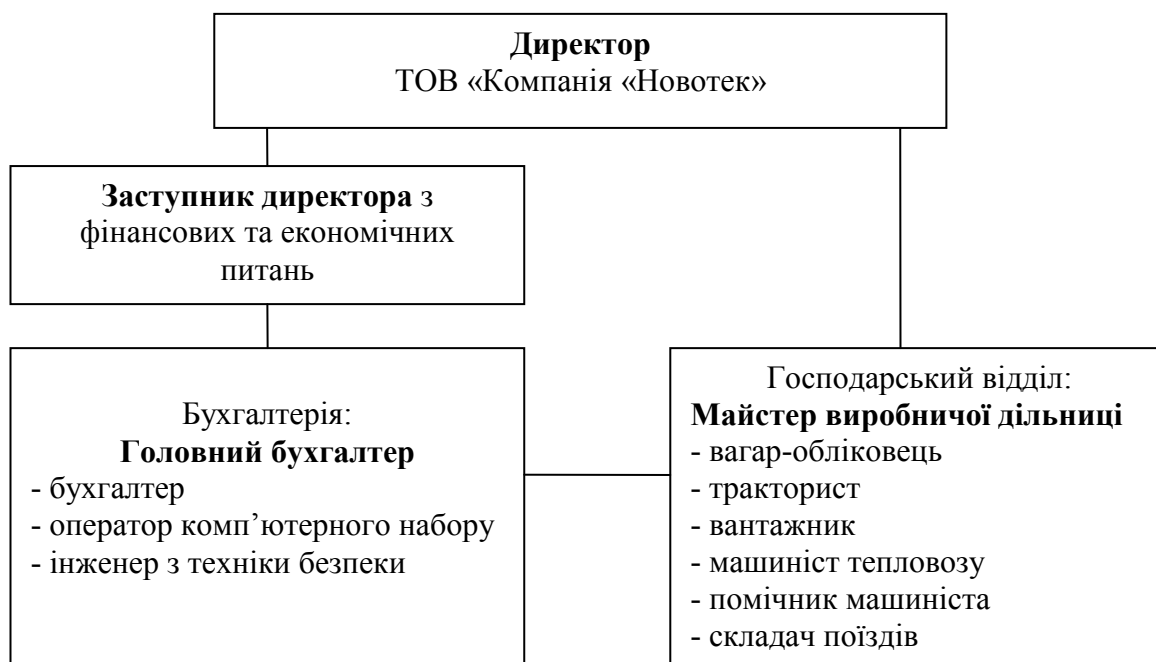


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління
ТОВ «Компанія «Новотек»

Джерело: побудовано за даними штатного розкладу ТОВ «Компанія «Новотек» та власними спостереженнями.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Компанія «Новотек», 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+;-) 2022 р. від 2020 р.
Валюта балансу (вартість майна)	23512,9	32080,2	72821,1	49308,2
Власний капітал	14050,2	16426,2	25689,9	11639,7
Чистий дохід від реалізації продукції	63843,5	131843,3	163385,3	99541,8
Загальні доходи	64029,4	131893,9	226036,7	162007,3
Собівартість реалізованої продукції	56810,3	123914,5	143103,1	86292,8
Загальні витрати	62442,9	130060,3	217242,7	154799,8
Чистий прибуток	940,8	1266,2	8429,7	7488,9
Рентабельність витрат за чистим фінансовим результатом, %	1,5	1,0	3,9	2,4 в.п.

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1-м, 2-м ТОВ «Компанія «Новотек».

господарську діяльність підприємства за період дослідження.

Водночас, відбулося зростання собівартості і збільшення загальних витрат на 86292,8 тис. грн. та 154799,8 тис. грн. відповідно. Проте сукупні доходи перевищували витрати, у результаті підприємство отримувало прибуток. Розмір чистого прибутку збільшився в динаміці на 7488,9 тис. грн.

У цілому господарська діяльність ТОВ «Компанія «Новотек» є рентабельною, рівень рентабельності також підвищився на кінець періоду дослідження на 2,4 в.п., хоча показники рентабельності витрат за чистим фінансовим результатом є невисокими.

За даними табл. 2.2 проаналізуємо рівень використання трудових ресурсів ТОВ «Компанія «Новотек».

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

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення,(+;-) 2022 р. від 2020 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	20,0	19,0	17,0	-3,0
Відпрацьовано, люд.-днів	5020,0	4750,0	4369,0	-651,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	63843,5	131843,3	163385,3	99541,8
Фонд оплати праці, тис. грн.	1667,7	1585,1	1421,3	-246,4
Продуктивність праці, тис. грн./1-го працівника	3142,2	6939,1	9610,9	6468,7
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, грн.	6948,9	6952,4	6966,8	17,9

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1-м, 2-м, штатного розпису ТОВ «Компанія «Новотек».

Протягом 2020–2022 р. відбулося зменшення показника середньорічної кількості працівників на 3 особи, що зумовило зменшення в динаміці значення показника відпрацьованих людино-днів, відповідно і фонду оплати праці. Разом з цим маємо підвищення рівня продуктивності на 7702,5 тис. грн. на одного працівника, що заслуговує позитивної оцінки. Також наявне незначне зростання середньомісячної заробітної плати на одного штатного працівника. Отже, в цілому, підприємство доволі ефективно використовує наявні трудові ресурси.

Дослідимо показники використання основних засобів підприємства (табл. 2.3).

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

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	63843,5	131843,3	163385,3	99541,8
Чистий прибуток	940,8	1266,2	8429,7	7488,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	10926,3	9735,5	9935,0	-991,3
Середньорічна чисельність працівників, осіб	20,0	19,0	17,0	-3,0
Фондовіддача	5,8	13,5	16,4	10,6
Фондомісткість	0,2	0,1	0,1	-0,1
Фондоозброєність, тис. грн. / 1 особу	546,3	512,4	584,4	38,1
Рентабельність основних засобів, %	8,6	13,0	84,9	76,3 в.п.

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1-м, 2-м ТОВ «Компанія «Новотек».

Протягом 2020–2022 рр. відбулося зниження середньорічної вартості основних засобів на 991,3 тис. грн. Але водночас позитивно можна оцінити зростання показника фондовіддачі на 10,6 п., відповідно, зниження рівня фондомісткості на 0,1 п. Показник фондоозброєності також збільшився на кінець періоду дослідження, що зумовлено зменшенням кількості працюючих.

У цілому, використання основних засобів було рентабельним протягом періоду дослідження, до того ж рівень рентабельності основних засобів зріс на 76,3 в.п.

Динаміку розмірів оборотних активів підприємства проаналізуємо за даними табл. 2.4.

Очевидним є зростання обсягу оборотних активів, які згруповані у табл. 2.4 за ступенем їх ліквідності, що заслуговує позитивної оцінки.

Структура оборотних активів підприємства представлена на рис. 2.2.

Таблиця 2.4 – Показники динаміки оборотних активів ТОВ «Компанія «Новотек», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	3196,60	6153,80	13485,10	10288,50
Кошти у розрахунках	4249,90	7163,55	15222,85	10972,95
Запаси	3913,10	4309,50	12841,20	8928,10
Усього оборотних активів	11359,60	17626,85	41549,15	30189,55

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1-м ТОВ «Компанія «Новотек».

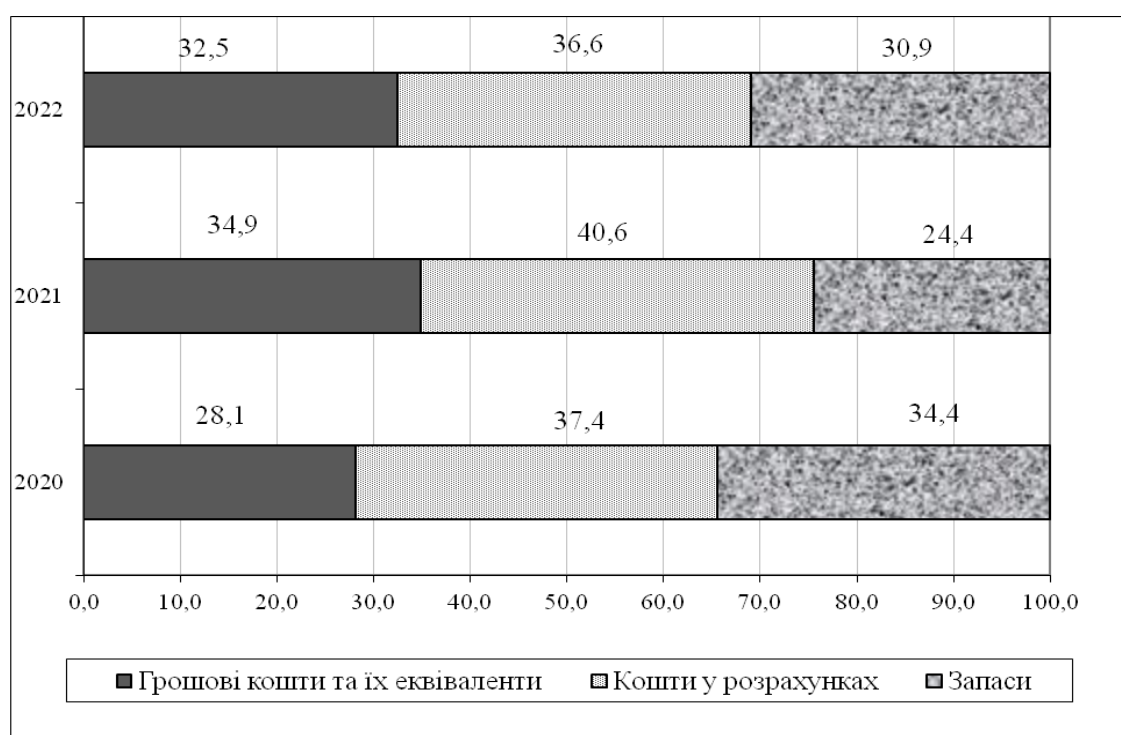


Рисунок 2.2 – Структура оборотних активів ТОВ «Компанія «Новотек», 2020–2022 рр.

