

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Управління ефективністю використання ресурсного
потенціалу підприємства**

Виконав:

ЗАДКО Іван Анатолійович
студент спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»

Керівник:

СТРОЧЕНКО Наталія Іванівна
кандидат економічних наук, професор
кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького

Рецензент:

ГУЙВА Олена Іванівна
начальник відділу економіки і планування
ТОВ «КОМПРЕСОРМАШ-СЕРВІС»

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

публічного управління та адміністрування

Освітній ступінь

Магістр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

Затверджую:

Зав. кафедри

Олена СЛАВКОВА

« ____ » « _____ » 202_ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ЗАДКА Івана Анатолійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «НДІЦ «Арматом» м. Київ

Керівник роботи: к.е.н., професор СТРОЧЕНКО Наталія Іванівна

Затверджена наказом по університету від

«26» квітня 2024 р. № 1229/ос

3. Строк подання студентом закінченої роботи

09 серпня 2024 року

4. Вихідні дані до роботи:

дані первинного, оперативного і управлінського обліку, річні фінансові звіти за 2021-2023 роки, планова документація підприємства, теоретичні та методичні розробки провідних науковців з обраної тематики, закони України та інші нормативно-правові акти.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Визначити теоретико-методичні аспекти управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

2. Надати коротку організаційно-економічну характеристику ТОВ «НДІЦ «Арматом».

3. Дослідити результати управління виробничою складовою ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом».

4. Провести оцінку ефективності управління ресурсами за балансом підприємства.

5. Обґрунтувати управлінські заходи покращення якості і оптимізації структури ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом»

6. Визначити напрями адміністративного управління підвищенням результативності використання ресурсного потенціалу підприємства

6. Дата видачі завдання:

15 травня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	серпень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень-листопад 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень-лютий 2024 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень-травень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	25-31 липня 2024 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 09 серпня 2024 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	01-09 серпня 2024 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	14 серпня 2024 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	14 серпня – 23 серпня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	18 серпня 2024 р.	

Студент

Іван ЗАДКО

Керівник роботи

Наталія СТРОЧЕНКО

Перевірку на автентичність
проведено

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена
до захисту

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

ЗАДКО І.А. Управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми. 2024 р. Рукопис.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню проблем управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, що включає 27 таблиць. Список літературних джерел включає 35 найменувань, розміщених на 5 сторінках.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні основи та науково-практичні засади управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

В першому – теоретичному розділі роботи визначені теоретико-методичні аспекти управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «НДІЦ «Арматом»; досліджено результати управління виробничою складовою ресурсного потенціалу; проведено оцінку ефективності управління ресурсами за балансом підприємства.

У третьому розділі обґрунтовані управлінські заходи покращення якості і оптимізації структури ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом», а також визначені напрями адміністративного управління підвищенням результативності використання ресурсного потенціалу підприємства

В кваліфікаційній роботі одержали подальшого розвитку методика проведення оцінки фактичного рівня використання ресурсів промислового підприємства для удосконалення ефективності використання ресурсного потенціалу (п.п. 2.2-2.3, п.п. 3.1) та система визначення напрямів адміністративного управління підвищенням результативності використання ресурсного потенціалу підприємства (п.п. 3.2).

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що теоретичні та методологічні положення магістерської роботи доведено до рівня конкретних методик та рекомендацій з управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

Ключові слова: ресурсний потенціал, ресурси підприємства, управління ресурсним потенціалом підприємства, ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

SUMMARY

ZADKO I.A. Management of the efficiency of the use of the resource potential of the enterprise.

Qualification work in the specialty 073 «Management», SNAU, Sumy. 2024. Manuscript.

The qualification work is devoted to the study of the problems of managing the efficiency of the use of the enterprise's resource potential.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources and appendices. The total volume of work is 72 pages, which includes 27 tables. The list of literary sources includes 35 items on 5 pages.

The purpose of the qualification work is to deepen the theoretical provisions and develop methodological and practical recommendations for managing the efficiency of the use of the enterprise's resource potential.

The object of the study is the process of managing the efficiency of the use of the enterprise's resource potential.

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations and scientific and practical principles of managing the efficiency of the use of the enterprise's resource potential.

In the first - theoretical section of the work, the theoretical and methodological aspects of managing the efficiency of the use of the enterprise's resource potential are determined

The second chapter provides the organizational and economic characteristics of Armatom NDIC LLC; the results of management of the production component of the resource potential were investigated; an assessment of the effectiveness of resource management was carried out according to the balance sheet of the enterprise.

In the third section, management measures to improve the quality and optimize the structure of the resource potential of NDIC "Armatom" LLC are substantiated, as well as the directions of administrative management to increase the effectiveness of the use of the resource potential of the enterprise are determined

The qualification work received further development a method of assessing the actual level of use of resources of an industrial enterprise to improve the efficiency of the use of resource potential (items 2.2-2.3, items 3.1) and a system for determining directions of administrative management for increasing the effectiveness of the use of resource potential of the enterprise (items 3.2).

The practical significance of the obtained results is that the theoretical and methodological provisions of the master's thesis have been brought to the level of specific methods and recommendations for managing the efficiency of the use of the enterprise's resource potential.

Key words: resource potential, enterprise resources, enterprise resource potential management, efficiency of enterprise resource potential use.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА БАЗОВИХ ФАКТОРІВ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «НДІЦ «АРМАТОМ»	23
2.1 Коротка організаційно-економічна характеристика ТОВ «НДІЦ «Арматом»	23
2.2 Результати управління виробничою складовою ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом»	30
2.3 Оцінка ефективності управління ресурсами за балансом підприємства	37
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «НДІЦ «АРМАТОМ»	42
3.1 Управління покращенням якості і оптимізації структури ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом»	42
3.2 Напрями адміністративного управління підвищенням результативності використання ресурсного потенціалу підприємства	51
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. Швидка трансформація умов ведення бізнесу, ускладнена логістика сировини, матеріалів й комплектуючих обумовлюють необхідність пошуку дієвих інструментів пристосування вітчизняних підприємств до нових реалій провадження діяльності. За цих обставин результативність їх діяльності безпосередньо залежить від наявного ресурсного потенціалу, оптимальності поєднання та ефективності використання його складових елементів з врахуванням тенденцій зміни бізнес-середовища.

Ресурсний потенціал підприємства як сукупність ресурсів та можливостей, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей, є економічною основою його розвитку та нарощення конкурентних переваг. Разом з тим визначальним фактором досягнення успіху на ринку є не просто кількість та якість наявних ресурсів, але й їх співвідношення та поєднуваність, відповідність потребам вирішуваних завдань.

Проблематиці формування раціонального за своїм розміром та складом ресурсного потенціалу підприємства та забезпечення його ефективного використання присвятили свої наукові праці такі вітчизняні вчені, як Швиданенко Г.О. [22], Чупир О.М., Бурлака Є.О., Бутенко О.П. [26], Бірюков Є.І. [1], Буняк Н.М. [2], Гриньова В.М., Салун М.М. [3], Савіна С. [33], Костецька Н.І. [6], Жмуденко В.О., Ліщук Р. [4], Латишева О.В. [7; 32], Шапошников К.С. [27], Смолич Д.В. [20], Заїка К. [31], Парасій-Вергуненко І., Юрчишин Я., Безверхий К., Грищенко Н., Назарова К., Приймак Н. [11], Сєвідова І.О. [19], Чорна М.В. [25] та ряд інших вчених з обраної тематики.

