

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: Управління та адміністрування ресурсним потенціалом
торгівельного підприємства**

Виконав:

Бочкун Дмитро Володимирович
студент спеціальності
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний
менеджмент»

Керівник:

Славкова Олена Павлівна
професор кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент:

Вікторія БОЖКОВА
завідувач кафедри бізнес-економіки та
адміністрування Сумського державного
педагогічного університету імені А.С. Макаренка,
доктор економічних наук, професор

Суми – 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЕСО-АВТОТЕХНІКС»	19
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕСО - Автотехнікс»	19
2.2 Діагностика ресурсного потенціалу ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» як складова його управління	25
2.3 Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»	33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	43
3.1 Напрями удосконалення системи управління та адміністрування ресурсним потенціалом торгівельного підприємства	43
3.2 Модель оптимізації використання ресурсного потенціалу для функціонування торгівельного підприємства на довготривалу перспективу	52
3.3 Удосконалення документообігу в системі управління ресурсним потенціалом торгівельного підприємства	62
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конкуренція на споживчому ринку, зростаючі потреби населення до якості товарів і торговельного обслуговування, підвищення заінтересованості власників і працівників у найвищих кінцевих результатах господарської діяльності вимагають від менеджерів і керівництва торговельного підприємства розробки конкретних заходів з пошуку напрямів підвищення ефективності формування і використання ресурсного потенціалу з метою зміцнення ринкового позиціонування підприємства. Торговельне підприємство, здійснюючи діяльність в умовах мінливого ринкового середовища, особливу увагу повинно приділяти вивченню впливу на ефективність розвитку торговельного підприємства, оцінці потенціалу з метою адаптації до зовнішнього середовища і зміцнення ринкових позицій. Ресурсний потенціал підприємства виступає як основа конкурентоспроможності та його ефективної діяльності. Недостатня увага до управління ресурсним потенціалом торговельного підприємства призводить тільки до вирішення менеджерами проблем короткострокового характеру. У зв'язку з цим дослідження управління та адміністрування ресурсним потенціалом торговельного підприємства є актуальним і потребує додаткового вивчення.

Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростання уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців до проблеми управління ресурсним потенціалом суб'єктів господарювання, в т.ч. і торговельної галузі. Так, вчені-економісти розглядають вищеназвані питання аналізуючи різні теорії та сучасні підходи до управління ресурсним потенціалом, зокрема: Александрова Г.М. [1], Борисюк І.О., Сімкова Т.О. [3], Гриньова В.М., Салун М.М. [8], Мазур А.Г., Шаманська О.І. [12], Отенко І.П. [14], Шталь Т.В. [24] та інші.

Мета і завдання дослідження. Розробка пропозицій з вдосконалення управління ресурсним потенціалом торговельних підприємств з метою підвищення ефективності його формування та використання.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені і розв'язувались такі завдання:

- дослідити поняття «ресурсний потенціал» як об'єкта управління та його особливості для торговельного підприємства;
- розглянути теоретичні основи управління ресурсним потенціалом торговельного підприємства;
- проаналізувати показники діяльності, організаційну структуру торговельного підприємства ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» м. Київ;
- проаналізувати систему управління ресурсним потенціалом в ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»;
- оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом в ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»;
- на підставі проведеного аналізу запропонувати напрямки удосконалення системи управління ресурсним потенціалом в ТОВ «ЕСО-Автотехнікс».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес управління ресурсним потенціалом торговельного підприємства.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є методи та технології управління ресурсним потенціалом.

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної мети та розв'язання поставлених задач при проведенні дослідження були використані такі методи: аналіз, синтез, індукція та дедукція – для дослідження теоретичних основ ресурсного потенціалу підприємства та системи управління ним; метод групування – для класифікації методів управління ресурсним потенціалом та для класифікації чинників, які впливають на ефективність процесу управління; метод порівняння – для співставлення різних думок вчених, які регламентують процес управління та адміністрування ресурсним потенціалом торговельного підприємства; метод системного аналізу – для дослідження організаційного забезпечення процесу управління ресурсним потенціалом; метод структурного аналізу – для дослідження елементів системи управління, SWOT-аналіз.

Інформаційною базою для проведення дослідження слугували: законодавчі і нормативно-правові акти; матеріали Державної служби статистики України; фінансова звітність досліджуваного торговельного підприємства; монографії, науково-аналітичні публікації й електронні ресурси з теми дослідження.

Наукова новизна полягає у розробці пропозиції з вдосконалення системи управління та адміністрування ресурсним потенціалом торговельного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені в ньому теоретичні положення та практичні рекомендації щодо управління та адміністрування ресурсним потенціалом можуть бути використані в роботі ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» м. Київ та інших торговельних підприємств.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення роботи апробовано та опубліковано у вигляді тез у матеріалах конференцій, які були опубліковані в наступних збірниках: 1) Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.). 2) Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції: тези доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції 25-27 жовтня 2023 р. / за ред. Г.В. Табацької. Миколаїв, 2023.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці загальним обсягом 0,1 друкованих аркушів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 27 найменувань, 3 додатків. Основний текст роботи викладено на 66 сторінках комп'ютерного набору. Робота містить 16 таблиць, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Роль торгівельної сфери та сфери послуг із розвитком суспільства помітно посилюється. Якщо раніше вона була залежною у певній мірі від матеріального виробництва, то сьогодні домінуючі позиції переходять у сферу торгівлі та послуг. Навколишнє середовище функціонування торгівельних підприємств відрізняється посиленням конкуренції, глобалізацією бізнесу, ускладненням бізнес-процесів, що говорить про підвищену її складність і динамічність. Це означає, що цим підприємствам необхідна стратегія, яка б дозволила їм адаптуватися до змін зовнішнього середовища і при цьому тримати курс на реалізацію поставлених цілей. Стратегія є сучасним інструментом управління розвитком і конкурентоспроможністю підприємства за умов наростаючих змін зовнішнього середовища. Визначення адекватної стратегії надає підприємству суттєві конкурентні переваги.

Характер конкурентних переваг визначається станом ринкового середовища і потенційними можливостями (здібностями) підприємства. Останнє, безпосереднє визначає сутність ресурсного потенціалу підприємства. Результативність використання ресурсів, що є в наявності у підприємства, які у сукупності формують ресурсний потенціал підприємства, визначає ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі і торгівельного підприємства. У загальному вигляді потенціал можна розглядати як можливості, джерела, засоби, запаси, які можуть бути задіяні в діяльності підприємства для вирішення його управлінських, виробничих задач.

Крім того, в економічній літературі виділяють два основних продукти стратегічного управління: потенціал підприємства (тобто система, збалансована

для досягнення організаційних цілей, де «входом» є ресурси, а «виходом» - продукція і послуги) і внутрішня структура, чи архітектоніка підприємства (організаційні зміни, які забезпечують гнучкість і чутливість до змін зовнішнього середовища). Ці елементи є складовими ресурсного потенціалу підприємства, оскільки ідеологічно ресурсний потенціал формується виходячи із бачення підприємства на основі двох базових показників: потенціалу і ресурсів.

Таким чином, утримання підприємства на ринку та його розвиток залежить від його управління, яке формується на основі трьох компонентів: ресурсний потенціал, стратегія і конкурентоспроможність (рис. 1.1).

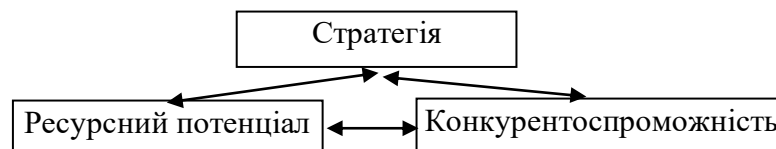


Рисунок 1.1 – Зв'язок ключових категорій розвитку підприємства

Джерело: побудовано на основі [12]

В економічній літературі під ресурсним потенціалом розуміють оптимальне співвідношення всіх видів ресурсів, відповідність їх величини і складу потребам вирішуваних завдань [2]. У загальному вигляді, під ресурсами підприємства необхідно розуміти сукупність засобів виробництва, джерел та їх запасів, що є у підприємства, які також можуть бути мобілізовані та приведені в дію, використаними для досягнення поставлених перед підприємством цілей. Тому найважливішою особливістю категорії «ресурси» є безпосередній зв'язок з процесом виробництва, тобто ресурси в процесі використання набувають форми факторів виробництва.

Виділяють такі види ресурсів підприємства:

- техніко-технологічні – ресурси, що виражаються в кількісній оцінці обладнання виробництва, машин, механізмів, інвентаря, допоміжних машин і обладнання, методів технології і контролю якості тощо;

- людські - ресурси, що виражаються оцінкою кваліфікаційного і кількісного демографічного складу підприємства, а також здатності працівників до координації та змін у разі переорієнтації цілей підприємства;

- інформаційні - ресурси, які акумулюють дані та свідчення про значення економічних показників внутрішнього та зовнішнього середовища, умов діяльності підприємства;

- інтелектуальні - ресурси підприємства, створені рівнем культури, знань, феноменами винахідництва та креативності тощо;

- фінансові - ресурси, що характеризуються показниками ліквідності, активності, наявності/відсутності кредитних ліній;

- екологічні - ресурси підприємства, що характеризуються можливістю відтворення природно-антропогенних і природних систем, які задіяні людиною у процесі виробничої діяльності підприємства.

Між категоріями «ресурси» і «потенціал» є головна різниця, яка полягає в тому, що існування ресурсів не залежить від підприємства, а потенціал окремого підприємства залежить від останнього. від суб'єктів діяльності. Тобто «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, включає здібності працівника, колективу до ефективного використання наявних коштів чи ресурсів.

Бугай В.Г. та інші вітчизняні науковці поняття «формування потенціалу підприємства» розуміють як «виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів потенціалу, здатних підвищити рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Варто враховувати, що сильні сторони є потенціалом підприємства, а слабкі – його резервом. Відповідно, завдання підприємства полягає у використанні сильних позицій за одночасного усунення слабких сторін [6].

Завдання діяльності підприємства формуються залежно від специфіки їх діяльності, яка, у свою чергу, розкривається через галузеву діяльність. Є. Гордієнко вказує на той факт, що «для торговельного підприємства характерне чітко виражене цільове призначення і спільність матеріально-речової, торгово-технологічної та організаційно-економічної структур» [6]. Матеріально-речова

структура включає матеріальні ресурси, будівлі,. Торгово-технологічна структура передбачає сукупність товарів і методів їх продажу, торгово-технологічних операцій та операцій обслуговування, сукупність торгових, складських, виробничих і допоміжних приміщень за їх місцем розташування та функціональним взаємозв'язком. Організаційно-економічна структура включає господарську самостійність підприємства, його права та відповідальності за господарську діяльність, систему обліку та звітності, методику аналізу та планування торговельної діяльності [2].

Ресурсний потенціал торгівельного підприємства - це сукупність і ресурсів, задіяних в процесі розподілу і обміну матеріальних і нематеріальних благ і послуг, об'єднаних управлінськими відносинами і формування яких забезпечує його конкурентоспроможність і стратегічний розвиток [24]. Структура потенціалу відображає специфіку підприємства, особливості його діяльності, а також має вплив на оцінку його вартості. Беручи за основу визначення ресурсного потенціалу, специфіку торгових підприємств і факторів (функціональних, що визначають функціональну діяльність; організаційних, що визначають організацію (спосіб управління) цією діяльністю; ресурсних, що характеризують ресурси, необхідні для організації діяльності і доступності конкурентних переваг), що зумовлюють діяльність підприємства, можна запропонувати такий склад ресурсного потенціалу торгівельного підприємства (рис. 1.2).

Розглянемо структурні складові ресурсного потенціалу торгівельного підприємства.

1. Фінансово-майновий потенціал – потенціал, який показує співвідношення власного, залученого, позиченого капіталу, можливості залучення додаткових фінансових ресурсів, наявність високоліквідних активів.

2. Кадровий потенціал – потенціал, який характеризує чисельний і професійно - кваліфікаційний склад працівників, їх інтелектуальний рівень і здатність до навчання і розвитку, можливості для навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

3. Інформаційно-комунікативний потенціал – потенціал, який відображає обсяг інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства і можливості його збільшення, і відповідає на питання: яку продукцію реалізує підприємство, який сьогодні попит на неї і які перспективи, рівень маркетингових досліджень – потенціал продаж товарів, а також перспективи розвитку потреб.

4. Організаційно-підприємницький потенціал – це потенціал, який об'єднує здатність для створення кумулятивного ефекту, під яким розуміємо вміння ефективно поєднувати всі ресурси підприємства, менеджерів всіх рівнів і напрямків діяльності внутрішнього і зовнішнього характеру, а також ефективність організації підприємства: структура, адаптивність, організаційна культура, динаміка управлінських процесів, механізм прийняття і реалізації рішень і застосування інновацій тощо.



Рисунок 1.2 - Елементи ресурсного потенціалу торгівельного підприємства

Джерело: побудовано на основі [24]

Кількісні характеристики компонентів, наведених на рис. 1.2, визначають їх обсяг і темпи змін всіх ресурсних елементів, а якісні характеристики відображають потенційну здатність кожної одиниці ресурсів задовольняти потребу в них.

В умовах нарощування конкуренції від ресурсного потенціалу торгівельного підприємства залежать його економічний ріст ефективності розвитку. Тому велика увага приділяється управлінню ресурсним потенціалом підприємства.

Управління ресурсним потенціалом є однією із найважливіших задач управління діяльністю підприємства. Якщо підприємство в процесі формування ресурсів відбирає і комбінує їх раціональніше, креативніше та з більшою швидкістю у порівнянні із його конкурентами, то, зазвичай, успіх на ринку його буде гарантований. Отже, ефективність забезпечення всіма видами ресурсів діяльності підприємства визначається ефективним управлінням та адмініструванням його ресурсного потенціалу.

Поняття «управління ресурсним потенціалом» І.П. Отенко визначає як «комплекс управлінських рішень, що визначає організований порядок дій з формування та розподілу ресурсного потенціалу з метою забезпечення ефективного обсягу ресурсної бази» [14].