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м ТОВ «Компанія «Новотек».

Можемо зазначити, що питома вага груп оборотних активів протягом періоду дослідження значно не змінювалася, кожна група займає близько третини. Зокрема, у 2022 р. найбільшу частку в оборотних активах мали кошти в розрахунках (36,6 %), на другому місці – грошові кошти та їх еквіваленти (32,5 %), і найменша частка у запасів (30,9 %).

Проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «Компанія «Новотек» в динаміці за даними табл. 2.5.

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

Показники	Оптим. значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,379	0,556	0,332	-0,047
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7-0,8	1,023	1,747	1,171	0,148
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0-2,5	1,487	2,136	1,487	0,000
Коефіцієнт ліквідності запасів	-	0,464	0,390	0,316	-0,148
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,0	1,351	0,427	5,063	3,712
Коефіцієнт мобільності активів	$\geq 0,5$	0,533	0,737	0,831	0,298
Коефіцієнт співвідношення активів	$> 1,0$	1,142	2,829	5,227	4,085

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м ТОВ «Компанія «Новотек».

Як вказують зазначені у табл. 2.5 показники ліквідності, підприємство має доволі високий рівень ліквідності, і це зумовлює його надійну платоспроможність. Розраховані значення більшості показників відповідають рекомендованим значенням, і це заслуговує позитивної оцінки.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства за даними табл. 2.6.

Можемо зробити висновок про стійкий фінансовий стан підприємства в цілому, водночас на кінець періоду дослідження рівень фінансової стійкості знизився, деякі показники вже не відповідають області рекомендованих значень. Тобто підприємство стало більше залучати зовнішнє фінансування.

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

Показники	Оптим. знач.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт економічної незалежності	$\geq 0,5$	0,598	0,512	0,353	-0,245
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,402	0,488	0,647	0,245
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	1,673	1,953	2,835	1,161
Коефіцієнт заборгованості	$< 1,0$	0,673	0,953	1,835	1,161
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 1,0$	1,666	1,485	0,632	-1,035

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м ТОВ «Компанія «Новотек».

Ділову активність підприємства проаналізуємо за показниками табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ТОВ «Компанія «Новотек», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт оборотності капіталу	3,0	4,7	3,1	0,1
Оборотність дебіторської заборгованості:				
- днів	23,1	24,0	21,6	-1,5
- оборотів	15,6	15,0	16,7	1,1
Оборотність запасів:				
- днів	11,3	11,2	18,9	7,6
- оборотів	31,9	32,1	19,1	-12,9
Тривалість операційного циклу, дні	34,4	35,3	40,5	6,1
Оборотність кредиторської заборгованості:				
- днів	26,1	16,7	45,5	19,4
- оборотів	13,8	21,5	7,9	-5,9
Оборотність власного капіталу:				
- днів	76,6	41,6	46,4	-30,2
- оборотів	4,7	8,7	7,8	3,1
Оборотність власного оборотного капіталу:				
- днів	18,3	22,8	35,7	17,3
- оборотів	19,6	15,8	10,1	-9,5
Період окупності власного капіталу, років	14,4	12,0	2,5	-11,9

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м, 2-м ТОВ «Компанія «Новотек».

За даними табл. 2.7 можемо зробити висновок, що за період дослідження ділова активність підприємства дещо знизилася, оскільки збільшилися період оборотності запасів, тривалість операційного циклу, період оборотності кредиторської заборгованості, оборотності власного оборотного капіталу. Водночас по інших показниках має місце пришвидшення оборотності, і це є позитивним явищем. Крім того, скоротився період окупності власного капіталу, що також є позитивним.

Отже, за результатами проведеного дослідження організаційно-економічних аспектів діяльності ТОВ «Компанія «Новотек» можемо зробити висновок про те, що підприємство в цілому є успішним з погляду здійснення комерційної діяльності, незважаючи на зміни, виклики та обмеження, зумовлені зовнішніми чинниками.

2.2 Характеристика організації управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»

Управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно здійснювати у певній логічній послідовності, як було зазначено у Розділі 1.

Для управління ресурсним потенціалом є характерною певна складність через те, що ресурсний потенціал є узагальнюючою категорією, яка передбачає не тільки наявність певного виду ресурсів, що ще можна залучити і як використати, та результативність управлінського впливу на ресурсний потенціал в цілому на основі прийнятих управлінських рішень. У свою чергу, щоб прийняти вірне управлінське рішення щодо ресурсів, необхідно володіти необхідною інформацією, проводити спостереження та аналізувати поточні проблеми.

Управління ресурсним потенціалом доцільно розглядати на основі системного підходу, з виокремленням керуючої та керованої підсистем та встановленням зв'язків між ними.

До керуючої підсистеми управління ресурсним потенціалом відносимо адміністративний апарат управління: директора підприємства та його заступника з фінансових та економічних питань; головного бухгалтера, інженера з техніки безпеки, майстра виробничої дільниці. Саме ці суб'єкти мають повноваження та компетенцію щодо прийняття, виконання управлінських рішень у сфері ресурсного потенціалу.

До керованої підсистеми, відповідно, відноситься ресурсний потенціал, представлений як сукупність потенціалів, які виокремлюються за видами ресурсів: майновий потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал, кадровий потенціал. Також важливим при цьому синергетичний ефект їх взаємодії.

Отже, адміністративний рівень управління, назовемо його топ-менеджментом ТОВ «Компанія «Новотек», здійснює прийняття необхідних управських рішень та моніторинг, контроль за їх виконанням, оцінює результативність та ефективність виконання, формує управлінські висновки за результатами такої оцінки.

Фінансовий менеджмент реалізовується в межах функціональних обов'язків заступника директора з фінансових та економічних питань та головного бухгалтера.

Виробничий (операційний) менеджмент здійснює безпосередньо і сам директор, а також майстри виробничої дільниці за участю інженера з техніки безпеки.

Кадровий менеджмент здійснюється також директором підприємства, за участі його заступника, оскільки спеціального структурного підрозділу з кадрової роботи немає.

Враховуючи вид діяльності підприємства, важливим ресурсом його діяльності є інформаційні системи та ІТ-технології, які використовуються. Тож є необхідність здійснення ІТ-менеджменту, чим і займаються заступник директора, при участі оператора комп'ютерного набору.

Таким чином можемо схематично представити організацію управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек» (рис. 2.3).

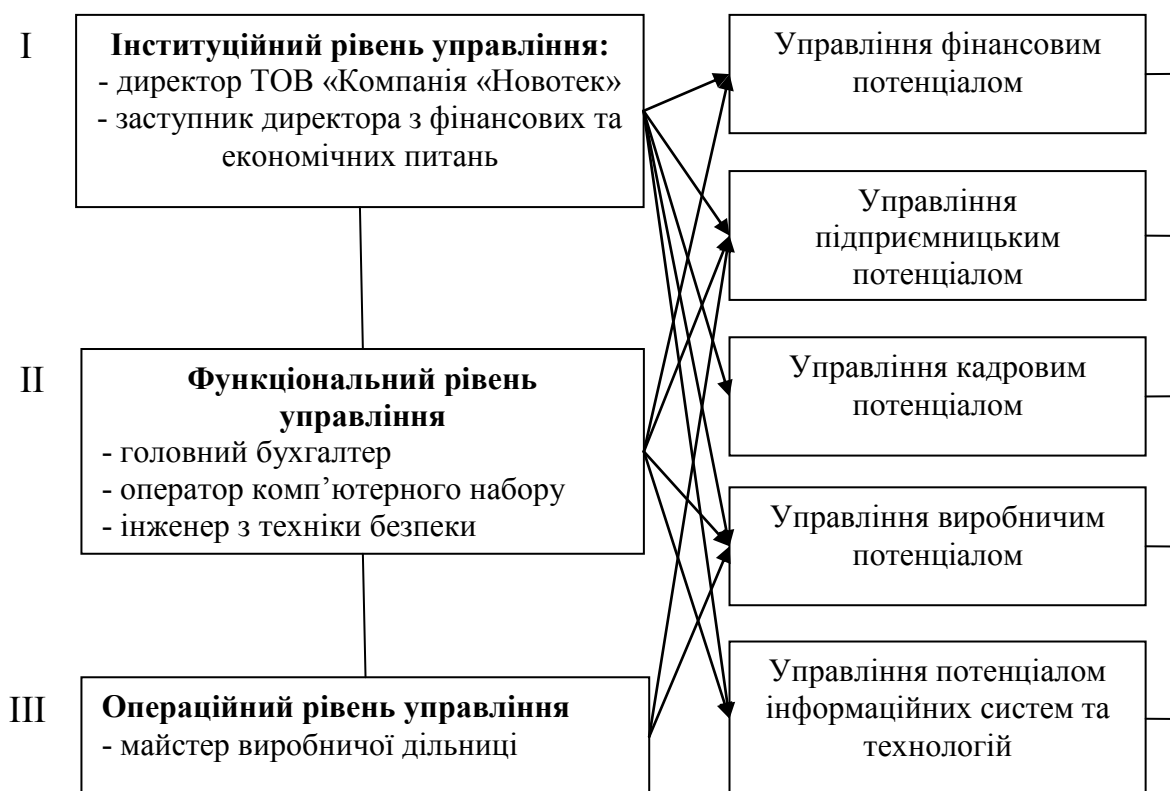


Рисунок 2.3 – Схема організації управління ресурсним потенціалом
ТОВ «Компанія «Новотек»

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

Фінансовий потенціал підприємства визначається його здатністю генерувати і залучати фінансові ресурси для ефективного функціонування та розвитку.