Однак, попри значний обсяг напрацювань у цій сфері, проблема підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства в контексті забезпечення його сталого розвитку в умовах наростання кризових явищ потребує проведення подальших досліджень у цій сфері.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і практичних

рекомендацій щодо управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

Для реалізації визначеної мети поставлені **наступні завдання**:

1. Визначити теоретико-методичні аспекти управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.
2. Надати коротку організаційно-економічну характеристику ТОВ «НДІЦ «Арматом».
3. Дослідити результати управління виробничою складовою ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом».
4. Провести оцінку ефективності управління ресурсами за балансом підприємства.
5. Обґрунтувати управлінські заходи покращення якості і оптимізації структури ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом».
6. Визначити напрями адміністративного управління підвищенням результативності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні основи та науково-практичні засади управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Для проведення досліджень в кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку й розвитку, а саме: при узагальненні теоретико-методичних аспектів управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства використано діалектичний метод, аналіз і синтез, індукцію й дедукцію, узагальнення, метод асоціацій та аналогій; при дослідженні тенденцій розвитку діяльності досліджуваного підприємств та результатів його діяльності – ряди динаміки, середні та відносні величини; для дослідження взаємозв'язку між фінансовими результатами та розміром активів підприємств і для оцінювання повноти використання ресурсного потенціалу використано економічний та

фінансовий аналіз. Для формування підсумків результатів дослідження та висновків використано метод систематизації й узагальнення.

Емпіричною базою забезпечення доказовості теоретичних положень, достовірності висновків та рекомендацій, обґрунтування відповідних показників ефективності стала відкрита інформація фінансової звітності досліджуваного підприємства – ТОВ «НДІЦ «Арматом» м. Київ.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти органів законодавчої та виконавчої влади, що регулюють діяльність промислових підприємств в Україні; статистичні дані Державної служби статистики України; дані фінансової звітності та управлінського обліку досліджуваного підприємства – ТОВ «НДІЦ «Арматом» м. Київ; результати досліджень зарубіжних і вітчизняних науковців з питань управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства; інформаційні ресурси мережі Інтернет; результати власних спостережень та досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у здійсненні комплексного аналізу сутності та змісту ресурсного потенціалу промислового підприємства, а також у науковому обґрунтуванні шляхів розв’язання низки проблемних питань, які пов’язані з управлінням ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства, що базується на новітніх наукових поглядах і враховує сучасну політико-економічну ситуацію в Україні.

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано низку концептуальних теоретичних і практичних положень, наукових висновків, узагальнень та пропозицій, що відповідають змістовним ознакам наукової новизни й полягають в наступному:

одержали подальшого розвитку:

- методика проведення оцінки фактичного рівня використання ресурсів промислового підприємства для удосконалення ефективності використання ресурсного потенціалу (п.п. 2.2-2.3, п.п. 3.1);

- система визначення напрямів адміністративного управління підвищенням результативності використання ресурсного потенціалу підприємства (п.п. 3.2).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні та методологічні положення магістерської роботи доведено до рівня конкретних методик та рекомендацій з управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій подано авторський підхід до вирішення актуальної наукової проблеми – розвитку теоретичних положень, розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства.

Апробація результатів дослідження. Підсумки розробки проблеми загалом, окремі її аспекти, отримані узагальнення і висновки було оприлюднено на двох міжнародних науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, освіта та технології: актуальні питання теорії та практики» (Тампере, Фінляндія, 23 лютого 2024 р.) та Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку та права в Україні та світі» (м. Рівне, 24 липня 2024 р.).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати опубліковані в збірниках тез доповідей міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, що включає 27 таблиць. Список літературних джерел включає 35 найменувань, розміщених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна функція є однією з ключових системних функцій підприємства. Її мета полягає в забезпеченні ресурсами поточної та перспективної діяльності організації, а також у підвищенні її ефективності. Для реалізації власної стратегії підприємству необхідна достатня економічна потужність та/або висока економічна мобільність. Ці показники, у свою чергу, визначаються ресурсами, якими володіє компанія.

Важливість ресурсів складно переоцінити, адже без них підприємство не зможе досягти своїх стратегічних цілей. Ресурси – це, по суті, потенціал компанії. Їх стратегічне значення полягає в трьох аспектах:

- 1) можливість розробки оптимальної стратегії, оскільки ресурси слугують джерелом формування стратегії;
- 2) вплив на зовнішнє середовище – характер використання ресурсів визначає рівень впливу підприємства на зовнішнє середовище;
- 3) встановлення специфічних стратегічних цілей – ресурсний потенціал формує напрямки дії підприємства.

Ресурсний потенціал охоплює всі сфери діяльності підприємства і завжди був об'єктом управління. Однак динамічний розвиток сучасного світу призвів до стрімкої появи нових видів ресурсів, джерел їх формування та методів оцінювання. Це, в свою чергу, зумовлює необхідність постійного вдосконалення теоретичних розробок в сфері управління ресурсами, щоб вони відповідали актуальним потребам практики [16].

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених питанням управління ресурсним потенціалом підприємства, актуальними залишаються два ключових питання: уточнення структури ресурсного потенціалу підприємства в

теоретичному аспекті та розробка нових методів оцінювання комплексу «ресурсний потенціал підприємства» в методологічному відношенні.

Так, існуючі теоретичні рамки поняття «ресурсний потенціал» потребують перегляду з метою кращого відображення сучасних реалій та викликів. Це дозволить більш ефективно управляти ресурсами та використовувати їх потенціал.

Щодо другого питання, традиційні методи оцінки не завжди дають повну картину ресурсного потенціалу, особливо в умовах динамічного розвитку ринкової економіки. А тому існує потреба в адаптованих методах, які б враховували специфіку сучасного бізнес-середовища.

Вирішення цих двох питань потребує спільних зусиль науковців та практиків з різних галузей та дозволить підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, збільшити його конкурентоспроможність та сприяти стійкому розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключовими для ефективного управління підприємством та його стійкого розвитку є розуміння та правильне використання категорії «ресурсний потенціал». Слід відзначити, що ресурси існують об'єктивно, незалежно від діяльності суб'єктів господарювання. Натомість, потенціал – це характеристика самого підприємства, що відображає його здатність використовувати наявні ресурси максимально ефективно.