Управління ресурсним потенціалом спрямовується на вирішення таких завдань:

- організація ефективного управління та адміністрування ресурсним потенціалом підприємства з метою формування оптимальної величини його величини;
- формування контролю за ефективним використанням ресурсного потенціалу для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства;
- створення умов для відтворення і безперервного розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

З метою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом торгівельного підприємства, доцільною вважається така процедура [25]:

- визначення мети управління ресурсним потенціалом в рамках стратегії розвитку торговельного підприємства;
- аналіз і оцінка впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища торговельного підприємства;
- формування системи оцінки локальних ресурсних потенціалів у взаємозв'язку із результатами діяльності торговельного підприємства;
- формування і використання ресурсного потенціалу в ході реалізації заходів, спрямованих на підвищення результативності діяльності торговельного підприємства;
- перманентний моніторинг стану і використання локальних ресурсних потенціалів торговельного підприємства;
- виявлення зовнішніх і внутрішніх резервів використання і розвитку ресурсного потенціалу торговельного підприємства;
- нарощування ресурсного потенціалу торговельного підприємства із залученням власних і позичених коштів;
- контроль виконання заходів, пов'язаних із зміною величини і рівнем розвитку ресурсного потенціалу;
- розробка коригуючих заходів, спрямованих на підвищення ефективності формування і використання ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

Організація ефективного управління та адміністрування – це, насамперед, організація ефективного адміністрування управлінських функцій, спрямованих на досягнення цілей підприємства, а саме, головної його мети – максимізація вартості підприємства (рис. 1.3).

До об'єктів управління ресурсним потенціалом підприємства відносяться його функціональні складові: формування, використання і відтворення. Формування ресурсного потенціалу розглядається як процес «ідентифікації та створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення» [17]. Використання ресурсного потенціалу розглядається

як «процес залучення у роботу ресурсів, виявлених під час формування ресурсного потенціалу» [18]. Відповідно, відтворення ресурсного потенціалу розглядається як процес «постійного поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю продукції» [18].

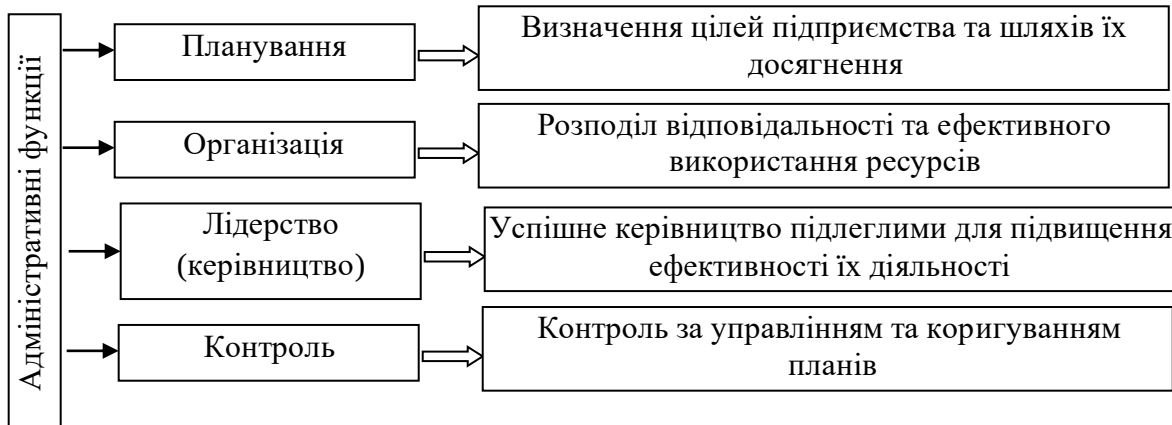


Рисунок 1.3 – Адміністрування управлінських функцій та їх цілі

Джерело: авторська розробка

Одним із етапів управління ресурсним потенціалом підприємства є його оцінка. Науковці пропонують різні методи оцінки ресурсного потенціалу (рис. 1.4).

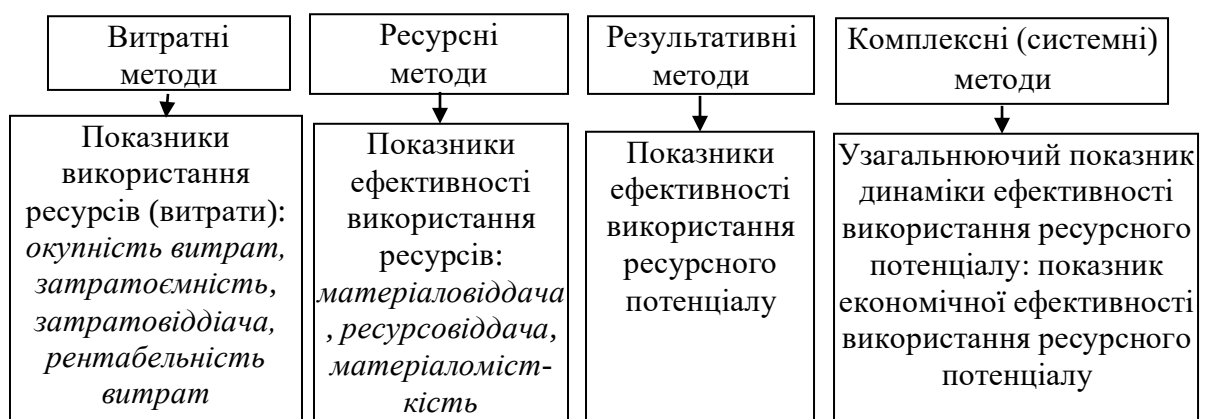


Рисунок 1.4 - Методи оцінки ефективності ресурсного потенціалу торгівельного підприємства

Джерело: авторська розробка

Ресурсний потенціал торгівельного підприємства характеризується такими показниками:

- реальні можливості підприємства у торгівельній сфері економічної діяльності;
- наявність виробничих ресурсів та резервів, як залучених, так і не залучених у виробництво;
- здатність управлінців залучати ресурси для виробництва продукції (товарів робіт та послуг) з метою максимізації кінцевого фінансового результату діяльності підприємства - прибутку;
- наявність форми підприємництва та відповідної організаційно-правової структури.

Для визначення загальної вартості ресурсного потенціалу підприємства за певний період використовується формула (1.1):

$$\text{РЕП} = k_1 \times \text{ОР} + k_2 \times A + k^3 \times \text{МВ} + k_4 \times \text{ФОП}, \quad (1.1)$$

де РЕП – ринковий потенціал підприємства, грн.;

ОР – розмір орендної плати, грн.;

A – сума амортизаційних відрахувань, грн.;

МВ – матеріальні витрати, грн.;

ФОП – фонд оплати праці працівників, грн.;

k^1, k^2, k^3, k^4 – коефіцієнти значимості ресурсів (парний коефіцієнт кореляції).

Аналіз ресурсного потенціалу (внутрішніх можливостей) підприємства одна із ключових етапів стратегічного аналізу. Досліджуючи фактори виробництва, як у сукупності, так і ізольовано, визначається можливість підприємства до ефективного функціонування, тобто дається відповідь на ключове питання розвитку: чи можна підприємству нарощувати обсяги випуску в майбутньому, чи воно недалеко від періоду виникнення труднощів функціонування та необхідно вживати заходів щодо його стабілізації та виживання?

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЕСО-АВТОТЕХНІКС»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕСО - Автотехнікс»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕСО - Автотехнікс» (скорочено ТОВ «ЕСО - Автотехнікс») є юридичною особою, яка була заснована у 2000 році. Головний офіс підприємства знаходиться в м. Київ на вул. Миколи Закревського, будинок за №16. Підприємство у кожній області України має своє філіали. Діяльність свою здійснює згідно чинному Законодавству України та статуту підприємства. За цей час компанія зайняла лідируючу позицію на ринку запасних частин для професійного автомобільного ремонту та профільних виробничих підприємств. Успіх ТОВ «ЕСО - Автотехнікс» визначено: професіоналізмом співробітників компанії, широким асортиментом товарів найвищої якості, вигідними умовами партнерства.

Основний вид діяльності підприємства – оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. ТОВ «ЕСО - Автотехнікс» є офіційним дистриб'ютором понад 90 провідних виробників запасних частин для автомобілів. Також ТОВ «ЕСО - Автотехнікс») До може займатися іншими видами діяльності, до яких відносяться: «технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, вантажний автомобільний транспорт, інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, тощо, установлення та монтаж машин і устаткування, ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування, ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення» [13].

Метою діяльності підприємства є отримання прибутку, а в перспективі – підвищення рівня конкурентоспроможності і збільшення вартості підприємства.

На рис. 2.1 представлена загальна структура управління ТОВ «ЕСО - Автотехнікс».



Рисунок 2.1 – Загальна схема управління ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»

Джерело: побудовано автором

Організаційна структура ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» є лінійно-функціональною (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»

Джерело: побудовано на підставі даних підприємства

Далі розглянемо основні показники діяльності ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у динаміці за період 2021-2023 роки в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у динаміці за період 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
			абсолютні	відносні, %		абсолютні	відносні, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5758420	5462104	-296316	94,9	8339880	5462104	152,7
Собівартість, тис. грн.	4520284	3906167	-614117	86,4	6183815	2277648	158,4
Чисельність працівників, осіб	1392	1334	-58,0	95,8	1306	-28	97,9
Фонд оплати праці, тис. грн.	282577	299970	17393	106,2	337183	37213	112,4
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	203	224,9	21,9	110,8	258,2	33,3	114,8
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3047226,5	3807311,5	760085	124,9	4869991,5	1062680	127,9
Продуктивність праці, тис. грн.	4136,8	4094,5	-42,3	99,0	6385,8	2291,3	156,0
Чистий прибуток, тис. грн.	564 107	910 002	345895	161,3	1425756	515754	156,7
Рентабельність продажів, %	9,8	16,7	6,9	х	17,1	0,4	х

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ф.1, ф.2 підприємства

Данні табл. 2.1 дозволяють простежити таку тенденцію розвитку досліджуваного підприємства ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» протягом 2021 – 2023 років. Так, в 2023 р. підприємство отримало чистий дохід на суму 8339880 тис. грн., що вище аналогічного показника попереднього року на 5462104 тис. грн. або на 52.7%, по відношенню до 2021 р. у 2022 році товарооборот скоротився на 296316 тис. грн. або на 5,1%. Покращення результату виробничо-збутової діяльності підприємства у досліджуваному періоді було зумовлено підвищеним попитом на послуги підприємства з боку основних споживачів.

2022 році, в 2022 році по відношенню до 2021 року також бачимо збільшення розміру фонду оплати праці на 6.2%. Зростання фонду оплати праці викликає зростання заробітної плати працівників. Так, середньорічна заробітна плата одного працівника ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» склала у 2023 році 258,2 тис. грн., що на 33.3 тис. грн. або на 14.85 більше, ніж у 2022 році. У 2022 році по відношенню до 2021 року середньорічна заробітна плата одного працівника досліджуваного торговельного підприємства зросла на 21,9 тис. грн. або на 10.8%.

Середньорічна вартість активів ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» за досліджуваний період зростає кожного року: у 2023 році по відношенню до 2021 року – на 1062680 тис. грн. або на 27,9%; у 2022 році по відношенню до 2021 року – на 760085 або на 24,9%.

Показник продуктивності праці характеризує результативність корисного, конкретного труда, який характеризує ступінь ефективності доцільної діяльності працівників протягом певного проміжку часу. За даним показником бачимо неоднозначну тенденцію протягом 2021-2023 років: у 2023 році по відношенню до 2022 року бачимо зростання показника на 56%, а в 2022 році по відношенню до 2021 року, навпаки, бачимо зменшення даного показника на 1%.

Чистий прибуток ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у 2023 році виріс на 56,7% по відношенню до значення показника у 2022 році і склав 515754 тис. грн. Таке зростання можна пояснити зменшенням величини собівартості наданих підприємством послуг на 614117 тис. грн. або на 13,6%. У 2022 році по відношенню до 2021 року також спостерігається зростання чистого прибутку на 61,3% або на 345895 тис. грн., що пояснюється ростом його доходів за цей період.

Показник рентабельності має позитивну тенденцію росту. У 2022 році зростання відбулось по відношенню до 2021 року на 6,9%, а у 2023 році по відношенню до 2022 року – на 0,4%. На кінець досліджуваного періоду (2023 рік) показник рентабельності торговельного підприємства ТОВ «ЕСО-Автотехнікс», яке є об'єктом досліджування у кваліфікаційній роботі, мало можливість бути більш рентабельнішим за рахунок використання його резервів.

Величина чистого прибутку залежить від двох основних показників діяльності підприємства: його доходів і витрат. Згідно фінансової звітності підприємства можна відзначити, що ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» одержує доходи від операційної та фінансової діяльності. Якщо операційна діяльність підприємства пов'язана із основним видом його торгівельної діяльності- продаж автомобільних запасних частин, то фінансова діяльність підприємства пов'язана із обслуговування позиченого капіталу – короткострокових банківських кредитів, які використовуються для наповнення його оборотних засобів.

Динаміка показників доходів досліджуваного торгівельного підприємства ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» за період 2021-2023 роки представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Доходи ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у динаміці за період 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
			абсолютні	відносні, %		абсолютні	відносні, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5758420	5462104	-296316	94,9	8339880	5462104	152,7
Інші операційні доходи	16652	15114	-1538	81,9	10497	-4617	69,5
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	4500	4500	x
Інші фінансові доходи	224506	303523	79017	135,2	372256	68733	122,6
Інші доходи	1358	626	-732	53,9	919	293	146,8
Разом доходи	6000936	5781367	-219569	96,3	8728052	2946685	151,0

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ф.2 підприємства

Данні табл. 2.2 дозволяють простежити неоднозначну тенденцію зміни доходів досліджуваного підприємства ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» протягом 2021 – 2023 років. Так, в 2023 р. підприємство отримало сукупний дохід на суму 8728052 тис. грн., що вище аналогічного показника попереднього року на 2946685 тис. грн. або на 51%. По відношенню до 2021 р. у 2022 році величина доходу зменшилася на 219569 тис. грн. або на 3,7%. Такі зміни доходів підприємства у досліджуваному періоді були зумовлені аналогічними змінами доходів від операційної діяльності,

які мають найбільшу частку в їх структурі (приблизно 96%) та фінансової діяльності підприємства.

Разом із величиною доходів протягом 2021-2023 років на підприємстві змінювались величини його витрат, як на операційну, так і фінансову діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Витрати ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у динаміці за період 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
			абсолютні	відносні, %		абсолютні	відносні, %
Собівартість, тис. грн.	4520284	3906167	-614117	86,4	6183815	2277648	158,3
Адміністративні витрати	64489	53596	-10893	83,1	69088	15492	128,9
Витрати на збут	417439	465510	48071	111,5	522476	56966	112,2
Інші операційні витрати	105406	131658	26252	124,9	117767	-13891	80,4
Інші витрати	612	-	-612	-	23	23	-
Витрати з податку на прибуток	126874	199760	72886	157,4	313806	114046	157,1
Разом витрати	5235104	4756691	-478413	89,9	6893169	2136478	144,9

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ф.2 підприємства

Данні табл. 2.3 дозволяють простежити неоднозначну тенденцію зміни витрат досліджуваного підприємства ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» протягом 2021 – 2023 років. Так, в 2023 р. підприємство здійснило витрати на суму 6893169 тис. грн., що вище аналогічного показника попереднього року на 2136478 тис. грн. або на 44,9%. По відношенню до 2021 року у 2022 році величина витрат зменшилася на 478413 тис. грн. або на 9,1%. Такі зміни витрат підприємства у досліджуваному періоді були зумовлені аналогічними змінами витрат від операційної діяльності, які мають найбільшу частку в їх структурі (приблизно 98%) та фінансової діяльності підприємства.