З урахуванням комерційного характеру діяльності підприємства, у числі традиційного переліку видів потенціалу, вважаємо за доцільне виокремити підприємницький потенціал. Підприємницький потенціал визначається здатністю особистості чи групи людей до створення та управління підприємствами, реалізації ідей та нововведень для досягнення визначених цілей: таланти, креативність, лідерські якості, здатність до ризику, знання та навички управління. Підприємницький потенціал є важливим для створення та розвитку бізнесу та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Кадровий потенціал підприємства визначається сукупністю знань, вмінь, досвіду та можливостей, які мають його працівники і які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим аспектом успіху.

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. Традиційно виробничий потенціал охоплює, окрім матеріально-технічних ресурсів, людські, фінансові, технічні та інші ресурси, проте зазначені ресурси варто необхідно розглядати як самостійний різновид потенціалу (тобто кадровий, фінансовий і т.д.).

Потенціал інформаційних систем та технологій підприємства визначається здатністю використовувати інформаційні ресурси для досягнення стратегічних цілей та оптимізації бізнес-процесів.

Крім того, на нашу думку, при дослідженні організації управління ресурсним потенціалом підприємства доцільно розглянути фактори впливу на діяльність підприємства, а звідси, і на його можливості формувати, використовувати, відтворювати та збільшувати власний ресурсний потенціал.

Фактори впливу на діяльність ТОВ «Компанія «Новотек» та, відповідно, на організацію управління його ресурсним потенціалом визначимо та проаналізуємо за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Отже, особливої уваги керівника потребують наведені у табл. 2.8 слабкі сторони та загрози, які є факторами впливу на ресурсний потенціал, а саме такі його складові:

- 1) фінансовий потенціал;
- 2) підприємницький потенціал;
- 3) кадровий потенціал,
- 4) виробничий потенціал;
- 3) потенціал використання інформаційних систем та ІТ-технологій.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «Компанія «Новотек» (за підсумками 2022 р.)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Використання переваг організаційно-правової форми організації підприємницької діяльності. 2. Імідж надійного партнера. 3. Сталі та ефективні зв'язки з постачальниками та покупцями. 4. Достатність фінансових ресурсів, фінансова стійкість. 5. Досвід роботи на ринку.	1. Відсутність посади менеджера з продажів. 2. Нестача працівників. 3. Недостатність власних складських приміщень. 4. Відсутність електронної системи для обробки замовлень.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Закупівля нового обладнання та техніки. 2. Підвищення кваліфікації працівників. 3. Використання сучасних маркетингових комунікацій та інструментів. 4. Збільшення продажів на існуючих ринках та розширення ринків збуту. 5. Залучення до партнерства нових клієнтів.	1. Обмеження, пов'язані з воєнним станом. 2. Плинність кадрів. 3. Цифровий розвиток конкурентів. 4. Зростання цін на паливо-мастильні матеріали, гуртових цін на товари. 5. Зниження платоспроможності покупців. 6. Волатильність валютних курсів.

Джерело: складено автором.

Для характеристики організації управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек» вважаємо за доцільне застосувати експертний метод оцінки ресурсного потенціалу у розрізі його складових. Він передбачає бальну оцінку за такою шкалою:

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

Результати оцінки узагальнені у табл. 2.9. Отже, за результатами оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Компанія «Новотек» можемо зробити висновок, що ресурсний потенціал підприємства характеризується стабільним рівнем (6,05 балів), а це, у свою чергу, позитивно характеризує організацію управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.9 – Результати оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Компанія «Новотек» (за підсумками 2022 р.)

Складові ресурсного потенціалу	Ваговий коефіцієнт	Оцінка в балах (1–10)	Зважена оцінка, бали
Фінансовий потенціал	0,30	7,0	2,10
Підприємницький потенціал	0,30	6,0	1,80
Кадровий потенціал	0,15	5,0	0,75
Виробничий потенціал	0,15	6,0	0,90
Потенціал використання інформаційних систем та ІТ-технологій	0,10	5,0	0,50
<i>Підсумкові та середні значення</i>	1,00	5,8	6,05

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «Компанія «Новотек» та власних спостережень.

Проведемо також дослідження організаційних аспектів управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек» у контексті стратегічного управління, спрямованого на досягнення мети підприємницької діяльності у перспективі з урахуванням змін зовнішнього оточення. Для цього також застосуємо метод бальних оцінок (0–2 бали), який передбачає, що 0 – це відсутність певного чинника (складової); 1 – наявність чинника, певна вага, вторинне значення; 2 – важливе стратегічне значення чинника для підприємства. Результати оцінки узагальнені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати оцінки чинників управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек» (за підсумками 2022 р.)

№ з/п	Чинники ресурсного потенціалу	Оцінка чинника		
1	Формування стратегічних цілей діяльності	0		
2	Забезпеченість та кваліфікація персоналу		1	
3	Рівень комунікацій		1	
4	Ділова репутація			2
5	Частка ринку			2
6	Широта асортименту товарів, послуг			2
7	Маркетингова політика		1	
8	Стан матеріально-технічної бази		1	
9	Отримання та максимізація прибутку			2
-	<i>Підсумкова оцінка</i>	12		

Джерело: складено автором на основі інформації ТОВ «Компанія «Новотек» та власних спостережень.

Таким чином, за результатами оцінки чинників ресурсного потенціалу ТОВ «Компанія «Новотек» отримано 12 балів з можливих 18. Якщо брати у відсотковому вимірі, то з погляду забезпечення стратегічного розвитку чинники ресурсного потенціалу враховані менеджментом підприємства на 67 %.

Особливу увагу менеджменту підприємства необхідно звернути на відсутність стратегічного підходу до управлінської діяльності, що передбачає оцінку середовища функціонування, цілевстановлення, розробку стратегій, стратегічне планування, прийняття стратегічних управлінських рішень для забезпечення виконання стратегії.

Також необхідно приділяти увагу підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку комунікацій, визначенню напрямів розширення ринку, удосконаленню маркетингової політики, оновленню матеріально-технічної бази.

2.3. Оцінка результативності та ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»

Оцінка стратегічного ресурсного потенціалу є результатом аналізу якісних і кількісних стратегічних характеристик підприємства і процесу управління ним, що дає можливість з'ясувати, наскільки воно досягає поставлених цілей, як зміни і вдосконалення в процесі управління ним впливають на ефективність і повноту використання ресурсного потенціалу.

Єдиної методики оцінювання ресурсного потенціалу підприємства сучасна управлінська наука ще не розробила. Для визначення можливостей розвитку ресурсного потенціалу вітчизняних підприємств у ринковій економіці використовують систему показників. Основним узагальнюючим показником є результативність. Результативність є комплексною характеристикою, яка відображає відповідність системи її завданням, успішність її функціонування.

Кількісне оцінювання результативності використання ресурсного потенціалу підприємства здійснюють з використанням таких показників:

1) продуктивність – показник ефективності виробництва, який характеризує випуск продукції у розрахунку на одиницю використовуваних ресурсів, факторів виробництва;

2) ефективність – відносний ефект, результативність процесу, операції, проєкту; визначається як відношення ефекту (результату) до витрат, понесених для його отримання;

3) рентабельність – це ефективність, дохідність, прибутковість підприємства; визначається як співвідношення прибутку до витрат (витрати ресурсів), які забезпечили його отримання.

Результативність в цілому відображає сукупний результат функціонування системи і накопичений нею потенціал розвитку. Вона виражається не єдиним синтетичним показником, а системою показників і характеристик, що розкривають результативність ресурсного потенціалу підприємства.

Результати розрахунку зазначених показників представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Кількісні показники результативності використання ресурсного потенціалу ТОВ «Компанія «Новотек», 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.	3192,2	6936,1	9610,9	6418,7
Співвідношення розміру чистого прибутку та середньорічної кількості працівників, тис. грн./1 прац.	47,0	66,6	495,9	412,9
Ефективність				
Фондовіддача	5,8	13,5	16,4	10,6
Капіталовіддача	2,7	4,1	2,2	-0,5
Рівень ефективності використання основних засобів	162,2	93,8	514,0	351,8
Рентабельність				
Рентабельність продажу, %	2,48	1,39	5,38	2,90
Рентабельність витрат, %	2,54	1,41	4,05	1,51
Рентабельність власного капіталу, %	6,93	8,31	40,03	33,10

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м, 2-м ТОВ «Компанія «Новотек».

За показниками табл. 2.11 можемо зробити висновок, що ресурсний потенціал підприємства використовувався досить результативно, оскільки має місце збільшення в динаміці наведених показників. Лише показник капіталовіддачі незначно зменшився. Відтак, це дає підстави оцінити управління ресурсним потенціалом підприємства як результативне.

Наступним кроком дослідження є оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек». Проведемо оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів як основи виробничого потенціалу підприємства за показниками табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Компанія «Новотек», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт забезпечення підприємства матеріальними ресурсами	1,00	0,09	0,09	-0,01
Коефіцієнт корисного витрачання матеріальних ресурсів	1,00	0,90	0,90	0,10
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,14	0,03	0,37	0,23
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,18	0,18	0,17	-0,01
Знос основних засобів	0,35	0,52	0,51	0,16
Фондовіддача	5,84	13,54	16,45	10,61

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м, 2-м ТОВ «Компанія «Новотек».