Для ґрунтовного вивчення ресурсного потенціалу підприємства як об'єкта дослідження економічної науки, необхідно проаналізувати різні теоретичні підходи до його визначення, представлені в працях науковців та згруповані нами наступній таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика основних підходів щодо визначення поняття «ресурсний потенціал»

Назва підходу	Визначення поняття	Ключові характеристики
1	2	3
Системний підхід	Розглядає ресурсний потенціал як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів (матеріальних, нематеріальних, трудових тощо).	Акцентує увагу на внутрішній організації та структурі ресурсного потенціалу, а також на його зв'язках із зовнішнім середовищем.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Функціональний підхід	Визначає ресурсний потенціал як сукупність ресурсів, що забезпечують виконання певних функцій (виробництво, маркетинг, інновації тощо).	Дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.
Інтегрований підхід	Поєднує в собі елементи системного та функціонального підходів. Розглядає ресурсний потенціал як складну систему, що забезпечує виконання певних функцій.	Дає змогу отримати комплексну картину ресурсного потенціалу підприємства.
Ресурсний підхід	Робить акцент на кількісній оцінці ресурсів, якими володіє підприємство.	Використовує показники, такі як обсяг основних фондів, чисельність працівників, фінансові ресурси тощо.
Компетентнісний підхід	Зосереджується на здатності підприємства використовувати наявні ресурси максимально ефективно.	Враховує знання, навички та досвід працівників, а також організаційну культуру та систему управління підприємством.

Джерело: власна розробка автора з використанням [18; 22; 23; 30]

Аналіз таблиці 1.1 свідчить про те, що поняття «ресурсний потенціал» має багатогранний характер і може розглядатися з різних точок зору. Кожен з представлених підходів доповнює загальне розуміння цього поняття, акцентуючи на різних аспектах: структурі, функціях, кількісних характеристиках та здатності до ефективного використання ресурсів. Таким чином, вибір конкретного підходу залежить від поставлених дослідницьких завдань.

Досліджуючи ресурсний потенціал підприємства, необхідно розрізняти його складові залежно від їхньої активної участі у виробництві [15; 26; 35]. Так, динамічна частина ресурсного потенціалу безпосередньо задіяна в процесі виробництва: це працююче обладнання, матеріали та інформація, що постійно рухаються в системі. На відміну від неї, статична частина – це ресурси, які є у розпорядженні підприємства, але не використовуються прямо зараз: надлишки запасів, резерви та неактивна інформація. Таким чином, ресурсний потенціал підприємства – це сукупність його активів, які можуть бути як задіяні у виробництві, так і перебувати в резерві.

Науковці виділяють різні елементи ресурсного потенціалу підприємства. Найчастіше згадуються фінансова, кадрова, інформаційна та матеріальна складові. Однак, дослідження М.В. Чорної [25], В.М. Гриньової та Салун М.М. [3] свідчать про те, що цей перелік може бути доповнений, наприклад, бізнесовою складовою, яка охоплює комерційні, організаційні та підприємницькі аспекти діяльності підприємства. Серед основних елементів ресурсного потенціалу промислового підприємства вважаємо за доцільне виокремлювати:

- матеріальні ресурси: сировина, матеріали, комплектуючі, паливо, енергія, а також можна віднести інструменти, обладнання, інвентар, необхідні для виробництва продукції;
- трудові ресурси: робітники, інженери, технічний персонал, управлінці;
- фінансові ресурси: власні кошти підприємства, кредити, інвестиції;
- інформаційні ресурси: дані про ринок, технології, конкуренти, внутрішні дані підприємства (бухгалтерська звітність, виробничі плани).
- технологічні ресурси: технологічні процеси, ноу-хау, патенти, ліцензії.
- логістичні ресурси: транспорт, склади, системи управління запасами.

Однак при управлінні підприємством слід враховувати, що ресурсний потенціал не є просто сумою окремих ресурсів, а являє собою синергетичну систему, де кожен елемент доповнює та посилює інші, обумовлюючи їх спільне зростання та підвищення якісних характеристик.

Об'єднання ресурсів для створення нових можливостей та компетенцій має бути взаємопов'язане з існуючими корпоративними цінностями. Така синергія дозволить не лише досягти кращих результатів, а й постійно адаптуватися до змін на ринку [34].

Розвиток економічної думки про ресурси підприємства еволюціонував від простого володіння ними до активного управління наявними ресурсами для досягнення цілей. Тракткування поняття «управління ресурсним потенціалом» робить акцент на динамічному, комплексному та практичному підході до використання ресурсів, на відміну від статичної оцінки їх наявного потенціалу. Це ґрунтується на знанні сутності ресурсного потенціалу, але дає чітке уявлення про

те, як саме підприємство може використовувати свої ресурси для досягнення стійкого розвитку.

Незважаючи на різноманіття поглядів на управління ресурсним потенціалом підприємства, всі автори сходяться на тому, що основна мета такого управління – забезпечення ефективного використання ресурсів для сталого розвитку підприємства. Більшість дослідників виділяють три ключові етапи цього процесу: формування, використання та відтворення ресурсів.

Аналізуючи різноманітні підходи до управління ресурсним потенціалом підприємства дозволив зробити нам наступне визначення: управління ресурсним потенціалом підприємства – це цілеспрямована діяльність, спрямована на формування, ефективне використання та збереження ресурсів для досягнення цілей підприємства.

Дієва система управління ресурсами передбачає постійне вдосконалення процесів формування, використання та відтворення ресурсів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [22]. Даній системі притаманні, як і будь-якій іншій управлінській системі наступні ключові властивості:

- структурність, оскільки система управління ресурсами складається з взаємопов'язаних елементів (планування, організація, контроль, регулювання), кожен з яких виконує свою функцію;
- динамічність, що визначається необхідністю постійної адапації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- складність – система управління ресурсами є багатофакторною і залежить від багатьох змінних, таких як розмір підприємства, галузь діяльності, технологічний рівень тощо;
- адаптивність – система управління повинна бути гнучкою і здатна швидко реагувати на зміни ринкових умов та внутрішні потреби підприємства;
- пропорційність – всі елементи системи управління повинні бути збалансовані між собою, забезпечуючи ефективну взаємодію.

Будь-який процес управління передбачає взаємодію між суб'єктом управління (керуючою підсистемою) та об'єктом управління (керованою

підсистемою), де перший впливає на другий з метою досягнення поставлених цілей.

Суб'єкт управління ресурсним потенціалом підприємства є управлінський персонал підприємства, який приймає рішення щодо використання ресурсів та контролює їх виконання. Об'єкт управління при цьому виступають безпосередньо ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні тощо), їх взаємозв'язки та процеси трансформації.

Рисунок 1.1 візуалізує структуру системи управління ресурсним потенціалом підприємства, демонструючи основні складові та взаємозв'язки між ними.