Необхідно відзначити зростання адміністративних витрат підприємства у 2023 році по відношенню до попереднього року на 15492 тис. грн. або на 28,9%. При цьому у 2022 році у порівнянні із 2021 року адміністративні витрати мали

тенденцію зменшення на 16,9%. Витрати на збут зростають з кожним роком у порівнянні із попереднім: у 2022 році – на 11,5%, у 2023 році – на 12,2%.

Збільшення доходів підприємства безпосередньо пов'язано із продуктивністю праці, а обсяги витрат, насамперед, залежать від ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інших видів ресурсів ТОВ «ЕСО-Автотехнікс», аналіз складу, структури, яких представлений в наступному підрозділі.

2.2 Діагностика ресурсного потенціалу ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» як складова його управління

У ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» застосовують загальноприйняті методи управління, а саме:

- економічні;
- адміністративно-правові;
- соціально-психологічні.

Усі перелічені методи відрізняються способами та результативністю впливу. На сьогоднішній день керівництво підприємства здебільшого практикує застосування методів прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер, заснованих на дисципліні, відповідальності, владі, примусу, а саме адміністративно-розпорядчі методи управління.

Сутність даної методики управління полягає у тому, що управляючі дії на об'єкт можуть передаватися лише однією домінантною особою – керівником, який отримує офіційну інформацію лише від своїх, безпосередньо йому підлеглих, осіб, приймає рішення з усіх питань, які стосуються керованої ним частини об'єкта і відповідає за його роботу перед власниками підприємства.

Перевагами адміністративно-розпорядчих методів управління можна назвати: єднання і точність розпоряджень; узгодження і координація дій виконавців; простота управління (відсутність багатоканального зв'язку); чітко

особиста відповідальність адміністратора за кінцеві результати роботи його підрозділу. Як недоліки лінійної структури виступають: високі вимоги до керівника, який має бути підготовлений всебічно, щоб забезпечити ефективне керівництво за всіма функціями управління; відсутність ланок щодо планування та підготовки рішень; перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищими і змінними структурами; концентрація влади у керованій верхівці.

Симбіоз керуючої та керованої підсистем підприємства, їх взаємопроникнення, взаємозв'язок та взаємодія дозволяють виділити компоненти, без яких існування та функціонування системи неможливе: управлінську, виробничу, трудову, фінансову. Необхідно зазначити, що процес управління ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» являє собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Тому на першому етапі діагностичного аналізу стану управління ресурсним потенціалом є необхідним проаналізувати склад та структуру елементів ресурсного потенціалу ТОВ «ЕСО-Автотехнікс».

У табл. 2.4 проаналізуємо динаміку ресурсів ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»

Таблиця 2.4 – Ресурси ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у динаміці за період 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
			абсолютні	відносні, %		абсолютні	відносні, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	155032,5	135574,5	-19458	-12,6	102109,5	-33465	-24,7
Середньорічна вартість матеріальних оборотних засобів, тис. грн.	2158243	2313418	155175	7,2	2497489,5	184071,5	8,0
Середньорічна чисельність працівників, осіб	1392	1334	-58,0	-4,2	1306	-28	-2,1

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ф.1 підприємства

Отримані значення в табл. 2.4, дозволяють зробити висновок про те, що, за період 2021-2023 роки відбулося скорочення середньорічної чисельності працівників кожного року: у 2022 році – на 58 осіб, у 2023 році – на 28 осіб. В цілому скорочення відбулося на 86 осіб, темп скорочення у 2023 році складає 6,2%. Причиною такого скорочення стало звільнення працівників за власним бажанням.

Розглядаючи середньорічну вартість основних засобів, можна побачити тенденцію до зниження вартості протягом трьох останніх звітних періодів, якщо у 2021 році вона складала 155032,5 тис. грн., то у 2022 році вона зменшилась до значення 135574,5 тис. грн. (на 12,6%), а у 2023 році зменшилась ще на 24,7% і склала 102109,5 тис. грн. Таке зниження було зумовлено зносом використаних підприємством об'єктів основних засобів, про що свідчать дані наведені на рис. 2.3.

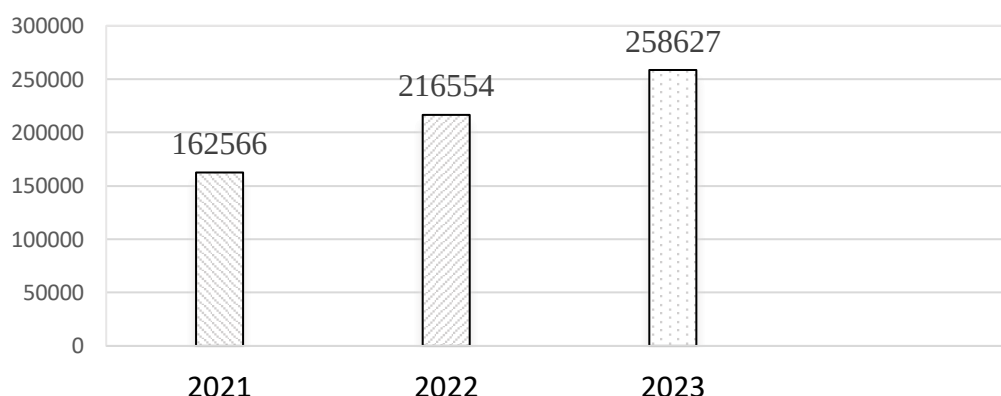


Рисунок 2.3 – Вартість зносу основних засобів ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у динаміці за період 2021-2023 роки

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ф.1 підприємства

На підставі даних рис. 2.3 можна зробити висновок про зростання зносу основних засобів ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» за період 2021-2023 роки на суму 96061 тис. грн. або на 59,1%. Відповідно, спостерігається зменшення коефіцієнту зносу основних засобів досліджуваного підприємства: так у 2021 році він становив 81%, у 2022 році – 66%, у 2023 році – 74%.

Склад, структура, рух основних засобів ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» та їх оцінка за залишковою вартістю за 2023 р. представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Оцінка складу, структури, руху основних засобів за залишковою вартістю за 2023 р.

Склад основних засобів	Залишок на початок року		Надійшло	Вибуло	Залишок на кінець року		Темп зміни, %
	тис. грн.	%			тис. грн.	%	
Будівлі	42426	37,4	-	13104	29322	32,3	-30,9
Споруди	1928	1,7	-	385	1543	1,7	-20,0
Машини і обладнання	50594	44,6	-	9925	40669	44,8	-19,6
Транспортні засоби	17810	15,7	-	3558	14252	15,7	-20,0
Виробничий і господарський інвентар	6239	5,5	-	1246	4993	5,5	-20,0
Всього	113439	100	-	22659	90780	100	-20,0

Джерело: розраховано на підставі даних підприємства

За період, що розглядається, на кінець року спостерігається зменшення всіх показників. Будівлі на кінець року зменшилися на 29322 тис. грн. або 30,9%. Споруди, як і інші основні засоби підприємства, складають базу оподаткування за податком на майно. Операції із спорудами (купівля, продаж, ремонт, здавання в оренду) є базою для обчислення податку додану вартість. Їх вартість зменшилась на 20 %. Машини та устаткування на початок року склали 50594 тис. грн., наприкінці 40669 тис. грн. Темп зменшення дорівнює 19,6%. У таких показниках як транспортні засоби, виробничий господарський інвентар також спостерігається зменшення. Транспортні засоби зменшилися на 14252 тис. грн., а виробничий і господарський інвентар - на 4993 тис. грн.

Показник середньорічної вартості матеріальних оборотних засобів за період 2021-2023 роки зріс у 2023 році по відношенню до 2022 року на 82437,5 тис. грн. або на 3,6%. У 2022 році по відношенню до 2021 року цей показник також має тенденцію росту на 132052 тис. грн. або 6,1%. Такі зміни зумовлені збільшенням закупівельних цін на автомобільні запасні частини, а також збільшенням обсягів запасів на складах підприємства на кінець звітних періодів.

Основою ресурсного потенціалу господарської діяльності ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» є його активи. Результати аналізу складу активів досліджуваного підприємства за період 2021 – 2023 роки наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Активи ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у динаміці за період 2021-2023 роки, тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
			абсолютні	відносні, %		абсолютні	відносні, %
Активи, всього	3352966	4261657	908691	27,9	5478326	1216669	28,5
Необоротні активи	265172	313059	47887	18,1	1128058	814999	3,6 раз
у т.ч. нематеріальні активи	1464	794	-670	-45,8	936	142	17,9
незавершені капітальні інвестиції	72516	757908	685392	10,5 раз	1018904	851778	6,1 раз
основні засоби	157710	113439	-44271	-28,1	90780	-22659	-20,0
довгострокові фінансові інвестиції	6850	6850	0	0	6850	0	0
Інші необоротні активи	26632	34989	8357	31,4	17438	-17551	-50,2
Оборотні активи	3087794	3948598	860804	27,9	4350268	401670	10,2
у т.ч. запаси	2323913	2302923	-20990	-0,9	2692056	389133	16,9
дебіторська заборгованість	440386	767747	327361	74,3	530552	-237195	-30,9
гроші та їх еквіваленти	322085	875436	553351	171,8	1109998	234562	26,8
інші оборотні активи	1410	2492	1082	76,7	11770	9278	4,7 раз

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ф.1 підприємства

Протягом досліджуваного періоду заслуговує на позитивну оцінку збільшення суми майна підприємства на 1216669 тис. грн. у 2023 році по відношенню до 2022 року або на 28,5%. У 2022 році по відношенню до 2021 року також спостерігається тенденція росту вартості майна на 908691 тис. грн. або на 27,9%. В динаміці спостерігається збільшення майже всіх складових оборотних коштів підприємства в абсолютному вираженні (крім дебіторської заборгованості), що свідчить про підвищення ділової активності підприємства. Запаси зросли на 16,9 % або на 389133 тис. грн.; гроші та їх еквіваленти зросли на 26,8% або на 234562 тис. грн.; інші оборотні активи – в 4.7 рази або на 9278 тис. грн. Позитивним є зменшення дебіторської заборгованості на 30,9% або на 237195 тис. грн., що пов'язано із налагодженням розрахункових відносин із клієнтами підприємства.

За структурою у складі активів підприємства переважають оборотні активи, що є властивим для торгівельних підприємств.

У складі джерел фінансового забезпечення діяльності ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» є в наявності власний капітал, позичений капітал і залучений капітал у вигляді кредиторської заборгованості. Аналіз фінансового капіталу досліджуваного торгівельного підприємства ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» представлений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Пасиви ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у динаміці за період 2021-2023 роки, тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
			абсолютні	відносні, %		абсолютні	відносні, %
Пасиви, всього	3352966	4261657	908691	27,9	5478326	1216669	28,5
Власний капітал	1848770	265931	-1582839	-85,6	4014573	3748642	15,1 раз
у т.ч. власний капітал	522180	522180	0	0	522180	0	0
нерозподілений прибуток	1326590	2137551	810961	61,1	3492393	1354842	63,4
Короткострокові банківські кредити	1293772	1369972	76200	5,9	1295465	-74507	-5,4
Довгострокові зобов'язання	23173	35963	12790	55,2	18698	-17265	-96,0
Кредиторська заборгованість	187251	195991	8740	4,7	149590	-46401	-23,7

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ф.1 підприємства

Протягом досліджуваного періоду заслуговує на позитивну оцінку збільшення суми джерел фінансових ресурсів підприємства на 1216669 тис. грн. у 2023 році по відношенню до 2022 року або на 28,5%. У 2022 році по відношенню до 2021 року також спостерігається тенденція росту вартості пасивів на 908691 тис. грн. або на 27,9%. В динаміці спостерігається зменшення майже всіх складових фінансового капіталу підприємства в абсолютному вираженні (крім власного капіталу), що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства. Сума короткострокових банківських кредитів зменшилась на 5,9 % або на 74507 тис. грн.; довгострокові зобов'язання зменшилися на 96% або на 234562 тис. грн.; інші

оборотні активи – в 4.7 рази або на 18968 тис. грн., кредиторська заборгованість – на 23,7% або на 46401 тис. грн. Позитивним є зростання власного капіталу підприємства в 15,1 раз або на 3748642 тис. грн. за рахунок збільшення суми нерозподіленого прибутку на 63,4% або на 1354842 тис. грн., що свідчить про покращення діяльності підприємства внаслідок більш досконалого управління діяльністю підприємства.

За структурою у складі активів підприємства переважає власний капітал, що викликає зростання фінансової незалежності від зовнішніх фінансових ресурсів і зменшує відповідні фінансові витрати. Про фінансовий стан досліджуваного підприємства свідчать показники, наведені в табл. 2.8.

На підставі аналізу табл. 2.8 можна зробити висновок про зменшення обсягів фінансових активів протягом 2021-2023 років на 2633 тис. грн.. Така тенденція скорочення фінансових активів стала результатом суттєвого зменшення немобільних фінансових активів на 237195 тис. грн., в той час як мобільна частина фінансових активів мала тенденцію росту на 234562 тис. грн.

Спостерігається збільшення суми власного капіталу протягом досліджуваного звітного періоду. Так, якщо на початок 2023 року його величина становила 2659731 тис. грн, то на кінець 2023 року його величина збільшилась на 1354842 тис. грн. і вже становила 4014573 тис. грн, що характеризує управління ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» з позитивного боку.

Ознакою позитивної динаміки фінансового стану ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» є також зменшення величини позикового капіталу протягом досліджуваного звітного періоду на 138173 тис. грн..

Таблиця 2.8 – Абсолютні показники фінансового стану ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у динаміці за період 2021-2023 роки, тис. грн.