За даними табл. 2.12 можна зробити висновок про доволі ефективне використання матеріальних ресурсів підприємством, оскільки і фондовіддача зросла, і рівень оновлення основних засобів перевищує рівень їх вибуття. Коефіцієнт зносу основних засобів хоча і збільшився в динаміці, проте він знаходиться в межах оптимальних значень.

Оцінку ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Компанія «Новотек» проведемо за показниками табл. 2.13.

За наведеними у табл. 2.13 показниками зазначимо, що використання фінансових ресурсів підприємством за період дослідження було в цілому ефективним, проте є певні «сигнали», на які необхідно звернути увагу фінансовим

Таблиця 2.13 – Показники ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Компанія «Новотек», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,402	0,488	0,647	0,245
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,598	0,512	0,353	-0,245
Коефіцієнт фінансової залежності	1,673	1,953	2,835	1,161
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,327	0,530	0,324	-0,004
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,60	1,85	3,83	2,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,023	1,747	1,171	0,148
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,379	0,556	0,332	-0,047
Рентабельність власного капіталу, %	6,93	8,31	40,03	33,10

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 2-м ТОВ «Компанія «Новотек».

менеджерам. Зокрема, відбулося збільшення частки позикового капіталу на кінець 2022 р. на 0,245 п. (або на 24,5 в.п.). Це означає зростання залежності підприємства від зовнішніх фінансових джерел. Відповідно, частка власного капіталу у джерелах фінансування зменшилася на таку ж величину. Як наслідок, має місце посилення рівня фінансової залежності. Також наявне зменшення рівня забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами, тобто для придбання товарів та запасів стало більше використовуватися залучених коштів. При цьому позитивно можна оцінити збільшення показників поточної та швидкої ліквідності. Рівень абсолютної ліквідності незначно знизився. Вкладений власний капітал використовується ефективно протягом усього періоду дослідження, на що вказують розраховані показники рентабельності власного капіталу.

Проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Компанія «Новотек» як складової кадрового потенціалу (табл. 2.14).

Є очевидним, що незважаючи на зменшення показника обороту по найму та незначного зростання коефіцієнту плинності кадрів, продуктивність праці збільшилася на 6468,7 тис. грн. Отже, можна стверджувати про ефективне

використання наявних трудових ресурсів, що позитивно характеризує управління кадровим потенціалом підприємства в цілому.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Компанія «Новотек», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Коефіцієнт обороту найманих працівників	0,10	0,0	0,0	-0,10
Коефіцієнт обороту звільнених працівників	0,05	0,11	0,12	0,07
Коефіцієнт загального обороту працівників	0,15	0,11	0,12	-0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,11	0,12	0,02
Продуктивність праці, тис. грн./1-го прац.	3142,2	6939,1	9610,9	6468,7

Джерело: розраховано та складено за та ф. № 2 та інформацією ТОВ «Компанія «Новотек».

Проаналізуємо та проведемо оцінку рівня використання інформаційних ресурсів ТОВ «Компанія «Новотек» як основи потенціалу інформаційних систем та технологій за бальною шкалою від 1 до 5 балів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Показники оцінки рівня використання інформаційних ресурсів ТОВ «Компанія «Новотек», 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від 2020 р.
Оцінка технічного забезпечення інформаційними системами, бали	3	3	3	0
Оцінка рівня кваліфікації кадрів у сфері інформаційних систем та ІТ, бали	3	4	4	1

Джерело: складено на основі власних спостережень та за інформацією ТОВ «Компанія «Новотек».

За проведеною оцінкою рівня використання інформаційних систем та технологій у ТОВ «Компанія «Новотек» можна зробити висновок про необхідність підвищення рівня технічного забезпечення інформаційними системами. Кваліфікація персоналу у сфері інформаційних систем та технологій, які використовуються на поточний момент, є на рівні «добре».

Як зазначалося у роботі, підприємницький потенціал характеризується інноваційністю, креативністю, наявністю лідерських якостей у підприємця (або керівника), здатністю ризикувати, підприємливістю, фінансовою стійкістю, партнерськими мережевими зв'язками, підготовкою персоналу, маркетинговою стратегією та соціальною відповідальністю. Отже, підприємницький потенціал є узагальнюючим та багатоаспектним поняттям. Розглянемо, як виглядає підприємницький потенціал на прикладі ТОВ «Компанія «Новотек».

На нашу думку, особливість діяльності підприємства, тобто комерційний характер його діяльності, зумовлює потребу формування такої риси, як інноваційність. Інноваційність передбачає здатність пристосовуватися до змін, впроваджувати нові ідеї, технології і продукти. Виходячи з економічних показників діяльності, вважаємо, що підприємству притаманна інноваційність, що сприяє не просто його «виживанню», а розвитку підприємства. Менеджери підприємства успішно адаптувалися до змін (пандемічні обмеження, умови воєнного стану, відключення електроенергії через військові дії тощо).

Розвиток підприємства під час змін вимагає певної креативності від керівництва та іншого персоналу, що передбачає здатність генерувати нові ідеї, вирішувати проблеми та думати творчо. Вважаємо, що завдяки наявній креативності менеджмент підприємства і забезпечив інноваційність підприємства.

Зрозуміло, що досягнення цілей підприємницької діяльності неможливе без наявності лідера, який має здатність вести команду, приймати рішення і впливати на інших для досягнення спільних цілей. Оскільки чистий прибуток підприємства збільшився в динаміці, а саме отримання прибутку і є кінцевою метою такої діяльності, то лідерство також притаманне стилю управління у ТОВ «Компанія «Новотек». Керівник як лідер проявляє готовність взяти на себе ризики для досягнення більших прибутків або зростання масштабів діяльності підприємства. Вищезгадані інноваційність, креативність та лідерство є основою підприємливості як здатності виявляти можливості і діяти відповідно до них, вирішувати проблеми і реагувати на зміни на ринку.

Однією з складових підприємницького потенціалу також є і фінансова стійкість, яка характеризує здатність керувати фінансами підприємства, ефективно використовувати ресурси. Як вже зазначалося, підприємство є фінансово стійким, але наявні ознаки зниження рівня фінансової стійкості.

Оскільки ТОВ «Компанія «Новотек» здійснює комерційну діяльність, то налагоджені і функціонують сталі партнерські та мережеві зв'язки. Вважаємо, що в умовах невизначеності та ризиків, доцільно диверсифікувати постачальників та клієнтів, розширювати зв'язки.

Успішна діяльність неможлива без відповідної підготовки, навичок, досвіду працівників. Майбутня успішна діяльність підприємства зумовлює потребу у створенні умов для розвитку персоналу (неформальна освіта, стажування тощо).

Підприємницький потенціал передбачає також розробку і реалізацію маркетингової стратегії для ефективного просування товарів та послуг на ринку. Оскільки чисті доходи (виручка від реалізації) ТОВ «Компанія «Новотек» за період дослідження збільшувалися, то, безумовно, керівництво має стратегічне бачення у сфері маркетингу.

Сучасним трендом та імперативом ведення бізнесу є соціальна відповідальність. Підприємство у своїй діяльності враховує певні соціальні та екологічні аспекти ведення бізнесу (соціальні пакети для працівників, участь у благодійних проектах; дотримуються екологічні вимоги).

Таким чином, ресурсний потенціал ТОВ «Компанія «Новотек» використовується доволі результативно та ефективно. Водночас, управління ресурсним потенціалом підприємства потребує удосконалення з метою подальшого його розвитку та збереження ринкових позицій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КОМПАНІЯ «НОВОТЕК»

3.1 Стратегічний підхід до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек»

З метою удосконалення управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек» вважаємо за доцільне у практичній діяльності менеджменту підприємства застосовувати стратегічний підхід. Стратегічний підхід є системним та довгостроковим підходом до управління підприємством, орієнтований на досягнення стратегічних цілей та вирішення ключових завдань. Цей підхід передбачає взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, врахування внутрішніх ресурсів та компетенцій, а також визначення курсу дій для досягнення конкретних результатів. Основними рисами стратегічного підходу в управлінні є: довгостроковість, системність, взаємодія із зовнішнім середовищем, визначення місії та цілей, управління ресурсами, адаптивність, залучення стейкхолдерів та стратегічний контроль.

Стратегічний підхід орієнтований на досягнення цілей в середньому та довгостроковому періодах. Він враховує тенденції розвитку та зміни в бізнес-середовищі. Крім того, він враховує всі аспекти діяльності підприємства, охоплюючи його внутрішню структуру, ресурси, конкурентне середовище та зовнішні фактори. Також стратегічний підхід враховує вплив зовнішніх факторів (економічних, соціокультурних, політичних, технологічних) на підприємство і визначає, як воно може адаптуватися до цих впливів.

Менеджмент підприємства, який застосовує стратегічний підхід в управлінні, чітко визначає місію діяльності, а також конкретні та вимірювані стратегічні цілі. Стратегічний підхід передбачає ефективне управління ресурсами: фінанси, людські ресурси, технології та ін., – для досягнення стратегічних цілей.

При цьому важливо адаптуватися до змін в середовищі, реагувати на стратегічні виклики та можливості, а також взаємодіяти із стейкхолдерами (внутрішніми та зовнішніми), забезпечуючи їхню участь у формулюванні та виконанні стратегії. Насамкінець, стратегічний підхід містить системи оцінки та контролю для перевірки виконання стратегії та передбачає внесення корективи в разі необхідності.

У цілому, стратегічний підхід визначає загальний напрямок розвитку підприємства, надає «фреймворк» для прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та змін.

Стратегічний підхід до управління ресурсним потенціалом підприємства є ключовим елементом ефективного управління в цілому. Охарактеризуємо ключові аспекти стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства.

Стратегічне управління ресурсним потенціалом розпочинається з аналізу і ідентифікації ресурсів, що передбачає проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства для ідентифікації всіх наявних ресурсів, а також класифікацію ресурсів за видами, оцінку їхньої значущості для досягнення стратегічних цілей.