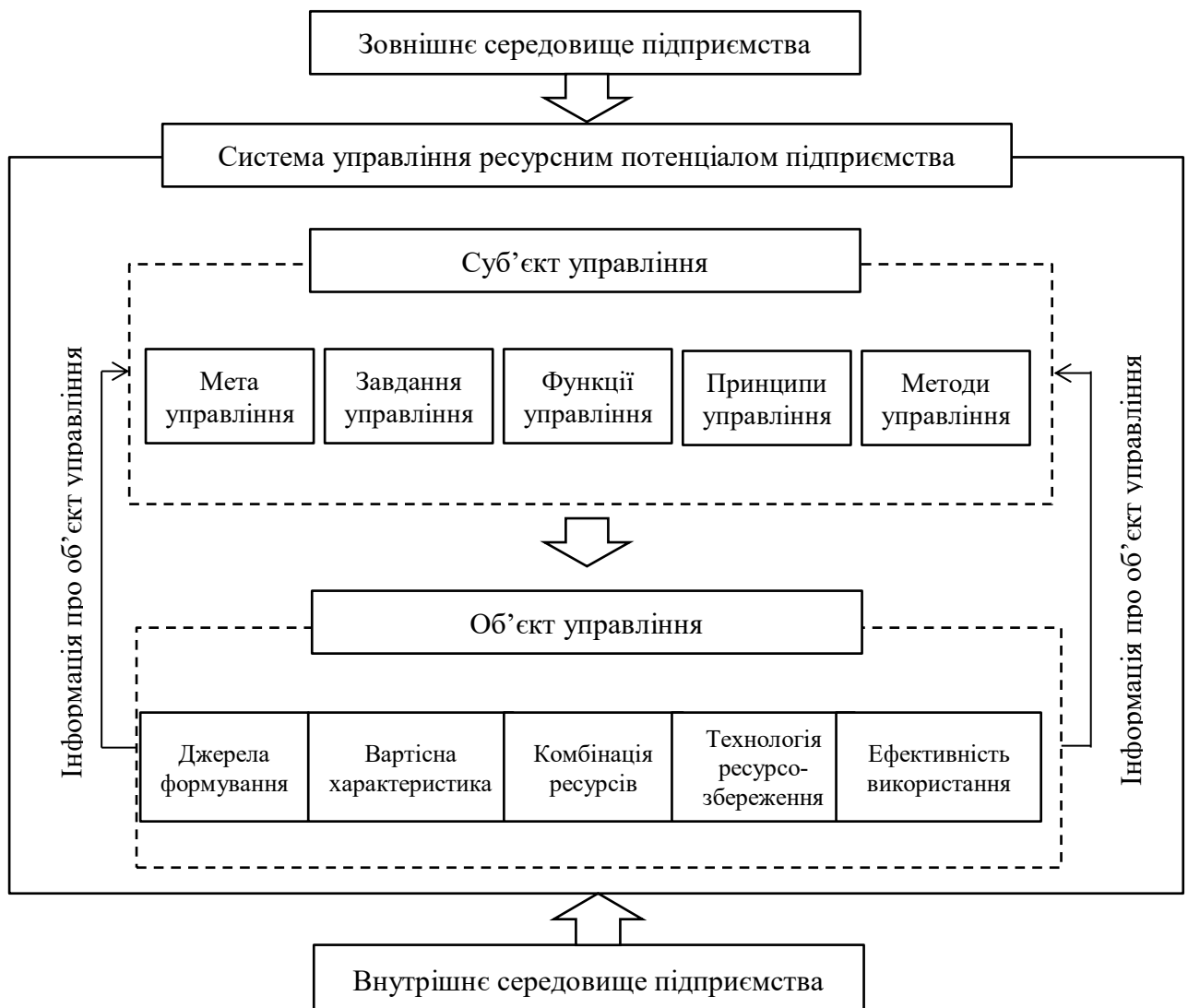


Рисунок 1.1 – Система управління ресурсним потенціалом підприємства
Джерело: власна розробка автора з використанням [2]

З метою глибшого розуміння того, як функціонує система управління ресурсним потенціалом підприємства, слід більш детально розглянути її складові. Саме ці елементи формують організаційно-економічний механізм, який безпосередньо впливає як на ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства, так і на результати діяльності підприємства та його здатність до змін. До ключових елементів цього механізму належать: мета, завдання, принципи, функції та методи управління.

Так, мета управління ресурсним потенціалом полягає в тому, щоб забезпечити максимальну віддачу від використання наявних ресурсів шляхом їх раціонального розподілу та ефективної трансформації.

Виходячи з цієї мети, до основних ключових завдань управління ресурсним потенціалом промислового підприємства слід віднести планування потреб у ресурсах, оптимізацію структури ресурсів, підвищення ефективності використання ресурсів, пошук нових джерел ресурсів, зменшення залежності від зовнішніх факторів, забезпечення збереження ресурсів, розвиток людського капіталу, забезпечення фінансової стійкості, управління ризиками тощо. Загалом, завдання управління ресурсним потенціалом полягає в тому, щоб забезпечити максимальну віддачу від кожного ресурсу, мінімізувати витрати і ризики, а також забезпечити сталий розвиток підприємства.

Будучи невід'ємною складовою загального менеджменту, управління ресурсним потенціалом охоплює весь спектр управлінських функцій від стратегічного планування потреб у ресурсах до оперативного контролю їх використання, забезпечуючи оптимальне поєднання і раціональне використання ресурсів підприємства та його успішне функціонування в динамічному бізнес-середовищі.

Крім того, управління ресурсним потенціалом має відповідати і основним принципам ефективного управління: цілеспрямованості, системності, комплексності, ефективності, гнучкості, відповідальності [1].

Ефективність управління ресурсним потенціалом залежить від комплексного застосування різних методів, їх адаптації до конкретних умов підприємства та постійного вдосконалення. Ефективність методу залежить від конкретних умов підприємства. Однак, можна виділити кілька універсальних підходів, які довели свою ефективність, а саме комплексний підхід (поєднання різних методів для вирішення конкретних задач), орієнтація на результати (фокусування на досягненні конкретних цілей), залучення персоналу (активна участь працівників у процесі управління), використання сучасних технологій (для збору, аналізу та обробки даних).

До сучасних тенденцій в управлінні потенціалом промислового підприємства можна віднести цифрова трансформація (впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства), Індустрію 4.0 (автоматизацію виробництва, використання інтернету речей, штучного інтелекту), сталий розвиток (врахування екологічних і соціальних аспектів діяльності), адаптацію до невизначеності (розробку сценаріїв розвитку та планування на випадок криз).

Об'єкт управління потенціалом промислового підприємства є сукупністю ресурсів, можливостей та компетенцій, які підприємство має або може залучити для досягнення своїх цілей [16]. Цей об'єкт є складним і багатогранним, і його ефективне управління є ключем до успіху будь-якого промислового підприємства.

Ефективне використання потенціалу залежить від того, наскільки добре підприємство може залучати і комбінувати ресурси, а також від того, наскільки ефективно воно використовує технології ресурсозбереження.

Проведене дослідження складових елементів системи управління ресурсним потенціалом підприємства дозволило нам створити візуальну модель управління потенціалом промислового підприємства, яка відображена на рисунку 1.2.

Сучасна наука пропонує різноманітні методи оцінки ресурсного потенціалу галузі, що відрізняються за своїм призначенням, глибиною аналізу та рівнем узагальнення результатів. Від порівняльних і експертних методів до складних математичних моделей – вибір методу залежить від конкретних завдань дослідження.

Діагностика ресурсного потенціалу підприємства є комплексним процесом оцінки наявних та потенційних ресурсів, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також розробити стратегію його розвитку. Для проведення такої діагностики використовується широкий спектр методів, які можна об'єднати в кілька основних груп.