№	Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2022
1	Мобільні фінансові активи	875436	1109998	234562
2	Немобільні фінансові активи	767747	530552	-237195
3	Сукупні фінансові активи	1643183	1640550	-2633

4	Довгострокові нефінансові активи	872141	1110620	238479
5	Короткострокові нефінансові активи	2302923	2692056	389133
6	Сукупні нефінансові активи	3175064	3802676	627612
7	Власний капітал	2659731	4014573	1354842
8	Залучений (позичений) капітал	1601926	1463753	-138173
9	Покриття нефінансових активів власним капіталом	-515333	211897	727230
10	Покриття залученого капіталу фінансовими активами	41257	176797	135540
11	Покриття залученого капіталу мобільними фінансовими активами	-834179	-933201	-99022
Тип фінансово стану підприємства		Допустима фінансова напруга	Фінансова рівновага	x

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ф.1 підприємства

В цілому, аналіз наведених даних в табл. 2.8, показує, що результатом управління фінансовими ресурсами ТОВ «ЕКО-Автотехнікс» стало підвищення його фінансової стійкості, оскільки його нефінансові активи є покритими власним капіталом (сума перевищення власного капіталу над фінансовими активами складає 727230 тис. грн.), що ще раз підтверджує покращення фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Фінансові активи ТОВ «ЕКО-Автотехнікс» суттєво перевищують його позичений капітал на 135540 тис. грн, що також свідчить про зміцнення фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Найбільш жорстким критерієм фінансової стійкості є покриття позикового капіталу мобільними фінансовими активами. Додатне його значення цього характеризує суперстійкість фінансового стану підприємства. В ТОВ «ЕКО-Автотехнікс» спостерігаємо від'ємне значення цього показника протягом досліджуваного періоду. Але його зменшення на кінець 2023 року на суму 99022 тис. грн. спричиняє відновлення фінансової рівноваги на підприємстві.

2.3 Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»

У ринкових умовах ведення бізнесу перетворення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у товари та послуги має відбуватися з вигодою, як для споживача, так і самого підприємства. Важливо, щоб витрати на перетворення були меншими, ніж вартість результату. В цьому і полягає сутність поняття ефективної діяльності. На рис. 2.2 представлена матриця співвідношення понять «результативність» і «економічність».

Постановка відповідних цілей і досягнення / Здійснення правильних дій	Результативний	Постановка правильної цілі та її досягнення, але за відсутності економічної ефективності, оскільки затрати на її реалізацію дуже високі	Досягнення, як правильно поставленої цілі, так і економічної ефективності (найвищий рівень результативності і ефективності)
	Нерезультативний	Постановка неправильної цілі та її недосягнення і відсутність економічної ефективності (низька продуктивність із високими затратами)	Досягнення неправильно поставленої цілі, але із економічною ефективністю (низька продуктивність, але із меншими затратами)
		Неекономічний	Економічний
		Використання ресурсів / Здійснення правильних дій	

Рисунок 2.2 – Матриця критеріїв «результативність» і «економічність»

Джерело: авторська розробка

Оскільки обсяг ресурсів підприємства так чи інакше обмежений, керівник віддасть перевагу збільшенню використання кожного з наявних ресурсів, тим самим скоротивши час досягнення мети та обсяг трудових ресурсів. Однак, маючи на меті досягти економічності за будь-яку ціну (лівий нижній кут матриці), керівництво підприємства упускає можливість оцінити ефективність діяльності фірми в цілому і тим самим визначити стратегічні можливості бізнесу. Підприємство прагне потрапити і перебувати у правому верхньому куті описаної

вище матриці: ставити правильні цілі, бути максимально дієвим і економічно ефективним, використовуючи технологічні переваги, не гаючи часу, організуючи узгоджену і згуртовану роботу співробітників підприємства.

Таким чином, оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом є можливим завдяки здійсненню оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Важливим етапом при оцінці ресурсного потенціалу є аналіз ефективності використання виробничих факторів. Одним із показників ефективності використання основного капіталу, на ряду із фондівіддачею і фондоємністю є рентабельність основного капіталу, яка відображає величину чистого прибутку, отриману від використання одиниці вартості основного капіталу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання основних виробничих ресурсів ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» за період 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
			абсолютні	відносні, %		абсолютні	відносні, %
Коефіцієнт фондівіддачі	37,1	40,3	3,2	8,6	81,7	41,4	102,7
Коефіцієнт фондоємності	0,03	0,02	-0,01	-33,3	0,01	-0,01	-50,0
Коефіцієнт фондоозброєності	111,4	101,6	-9,8	-8,8	78,2	-23,4	-23,0
Коефіцієнт рентабельності	3,6	6,7	3,1	86,1	14,0	7,3	109,0

Джерело: розраховано на підставі ф.1, ф.2 фінансової звітності підприємства

Фондовіддача визначається як відношення обсягу випуску продукції до вартості основних виробничих засобів за порівняний період часу. Спостерігається тенденція у бік збільшення показника фондівіддачі активної частини основних засобів, тобто ефективності використання цієї частини.

Фондоємність – це величина, зворотна фондівіддачі, показує частку вартості основних засобів, яка припадає на кожну гривню доходів підприємства. За аналізований період даний показник змінюється не суттєво, що свідчить про те, що

експлуатація обладнання і виробничих засобів відбувається практично без змін, і ніяких змін для підвищення ефективності роботи підприємства внесено не було.

Фондоозброєність в цілому зменшилась, її розмір на кінець звітного року становив 78,2 тис. грн. Фондоозброєність показує величину основних засобів, яка припадає на одного середньооблікового працівника.

Рентабельність основного капіталу ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» за досліджуваний період має додатне значення і має тенденцію росту. Станом на кінець 2023 року показник рентабельності основного капіталу становив 14, що на 7,3 одиниці більше попереднього року.

Аналіз ефективності використання основних засобів підприємства характеризує якість використання виробничого потенціалу, відображає рівень технічного забезпечення його виробництва з точки зору виконання основного завдання залучення капіталу для виробництва та збуту товарів з метою отримання позитивного кінцевого фінансового результату діяльності підприємства - прибутку.

Збільшення чистого прибутку позитивна тенденція, свідчить про зростання ділової активності підприємства. На зростання чистого прибутку більшою мірою вплинули зростання виручки і зростання фінансових доходів.

Вартість основних засобів підприємства - дуже значуща величина в економічному аналізі. Вона свідчить про багато економічних чинників, а також про фінансові документи підприємства. Рентабельність основного капіталу характеризує ефективність використання основного капіталу підприємства. Основним капіталом є необоротні активи підприємства. Аналіз показав, що на в ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» спостерігається зростання чистого прибутку та зростання вартості основного капіталу. Випередження темпів зростання результативного показника над темпами зростання ресурсу говорить про позитивну тенденцію і зростання показників ефективності.

Ефективне використання оборотних коштів відіграє велику роль у забезпеченні нормальної роботи підприємства, підвищенні рівня рентабельності

виробництва. На жаль, власні фінансові ресурси, які в даний час має підприємство, не можуть в повній мірі забезпечити процес не лише розширеного, а й простого відтворення. У системі заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства та зміцнення його фінансового стану, важливе місце займають питання оптимального використання оборотних коштів. Підприємство насамперед має дбати про отримання прибутку, і основна мета управління ресурсним потенціалом підприємства – ефективне використання оборотних коштів (їх оборотності), яке безпосередньо впливає на величину його прибутку.

Для того щоб зрозуміти, чи ефективно використовуються оборотні кошти в ТОВ «ЕСО-Автотехнікс», потрібно розглянути кілька показників (табл. 2.10). Вони допоможуть виявити проблемні місця на підприємстві, які надалі необхідно усунути за допомогою різних управлінських методів.

За даними табл. 2.10 видно, що коефіцієнт оборотності на кінець 2023 року по відношенню до його початку зріс на 25%, а коефіцієнт рентабельності зріс майже в сім разів. Коефіцієнт завантаження, навпаки, зменшився на 25%. Ці фактори мають позитивний вплив на ефективності використання оборотного капіталу ТОВ «ЕСО-Автотехнікс». Крім того, результатом поточного управління ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства, відбулась економія оборотних коштів, як в період 2021-2022 роки, так і в період 2022 – 2023 роки, відповідно на 534605 тис. грн. та на 756125 тис. грн. внаслідок прискорення оборотності оборотного капіталу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.10 – Розрахунок показників ефективності використання оборотних виробничих ресурсів ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» за період 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
			абсолютні	відносні, %		абсолютні	відносні, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5758420	5462104	-296316	-5,1	8339880	5462104	52,7
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	2821071,5	3518196	697124,5	24,7	4149433	631237	17,9

Чистий прибуток, тис. грн.	564 107	910 002	345895	61,3	1425756	515754	56,7
Коефіцієнт оборотності	2,0	1,6	-0,4	-20,0	2,0	0,4	25,0
Коефіцієнт завантаження	0,5	0,6	0,1	20,0	0,5	0,4	25,0
Тривалість одного обороту оборотних коштів, дні	180	225	45,0	25,0	180	-45	-20,0
Економічний ефект, тис. грн.	-	-534605	-	-	-756125	-	-
Коефіцієнт рентабельності	0,20	0,26	0,06	30,0	0,45	0,19	6,6 раз
Прибуток від одного обороту, тис. грн.	282053,5	568751	286697,5	101,6	712878	144127	25,3

Джерело: розраховано на підставі ф.1, ф.2 фінансової звітності підприємства

Після розрахунку основних показників ефективності, можна сказати, оборотні кошти ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» використовуються достатньо ефективно. Про це свідчить підвищення показників ефективності. Важливим напрямом управління ресурсним потенціалом ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» виступає аналіз ефективності роботи персоналу. Результативність їх залучення робітників до технологічного процесу дають серйозний позитивний ефект безпосередньо впливаючи на результати виробничої активності. Ключовим індикатором ефекту від застосування трудових ресурсів підприємства є продуктивність праці.

Результати аналізу продуктивності роботи співробітників виступають підсумковим критерієм рівня ефекту застосування робочої сили підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Аналіз показників продуктивності праці працівників ТОВ «ЕСО-Автотехнікс» у 2021–2023 роках

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
			абсолютні	відносні, %		абсолютні	відносні, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5758420	5462104	-296316	-5,1	8339880	5462104	52,7

Частка комірників у загальній кількості персоналу, %	75,0	74,6	-0,4	-	70,6	-4,0	-
Кількість відпрацювань одним комірником на рік, дні	255	229	-26	-10,2	241	12	5,2
Тривалість робочого дня, години	7,93	7,85	-0,08	-1,0	7,88	0,03	0,4
Середньоденне вироблення працівника, тис. грн	16 936,5	17 793,6	857,1	5,1	24 431,3	6637,7	37,3

Джерело: побудовано за даними підприємства

Інтегральний показник складових ресурсного потенціалу можна розрахувати за такою методикою:

- формується таблиця показників, що характеризує потенціал в динаміці;
- розраховується середньоквадратичне відхилення за певний період;
- розраховуються стандартизовані значення показників;
- визначаються еталонні значення показників як найкращі значення показників за досліджуваний період (за три роки).

Серед питань, що вимагають вирішення при оцінці ресурсного потенціалу, є визначення факту того, що необхідно оцінювати успіх діяльності підприємства в аналізованому періоді в порівнянні з планом, з досягненнями у базовому періоді або з ідеалом (еталоном), якого прагне підприємство.

При оцінці потенціалу підприємства фактично йдеться про необхідність порівняння господарюючого суб'єкта не з іншими суб'єктами, а з самим собою, тому повинна проводитися оцінка досягнутих результатів за певний період (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Покомпонентна кількісна оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «ЕСО-Автотехнікс»

Компоненти ресурсного потенціалу	Оціночні блоки	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Виробничий потенціал	ресурсна складова	98,72	98,51	97,50

	ефективність використання виробничих ресурсів	83,3	83,41	83,51
	відповідність еталонній динаміці	65,71	71,43	54,29
	інтегральний показник виробничого потенціалу	81,44	83,72	76,13
Трудовий потенціал	ресурсна складова	94,86	95,97	96,49
	ефективність використання трудових ресурсів	99,99	99,89	99,82
	відповідність еталонній динаміці	64,17	86,67	64,17
	інтегральний показник трудового потенціалу	84,75	94,01	85,18
Фінансовий потенціал	ресурсна складова	21,21	90,73	49,62
	ефективність використання фінансових ресурсів	87,72	92,42	85,61
	відповідність еталонній динаміці	76,21	86,06	9,09
	інтегральний показник фінансового потенціалу	52,13	89,68	33,80
Управлінський потенціал	ресурсна складова	95,55	95,03	94,99
	ефективність використання фінансових ресурсів	53,48	90,23	53,33
	відповідність еталонній динаміці	20,01	74,3	20,0
	інтегральний показник фінансового потенціалу	46,75	86,05	46,62

Джерело: побудовано за даними підприємства

Найбільш високий рівень має виробничий потенціал підприємства, проте спостерігається його зниження в аналізованому періоді з 81,4 % у 2021 р. до 76,13% у 2023 р. (на 5,27%). Забезпеченість виробничими ресурсами та їх якість (ресурсна складова виробничого потенціалу) досить високі – понад 93% максимально можливого рівня. Ефективність використання виробничих ресурсів трохи нижче і склалася на рівні показника виробничого потенціалу, що пояснюється недотриманням пропорцій ефективного розвитку, що має відкладений ефект і, як правило, проявляється не відразу, а через деякий час, несучи приховані небезпеки підприємству.

Основні диспропорції: випереджальне зростання вартості основних коштів у порівнянні з вартістю введених основних засобів, що свідчить про низькі темпи оновлення основних засобів; нарощування вартості основних засобів, як правило, за рахунок їх переоцінки за незмінного рівня використання виробничої потужності,

підприємство має низькі темпи зростання фондівіддачі. Все це в цілому свідчить про те, що оновлення основних засобів спрямоване на вирішення вузьких завдань (заміна зношеного обладнання), а не на вдосконалення технології, інноваційний розвиток та кардинальну перебудову виробництва.

Трудовий потенціал підприємства можна охарактеризувати як високий. Це єдина складова ресурсного потенціалу, яка має позитивну динаміку зміни і невисоку волатильність рівня – не більше 10% на горизонті дослідження. Для порівняння, мінливість рівня виробничого потенціалу складає в аналізованому періоді близько 20%. Ефективність використання трудових ресурсів наближається до 100 %, що свідчить про те, що підприємство вичерпало можливості використання інтенсивних факторів розвитку щодо трудових ресурсів (раціональніше використання робітничого часу, перегляду норм виробітку) за наявного рівня розвитку виробництв. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів можливе лише за подальшого нарощування виробничого потенціалу або при використанні екстенсивних факторів, наприклад, скорочення чисельності керівників та спеціалістів при збереженні колишнього рівня об'ємних показників діяльності. Ці висновки підтверджують та аналіз відповідності фактичної динаміки показників, які характеризують трудовий потенціал, їх еталонної динаміки: спостерігається невідповідність темпів зміни чисельності персоналу основної діяльності та чисельності керівників і спеціалістів; темпів зростання кількості відпрацьованих людино-днів та заробітної плати персоналу діяльності.