Використовуючи результати проведеного аналізу формулюються стратегії, які враховують наявний ресурсний потенціал. При цьому важливо узгоджувати стратегії з можливостями та обмеженнями ресурсів.

Практична реалізація стратегії відбувається через конкретизацію дій у стратегічних планах використання ресурсів в межах стратегічних цілей. Стратегічні плани, у свою чергу, містять конкретні завдання для виконання стратегії та їх розподіл за виконавцями. Для оцінки виконання планів та результативності досягнення цілей необхідно розробити систему оціночних показників продуктивності та ефективності використання ресурсів. Моніторинг та оцінка стану виконання планових задінь необхідно здійснювати як у процесі виконання, так і за отриманими результатами.

Звичайно, впровадження будь-якої стратегії означає зміни (перетворення, нововведення). Зміни у внутрішньому середовищі зумовлює зовнішнє, і це може

впливати і на ресурсний потенціал підприємства. Тому важливо здійснювати управління змінами та забезпечувати гнучке управління ресурсами. Крім того, стратегічний підхід до управління передбачає наявність стратегічного бачення у керівництва та стратегічну орієнтацію колективу, що є елементами організаційної культури. А організаційна культура, у свою чергу, є складовою підприємницького потенціалу. Чим вищий буде рівень організаційної культури, тим міцнішим буде підприємницький потенціал.

Таким чином, у межах стратегічного управління ресурсним потенціалом необхідно розробляти ресурсні стратегії. Ресурсна стратегія є узагальненою моделлю дій підприємства, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів між окремими сферами діяльності. Ресурсні стратегії підприємства визначають, як підприємство буде використовувати свої ресурси (людські, фінансові, матеріальні, технічні тощо) для досягнення своїх стратегічних цілей і конкурентної переваги на ринку. Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має відбуватися на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- 1) визначення планових потреб підприємства в ресурсах (у розрізі необхідних видів ресурсів);
- 2) визначення ресурсних обмежень та нормування витрат ресурсів за видами;
- 3) визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання балансуванням обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- 4) розробка заходів раціонального транспортування, зберігання та використання;
- 5) використання оптимальної логістики.

Важливо зауважити, що ресурсні стратегії є забезпечувальними стратегіями для сформованого стратегічного набору підприємства, в яких визначаються дії (поведінка) підприємства у зоні стратегічних ресурсів, форми та методи постачання, політика створення запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів.

Вибір конкретної ресурсної стратегії пов'язаний з особливостями і цілями підприємства, його ринковим середовищем та ресурсним потенціалом. Інтеграція відповідної стратегії дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Для формування ресурсних стратегій вважаємо доцільним у практичній управлінській діяльності у ТОВ «Компанія «Новотек» використовувати результати SWOT-аналізу. Сполучення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища у процесі SWOT-аналізу визначається за допомогою певної матриці (додаток В). На основі перетинань визначених груп факторів визначаються т. зв. «поля». Ці поля характеризуються певними комбінаціями факторів, які необхідно врахувати для розробки стратегічних дій і при прийнятті відповідних управлінських рішень. Сформоване поле на перетині сильних сторін і можливостей дозволяє розробити стратегії підтримки, розвитку сильних сторін, використовуючи наявні можливості (шанси). На перетині сильних сторін і загроз (ризиків) розроблені стратегії мають передбачати, як використати наявні сильні сторони і послабити (або усунути) загрози. Стратегії подолання слабких місць підприємства за допомогою можливостей розробляються у полі перетину слабких сторін і можливостей. І, врешті решт, на «кризовому полі», яке формує перетин слабких сторін і загроз, розробляються стратегії, спрямовані як на усунення слабких місць, так і на подолання (зменшення) загроз, що є непростим завданням.

Отже, проаналізувавши визначні фактори середовища ТОВ «Компанія «Новотек» (Розділ 2, табл. 2.8), вважаємо за доцільне визначити комплекс стратегічних завдань з метою удосконалення управлінської діяльності, прийняття рішень у процесі управління ресурсним потенціалом та формування ресурсних стратегій (табл. 3.1).

З урахуванням вищезазначеного, пропонуємо авторський варіант стратегічної цілі, завдань та заходів на їх виконання у контексті стратегії управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек». Така стратегія

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів управління ресурсним потенціалом за результатами SWOT-аналізу ТОВ «Компанія «Новотек»

Поле	Перелік заходів
Сильні сторони і можливості (СіМ)	1. Збільшення присутності на існуючих ринках за рахунок оптимального співвідношення ціна/якість товарів та послуг. 2. Подальше інвестування в новітнє технологічне обладнання (вимоги енергозбереження, енергоефективності та екологічності). 3. Розвиток персоналу (підвищення кваліфікації, формування необхідних навичок).
Сильні сторони і загрози (СіЗ)	1. Інвестування у впровадження ІТ, подальшу цифровізацію. 2. Утримання конкурентних позицій за рахунок гнучкої маркетингової політики.
Слабкі сторони і можливості (СліМ)	1. Введення в організаційну структуру управління менеджера з маркетингу з покладанням на нього відповідних функцій та завдань. 2. Удосконалення автоматизованого управління обробки замовлень за рахунок сучасних інформаційних систем (CRM-системи, IoT, AI, технології кібербезпеки).
Слабкі сторони і загрози (СлЗ)	1. Диверсифікація комерційної діяльності. 2. Створення страхових резервів необхідних ресурсів. 3. Розвиток організаційної культури (система мотивації, соціальна відповідальність, комунікації).

Джерело: розроблено автором.

спрямована на формування, подальше ефективне використання, відтворення та зміцнення ресурсного потенціалу підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Ціль, завдання та заходи стратегії управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек», 2023–2027 рр.

Ціль стратегії управління ресурсним потенціалом: ефективне та оптимальне формування, використання різних видів ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних тощо)	
Стратегічні завдання управління ресурсним потенціалом	Забезпечувальні компоненти (заходи)
1	2
1. Максимізація ефективності та оптимізація вартості.	Використання сучасних технологій. Оптимізація ланцюга постачання. Енергоефективність. Управління витратами. Використання сучасних методів управління персоналом. Інноваційність прийняття управлінських рішень.

Продовження табл. 3.2

1	2
2. Формування конкурентних переваг.	Диференціація товарів, робіт та послуг. Товарні інновації, брендинг. Оптимізація витрат. Швидке реагування на зміни ринку. Якість обслуговування та підтримка клієнтів. Розвиток логістики. Розвиток та утримання унікальних навичок та компетенцій. Стратегічні партнерства та співпраця з іншими компаніями. Екологічний підхід до ведення бізнесу.
3. Забезпечення сталого розвитку.	Впровадження екологічно чистих технологій та процесів, енергоефективність. Участь у програмах та проектах соціальної відповідальності, благодійність.
4. Залучення, утримання та розвиток персоналу.	Створення бренду роботодавця. Створення комфортних умов праці. Конкурентоспроможна заробітна плата, система мотивації, заохочення та визнання досягнень. Забезпечення можливостей для участі в тренінгах, семінарах та курсах навчання. Умови для кар'єрного зростання.
5. Адаптація до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов.	Аналіз трендів і ризиків. Реагування на конкуренцію. Гнучкість прийняття управлінських рішень. Удосконалення маркетингової діяльності та комунікацій. Управління змінами. Технологічне оновлення. Навчання та розвиток персоналу для адаптації до нових технологій.
6. Товарні, управлінські інновації.	Аналіз потреб споживачів. Впровадження нових технологій. Систематичне оновлення та покращення існуючих продуктів.
7. Створення резерву ресурсів для забезпечення ринкової маневреності.	Інвестування в стабільні та ліквідні активи. Інвестування в навчання та розвиток персоналу. Альтернативні постачальники. Цифровий маркетинг.
8. Підвищення рівня задоволеності клієнтів.	Аналіз очікувань клієнтів. Якість продуктів та послуг. Зворотній зв'язок з клієнтами. Програми лояльності.

Джерело: запропоновано автором.

Таким чином стратегічний підхід до управління ресурсним потенціалом ТОВ «Компанія «Новотек» сприятиме результативності управління ресурсним потенціалом та досягненню підприємницької мети.

3.2. Заходи підвищення рівня підприємницького потенціалу ТОВ «Компанія «Новотек»

Підприємницький потенціал необхідно розглядати як сукупність здатностей, ресурсів та можливостей підприємства, спрямованих на досягнення успіху, розвитку та стабільності. Цей вид потенціалу визначається не лише фізичними ресурсами, але й культурними, людськими та інноваційними факторами, які впливають на здатність підприємства до створення, впровадження та впровадження нових ідей і проєктів.

Людський капітал як елемент підприємницького потенціалу поєднує в собі знання, навички та досвід працівників підприємства. Забезпечення найвищого рівня кваліфікації та створення сприятливого середовища для творчості і самовираження сприяють розвитку підприємницького потенціалу.

Інноваційна активність виявляється у спроможності підприємства створювати та впроваджувати нові ідеї, технології, продукти або послуги. Інновації дозволяють підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах і зберігати конкурентоспроможність. Фінансовий потенціал виявляється через можливість залучення та ефективного використання фінансових ресурсів для фінансування проєктів, розвитку бізнесу та подолання фінансових ускладнень.