Аналітичні методи – це основа для об'єктивної оцінки стану підприємства. Вони дозволяють перевести якісні характеристики бізнесу в кількісні показники, що дає змогу порівнювати підприємство з конкурентами, виявляти тренди та приймати обґрунтовані управлінські рішення [11]. Зокрема, фінансовий аналіз передбачає детальне дослідження фінансової звітності підприємства. Він дозволяє оцінити фінансову стійкість, платоспроможність, рентабельність та ефективність використання капіталу. Крім традиційних методів аналізу фінансової звітності, сучасні підходи передбачають використання більш складних моделей, таких як горизонтальний та вертикальний аналіз, аналіз трендів, кореляційний та регресійний аналіз. Це дозволяє виявити не лише поточний стан фінансів підприємства, а й прогнозувати майбутні тенденції.

Економічний аналіз в свою чергу зосереджений на оцінці ефективності використання ресурсів підприємства. Крім аналізу ефективності використання виробничих фондів та трудових ресурсів, економічний аналіз включає також оцінку ефективності використання матеріальних ресурсів, енергії, інформації. Важливим аспектом економічного аналізу є визначення собівартості продукції, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства та визначити резерви зниження витрат.

Однак, незважаючи на свою важливість, аналітичні методи мають певні обмеження. По-перше, вони засновані на історичних даних, що не завжди адекватно відображають поточну ситуацію та майбутні перспективи. По-друге, фінансові показники можуть бути спотворені внаслідок застосування різних облікових політик. По-третє, аналітичні методи не завжди враховують якісні фактори, такі як репутація підприємства, інноваційність, кваліфікація персоналу тощо.

Потужним інструментом для обробки великих обсягів даних і виявлення закономірностей є математичні методи, зокрема: регресійний, кластерний, факторний аналізи. Вони дозволяють перейти від описової статистики до побудови предиктивних моделей, які можуть прогнозувати майбутні тенденції та оцінювати вплив різних факторів на результати діяльності.

Регресійний аналіз є одним з найпоширеніших методів, що дозволяє виявити кількісні залежності між залежною змінною та одним або кількома незалежними змінними. Результати регресійного аналізу можуть бути використані для прогнозування, оцінки впливу окремих факторів та оптимізації управлінських рішень. Кластерний аналіз дозволяє розділити об'єкти на групи з схожими характеристиками. Це дозволяє виявити неявні сегментації ринку, ідентифікувати групи підприємств з подібними проблемами та розробляти для них індивідуальні стратегії розвитку. Факторний аналіз дозволяє звести велику кількість вихідних змінних до меншого числа факторів, які пояснюють більшу частину дисперсії даних. Це дозволяє виявити основні фактори, що впливають на результати діяльності підприємства, та побудувати більш прості і зрозумілі моделі.

В свою чергу швидкий результат оцінки можна отримати за допомогою використання експертних методів, які передбачають оцінювання ефективності ресурсного потенціалу фахівців різного профілю (методика Дельфі, мозкового штурму, інтерв'ю з ключовими співробітниками тощо). Вони дозволяють врахувати інтуїцію, досвід і знання експертів, але можуть залежати від їхньої кваліфікації та упередженості, тобто носять суб'єктивний характер, а тому можуть використовуватися як допоміжний інструмент оцінки.

Комплексну оцінку ресурсного потенціалу дозволяють надати інтегровані методи, враховуючи різні аспекти діяльності підприємства. Найбільш поширеними є SWOT-аналіз, методика збалансованих показників (BSC), метод сценаріїв. Незважаючи на свої переваги, інтегровані методи мають і певні обмеження. По-перше, їх застосування вимагає значних ресурсів і часу, оскільки передбачає збір великого обсягу інформації та її аналіз. По-друге, ефективність

інтегрованих методів залежить від якості вихідних даних та кваліфікації експертів, які беруть участь у процесі оцінки.

Загалом, вибір методів діагностики залежить від конкретних цілей дослідження, наявної інформації і ресурсів підприємства. Оптимальний підхід передбачає комбінування різних методів, що дозволяє отримати більш достовірні результати.

Результатом оцінки ресурсного потенціалу підприємства є формулювання переліку заходів, спрямованих на забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Ці заходи повинні бути розроблені з урахуванням специфіки кожної функціональної складової ресурсного потенціалу (табл. 1.2) [32].

Таблиця 1.2 – Напрями підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Елемент ресурсного потенціалу	Заходи управління	Результат, на який спрямовані заходи управління
1	2	3
Кадровий	1. Розвиток системи підбору персоналу, орієнтованої на компетенції та цінності компанії. 2. Впровадження ефективних програм навчання та розвитку персоналу. 3. Створення системи мотивації, яка стимулює досягнення результатів. 4. Делегування повноважень та створення умов для самореалізації співробітників. 5. Оцінка ефективності праці та формування кадрового резерву.	- підвищення кваліфікації персоналу; - збільшення задоволеності працею; - зниження плинності кадрів. - покращення ефективності виконання завдань; - розвиток корпоративної культури.
Матеріальний	1. Оптимізація виробничих процесів. 2. Впровадження нових технологій. 3. Збільшення ефективності використання обладнання. 4. Зменшення матеріальних втрат. 5. Удосконалення системи управління запасами.	- збільшення обсягів виробництва; - покращення якості продукції; - зниження собівартості продукції; - збільшення терміну служби обладнання; - економія матеріальних ресурсів.
Фінансовий	1. Оптимізація витрат на виробництво та реалізацію продукції. 2. Ефективне управління оборотним капіталом.	- збільшення прибутку; - покращення фінансової стійкості; - зниження витрат на

	3. Залучення додаткових інвестицій. 4. Удосконалення системи фінансового планування та контролю. 5. Управління ризиками.	фінансування діяльності; - поліпшення ліквідності; - збільшення вартості компанії.
--	--	--

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Інформаційний	1. Впровадження сучасних інформаційних систем. 2. Автоматизація бізнес-процесів. 3. Забезпечення захисту інформації. 4. Навчання персоналу роботі з інформаційними системами. 5. Створення єдиної інформаційної системи підприємства.	- покращення якості прийняття управлінських рішень; - збільшення швидкості обробки інформації; - зниження витрат на збір і обробку даних; - підвищення прозорості бізнес-процесів; - поліпшення координації роботи підрозділів.

Джерело: власна розробка автора з використанням [7; 4; 20]

У сучасних умовах господарювання успіх підприємства безпосередньо залежить від ефективного управління його ресурсним потенціалом. Оптимізація використання технологій, підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення фінансової стабільності та раціональне використання матеріальних ресурсів – це взаємопов’язані фактори, які впливають на формування та розвиток ресурсного потенціалу підприємства і, в кінцевому рахунку, визначають його конкурентоспроможність.

Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є комплексним процесом, який вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Для досягнення цієї мети необхідно зосередити увагу на таких ключових аспектах, як оптимізація використання ресурсів, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та побудова ефективних систем управління. Лише за умови збалансованого розвитку всіх складових ресурсного потенціалу підприємство зможе досягти стійкого зростання та забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА БАЗОВИХ ФАКТОРІВ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «НДІЦ «АРМАТОМ»

2.1 Коротка організаційно-економічна характеристика ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Досліджуване підприємство – товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-дослідний інформаційний центр «Арматом» (далі по тексту – ТОВ «НДІЦ «Арматом») зареєстровано під кодом ЄДРПОУ 33226951 в грудні 2004 року за юридичною адресою: Україна, м. Київ, проспект Перемоги, 53.