Фінансовий потенціал підприємства має найнижчі значення за параметром «ресурсна складова». Забезпеченість фінансовими ресурсами в 2021 році склала 21,2%, від необхідного рівня, у 2022 – близько 50 %, 2023 – 40,8%. Різке зростання забезпеченості підприємства організації фінансовими ресурсами у 2022 році мало короткочасний характер і було пов'язане з дією зовнішніх по відношенню до неї факторів макроекономічного рівня. Незважаючи на недостатність фінансових ресурсів, підприємство використовує їх ефективно та рівень потенціалів ТОВ

«ЕСО-Автотехнікс» у 2021 – 2023 роках фінансової ефективності за три аналізованих роки знизився незначно. Основна загроза для підприємства – недотримання пропорцій ефективного розвитку у фінансовій сфері діяльності. У 2022 та 2023 р. р. рівень фінансового потенціалу за цим параметром має критичне значення 9,1% і 1,21% відповідно. Темп зростання виручки випереджає темп зростання прибутку від реалізації продукції у рази. Темп зростання чистого прибутку суттєво відстає від темпу зростання прибутку від реалізації. Чистий грошовий потік, що формується як щодо основної діяльності, так і по підприємству в цілому має негативну динаміку. За досить високого темпу зростання виручки запас фінансової міцності підприємства знижується. Можна зробити висновок, що жодна з пропорцій ефективного розвитку бізнесу не дотримується. Рівень фінансового потенціалу підприємства є стримуючим фактором у розвитку решти сфер діяльності підприємства.

Ще одна проблема підприємства – низький рівень ефективності управління. При цьому забезпеченість управлінськими ресурсами та їх якість можна охарактеризувати як високі. Витрати управління не дають належної віддачі внаслідок дії як внутрішніх, так і зовнішніх по відношенню до підприємства факторів, але визначальними все ж таки є перші. Становище погіршується невідповідністю фактичної динаміки показників, що характеризують управлінський потенціал еталонної динаміки за такими параметрами, як співвідношення чисельності управлінського та неуправлінського персоналу, витрат на управління та фінансових результатів діяльності, чисельності управлінського персоналу та професійно - кваліфікаційного їх рівня.

На основі покомпонентного аналізу та оцінки використання ресурсного потенціалу підприємства може бути розроблена стратегія та визначено комплекс дій, що призводять до позитивних змін підприємства. Останній зводиться до побудови програми реалізації резервів використання компонентів ресурсного потенціалу на основі покрокового удосконалення за такими критеріями:

- для низького рівня використання потенціалу – максимум реалізації внутрішніх резерв за компонентами без залучення інвестицій;
- при середньому рівні – використання внутрішніх резервів із залученням інвестицій за принципом «покроковий приріст інвестицій з випереджаючим зростанням результату»;
- інноваційне перетворення виробництва на основі економічно обґрунтованих інвестиційних проектів за високого рівня використання потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями удосконалення системи управління та адміністрування ресурсним потенціалом торговельного підприємства

Проведення цього дослідження дозволило дійти висновку у тому, що ресурсний потенціал торговельного підприємства необхідно розглядати й оцінювати як сукупність ресурсів в їх поєднанні й взаємодії, а управління ресурсним потенціалом - як дії, створені задля досягнення економічного ефекту від їх залучення і використання. Використання ресурсів характеризується кількома підходами, котрим характерні такі особливості:

- сумісність ресурсів та пов'язані з нею ефекти взаємного доповнення ефекту застосування у виробництві;
- протиріччя у доборі ресурсів та пов'язані з ними підвищення або зниження продуктивності та ефективності виробництва, зумовлені виникненням синергетичних ефектів.

Синергетичний ефект може виражатися в тому, що в міру підвищення ефективності використання одного з ресурсів, зростає ефективність залучення та використання ще кількох і потенціал при цьому зростає.

Для визначення структури ресурсного потенціалу за його сутністю можна використовувати декілька методів. На наш погляд, найефективнішим є функціонально-цільовий метод. Використання даного методу дозволяє ув'язати ресурси підприємства із його цілями та завданнями, розробленими для досягнення цілей, з урахуванням взаємних дій, спрямованих на забезпечення функціонування підприємства.

Можна виокремити основні завдання управління ресурсним потенціалом торгівельного підприємства, а саме:

- сформулювати стратегічні завдання розвитку підприємства;
- скласти уявлення про ринкове та конкурентне середовище;
- визначити потребу в ресурсах для основної діяльності і таким чином визначити рамки діяльності щодо забезпечення ресурсами;
- створити схеми ресурсного забезпечення, використовуючи комбінації з розроблених теоретиками підходів та практичного досвіду, описаного в методиках;
- розробити конкретні програми та алгоритми діяльності, спрямовані на виконання практичних завдань з пошуку, залучення та споживання ресурсів.

Процес управління ресурсами торгівельного підприємства рекомендується розділити на низку етапів:

- виявлення та визначення факторів, які мають вплив на ресурсний потенціал, і можуть бути об'єктами управлінських впливів або реакцій з боку менеджменту підприємства;
- здійснення аналізу та оцінки використання ресурсного потенціалу в контексті визначення його ефективності;
- розробка плану оптимізації системи управління ресурсним потенціалом;
- проведення заходів відповідно до раніше підготовленого плану;
- аналіз та оцінка результатів здійснення запланованих заходів.

За наслідками дослідження з метою підвищення ефективності управлінських рішень, пов'язаних з оптимізацією обмежених ресурсів, пропонується модель управління ресурсним потенціалом торгівельного підприємства (рис. 3.1).

Конкурентоспроможність торгівельного підприємства визначається його стійкістю та здатністю до динамічної адекватної реакції на зміни зовнішніх умов, що з погляду управління ресурсами проявляється у необхідності максимальної оптимізації процесу їх пошуку, залучення та використання.

Таким чином, можна стверджувати, що управління ресурсами має бути організовано з урахуванням цілепокладання, обумовленого стратегічними цілями

торгівельного підприємства та завданнями оперативного управління відповідно до конкретних виробничих завдань.

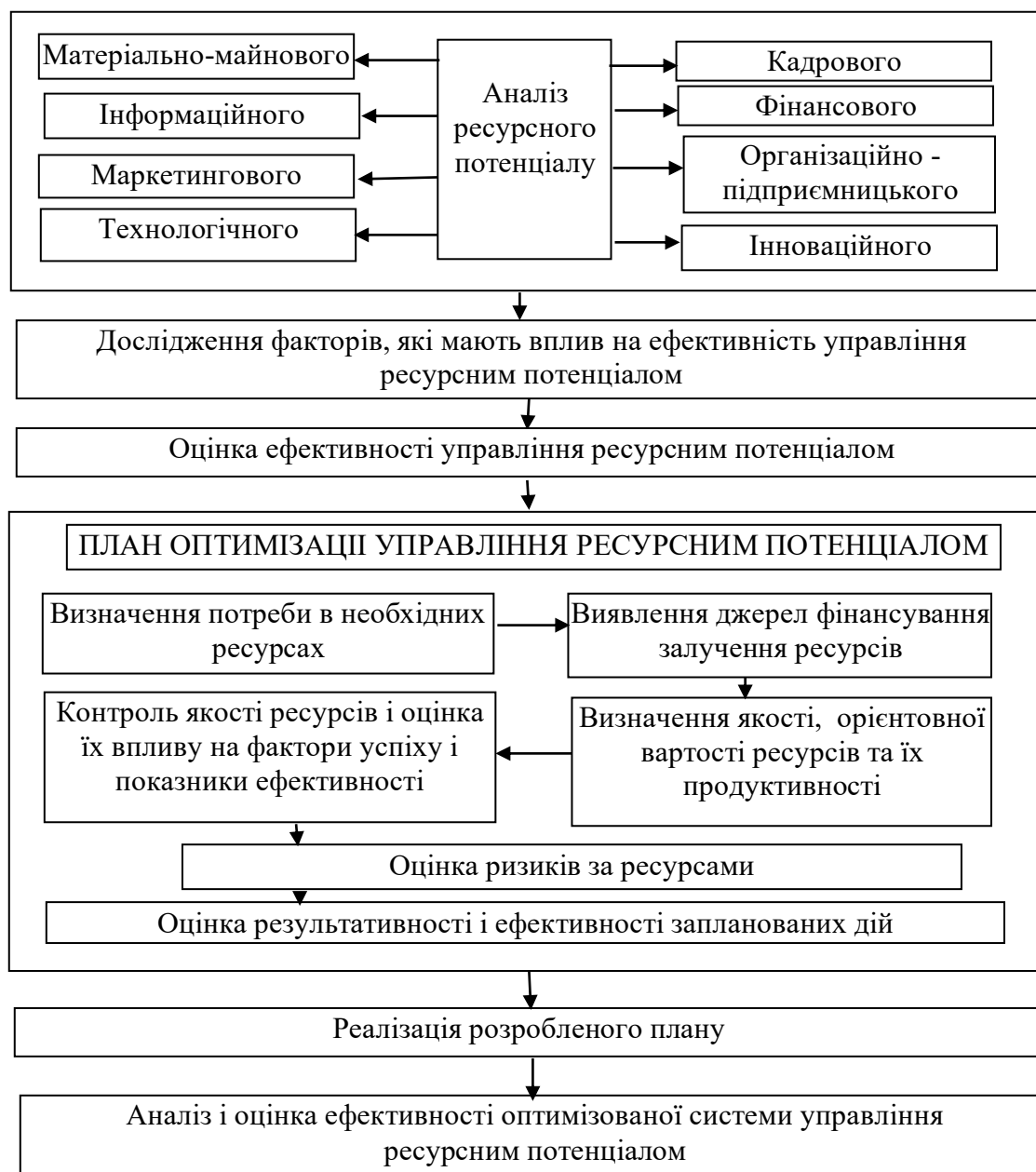


Рисунок 3.1 - Модель управління ресурсним потенціалом торговельного підприємства

Джерело: розроблено на основі [9, 11]

Напрямки удосконалення управління та адміністрування ресурсним потенціалом торговельного підприємства, спрямовані, насамперед, на підвищення

його ефективності, що, у свою чергу, визначається якісною зміною у складі ресурсів та підвищенням ефективності їх управління. Для цього необхідно виділити основні ознаки ресурсного потенціалу торговельного підприємства, які потім можна взяти за основу удосконалення системи управління:

1) в основі визначення ресурсного потенціалу торговельного підприємства лежать його реалізовані та нереалізовані можливості;

2) підприємницькі можливості визначаються як ресурсами, які є у нього в наявності, резервами підприємства, які ще не були задіяні у процес його діяльності, так і мобілізованими ресурсами ззовні. Необхідно відзначити, що кожний із виділених рівнів ресурсного потенціалу має своє значення для забезпечення ефективної діяльності і росту конкурентоспроможності підприємства:

- наявний ресурсний потенціал має значення для стратегічного планування і являє собою базу для довгострокового планування;

- доступний ресурс може бути використаний для середньострокового і короткострокового планування при оцінці реальних цілей і завдань на період 1-5 - річну перспективу;

- мобілізований ресурсний потенціал має значення у ході розробки і реалізації конкретних проєктів;

3) потенціал торговельного підприємства визначається професійністю його кадрового складу, який має безпосередній вплив на кінцеві результати виробничої діяльності;

4) ефективність використання ресурсного потенціалу торговельного підприємства залежить від попередньої його оцінки, які лежить в основі його прогнозування та планування.

Залежно від використання основних видів ресурсів можна запропонувати досліджуваному підприємству напрями удосконалення системи управління його ресурсним потенціалом, орієнтованих на підвищення її ефективності (табл. 3.1). Одним із основних елементів управління ресурсним потенціалом підприємства є його планування. Планування ресурсного потенціалу підприємства сприятиме

безперервному його економічному зростанню за рахунок найбільш раціонального використання всіх виробничих ресурсів та насамперед професійних та інтелектуальних здібностей персоналу, у тому числі й економістів-менеджерів.

Керівництво підприємства повинно мати під рукою інформацію про завдання у сфері господарської діяльності, які можуть бути заплановані на майбутній період. При плануванні підприємству необхідно знати, які ресурси знадобляться для реалізації поставлених завдань. Наприклад, у фінансовому секторі це стосується планування придбання капіталу, отримання кредитів, розширення основного капіталу, визначення обсягу інвестицій тощо. Крім того, є люди, зацікавлені у підприємницькій діяльності підприємства, які висувають конкретні вимоги до результатів його діяльності.

Таблиця 3.1 - Напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом досліджуваного підприємства за його елементами

Складові ресурсного потенціалу	Напрями удосконалення
Матеріально-технічні ресурси	Оптимізація виробництва (зменшення простоїв та з мінімальними витратами ресурсів); Оновлення обладнання та своєчасне обслуговування; Ефективне управління запасами; Чітке планування програми та послідовності виробництва.
Фінансові ресурси	Ефективний фінансовий контроль та фінансове планування; Оптимізація структури фінансування діяльності; Координація фінансових підрозділів підприємства; Розробка конкурентоспроможної фінансової стратегії, яка не суперечить загальній стратегії підприємства; Моніторинг руху фінансових ресурсів
Трудові ресурси	Ефективна система стимулювання праці; Аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення; Забезпеченість трудовими ресурсами відповідно до потреб виробництва.
Інформаційні ресурси	Створення системи збору, обробки та аналізу інформації; Автоматизація цієї системи; Моніторинг інформаційних ризиків

Джерело: авторська розробка

Завдання, які вирішує планування можна сформулювати наступним чином:

- розробка основи для етапів реалізації фінансового планування;
- аналіз слабких та сильних сторін діяльності підприємства;

- проведення планування, виконання планів, контроль та аналіз;
- вироблення мотивованих управлінських рішень;
- забезпечення координації, взаємодії та зв'язку підрозділів підприємства на користь підприємства в цілому;
- підвищення відповідальності за виконання певних планових завдань;
- мотивація витрат підприємства;
- підвищення та підвищення ефективності розподілу та використання ресурсів підприємства;
- створення ефективної системи мотивації, спрямованої на підвищення відповідальності, підвищення результативності та якості роботи.

Таким чином планування дозволяє оцінювати та контролювати розподіл і використання ресурсів підприємства, робити оцінку віддачі кожного елемента ресурсного потенціалу, визначати ефективність використання ресурсного потенціалу тощо. Одним із можливих методів забезпечення планування ресурсів підприємства може стати програмний пакет ERP.

ERP (enterprise resource planning, планування ресурсів підприємства) являє собою спеціалізований інтегрований пакет прикладного програмного забезпечення, який допомагає «контролювати багато видів економічної діяльності, включаючи продажі, доставку, складання накладних, виробництво, контроль якості та управління трудовими ресурсами» [10].