Навички, якості лідерства та управління визначають ефективність роботи колективу, спроможність приймати стратегічні рішення та формувати позитивний корпоративний клімат. Стратегічне мислення менеджерів та стратегічна орієнтація персоналу виражаються через здатність аналізувати ринкові умови, прогнозувати тенденції та визначати стратегічні напрямки розвитку підприємства; розуміти стратегічні цілі та завдання, усвідомлювати важливість інтеграції особистих цілей з цілями підприємства. Безперечно, підприємницький потенціал неможливо реалізувати у повній мірі без активного маркетингу, що передбачає здатність ефективно просувати продукти або послуги на ринку, залучати нових клієнтів і утримувати існуючих.

Важливим елементом підприємницького потенціалу, на нашу думку, є корпоративна культура (або організаційна культура). Корпоративна культура має бути такою, яка буде сприятливою до креативності та відкритою до інновацій, підтримувати соціально-психологічну рівновагу персоналу.

Розвиток підприємницького потенціалу є постійним ітеративним процесом, який змінюється відповідно до змін у бізнес-середовищі. Цей процес передбачає:

- навчання і розвиток навичок (вивчення нових технології та трендів; участь у тренінгах, семінарах з підприємництва та управління бізнесом; розвиток особистих навичок з комунікації, лідерства та роботи у команді);

- створення мережі зв'язків (розширення мережі контактів з іншими підприємцями та фахівцями у галузі; участь у бізнес-заходах, конференціях та мережевих заходах);

- розробка бізнес-плану (розробка чіткого і стратегічного бізнес-плану, в якому визначено цілі, завдання і стратегії розвитку бізнесу);

- дієвість фінансового менеджменту (здійснення фінансового планування та обліку; моніторинг фінансового стану та прийняття обґрунтованих фінансових рішень);

- інноваційність та творчий підхід (сприяння та просування інновацій у бізнесі; залучення персоналу до генерації новаторських ідей);

- здійснення ризик-менеджменту (аналіз та оцінка ризиків; готовність приймати ризики; розвиток навичок управління ризиками та прийняття рішень в умовах невизначеності);

- підтримка та наставництво (залучення ментора або консультанта, який може надавати поради та передавати досвід);

- самоменеджмент (саморозвиток, самовдосконалення та самоосвіта).

Наявність підприємницького потенціалу у керівника підприємства відіграє ключову роль у його розвитку та успіху. Цей потенціал можна представляється як сукупність особистих якостей, навичок та підходів, які сприяють ефективному управлінню та розвитку підприємства. На наявність у керівника підприємницького потенціалу вказують низка рис та якостей. На першому місці

знаходяться лідерські якості керівника, які виражаються через здатність мотивувати та надихати команду до досягнення спільних цілей, ініціативу та вміння приймати рішення в умовах невизначеності. Далі є важливими творчість та інноваційність, що означають здатність мислити творчо та впроваджувати новаторські ідеї у бізнес-процесах; готовність до ризику та прийняття нових викликів. Звичайно, як зазначалося вже раніше, це стратегічне мислення, яке виявляється у здатності виокремлювати пріоритетні та стратегічно важливі завдання, а також планувати на довгострокову перспективу, адаптуватися до змін в середовищі. Крім цього, важливою якістю є ефективне управління ресурсами підприємства на основі їх раціонального використання, утримання та залучення.

Здатність керівника до емпатії та розвинені комунікативні здібності також є важливими для формування підприємницького потенціалу керівника. Умови невизначеності, кризові явища та зміни у зовнішньому оточенні підприємства зумовлюють потребу формування у керівника навичок управління змінами, що передбачає готовність до прийняття змін та ведення підприємства до цілі через усі трансформації, а також підготовку колективу та його підтримка під час змін. Сучасний керівник має бути не тільки посадовою особою, а ще тим, хто є прикладом особистого розвитку та самовдосконалення для підлеглих. Він є також відповідальним перед усіма стейкхолдерами підприємства, за формування ділової репутації, тому йому необхідно дотримуватися високих етичних стандартів у прийнятті рішень та веденні бізнесу.

Комунікативний менеджмент грає важливу роль у розвитку та використанні підприємницького потенціалу підприємства. Ефективна комунікація сприяє побудові сприятливого середовища для творчості, інновацій та ефективного управління ресурсами. Ключовими аспектами комунікативного менеджменту в контексті управління підприємницьким потенціалом є: комунікація цілей та візії; взаєморозуміння; стимулювання творчості працівників; зворотній зв'язок; управління конфліктами; інформаційне забезпечення; тісна комунікація керівника з усіма рівнями управління; відкритість комунікацій між членами колективу.

Тобто ефективний комунікативний менеджмент допомагає залучити та максимально використовувати підприємницький потенціал працівників, створюючи високоефективне внутрішньоорганізаційне середовище.

Як зазначалося, корпоративна культура є важливим елементом підприємницького потенціалу, який впливає на розвиток та успіх підприємства. Вона формується з набору цінностей, переконань, норм і практик, які визначають, як співробітники взаємодіють між собою та як вони сприймають робоче середовище. Корпоративна культура може впливати на рівень підприємницького потенціалу може впливати як прямо, так і опосередковано. Зокрема позитивна корпоративна культура, яка цінує та заохочує творчість, може стимулювати працівників до пошуку новаторських ідей та рішень. Культура відкритості та довіри може покращити комунікацію всередині організації, забезпечуючи ефективний обмін інформацією і ідеями. Культура, спрямована на розвиток лідерських якостей та сприяння взаємодії між різними рівнями керівництва та персоналу, може підтримати розвиток підприємницьких лідерів. Корпоративна культура може бути спрямована на підтримку стратегічних цілей та відображення підприємницького бачення. Культура відповідальності може збудувати довіру як всередині, так і ззовні підприємства, що є важливим елементом підприємницького успіху. Корпоративні цінності та етичні стандарти формують основи для робочої поведінки та відображаються в рішеннях працівників, що впливає на підприємницький образ. Культура, яка підтримує гнучкість та адаптивність, допомагає підприємству легше адаптуватися до змін в економічному та технологічному середовищі. Позитивна корпоративна культура стимулює залученість та задоволеність працівників, що, у свою чергу, може підвищити їхню продуктивність та готовність приймати ініціативу.

Наведені аспекти корпоративної культури сприяють розкриттю та використанню підприємницького потенціалу як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні працівників. Створення і підтримка позитивної корпоративної культури є важливим завданням для досягнення успішного розвитку підприємства.

З метою підвищення результативності формування та використання підприємницького потенціалу у процесі управлінської діяльності, утримання своїх позицій на ринку та перспективного розвитку ТОВ «Компанія «Новотек» має здійснювати зміни, спрямовані на розвиток організаційної культури.

Виявлення резервів підвищення рівня організаційної культури ТОВ «Компанія «Новотек» вважаємо за доцільне провести на основі проведеного тестування персоналу підприємства за методикою Дафта (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Результати тестування персоналу ТОВ «Компанія «Новотек» за методикою Дафта «Оцінка сили організаційної культури»

Номер тесту	Судження	Оцінка (бали від 1 до 5)
1	2	3
1.	Практично усі менеджери і працівники можуть описати цінності підприємства, його цілі, усвідомлюють важливість клієнтів (споживачів).	1
2.	Працівники підприємства чітко усвідомлюють свій внесок в досягнення цілі підприємства.	2
3.	Дії менеджерів, як правило, узгоджуються з прийнятими цінностями.	3
4.	Підтримка працівниками один одного є нормою поведінки.	4
5.	Менеджмент та персонал орієнтовані скоріше на довгострокові, аніж на короткострокові перспективи.	3
6.	Керівники всіх підрозділів підприємства прагнуть розвивати і виховувати підлеглих.	4
7.	До найму нових працівників підходять відповідально, з претендентами проводиться інтерв'ю, орієнтовані на виявлення у них рис, які б відповідали потребам підприємства.	3
8.	Новим працівникам надається як позитивна, так і негативна інформація про підприємство, вони мають можливість зробити свідомий вибір про доцільність їхньої роботи в підприємства.	3
9.	Критерії переходу співробітників на нову ступінь ієрархічної управлінської роботи – їх професіоналізм, а не інтриги і «куміство».	3
10.	Цінності підприємства підкреслюють необхідність ефективної діяльності працівників, адаптації до безперервно змінюваного зовнішнього середовища.	3
11.	Слідування місії і цінностям підприємства важливіше, ніж відповідність процедурам та стилю одягу.	3
12.	Функціонує комунікаційний канал для інформування про лідерів та результативних працівників підприємства.	3
13.	Регулярно проводять відзначення працівників, які внесли суттєвий вклад в результативність діяльності підприємства.	3
Загальна сума балів		38

Джерело: досліджено автором за методикою Дафта

Взагалі, варіації загальної суми балів передбачають:

- 52–65 балів – в організації сильна організаційна культура;

- 26–51 – організація характеризується помірно-сильною організаційною культурою;

- 25 і менше – організаційна культура не відповідає потребам персоналу організації і не сприяє адаптації організації до зовнішнього середовища.

Отже, загальна сума балів становить 38, що відповідно до оціночної шкали методики означає, що ТОВ «Компанія «Новотек» притаманна помірно-сильна організаційна культура.