Керівником юридичної особи є Потьомкін К.М. Кінцевими бенефіціарними власниками і засновниками з 50 % вкладом є дві особи: Потьомкін К.М. та Несіна О.А.

На момент проведення дослідження ТОВ «НДІЦ «Арматом» за статусом не перебуває в процесі припинення.

Основним статутним видом діяльності за КВЕД є 28.99 Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у, а також інші:

- 28.14 Виробництво інших кранів і клапанів.
- 24.51 Лиття чавуну.
- 43.21 Електромонтажні роботи.
- 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування.
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
- 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками.
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

На сьогодні досліджуване підприємство є провідним українським виробником сильфонів, сильфонових збірок для виробництва трубопровідної арматури, сильфонів компенсаторних і компенсаторів, а також сильфонної трубопровідної арматури та теплопровідної арматури для теплових електричних установ.

Основними принципами діяльності і розвитку товариства є:

- висока якість продукції;
- дотримання термінів виготовлення продукції, виконання господарських договорів;
- виконання замовлень за вимогами замовників;
- надійність і професійність.

ТОВ «НДІЦ «Арматом» здійснює свою діяльність у відповідності до Конституції України, Господарського і Цивільного кодексів, Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших законодавчих актів України.

Вищим органом ТОВ «НДІЦ «Арматом» є Загальні збори учасників. Кожен учасник на зборах має кількість голосів, пропорційну до його частки у статутному капіталі підприємства.

Виконавчим органом товариства, що здійснює поточне управління його діяльністю є директор, який обирається зборами учасників товариства.

Трудові відносини працівників регулюються чинним законодавством, Статутом товариства і правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Структуру управління ТОВ «НДІЦ «Арматом» можна представити наступною схемою (рис. 2.1).

В основу діяльності компанії «Арматом» покладена європейська модель структури і управління підприємством. Її впровадження дозволяє досягти конкурентоспроможних цін при досягненні порівняно високих параметрів якості продукції.

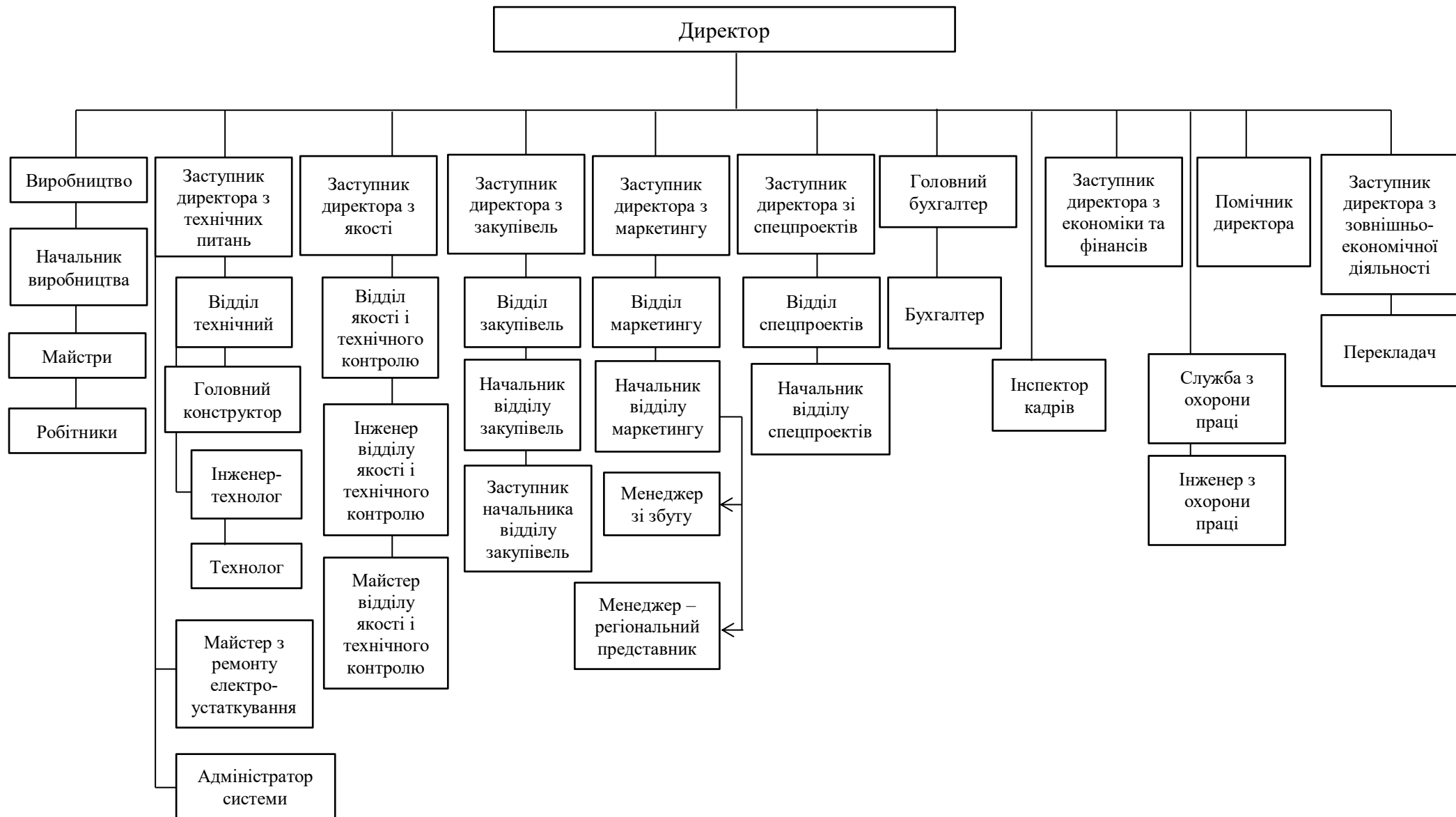


Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Джерело: побудовано автором на основі штатного розпису підприємства

Основними підприємствами-партнерами ТОВ «НДІЦ «Арматом» за класом «Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у. та найбільшим товарообігом є:

- ТОВ «Спецтехоснастка»;
- ТОВ «Пром-Техногрупа»;
- ПП «ВЕСТХІМ»;
- ТОВ «ВАТ ОЛІМП»;
- ТОВ «ЮАРМС»;
- ТОВ «НВФ «ТЕХВАГОНМАШ»;
- ТОВ «МЕТАЛ ВОРК»;
- ТОВ «А. ДРОНЕС», а також ТОВ «ГРАНД ФОРТУНА ТРЕЙД», ТОВ «Сидоринкіські сири» ТОВ «СТАРУС», ТОВ «СУБІР-2», ТОВ «Оренда-стандарт-сервіс, ТОВ «Блиск-ЦК».

Основні види продукції ТОВ «НДІЦ «Арматом» поділяються на дві підкатегорії: сильфони металічні; компресори сильфронні; трубопровідна арматура.