ERP забезпечує розробку організаційної стратегії інтеграції виробничої та операційної діяльності підприємства, управління його кадровими ресурсами, фінансовими ресурсами та активами, метою якої є виявлення оптимальної структури всіх ресурсів підприємства. За даними статистики послугами постачальників програмного забезпечення планування ресурсів підприємств ERP серед 241 респондентів, опитаних в різних країнах світу, виявилось, що 46% були задоволені її встановленням на підприємстві; 20% - дуже задоволені; лише 7% були незадоволені і 1% виявився серед дуже незадоволених і 26% показали свою

байдужість до ERP [15]. Таке неоднозначне відношення до системи ERP пов'язано із його перевагами й недоліками, зазначених в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки використання системи програмного забезпечення планування ресурсів підприємства ERP

Переваги	Недоліки
Використання однієї інтегрованої системи замість декількох	Програма може бути несумісною з попередньо використовуваними програмами
Автоматизація методів планування та управління	Впровадження системи потребує великих затрат, часу та зусиль
Діагностика та ефективне використання ресурсів підприємства	Необхідність додаткового навчання персоналу
Постійна актуальність даних пришвидшує прийняття рішень	Значні показники небажання працівників підприємств освоювати нові програмні системи
Програма забезпечена системами контролю безпеки та якості	Необхідність звернення до консультантів ERP для більшої результативності впровадження
ERP спрямована на максимальне забезпечення потреб підприємства	Ефективність ERP залежить від сумлінності виконання роботи кожного відділу
Кожен підрозділ підприємства постійно отримує актуальну інформацію щодо його діяльності	Програма не завжди може адаптуватись під документообіг підприємства та специфіку діяльності
Можливість оновлення ERP, замість повної заміни	Статистика показує значні перебільшення обсягів запланованих витрат на впровадження ERP над плановими
Можливість поетапного введення програм ERP, що дає змогу поступово вирішувати проблемні питання	Необхідність оновлення або заміни програми з часом та відсутність повної гарантії ефективності програми

Джерело: сформовано на основі [17]

Якщо взяти вартісний бік встановлення системи програмного забезпечення планування ресурсів ERP на підприємстві, то необхідно відзначити, що вивчення таких даних показало: термін окупності такого проєкту в 3 роки підтвердили 50% респондентів із 237 опитуваних; 24% – 2 роки, 16% – 4 роки [19].

Велике значення для збільшення обсягів продукції (виконання робіт, надання послуг) і підвищення ефективності діяльності торгівельного підприємства має достатня забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці труда. Зокрема від забезпечення підприємства трудовими ресурсами та їх ефективності використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, послуг, ефективність

використання обладнання, машин, механізмів і як результат стабільність рівня фінансово-економічного добробуту підприємства.

Заходи із зниження плинності кадрів супроводжуються, як правило, покращенням всіх основних показників функціонування підприємства: обсягу наданих послуг, ефективності виробництва, продуктивності. Тому є доцільним здійснювати заходи, серед яких заслуговують на увагу такі:

- створення сприятливих виробничих і соціально-побутових умов для працівників всіх категорій;
- стимулювання росту продуктивності праці, ефективності виробництва, якості послуг, що надаються, шляхом відповідного підвищення трудових доходів працівників і здійснення інших винагород;
- створення сприятливих умов для підвищення кваліфікації і освітньо-морального і культурного рівня працівників;
- проведення виховної роботи серед працівників, і в першу чергу, серед виробничого персоналу щодо підвищення дисципліни.

Труднощі у забезпеченні підприємства трудовими ресурсами можна подолати завдяки більш повного використання наявних трудових ресурсів, підвищенню рівня продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, автоматизації виробничих процесів, впровадження новітньої техніки із більшою продуктивністю, покращення технології та організації виробництва. У процесі аналізу мають бути виявлені резерви скорочення потреби у трудових ресурсах у результаті проведення перерахованих вище заходів.

Дуже часто недоліком системи планування кадрового потенціалу є відсутність її зв'язку із системою мотивації. Традиційною є ситуація, коли не призначено відповідальних за досягнення конкретних показників та їх матеріальне стимулювання від цих показників якщо й залежить, то у кращому разі наполовину. Це призводить до того, що більшість співробітників відверто байдужі до досягнення виробничих показників, особливо якщо вони об'єктивно трохи

завищені. Відповідно, бізнес «провалюється» у всьому, починаючи від зростання чисельності управлінського персоналу і закінчуючи падінням продажів.

Під час створення системи мотивації необхідно визначити, який підрозділ на який показник впливає. І мотивація кожного підрозділу має будуватися саме на таких показниках як стратегічних, так і оперативних. З погляду системи бюджетування найбільші проблеми будуть із центрами витрат. Так, практично неможливо звести до єдиного центру витрат будь-яке використання матеріалів: за ціни мають відповідати постачальники, а за використання у виробництві — виробники. Багато керівників центрів витрат при розробці систем бюджетування пропонують «революційні» ідеї, а саме покласти на себе обидва компоненти витрат (як обсяги, так і ціни). При цьому, природно, постачальника повинен обирати безпосередньо цей керівник. Незважаючи на певні елементи логіки у цій ідеї, з погляду внутрішнього контролю такий розподіл обов'язків є неприпустимим. І саме тому система мотивації практично завжди має бути складною. Наприклад, змінна частина системи мотивації виробничого підрозділу повинна складатися як мінімум із двох частин: дотримання нормативів витрат та відсутність зривів у виконанні виробничого плану. Щойно на виробничі підрозділи «вішають» дотримання бюджету, система стає неефективною. При цьому дотримання нормативів можна перевести у вартісні значення.

Незалежно від того, на підставі чого система мотивації була розроблена (тільки на бюджетних показниках або на розширеній на збалансованих показниках), кількість показників матиме тенденції до збільшення. Наприклад, їх буде 15. При цьому вимір показників буде утруднений: не всяка аналітична система зможе забезпечити необхідні розрізи вимірів. Тому внутрішній контролер повинен простежити, щоб система мотивації була сприйнятою і зрозумілою: тобто в ідеалі рядовий співробітник повинен мотивуватися не більше ніж за 3-5, а топ-менеджер - за 5-7 показників. Винятком є єдина посада - це менеджер з маркетингу. У структурі мотивації основну частку має займати один показник, але ключовий. Наприклад, якщо мотивується директор з продажу, то виконання плану продажу у

його премії має бути менше 60–70 %. Всі інші показники, такі як швидкість обробки заявок або професійний розвиток менеджерів з продажу, відповідно, не повинні перевищувати 30-40%, що залишилися. Недотримання цього нехитрого правила може призвести до того, що при провалі у продажах премія керівнику буде аж ніяк не умовною, і, таким чином, керівнику буде вигідніше імітувати процес, ніж досягати результату.

3.2 Модель оптимізації використання ресурсного потенціалу для функціонування торгівельного підприємства на довготривалу перспективу

Ефективне, бережливе управління ресурсним потенціалом торгівельного підприємства може стати однією із важливих конкурентних переваг і забезпечити можливість функціонування у довгостроковій перспективі. Залежність підприємства від ділового середовища прямо пропорційна його потреби у ресурсах. Таким чином, ефективність функціонування підприємства обумовлена наявністю ресурсів та можливістю встановлення контролю за ними. Крім того, підвищення конкурентоспроможності торгівельного підприємств, подолання негативних ситуацій в його економічному розвитку нездійсненні без розуміння реальних можливостей підприємства, тобто його ресурсного потенціалу. Ресурсна залежність діяльності підприємства підтверджує необхідність управління ресурсним потенціалом підприємства.

Ресурсне забезпечення підприємства повинно розглядатися на стратегічному рівні управління, тому що формування довгострокових і надійних різних ресурсів є обов'язковою умовою безперебійного функціонування підприємства. У стратегічній перспективі мова йде про ресурсний потенціал підприємства, який характеризує не тільки їх наявність, але і ефективність їх використання, їх роль і спрямованість у створенні ефективного результату. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом повинен включати такі елементи:

1) управлінська структура, яка б відповідала даному механізму і дозволяла б оперативно здійснювати планування, контроль і коригуючі дії на підставі сформованих даних і, яка б мала чітку систему розподілу повноважень;

2) управлінські заходи, методи, засоби, система бюджетування і система складання звітності;

3) підготовлений для роботи з новими технологіями управлінський персонал і технічне забезпечення системи управління ресурсним потенціалом.

Всі процеси використання ресурсного потенціалу повинні підпорядковуватися цільовій функції його оптимального використання. До критеріїв оптимального використання ресурсного потенціалу можна віднести: забезпечення у повному обсязі потреби підприємства у ресурсах; зростання величини прибутку; зростання обсягів майна підприємства; поліпшення рівня фінансового стану підприємства як в цілому, так і його структурних відділів; зростання обсягів виробництва; зменшення обсягів використання окремих видів ресурсів. Вибір того чи іншого критерія оптимізації використання ресурсного потенціалу залежить від загальних цілей стратегії підприємства. На підставі аналізу ресурсного потенціалу досліджуваного торгівельного підприємства пропонуємо механізм оптимізації використання його ресурсного потенціалу (рис. 3.2).

Оптимізація ресурсного потенціалу повинна обов'язково враховувати фактори зовнішнього середовища. Які можуть мати вплив на раціональне співвідношення ресурсів для досягнення необхідних результатів діяльності персоналу. Крім того, оптимізація використання ресурсного потенціалу повинна враховувати загальну стратегію розвитку підприємства. Нагадаємо, що виділяють чотири еталонні стратегії розвитку бізнесу:

- стратегія концентрованого росту;
- стратегія інтегрованого росту;
- стратегія диверсифікованого росту;
- стратегія скорочення.



Рисунок 3.2 – Механізм оптимізації використання ресурсного потенціалу
торгівельного підприємства

Джерело: авторська розробка

Природньо, що для кожного із видів стратегії підприємства рішення в області використання ресурсного потенціалу будуть відрізнятися, що відображено на рис. 3.3.

З врахуванням зовнішніх факторів і стратегії підприємства, оптимізація використання ресурсного потенціалу підприємств повинна розпочинатися з проведення всебічного комплексного аналізу для виявлення його недоліків та їх причин. Повноцінний аналіз та планування діяльності підприємства в сучасних умовах здійснюються у процесі оцінки його ресурсного потенціалу.

Стратегія концентрованого росту	Стратегія інтегрованого росту	Стратегія диверсифікованого росту	Стратегія скорочення
- залучення додаткових ресурсів для забезпечення розширеного відтворення; - пошук нових джерел ресурсів більш високої якості; - пошук більш дешевих ресурсів.	- забезпечення контролю за джерелами ресурсів при реалізації стратегії зворотної вертикальної інтеграції; - пошук додаткових джерел ресурсів; - залучення інформаційного та інтелектуального потенціалів	- пошук нових джерел ресурсів згідно потребам нових напрямків діяльності; - ріст значимості інформаційного та інтелектуального потенціалів.	- скорочення обсягів споживання ресурсів; - мінімізація витрат на ресурсне забезпечення.

Рисунок 3.3 – Співвідношення видів стратегії розвитку бізнесу і рішень в області використання ресурсного потенціалу

Джерело: авторська розробка

Своєчасне виявлення проблем щодо ефективності використання ресурсів підприємства та встановлення факторів, що вимагають перетворюючих управлінських рішень за допомогою систематичної оцінки на основі щорічного моніторингу процесів ресурсозбереження на торгівельному підприємстві є можливим здійснити завдяки комплексній оцінці реалізації ресурсного потенціалу підприємства.

В цілях забезпечення комплексності оцінки пропонується її проведення за такими компонентними блоками організаційно-економічного інструментарію реалізації ресурсного потенціалу торгівельного підприємства:

- оцінка формування ресурсного потенціалу, яка спрямована на вивчення збалансованої сукупності виробничих ресурсів з метою забезпечення ефективності виробничого процесу. Об'єктом оцінки є ресурсні компоненти потенціалу (основні виробничі засоби, матеріальні, трудові та фінансові ресурси);

- оцінка руху ресурсного потенціалу, яка спрямована на вивчення руху окремих його елементів, для забезпечення безперервного процесу виробництва завдяки постійному авансуванню певної вартості. Авансовані засоби виступають у

таких економічних формах, як основні та оборотні, які, у свою чергу, мають суттєві відмінності за характером перенесення вартості на новостворений продукт. Безперервним зв'язком між здійсненням процесу виробництва та оборотним капіталом служить політика управління. Політика управління – це систематичний, цілеспрямований вплив суб'єкта управлінської діяльності на керований об'єкт з метою його впорядкування, зберігання та розвитку. Метою політики управління чистим оборотним капіталом є: визначення обсягу та структури оборотних активів; джерел їх покриття; співвідношення між обсягом оборотних активів та джерел їх покриття достатнього для забезпечення довгострокової виробництва та ефективної фінансової діяльності підприємства;

- оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємствами, орієнтована на врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів з метою прогнозування ступеня збалансованості компонентів потенціалу відповідно до внутрішніх потреб торговельного підприємства та зміни зовнішнього середовища;

- оцінка управління ресурсним потенціалом на підприємстві, яка спрямована на визначення цільових орієнтирів та пріоритетних завдань щодо формування його ресурсної концепції підприємств; визначення різних напрямів ресурсозбереження для галузі загалом або окремого підприємства; вироблення стратегії ресурсозбереження на підприємстві.

Оцінка кожного із структурних блоків передбачає розрахунок комплексу показників з огляду на особливості та умови бізнес-діяльності торговельного підприємства. Для порівняння компонентів ресурсного потенціалу пропонується використовувати відносні показники, що дозволить порівнювати їх у динаміці та просторі під впливом факторів, які можна віднести до окремих груп (табл. 3.3).

Такий всебічний аналіз ресурсного потенціалу торговельного підприємства дозволить виявити недоліки в ресурсній базі, в організації руху ресурсів, в ефективності їх використання, а також допоможе порівняти всі значення з аналогічними підприємств-конкурентів.

Таблиця 3.3 – Комплексний аналіз потенціалу ресурсного забезпечення торгівельного підприємства

Напрямки аналізу	Показники, що аналізуються
Аналіз стану ресурсної бази	Оцінка фактичної наявності різних видів ресурсів, забезпеченості ресурсами. Виявлення надлишків чи дефіциту запасів окремих видів ресурсів. Порівняння потреби в різних видах ресурсів згідно виробничої програми і стратегічного плану з фактичною наявністю з врахуванням норм використання.
Аналіз руху ресурсів	Дослідження графіків надходження ресурсів та їх використання у виробництві. Розрахунок балансів ресурсного забезпечення. Аналіз графіків поповнення запасів ресурсів. Аналіз показників споживання ресурсів в наступних періодах.
Аналіз ефективності використання ресурсної бази	Аналіз абсолютних показників: обсягів виробництва за кожним видом продукції (робіт, послуг) в натуральному і вартісному вираженні. Аналіз відносних показників: - віддачі від кожного виду ресурсів (фондовіддача, продуктивність праці, оборотність оборотних засобів тощо); - рентабельності
Аналіз конкурентоспроможності ресурсного потенціалу	Стан ресурсної бази і порівняння з конкурентами. Ефективність використання ресурсної бази у порівнянні із середніми показниками в галузі. Аналіз ринку ресурсів, можливостей додаткового залучення ресурсів із зовнішніх джерел

Джерело: авторська розробка

До напрямків оптимізації можуть бути віднесені:

1. Оптимізація наявності і структури ресурсів підприємства, яка може бути здійснення з дотриманням таких принципів:

- досягнення максимального обсягу виробництва за наявною структурою використання ресурсів;
- забезпечення мінімізації фінансових ресурсів на ресурсне забезпечення;
- вибір оптимального співвідношення використання різних видів ресурсів за критеріями максимізації обсягу виробництва і мінімізації витрат.