Оцінку рівня організаційної культури підприємства тами здійснено на основі наступного анкетування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Анкетування персоналу ТОВ «Компанія «Новотек» для оцінки рівня організаційної культури (за методикою Дафта)

Номер тесту	Судження	Оцінка (бали від 1 до 10)
1	2	3
1.	Новим (тільки прийнятим) працівникам надається можливість оволодіти спеціальністю.	8
2.	Використовують чіткі правила поведінки та інструкції для всіх категорій працівників.	8
3.	Діяльність організації чітко і детально організована.	7
4.	Система оплати праці на підприємстві не викликає нарікань працівників.	7
5.	Усі бажаючі працівники можуть отримати на підприємстві підготовку за новими спеціальностями.	4
6.	У підрозділах налагоджена розумна система висування на нові посади.	3
7.	Приймаються своєчасні та ефективні рішення.	7
8.	Налагоджена ефективна система комунікацій.	7
9.	Підтримуються ініціатива і завзятість в роботі.	7
10.	Культивуються різноманітні форми і методи комунікацій (збори, інформаційні листи, ділові контакти та ін.).	7
11.	Підтримуються добрі взаємовідносини один з одним.	7
12.	Працівники організації приймають участь в прийнятті рішень.	6
13.	Немає проблем в оприлюдненні внутрішньоорганізаційної інформації.	7
14.	Активно застосовується продумана професійна оцінка діяльності персоналу.	6
15.	Робочі місця персоналу облаштовані відповідним чином.	7
16.	Підтримуються двосторонні угоди.	8
17.	Комунікації між менеджером і підлеглими знаходяться на високому рівні.	7
18.	Необхідні для роботи предмети праці знаходяться завжди під рукою.	8
19.	Дисциплінарні стягнення застосовуються як виняток.	8
20.	Проявляють увагу до індивідуальних особливостей працівників.	6
21.	Робота для працівників в організації цікава.	6
22.	Підтримується безпосередні комунікації керівників первинних підрозділів та керівництва.	6
23.	Конфліктні ситуації своєчасно урегульовуються.	7
24.	Завзятість до праці в організації всіляко стимулюється.	7
25.	Трудове навантаження оптимальне.	7

Продовження табл. 3.4

1	2	3
26.	Відбувається делегування повноважень нижчим рівням управління.	7
27.	Проявляється взаємоповага між працівниками та кооперація праці.	8
28.	Підприємство постійно націлено на нововведення.	7
29.	Персонал підприємства відчуває гордість за свою організацію.	7
Загальна сума балів		197

Джерело: досліджено автором за методикою Дафта.

У табл. 3.4 наведена серія тверджень, що характеризують складові організаційної культури підприємства; твердження згруповані у чотири розділи : робота, комунікації, управління, мотивація і мораль. При оцінці використовується 10-ти бальна шкала. Обробка результатів анкетування передбачає такі етапи:

1. Підрахунок загальної суми балів.

2. Оцінювання рівня організаційної культури здійснюється за загальною сумою отриманих балів за судженнями. Максимальна кількість – 290, найменша – 0. Результати так оцінюють рівень організаційної культури:

- 261–290 – дуже високий;
- 175–260 – високий;
- 115–174 – середній ;
- нижче 115 – має тенденцію до деградації.

Отже, загальна сума балів за нашими оцінками становить 197 балів, що вказує на високий рівень організаційної культури ТОВ «Компанія «Новотек».

3. Підрахунок середнього балу за групами суджень:

а) робота: судження № 1, 5, 8, 14, 16, 21, 25; всього 46 балів (середній бал 6,6);

б) комунікації: судження № 2, 9, 10, 13, 17, 22; всього 42 бали (середній бал 7,0);

в) управління: судження № 3, 7, 12, 14, 19, 23, 26, 28; всього 54 бали (середній бал 6,8);

г) мотивація і мораль: судження № 4, 9, 11, 18, 20, 24, 27, 29; всього 55 балів (середній бал 7,1).

4. «Проблемні місця» організаційної культури визначаються за середніми оцінками по групах суджень; показники свідчать про стан справ в колективі підприємства:

- 9–10 – неперевершений;
- 6–8 – позитивний;
- 4–5 – помітний смуток;
- 1–3 – занепад.

Наведені вище результати отримані у процесі опитування керівника та співробітників підприємства. Оскільки середній показник за усіма групами суджень вище 5-ти балів, то можна зазначити про нормальний рівень організаційної культури і позитивний характер міжособистісних стосунків.

Водночас, є резерви для підвищення показника рівня організаційної культури у розрізі груп суджень, щоб в майбутньому досягнути вищого рівня організаційної культури («неперевершений»). Це потребує відповідних заходів, які варто розпочати з аналізу ситуації, відображеної у кожній групі судження.

Після аналізу необхідно здійснити відповідні реагуючі заходи. Цілеспрямована діяльність керівництва та колективу для підвищення бальних показників за групами суджень може сприяти підняттю бальної оцінки рівня організаційної культури в цілому.

Таким чином, основними напрямками підвищення рівня підприємницького потенціалу на основі розвитку організаційної культури ТОВ «Компанія «Новотек» є: мотивація працівників до креативності в роботі, генерування ідей; підвищення результативності праці через мотиваційні заходи (преміювання, бонуси, заохочення); сприяння професійному розвитку персоналу; врахування особистісних та психологічних якостей працівників та покращення умов праці.

3.3. Мотиваційний механізм як чинник удосконалення управління ресурсним потенціалом

Мотивація персоналу має значний вплив на ресурсний потенціал підприємства, оскільки людські ресурси є складовим елементом цього потенціалу і найбільшою цінністю для будь-якої організації на сьогодні.

Наведемо обґрунтування доцільності формування мотиваційного механізму з метою підвищення результативності управління ресурсним потенціалом.

1. Дієвий мотиваційний механізм впливає на підвищення продуктивності. Задоволений та мотивований персонал, який вірить у свою роботу та відчуває важливість свого внеску, як правило, більш продуктивний. Висока продуктивність прямо впливає на ефективність використання всіх ресурсів.

2. Забезпечення ефективної мотивації може допомогти зменшити витрати на персонал, так як знижується ризик звільнення фахівців досвідчених працівників, збільшується рівень задоволеності та лояльності.

3. Мотивований персонал частіше схильний до саморозвитку та самовдосконалення. Це може призвести до підвищення якості виконаної роботи та ефективнішого використання інших ресурсів: матеріально-технічних, інформаційних, фінансових.

4. Мотивований персонал може стати генератором нових ідей та інновацій. Це може забезпечує вдосконалення процесів та впровадження нових підходів, що, в свою чергу, розширює ресурсний потенціал підприємства.

5. Задоволений персонал залишається працювати на підприємстві на тривалий період, сприяючи стабільності та забезпеченості персоналом. Крім того, ефективна система мотивації привертатиме та утримуватиме талановитих фахівців, що також покращить ресурсний потенціал підприємства, зокрема кадровий потенціал.

6. Мотивований персонал сприятиме формуванню організаційної культури високого рівня, і це може стати цінною рисою для підприємства. Це також

важливо для залучення та утримання співробітників, а також для створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату трудової діяльності.

Отже, мотивація персоналу є ключовим елементом для оптимізації використання ресурсного потенціалу підприємства, досягнення високого рівня продуктивності та конкурентоспроможності.

Процес формування мотиваційного механізму передбачає виконання певної послідовності управлінських дій:

1. Визначення мети і цілей. Практичний управлінський досвід засвідчив, що люди більше мотивовані, коли вони розуміють, чого вони досягають. Підприємство повинно чітко визначити свої цілі, а потім донести ці цілі своїм працівникам.

2. Створення системи винагород і стимулів. Винагороди та стимули можуть охоплювати матеріальні винагороди, премії, просування, корпоративні заходи та інші переваги. Важливо, щоб система винагород була справедливою та стимулювала до досягнення цілей.

3. Створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату. Працівники мають відчувати, що їхня робота важлива і їх зусилля цінуються. Створення позитивного робочого середовища, де працівники відчують підтримку та можливості для розвитку, значно підвищує мотивацію.

4. Забезпечення можливостей для самовдосконалення. Надання працівникам можливостей для розвитку та навчання є потужним мотиваційним інструментом. Це може передбачати навчання, тренінги, участь у вебінарах та інші форми самовдосконалення.

5. Залучення персоналу до прийняття рішень. Важливо залучати працівників до прийняття управлінських рішень, особливо тих, які стосуються їхньої роботи. Це відчуття власної важливості та впливу також підвищує рівень мотивації.

6. Визнання та похвала. Публічне визнання та похвала за досягнення викликають позитивні емоції та підвищують внутрішню мотивацію. Люди хочуть відчувати себе важливими і визнаними.

7. Постійне вдосконалення системи мотивації. Оскільки зовнішнє середовище змінюється, то з ним повинна адаптуватися і система мотивації. Регулярний аналіз та оновлення мотиваційного механізму допоможе зберігати його ефективність та відповідати змінам підприємства та зовнішніх умов ведення бізнесу.

8. Доступ до інформації. Забезпечення прозорості та доступу до інформації про стратегії, цілі та результати діяльності підприємства зміцнюватиме зв'язок між працівниками і підприємством.

Таким чином, формування мотиваційного механізму вимагає систематичного підходу та врахування індивідуальних потреб працівників. Успішний мотиваційний механізм створить міцний фундамент для розвитку ТОВ «Компанія «Новотек» та досягнення її стратегічних цілей у майбутньому.

На початку розробки мотиваційного механізму доцільно визначити, які саме професійні мотиви є рушійними для працівників ТОВ «Компанія «Новотек». Для цього нами проведено оцінювання ролі професійних мотивів працівників за 10-ти бальною шкалою (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка ролі професійних мотивів працівників ТОВ «Компанія «Новотек» (бали)

Група респондентів	Рівень оплати праці	Соціальний статус, кар'єрне зростання	Уникнення покарань	Задоволеність від роботи	Самореалізація	Разом
Працівники адміністративних підрозділів	10	10	8	9	10	47
Головні спеціалісти	10	9	7	8	9	43
Робітники	10	7	6	7	7	37
Разом	30	26	21	24	26	127
У середньому по мотивах, %	23,6	20,5	16,5	18,9	20,5	100,0

Джерело: складено на основі власних спостережень.

Очевидно, що в усіх групах респондентів основним професійним мотивом є розмір заробітної плати (30,0 %). Найменше мотивує персонал до роботи

недопущення покарань (16,5 %). Однаковий рівень спонукання мають мотиви соціального статусу, кар'єри та самореалізації (20,5 %).