Таблиця 2.1 – Перелік найменувань основних видів продукції ТОВ «НДІЦ «Арматом»

№ п/п	Найменування	Марка	Хіти
1	2	3	4
1.	Клапани оборотні парові	ДН 20-65 ДН 100-325	1570 1448
2.	Клапани оборотні водяні	ДН 20-65 ДН 100-400	1529 1791
3.	Клапани запорні з ручним управлінням (вода, пар)	ДН 6	1450
4.	Клапани запорні з ручним управлінням (пар)	ДН 10-65	2172
5.	Клапани запорні з електроприводом (вода)	ДН 10-65 ДН 20-65	1827 1742
6.	Клапани запорні з електроприводом (пар)	ДН 20-65	1752
7.	Головні запобіжні клапани (пар)	ДН 125-200 ДН 250-400 ДН 150-200	1429 1413 1215
8.	Клапани запобіжні імпульсні (пар)	ДН 20/20 ДН 25/25 ДН 20/20 СК 5615	1553 1428 3191

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
9.	Задвижки кленові (пар)	ДН 100-250	2882
10.	Задвижки кленові (вода)	ДН 100-25	2020
11.	Задвижки кленові (вода, пар)	ДН 150	1378
12.	Коменсатори сільфонові особові (КОС) фланцеві	описання	8683
13.	КОС з патрубками для приварки	описання	2590
14.	Електромагніти	КПМ-4м	2811
15.	Рукоятка стальна до клапану	СК 21015/16 СК 21015/6-020	1934
16.	Сильфони	Ду15 Ду80	2730
17.	Сильфонні компенсатори	х	2852
18.	Сильфонні вузли	х	2186
19.	Сильфони для АЕС	х	2570
20.	Сильфони	ДУ 100 ДУ 1350	3299
21.	Сильфони базові	ГОСТ 21744-83	2947

Джерело: сформовано автором за даними [armatom.com.ua]

Сильфони – це тонкостінні металеві трубки або камери з гофрованою білою поверхнею. Сильфони виготовляють з високоякісної сталі – латуні, берилієвої бронзи або державної сталі. Виробництво продукції ТОВ «НДІЦ «Арматом» характеризується серійним характером, мінімальна партія серії до 100 одиниць. Сильфон є основним компонентом компенсаторів, це пружна металева оболонка, що зберігає міцність і щільність у разі багатоциклових деформацій різного характеру під впливом внутрішнього або зовнішнього тиску, температури та механічних навантажень.

Виготовлення якісної продукції пов'язано з використанням високо інноваційних технологій виробництва, роботою з високовартісною сировиною.

Ефективність діяльності підприємства характеризується і знаходиться під впливом тривалості виробничого, операційного та фінансового циклів. З розвитком підприємства цикли вдосконалюються, скорочуючись. Серед внутрішніх факторів, які впливають на оптимізацію циклів діяльності підприємства, і які характеризують його економічний розвиток, це виробничі технології (сучасність та автоматизація яких впливає на скорочення перш за все

виробничого циклу), ефективність управління, фінансова політика. Серед зовнішніх факторів, які характеризують економічно розвиток промислового підприємства і його ритмічність циклів оновлення можна назвати: економічні умови діяльності, які обумовлюються і політичними чинниками, в тому числі конкуренція, яка стимулює підприємства до скорочення циклів, регулятивна політика, цінове державне регулювання тощо.

Вплив факторів на тривалість циклів часто взаємопов'язані, а тривалості циклів формуються за ланцюговим принципом і є взаємообумовлюючими.

Управління циклами є однією з ключових проблем адміністративного менеджменту. Підприємству необхідно постійно аналізувати і оптимізувати тривалість циклів діяльності для максимізації ефективності та рентабельності.

Таблиця 2.2 – Динаміка циклів діяльності ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Виробничий цикл, дні	2,89	1,17	2,11	-0,78	-27,0
Операційний цикл, дні	4,93	2,20	4,50	-0,43	-8,7
Фінансовий цикл, дні	1,03	0,10	2,80	+1,77	+171,8

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 Фінансовий звіт малого підприємства (Ім Баланс), форми № 2 Звіт про фінансові результати

Дані таблиці показують на відсутність чітких тенденцій в зміні тривалості циклів. Причиною цього є нестандартна ситуація в 2022 році, визвана більше зовнішньополітичними умовами, в яких опинилося досліджуване підприємство. За рахунок зменшення залишків виробничих запасів скорочується виробничий цикл. Стабільно високі залишки коштів в розрахунках обумовлюють і високий за тривалістю операційний цикл. Відсутність ефективного регулювання оборотності кредиторської заборгованості негативно вплинуло на тенденції у зміні тривалості фінансового циклу діяльності ТОВ «НДІЦ «Арматом».

Рентабельність є одним з ключових показників, що характеризують не лише ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, а і діяльності його вцілому. Рентабельність відображає здатність підприємства генерувати

прибуток з використанням достатніх ресурсів: авансованого капіталу, оборотніх і необоротніх активів, виробничого і робочого капіталу, власного і залученого.

Динаміку і розмір ключових видів ресурсів і капіталу, які генерують прибуток ТОВ «НДІЦ «Арматом» представлено в наступній таблиці.

Таблиця 2.3 – Середньорічна вартість і динаміка ключових видів ресурсів і капіталу ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Авансований капітал, тис. грн.	29588,8	29307,9	31986,2	+2397,4	+8,1
Необоротні активи, тис. грн.	3024,8	3297,8	5818,1	+2793,3	+92,3
Оборотні активи, тис. грн.	26496,3	25998,4	26156,6	-339,7	-1,3
Виробничі фонди, тис. грн.	18161,5	18466,0	21432,4	+3270,9	+18,0
Робочий капітал, тис. грн.	4061,4	-5184,7	-9739,8	-13801,2	х
Власний капітал, тис. грн.	-1363,7	-2095,5	-4256,3	-2892,6	в 2,1 р.
Залучений капітал, тис. грн.	30952,5	31403,4	36242,5	+5290,0	+17,1

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 Фінансовий звіт малого підприємства (Ім Баланс)

З таблиці видно, що сума авансованого капіталу в діяльність підприємства за досліджуваний період зросла на 8,1 % і на кінець 2023 року склала 31986,2 тис. грн. На перший погляд, не можна розцінити як позитивний чинник, який характеризує діяльність і розвиток підприємства, але той факт, що позитивна динаміка відбувається виключно за рахунок зростання залучених джерел, негативно характеризує зміни в джерелах покриття активів.

«Лакмусовий папірець», який характеризує стійкість фінансово-економічного стану підприємства, – це наявність достатній мірі власного і робочого (власного оборотного) капіталу. А коли в підприємства вони відсутні, а тим більше мають від’ємне значення, це говорить, що бізнес знаходиться на межі банкрутства.