Якщо буде виявлена додаткова потреба в ресурсах в рамках оптимізації використання ресурсного потенціалу необхідно також приймати рішення про закупівлю ресурсів, що передбачає виконання деяких процедур:

- аналіз джерел покриття потреб в ресурсах;
- вибір постачальників;
- узгодження плану-графіку поставок із вказівкою ціни, строків, обсягів, якості і числа партій.

2. Оптимізація руху ресурсів, яка полягає в удосконаленні процесів поставки, збереження і використання ресурсів у виробничому процесі. Оптимізація руху ресурсів полягає у визначенні обсягів споживання ресурсів згідно із нормативами споживання і графіками виробництва, а також обсягів страхових запасів, на основі чого повинні переглядатися:

- графік надходження ресурсів на підприємство;
- графік надходження ресурсів у виробництво;
- графік поповнення запасів і заявок на нові поставки.

3. Оптимізація ефективності використання ресурсного потенціалу полягає у розробці заходів з підвищення ефективності їх використання і скорочення нормативів споживання. З цією метою рекомендується впроваджувати такі моделі ресурсного управління:

- бережливе виробництво – система менеджменту, спрямована на постійне зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, безперервне підвищення її якості оптимізацію швидкості руху матеріального потоку за системою «точно в строк»;

- теорія обмежень – підприємство розглядається як система, що складається із ресурсів, пов'язаних процесами, які вони виконують, а підвищення ефективності використання ресурсів, згідно даної теорії, лежить у подоланні таких головних обмежень, які недостатній обсяг придбаних матеріальних ресурсів, недостатня продуктивність внутрішніх (власних) ресурсів чи недостатня компетентність персоналу;

- ресурсна концепція передбачає підвищення ефективності використання ресурсів за рахунок делегування неспецифічних функцій даного бізнесу зовнішнім

структурам (аутсорсинг), за особливої уваги до розвитку ключових компетенцій підприємства.

4. Підвищення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства може досягатися, по-перше, за рахунок вище названих заходів, по-друге, за рахунок контролю за джерелами ресурсів, формування умов, за яких ресурси будуть залучатися за більш вигідними умовами, ніж у конкурентів.

Таким чином, оптимізація використання ресурсного потенціалу торговельного підприємства полягає у виявленні нестачі і резервів та розробці заходів, спрямованих на формування оптимальної структури і здійснення процесів використання ресурсного потенціалу підприємства.

За результатами оцінки ефективності використання трудових ресурсів, зробленої у розділі 2.2, був зроблений висновок про необхідність удосконалення кадрового менеджменту досліджуваного підприємства. В якості основних напрямків підвищення економічної ефективності управління трудовими ресурсами нашого об'єкта дослідження пропонується оптимізація:

- організаційної структури управління;
- організації умов праці працівників;
- організація морального і матеріального стимулювання праці (рис.3.2).

Розглянемо запропоновані напрямки детальніше. З метою оптимізації організаційної структури управління пропонується внести до штатного розкладу підприємства такі зміни.

- скоротити одну ставку інженера-кошторисника у виробничо-технічному відділі, оскільки подальша реконструкція виробничої бази підприємства проводиться не власними силами, а підрядної організацією. Частину функцій, що стосуються безпосередньо кошторису передати начальнику відділу, а частину функцій щодо формування договорів передати економісту з підвищенням окладів на 20%;

- скоротити ставку інженера у відділі постачання з розподілом його функцій між начальником відділу та завідувачем складом також із підвищенням окладів на 20%;

- переглянути функції менеджера з кадрів. Відповідно до штатного розкладу на 2023 рік, оклад інженера-кошторисника становив 18000 грн., оклад начальника виробничо-технічного відділу - 20000 грн., оклад економіста - 15000 грн., оклад начальника відділу постачання - 18000 грн., оклад інженера відділу постачання руб., завідувача складу – 16000 грн. Працівникам апарату управління, які попали під скорочення штатів, може бути запропонована робота зі спеціальності на вакантні посади у виробничому підрозділі підприємства. У результаті оптимізації організаційної структури управління отримано економію у розмірі 299,52 тис. грн.:

- за фондом заробітної плати у розмірі 230,4 тис. грн. за рік:

$$18000 \times 12 - 20000 \times 0,2 \times 12 - 15000 \times 0,2 \times 12 + 15000 \times 12 - 18000 \times 0,2 \times 12 - 16000 \times 0,2 \times 12 = 230400;$$

- за соціальними внесками у розмірі 48,34 тис. руб. протягом року:

$$230,4 \times 0,21 = 48,34.$$

Крім того, запропонована зміна структури апарату управління викликає зміну показників ефективності управлінської праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозна оцінка оптимізації організаційно-управлінської структури управління підприємством

Показники	2023 рік	2025 рік (прогноз)	Відхилення
1. Загальна чисельність працівників, осіб	73	71	-2
2. Число управлінців	20	18	-2
3. Частка управлінців у загальній кількості працівників, %	27,4	25,3	-2.1
4. Кількість неуправлінських кадрів, осіб	53	53	0
5. Кількість рівнів управління	3	3	0
6. Кількість підрозділів	4	3	0
7. Виручка від реалізації, тис. грн.	48292	48292	0
8. Коефіцієнт підпорядкованості	2,6	3,1	0,5
9. Коефіцієнт структурної напруженості (р.6 / р.3)	0,15	0,12	-0,03
10. Ефективність труда апарату управління (р.7 / р.2), тис. грн. / особа	2414,6	2682,9	268,3

Джерело: авторська побудова

Як свідчать результати розрахунків (табл. 3.3) управлінська праця стане більш ефективною, коли:

- частка управлінського персоналу зменшиться на 2,1 пункту або на 7,7%;
- коефіцієнт структурної напруженості зменшиться на 0,03 пункти або на 20%;
- коефіцієнт підпорядкованості збільшиться на 0,5 пунктів або на 19,2%;
- показник ефективності управлінської праці збільшиться на 268,3 тис. грн/особу чи 11,1%.

Розглядаючи проблему оптимізації організаційної структури управління не можна залишити без уваги таку важливу, з погляду посаду як менеджер з кадрів. Необхідно перетворити його з технічного виконавця на справді ефективну управлінську ланку. Для цього можна додати до його обов'язків:

- моніторинг ринку праці з метою встановлення середнього рівня заробітної плати за кожною спеціальністю;
- здійснення оцінки задоволеності працівників від роботи на підприємстві;
- розробку програм нематеріального стимулювання;
- роботу зі співробітниками у процесі адаптації при можливому звільненні.

Щоб вирішити проблему підвищення ефективності організації умов праці, необхідно, передусім, організувати гаряче харчування біля підприємства. Ідеальний варіант - будівництво їдальні, але його може замінити і на більш бюджетний варіант - укладання договору з найближчим пунктом харчування на доставку гарячих обідів. Для підприємства це буде невитратний варіант. Обов'язки щодо щоденного збору замовлень працівників підприємства можуть бути доручені будь-якому співробітнику апарату управління.

Крім того, важливим фактором, на наш погляд, при розгляді умов організації праці на підприємстві має бути наявність корпоративної культури. Оскільки поняття «корпоративний дух», і навіть обстановка всередині підприємства безпосередньо пов'язані з розробкою спеціальних заходів, вкладених у підвищення зацікавленості персоналу, керівництву підприємства слід постійно застосовувати

ефективні заходи. Прикладом може бути організація корпоративних, пенсійних та ощадних фондів.

З метою оптимізації матеріального та морального стимулювання пропонується:

- систему оплати праці перетворити на систему заохочення якості та продуктивності. Використовувати принцип пайової участі працівників у доходах підприємства або бонусну програму за конкретними показниками для кожного структурного підрозділу. Розробку бонусної програми можна доручити економісту та менеджеру з кадрів;

- проведення підвищення кваліфікації та навчання працівників за рахунок підприємства дистанційним способом. Дистанційне навчання є нині найдоступнішим у матеріальному плані способом отримання знань. Тим більше, що робочі місця всіх співробітників апарату управління оснащені сучасним комп'ютерним обладнанням. Для підприємства витрати на навчання становитимуть від 15 до 45 тис. грн. (залежно від програми та рівня освіти) на рік на людину.

У комплексі заходи щодо оптимізації організації умов праці та організації матеріального та морального стимулювання сприятимуть не тільки зростанню продуктивності праці, що, безумовно, позначиться на доходах підприємства та, відповідно, доходах працівників, а й знизять плинність кадрів, тобто сприятимуть стабільності виробничого процесу, підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

3.3 Удосконалення документообігу в системі управління ресурсним потенціалом торговельного підприємства

Документообіг є невід'ємною складовою всіх функціональних елементів системи управління. Такі операції, як підготовка, передача, оформлення, зберігання і застосування документів супроводжують будь-яку функцію управління. Вміння приймати вірні рішення та оперативно реагувати як на внутрішні зміни, так і

зовнішні ринкові зміни ринку визначається не лише талантом та практичним досвідом менеджерів. Ефективність управління ресурсним потенціалом підприємством визначається також рівнем організації управління документооборотом.

Низька ефективність використання наявних інформаційних даних або їх спричиняє у майбутньому втрату бізнесу. Затримка в одержанні інформаційних даних чи відповідних документів спричиняють втрату грошей, часу та потенційних можливостей. Оскільки діяльність підприємства пов'язана із обробкою інформації, документації, у будь-якому випадку суб'єкт господарювання стикається із проблемою систематизації, обробки та безпечного збереження значного масиву інформації. Отже, в оптимізації діяльності підприємства має важливе значення впровадження новітніх систем електронного документообороту.

У разі недосконалості документообігу в компанії необхідно виявити комплекс сприятливих умов для вдосконалення автоматизованого документообігу з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Аналіз загальних проблем, які зустрічаються в багатьох фірмах, дозволяє виділити основні напрямки рішень:

- 1) використання організаційних перспектив;
- 2) розробка операційних покращень;
- 3) грамотне ведення електронного документообігу.

Організаційні перспективи передбачають переглянути розподіл повноважень у компанії, а також чітко виділити зони відповідальності. Завдяки проведенню такого роду робіт на підприємстві усувається дублювання робочих функцій, а також знижується рівень залучення вищого керівництва (наприклад, підписання документів), де це необхідно.

Щоб відстежувати термін виконання документів, зони відповідальності, на підприємстві необхідно розробити графік документообігу. На цьому етапі, ввівши інструмент у робочий процес, у компанії підвищиться рівень взаємодії структурних підрозділів, а також збільшиться контроль дій працівників.

Операційні покращення визначають рівень оптимізації бізнес-процесів, які запуснені у документообігу підприємства. Для того, щоб підвищити рівень автоматизації, необхідно ввести єдиний шаблон для типових документів (договори, титульні листи тощо). Розробка регламентної документації дозволить скоротити трудовитрати працівників, а також підвищить рівень ефективності документообігу.

Досліджуване підприємство у своїй діяльності використовує такі види документів, які можна класифікувати за ознаками, наведеними в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Види документів, які використовуються досліджуваним підприємством

№	Ознака	Види документів
1	Установчі	Статут, положення, правила, інструкції, регламенти тощо
2	Організаційно-розпорядчі	Постанови, рішення, накази, розпорядження, вказівки, службові листи, акти тощо
3	Фінансово-розрахункові	Баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, прибуткові ордери тощо
4	Постачальницько-збутові	Накладні, рахунок-фактура, договори, контракти тощо
5	З кадрових питань	заяви, накази по особовому складу, особові картки, трудові книжки, характеристики, штатні розписи, табелі обліку використання робочого часу тощо
6	Особові офіційні	пропозиції, заяви, скарги, автобіографії, розписки, доручення тощо

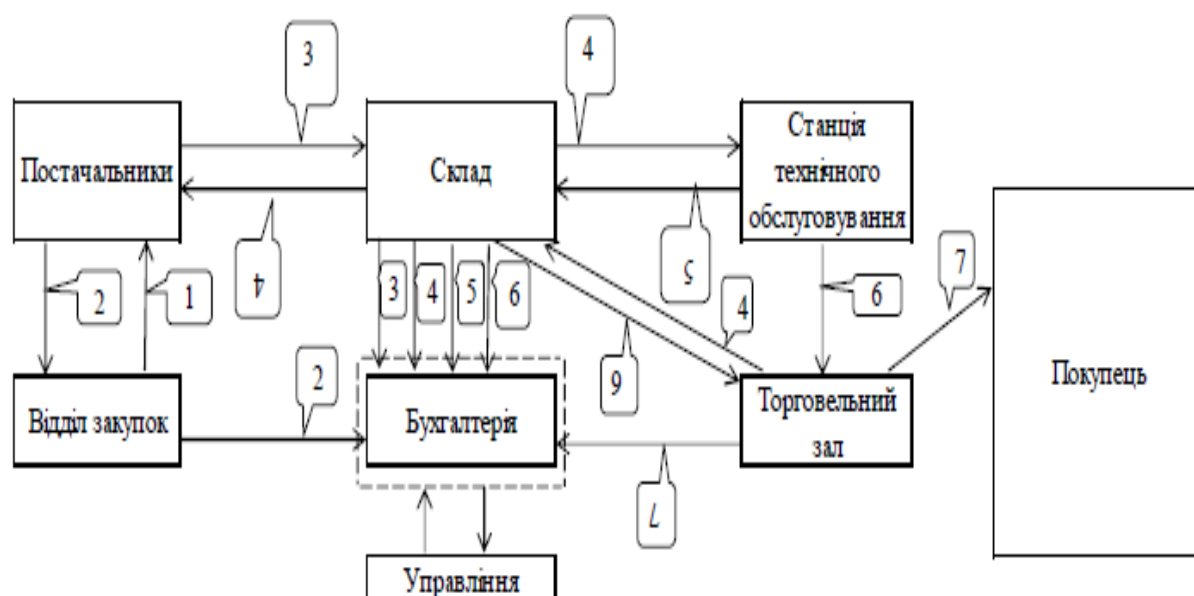
Джерело: авторська розробка

До основних етапів документообігу досліджуваного підприємства можна віднести:

- 1) складання і оформлення документа;
- 2) прийняття документа відповідними підрозділами підприємства залежно від призначення документа;
- 3) рух документа робочих місцях відповідних підрозділів, його обробка і використання для облікових записів;
- 4) передача документа на обчислювальні машини і повернення назад;
- 5) передача документа в архів.