На нашу думку, основою дієвого механізму є розробка системи ключових показників ефективності (КРІ). Визначення оптимальних КРІ допоможе створити систему оцінки та винагороди, яка відображає внесок працівників у загальний успіх діяльності підприємства. До системи показників КРІ роботи персоналу доцільно віднести такі (табл. 3.6):

Таблиця 3.6 – КРІ для оцінки роботи персоналу в системі мотиваційного механізму ТОВ «Компанія «Новотек»

Назви показників	Індикатор
Продуктивність	Завдання по досягненню конкретного рівня виробництва або обслуговування на одного працівника: виконання планів робіт та плану продажів.
Виконання завдань, досягнення цілей роботи	Відсоток виконаних робіт у встановлені терміни, якість виконання робіт, відгуки клієнтів.
Участь в розвитку бізнесу	Кількість поданих пропозицій, реалізованих ініціатив, рівень активності на обговореннях та співпраці.
Розвиток компетенцій	Кількість завершених навчальних курсів, оцінка підвищення кваліфікацій, участь у конференціях та тренінгах.

Джерело: запропоновано автором.

Далі з урахуванням визначених КРІ необхідно сформулювати мотиваційну формулу, за якою буде здійснюватися розрахунок змінної частини оплати праці. Для спрощення прикладу розрахунку мотиваційної (змінної) частини заробітної плати обмежимося показником продуктивності праці.

Визначимо критерії для формули заробітної плати за показником продуктивності праці (виконання плану) на одного працівника (табл. 3.7).

Для відповідної посади необхідно визначити КРІ, наприклад: KPI_1 – відсоток виконання плану роботи; KPI_2 – відсоток виконання плану продажів. Для визначення, як кожний з обраних КРІ впливатиме на змінну частину, заробітної плати, необхідно встановити їх вагу. Наприклад, для KPI_1 (відсоток виконання плану роботи) встановимо вагу (вплив на змінну частину заробітної плати) 50 %.

Таблиця 3.7 – Відсоток виконання плану і коригуючі коефіцієнти для визначення формули змінної частини заробітної плати

Відсоток виконання плану	Коефіцієнт	Зміст коефіцієнта
менше 50 %	Неприпустимо	-
51–89 %	0,5	Низький рівень
90–100 %	1	Досягнення цільового значення (виконання плану)
101–120 %	1,2	Лідерство
понад 120 %	1,5, 2 або 1	Агресивне управління, лідерство

Джерело: запропоновано автором.

Розрахунок змінної частини заробітної плати проведемо на прикладі посади менеджера операційного рівня – майстра виробничої дільниці (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок змінної частини заробітної плати (мотиваційна картка майстра виробничої дільниці)

Методика дій	Фактичне значення
1. Визначення посади	Майстер виробничої дільниці (господарський відділ)
2. Визначення ключового показника ефективності (КРІ) для посади і ваги, виходячи з поставлених цілей (плану).	KPI_1 – виконання плану роботи, вага – 50 %
3. Визначення порядок розрахунку показника	Факт / план $\times 100\%$
4. Розподіл відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і визначення змісту його значення.	Відсоток виконання плану 95 %. Коефіцієнт 1.
5. Формування формули мотивації	Посадовий оклад $\times 1 \times 0,5 = 3Ч_{зп}$

Джерело: запропоновано автором.

Отже, використання КРІ дозволяють вимірювати та аналізувати різні аспекти діяльності працівників та визначати їхній внесок у досягнення цілей підприємства. А розроблений на основі КРІ мотиваційний механізм сприятиме удосконаленню управління трудовими ресурсами як складовою ресурсного потенціалу ТОВ «Компанія «Новотек».

ВИСНОВКИ

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

1. Ресурсний потенціал підприємства варто розглядати як систему наявних ресурсів і тих, які можна залучити у майбутньому з урахуванням умов зовнішнього середовища, а також спроможність підприємства мобілізувати необхідні ресурси у потрібний момент. З позиції управління ресурсний потенціал є не тільки сукупністю певних ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства, це також спроможність управлінського та виробничого персоналу використовувати ресурси найефективнішим способом задля максимізації прибутку. 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. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства передбачає наявність таких складових: суб'єкти та об'єкти управління; основні етапи реалізації системи управління; загальні функції управління ресурсним потенціалом; принципи та методи управління ресурсним потенціалом.

2. ТОВ «Компанія «Новотек» є суб'єктом малого підприємництва, основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Діючу організаційну структуру управління підприємства можна віднести до лінійно-функціонального типу. Господарська діяльність ТОВ «Компанія «Новотек» є рентабельною, рівень рентабельності підвищився на кінець періоду дослідження на 2,4 в.п. Визначено, що підприємство доволі ефективно використовує наявні трудові ресурси. Використання основних засобів було рентабельним протягом періоду дослідження. Підприємство має доволі високий рівень ліквідності, і це зумовлює

його надійну платоспроможність. Встановлено, що фінансовий стан підприємства є стійким, водночас окремі показники вже не відповідають області рекомендованих значень. За період дослідження ділова активність підприємства дещо знизилася, оскільки збільшилися період оборотності запасів, тривалість операційного циклу, період оборотності кредиторської заборгованості та оборотності власного оборотного капіталу. Визначено, що підприємство в цілому є успішним з погляду здійснення комерційної діяльності, незважаючи на зміни, виклики та обмеження, зумовлені зовнішніми чинниками.

За результатами оцінки ресурсного потенціалу ТОВ «Компанія «Новотек» визначено, що ресурсний потенціал підприємства характеризується стабільним рівнем, і це позитивно характеризує організацію управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства. За результатами оцінки чинників ресурсного потенціалу ТОВ «Компанія «Новотек» отримано 12 балів з можливих 18. З погляду забезпечення стратегічного розвитку чинники ресурсного потенціалу враховані менеджментом підприємства на 67 %. За проведеними розрахунками встановлено, що ресурсний потенціал підприємства використовувався в цілому результативно, проте менеджерам доцільно звернути увагу на послаблення фінансової стійкості підприємства.

3. З метою удосконалення процесу управління ресурсним потенціалом підприємства та забезпечення його подальшого розвитку запропоновано застосовувати стратегічний підхід до такого управління. Цей підхід передбачає взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, врахування внутрішніх ресурсів та компетенцій, а також визначення курсу дій для досягнення конкретних результатів. На основі проведеного SWOT-аналізу визначено комплекс заходів управління ресурсним потенціалом комерційного підприємства. Запропонована модель формування стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства, яка формування стратегічної цілі, завдань та дій для їх виконання. Сформовано рекомендації по підвищенню рівня управління підприємницьким потенціалом (як складовою ресурсного потенціалу) за рахунок розвитку організаційної культури. Основними напрямками підвищення рівня

підприємницького потенціалу на основі розвитку організаційної культури ТОВ «Компанія «Новотек» є: мотивація працівників до креативності в роботі, генерування ідей; підвищення результативності праці через мотиваційні заходи (преміювання, бонуси, заохочення); сприяння професійному розвитку персоналу; врахування особистісних та психологічних якостей працівників та покращення умов праці.

Обґрунтовано доцільність формування мотиваційного механізму з метою підвищення результативності управління ресурсним потенціалом підприємства. Мотивація персоналу є ключовим елементом для оптимізації використання ресурсного потенціалу підприємства, досягнення високого рівня продуктивності та конкурентоспроможності. З урахуванням оцінки ролі професійних мотивів запропоновано застосування комплексу показників КРІ: продуктивність, рівень виконання завдань та досягнення цілей роботи, участь у розвитку бізнесу та розвиток компетенцій. Визначено мотиваційну формулу для розрахунку змінної частини заробітної плати. Використання КРІ дозволять вимірювати та аналізувати різні аспекти діяльності працівників та визначати їхній внесок у досягнення цілей підприємства. Розроблений на основі КРІ мотиваційний механізм сприятиме удосконаленню управління трудовими ресурсами як складовою ресурсного потенціалу ТОВ «Компанія «Новотек».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н.М., Тимошук 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. Грідін О. В., Дудник О. В., Руденко С. В. Сутність, місце та сучасне значення ризик-менеджменту в управлінській парадигмі організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка*. 2018. № 191. С. 188–201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_21 (дата звернення: 17.12.2022).
4. 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).
5. Комерційна організація. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F (дата звернення: 06.11.2022).
6. 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).
7. 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).

8. 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).

9. Мінченко І.М. Стратегічні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства. *Практичні та теоретичні питання розвитку науки та освіти: матеріали IX Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 29–30 жовтня 2023 р.)*. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 10–11. URL: <http://lviv-forum.inf.ua/save/2023/29-30.10/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).

10. Мінченко І.М. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності та ризиків. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (вип. 82): матеріали Міжн. наук. інтернет-конф. (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 9-10 листопада 2023 р.)* / редкол.: О. Патряк та ін. ГО «Наукова спільнота», WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б. 2023. С. 127–129. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1383/> (дата звернення: 27.11.2023).

11. 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: 18.08.2023).

12. 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).

13. 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.

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

15. 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).

16. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75–82. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/455/443> (дата звернення: 17.07. 2023).

17. 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.

18. 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.

19. D. V. Smolych and I. V. Timoshuk, «Enterprise resources potential: the essence of the components and the model of management in modern economic conditions», *Economic scope*, vol. 153, pp. 75–82, 2020, [online] Available: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/455> (дата звернення: 12.10. 2022).

20. 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: 12.10. 2022).

21. 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: 17.11. 2022).

22. 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: 05.11. 2022).

23. 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: 05.10. 2022).

ДОДАТКИ