Правильно побудована система документообігу на підприємстві спрощує роботу його фінансово-економічної служби, а також підвищує ефективність

системи управління підприємством. Схематично, система документообігу господарських операцій на досліджуваному підприємстві наведена на рис.3.4.



Примітка: 1 – замовлення товару; 2 – узгодження замовлення постачальником; 3 – приймання товару на склад; 4 – облік товару на складі; 5- виробництво; 6 – надходження товару в торговий зал; 7 – розрахунок за авто

Рисунок 3.4 – Схема документообігу господарських операцій досліджуваного підприємства

Джерело: розроблено на основі [22]

Для того, щоб не допускати дублювання внутрішніх документів, підвищити оперативність реагування на відхилення фактичних показників від планових, скоротити матеріальні витрати і витрати часу на обробку документів пропонується удосконалити систему документообігу шляхом автоматизації інформаційних потоків про управління окремими видами ресурсів на основі відокремлення бізнес-процесів між відділами підприємства (рис.3.5.).



Рисунок 3.5 – Концептуальна схема автоматизації системи управління інформаційними потоками у загальній системі документообігу підприємства
Джерело: авторська розробка

Характеристика наведених на рис. 3.6 інформаційних потоків у загальній системі документообігу ТОВ «ЕСО-Технікс», наведеної в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Характеристика інформаційних потоків досліджуваного підприємства

№	Спрямування інформаційного потоку	Характеристика
1	2	3
1	від керівника підприємства	планові показники розвитку підприємства на поточний період та стандарти їх виконання, реакція на виконання поточних планів, офіційна інформація від автодилера
2	до керівника підприємства	інформація про стан виконання планів, поставка та використання ресурсів, відомості про ринкову ситуацію
3	від керівника відділу продажів	узагальнені дані про обсяги реалізації продукції за окремими категоріями та асортиментними групами; кількість та умови укладених угод тощо;

Продовження табл. 3.5

1	2	3
4	до керівника відділу продаж	дані про стан виконання планів з обсягів реалізації продукції окремими працівниками, відділами, стан матеріальних запасів, строки поставок;
5	від фінансового відділу	інформація про виконання бюджету та відхилення при його виконанні;
6	до фінансового відділу	дані про стан матеріальних запасів на складах, витрати матеріалів, укладені договори, собівартість та ціни;
7	від менеджерів продажу	дані про обсяги продажу автомобілів та супутніх послуг, стан виконання договорів, страхування автомобілів і власників, інші відомості оперативної роботи;
8	до менеджерів продажу	інформація про наявність та технічні характеристики товарів, умови заключення договорів, цінова та маркетингова політика збуту, бонуси, знижки, умови нарахування заробітної плати та доплат тощо;
9	від бухгалтерії	дані про нарахування та виплати зарплати, податків, відрахувань, внутрішній облік запасів
10	до бухгалтерії	інформація про рух грошових коштів на рахунках підприємства, зміни в цін по окремих товарних групах, інформація про використання робочого часу, зміни в виконанні планових показників, фінансові операції підприємства;
11	до маркетингового відділу	інформація про ціни, знижки, особливості кредитування та страхування, асортимент товарів, планові пріоритети продажу;
12	від маркетингового відділу	дані щодо стану ринку та орієнтовних сегментів, цінову та товарну політику конкурентів, прогнозні обсяги продажу;
13	у відділ СТО	інформація про наявність необхідних запасних частин, матеріалів, стан виконання робіт, побажання клієнтів.

Джерело: дані досліджуваного підприємства

Організація документообігу на досліджуваному підприємстві має декілька недоліків, до яких відносяться: дублювання вхідних документів; нагромадження зайвої інформації внаслідок швидкого оновлення вхідних даних; необхідність звітування про виконану роботу, вимагає додаткових витрат часу; наявність додаткових матеріальних витрат на формування, розподіл, друкування і розподіл документів між підрозділами підприємства.

Для економії матеріальних витрат і часу на документообіг досліджуваного підприємства рекомендується використовувати систему електронного документообігу, тобто автоматизовану систему роботи із різноманітними документами підприємства, наведеним в табл. 3.4. Автоматизація документообігу

дає можливість повністю автоматизувати робочий процес за документами, що має відповідні переваги: забезпечує робочу координацію з віддаленими користувачами; забезпечує інтеграцію із зовнішніми системами електронної пошти - нарощувати основні системні можливості електронного документообігу за допомогою модульних та вбудованих інструментів; забезпечує процес одноразової роботи в системі великої кількості користувачів; підвищує ефективність роботи з документацією; підвищує корпоративну культуру роботи з документацією; суттєво скорочує обсяги паперового документообігу; зменшує час на обробку та відправлення документації, пошук документів, погодження та затвердження документальних проектів; забезпечує всі документальні процеси з одноразовим застосуванням електронних та паперових документів; упорядковує процедуру реєстрації всіх типів документації (реєстрація в електронній пошті та web-формах, підтримка потокового сканування, файлова реєстрація будь-якого формату); забезпечує робочий процес із взаємопов'язаною документацією; забезпечує адміністрування документа протягом усього життя; забезпечує чіткість всіх процесів з моменту формування документа до його відправки в архів; зберігає історії дій з документами (облік часу та виконавців усіх операцій з документом, збереження робочих коментарів, підтримка версій вкладень) - відстежує історію формування документа; забезпечує прозору процедуру погодження та затвердження документації; забезпечує прозорий контроль дисципліни виконання; проводить сортування документації з будь-яких аспектів; забезпечує пошук даних з різних атрибутів, а також повнотекстовий пошук; забезпечує автоматизацію збору та аналізу статистичної інформації про рух документації; забезпечує зберігання в архіві електронних зразків документації; забезпечує регламент прав доступу; забезпечує швидкий доступ до документації; скорочує кількісні документальні втрати.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. По-перше, між категоріями «ресурси» і «потенціал» є головна різниця, яка полягає в тому, що існування ресурсів не залежить від підприємства, а потенціал окремого підприємства залежить від останнього, від суб'єктів діяльності. Тобто «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, включає здібності працівника, колективу до ефективного використання наявних коштів чи ресурсів. Ресурсний потенціал торгівельного підприємства розглядається й оцінюється як сукупність ресурсів в їх поєднанні й взаємодії, а управління ресурсним потенціалом - як дії, створені задля досягнення економічного ефекту від їх залучення і використання. Складовими ресурсного потенціалу торгівельного підприємства є: фінансово-майновий потенціал; кадровий потенціал; інформаційно-комунікативний потенціал; організаційно-підприємницький потенціал. До об'єктів управління ресурсним потенціалом підприємства відносяться його функціональні складові: формування, використання і відтворення.

По-друге, основним видом діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «ЕСО - Автотехнікс» є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Організаційна структура управління підприємством – лінійно-функціональна. Аналіз економічних показників підприємства свідчить про збільшення доходів підприємства, його чистого прибутку, що безпосередньо пов'язано із підвищенням продуктивності праці, а обсяги витрат, насамперед, залежать від ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових та інших видів ресурсів ТОВ «ЕСО-Автотехнікс». Аналіз ефективності використання ресурсів свідчить про недостатнє ефективне їх використання.

В-третьє, найбільш високий рівень має виробничий потенціал підприємства, проте спостерігається його зниження в аналізованому періоді з 81,4 % у 2021 р. до 76,13% у 2023 р. (на 5,27%). Забезпеченість виробничими ресурсами та їх якість (ресурсна складова виробничого потенціалу) досить високі – понад 93%

максимально можливого рівня. Ефективність використання виробничих ресурсів трохи нижче і склалася на рівні показника виробничого потенціалу, що пояснюється недотриманням пропорцій ефективного розвитку, що має відкладений ефект і, як правило, проявляється не відразу, а через деякий час, несучи приховані небезпеки підприємству. Наприклад, низька ефективність використання основних виробничих засобів пов'язана із високим зносом основних засобів підприємства, а їх оновлення спрямоване на вирішення вузьких завдань (заміна зношеного обладнання), а не на вдосконалення технології, інноваційний розвиток та кардинальну перебудову виробництва.

В-четвертих, трудовий потенціал підприємства можна охарактеризувати як високий. Це єдина складова ресурсного потенціалу, яка має позитивну динаміку зміни і невисоку волатильність рівня – не більше 10% на горизонті дослідження. Для порівняння, мінливість рівня виробничого потенціалу складає в аналізованому періоді близько 20%. Ефективність використання трудових ресурсів наближається до 100 %, що свідчить про те, що підприємство вичерпало можливості використання інтенсивних факторів розвитку щодо трудових ресурсів (раціональніше використання робітничого часу, перегляду норм виробітку) за наявного рівня розвитку виробництва. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів можливе лише за подальшого нарощування виробничого потенціалу або при використанні екстенсивних факторів, наприклад, скорочення чисельності керівників та спеціалістів при збереженні колишнього рівня об'ємних показників діяльності.

В п'ятих, планування ресурсного потенціалу, як ключовий елемент системи управління, підприємства сприяє безперервному його економічному зростанню за рахунок найбільш раціонального використання всіх виробничих ресурсів та насамперед професійних та інтелектуальних здібностей персоналу, у тому числі й економістів-менеджерів. Одним із можливих методів підвищення ефективності планування ресурсів підприємства може стати програмний пакет ERP, який забезпечує розробку організаційної стратегії інтеграції виробничої та операційної

діяльності підприємства, управління його кадровими ресурсами, фінансовими ресурсами та активами, метою якої є виявлення оптимальної структури всіх ресурсів підприємства.

В-шостих, оптимізація використання ресурсного потенціалу торгівельного підприємства полягає у виявленні нестачі і резервів та розробці заходів, спрямованих на формування оптимальної структури і здійснення процесів використання ресурсного потенціалу підприємства. В якості основних напрямків підвищення економічної ефективності управління трудовими ресурсами підприємства пропонується оптимізація: організаційної структури управління; організації умов праці працівників; організація морального і матеріального стимулювання праці.

В - сьомих, ефективність управління ресурсним потенціалом підприємством визначається рівнем організації його документообороту. Правильно побудована система документообігу на підприємстві спрощує роботу його фінансово-економічної служби, а також підвищує ефективність системи управління підприємством. Для економії матеріальних витрат і часу на документообіг досліджуваного підприємства рекомендується використовувати систему електронного документообігу, тобто автоматизовану систему роботи із різноманітними документами підприємства. Автоматизація документообігу дає можливість повністю автоматизувати робочий процес з документами підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Г.М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08. Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21 с. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?... (дата звернення 25.11. 2023).
2. Бозуленко О.Ю. Дефініція поняття "торговельне підприємство". *Економічний аналіз*: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: "Економічна думка". 2015. Т. 19. № 2. С. 20-25.
3. Борисюк І.О., Сімкова Т.О. Формування системи управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 114–119. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/23.pdf (дата звернення: 18.05.2024).
4. Бочкун Д. В. Екологічна складова ресурсного потенціалу. *Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції*: тези доповідей Х Всеукраїнської науково-практичної конференції 25-27 жовтня 2023 р. за ред. Г.В. Табацької. Миколаїв, 2023. С. 17-20.
5. Бочкун Д. В. Теоретичні основи формування ресурсного потенціалу. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 23 серпня 2023 р.)*. Кременчук: ЦФЕНД, 2023. С.34-35.
6. Бугай В.З., Горбунова А.В., Ключєва Ю.В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. №1(9). URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/027-33.pdf (дата звернення 26.05.2024).
7. Гордієнко, Є. С. Діяльність торговельного підприємства в умовах трансформації податкового середовища: автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд.

екон. наук: спец. 08.00.08. Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2011. 19 с.

8. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.

9. Довбенко В., Мельник В. Потенціал і розвиток підприємства. Львів : Вид. нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2010. 232 с.

10. ERP - система планування та управління ресурсами підприємства. URL [http://dssbi.com.ua/ System/erpсистемиплануваннятауправління-p/](http://dssbi.com.ua/System/erpсистемиплануваннятауправління-p/) (дата звернення 25.05.2024)

11. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: колективна монографія за ред. В.А. Павлової. Дніпропетровськ: ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2015. 352 с.

9. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. пос. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

10. Кузьмін О.Є., Тимошук М.Р., Фещур Р.В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств. *Економіка: проблеми теорії і практики*. Харків: ХЕУ, 2015. С. 374-383.

11. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 126–130.

12. Мазур А.Г., Шаманська О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства : монографія. Вінниця ТОВ фірма «Планер» : 2013. 253 с.

13. Офіційний веб-сайт ТОВ «ЕКО-Автотехнікс» URL: <https://autotechnics.ua/pro-kompaniu> (дата звернення 14.05.2024)].

14. Отенко І.П. Методологічні основи управління ресурсним потенціалом: наук. посіб. Харків: ХНЕУ. 2015. 216 с.

15. Рівень задоволеності постачальників в організаціях ERP по всьому світу станом на 2019 рік. URL : <https://www.statista.com/statistics/1011765/worldwide-erp-vendor-satisfaction-rate/> (дата звернення: 01.06.2024).

16. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88.

17. Слободянюк Н.О., Шокер Р.І. Управління ресурсним потенціалом у контексті механізму фінансової безпеки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. URL: DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-40>

17. 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.

18. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства. URL: <https://en.ppt-online.org/119884> (дата звернення: 10.05.2024).

19. Терміни окупності витрат на проекти з планування загально-організаційних ресурсів (ERP) з 2015 по 2017 рік. URL : <https://www.statista.com/statistics/526670/worldwide-erp-implementationprojects-recoup-costs/> (дата звернення: 28.05.2024)

19. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2015. 316 с.

20. Фесіна Ю. Г., Рябий В.В. Економічний потенціал підприємства: структура та оцінювання. *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 261-269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2018_15_33 (дата звернення: 15.09.2023).

21. Цибульська Е.І. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2011. 384 с.

22. Чупир О.М., Бурлака Є.О., Бутенко О.П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту) : монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.

23. Шевчук В. Я. Економічний механізм стимулювання ресурсозбереження. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2016_1_5 (дата звернення 15.05.2024)

24. Шталь Т.В. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.05 / Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків, 2006. 18 с
25. Collis D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*. 2014. № 8. P. 148-157.
26. Sirmon D. G., Gove S., Hitt M. A. Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*. 2016. Vol. 5. P. 927.
27. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 2017. № 18. P. 15-30.