Рентабельність, як характеризуючий показник результативності, демонструє рівень ефективності використання ресурсів, здатність генерувати прибуток і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.4 – Середньорічна вартість і динаміка ключових видів ресурсів і капіталу ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ± п.п.
Рентабельність виробничих фондів	+14,8	-22,3	-0,9	-15,7
Рентабельність виробництва	+48,6	+7,9	+56,4	+7,8
Рентабельність продажу	+78,7	+7,1	+35,7	-43,0
Рентабельність операційної діяльності	+14,4	-26,8	+1,2	-13,2
Загальний рівень рентабельності діяльності підприємства	+12,7	-28,9	-1,1	-13,8
Рентабельність авансованого капіталу	+9,1	-14,1	-0,6	-9,7

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 Фінансовий звіт малого підприємства (1м Баланс)

Як видно з таблиці прибутковою є виробнича діяльність. Рівень рентабельності виробництва в 2023 році склав 56,4 %, а рентабельності продажу – 35,7 %, що відповідно має відхилення від базового періоду на + 7,8 п.п. та на 43,0 п.п. З врахуванням інших операційних витрат та витрат адміністративного характеру та інших постійних витрат, рівень прибутковості зменшився до 1,2 %. В цілому ж в 2021 і 2023 роках чистий фінансовий результат мав від’ємне значення, що обумовило рівень збитковості діяльності ТОВ «НДІЦ «Арматом» відповідно – 14,1 % і 0,6 %, що майже на 10% нижче базового періоду.

Однак, рентабельність не є одним показником ефективності роботи підприємства, його слід аналізувати в комплексі з іншими показниками, такими як платоспроможність, ліквідність, ділова активність, фінансова стійкість тощо.

2.2 Результати управління виробничою складовою ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Виробництво відіграє ключову роль у реалізації можливостей ресурсного потенціалу підприємства. Саме через виробничу діяльність відбувається перетворення ресурсів на готову продукцію або послуги, що в результаті реалізації генерують дохід суб’єкта господарювання та сприяють його розвитку.

За звітний період підприємство зорієнтоване на виробництві двох основних груп товарної продукції і наданні послуг. Виробництво труб гнучких з недорогоцінних металів, про що свідчать дані таблиці 2.5, зменшилось в 6,6 рази з 23,9 т до 3,6 т. Практично вся продукція має товарний характер, і була реалізована щороку в межах надходження від виробництва. Рівень товарності в 2021 та в 2022 роках близький до 100 %, а в 2023 році – на 13,9 % перевищує обсяги виробництва за рахунок реалізації перехідних залишків.

Наступною товарною групою є клапан. Ситуація за цим видом продукції відрізняється від попереднього. Судячи по відсотках рівня товарності і зменшення виробництва до повного призупинення в 2022 році, та незначно змінних вартісних залишках готової продукції (за даними балансу підприємства), можна стверджувати, що до початку 2021 року підприємство було затоварене даним видом продукції, перевиробництво поряд з порушенням договірних обсягів реалізації.

Таблиця 2.5 – Динаміка виробництва і товарності валової продукції

Назва виду продукції	2021 р.			2022 р.			2023 р.		
	Кількість виробленої продукції	Кількість реалізованої продукції	Рівень товарності, %	Кількість виробленої продукції	Кількість реалізованої продукції	Рівень товарності, %	Кількість виробленої продукції	Кількість реалізованої продукції	Рівень товарності, %
Труби гнучкі з недорогоцінних металів, т	23,9	23,2	97,1	14,4	13,6	94,4	3,6	4,1	113,9
Клапани запобіжні або випускні для трубопроводів чи резервуарів, кг	124,4	1188,4	955,3	-	-	-	198,7	198,7	100,0
Послуги, тис. грн.	64,3	64,3	х	-	-	-	766,3	766,3	х

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1-НПП Звіт про виробництво і реалізацію промислової продукції

Для уточнення характеристики виробничого напрямку операційної діяльності ТОВ «НДІЦ «Арматом» ми проаналізували динаміку валового

виробництва основних видів продукції за більш деталізованими календарними періодами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка валового виробництва продукції за видами

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Клапани запобіжні, кг			
Залишок на початок року	5954,0	4890,5	4890,5
січень	0,5	-	-
лютий	-	-	162,0
березень	-	-	-
квітень	-	-	36,7
липень	124,4	-	-
вересень	-	-	-
Разом	124,9	-	198,7
Залишок на кінець року	4890,5	4890,5	4890,5
Труби гнучкі, т			
Залишок на початок року	-	0,7	1,5
січень	2,0	0,3	0,2
лютий	2,0	1,2	0,2
березень	2,0	0,2	-
квітень	2,0	5,5	0,8
травень	2,0	0,2	0,3
червень	2,0	0,1	0,4
липень	2,0	0,1	-
серпень	2,0	0,1	0,4
вересень	2,0	4,0	0,4
жовтень	2,0	0,2	0,4
листопад	2,0	0,8	0,2
грудень	1,9	1,0	0,2
Разом	23,9	14,4	3,6
Залишок на кінець року	0,7	1,5	1,0

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1-П Звіт про виробництво промислової продукції за видами

Аналіз таблиці 2.6 засвідчив наступну економічну ситуацію:

- виробництво гнучких труб має ритмічний характер до 2022 року, а в 2022 році ритм порушено, в квітні і вересні напруженість виробництва підвищена;
- перехідні залишки готової продукції даного виду є незначними, в межах нормативної потреби на попит споживачів;
- виробництво запобіжних клапанів в досліджуваному періоді майже призупинено;
- залишки продукції на кінець року з 2021 року дещо знизилась, однак є

значними і постійно змінними в кількості 4890,5 шт., що і пояснює високі вартісні залишки готової продукції в фінансовій звітності на фоні скорочення темпів обсягів виробничої програми.

Структура виробництва і попит на продукцію в сукупності обумовлюють динаміку і структуру товарної продукції.

Економічна інтерпретація структури товарної продукції охоплює аналіз розподілу виробництва та продажів, вона допомагає зрозуміти, які товари є найбільш вагомими для загального доходу, які мають найвищу рентабельність, і які види ресурсів необхідні для залучення у виробництво.

За даними таблиці 2.7 проаналізуємо динаміку і структуру товарної продукції ТОВ «НДІЦ «Арматом».

Таблиця 2.7 – Динаміка структури товарної продукції

Вид продукції	2021 р.				2022 р.				2023 р.			
	Кількість реалізованої продукції, од.	Вартість реалізованої продукції, тис. грн.		Середня ціна реалізації, грн.	Кількість реалізованої продукції, од.	Вартість реалізованої продукції, тис. грн.		Середня ціна реалізації, грн.	Кількість реалізованої продукції, од.	Вартість реалізованої продукції, тис. грн.		Середня ціна реалізації, грн.
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %			Сума, тис. грн.	Питома вага, %			Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Труби гнучкі з недорогоцінних металів, т	23,2	20279,7	93,2	874,1	13,6	9314,6	100,0	684,9	5,0	15563,7	94,3	388,1
Клапани запобіжні або випускні, кг	1188,4	1414,5	6,5	1190,3	-	-	-	-	198,7	174,0	1,1	875,7
Послуги з ремонту й технічного обслуговування резервуарів, тис. грн.	х	64,3	0,3	х	-	-	-	-	х	766,3	4,6	х
Всього	х	21758,5	100,0	х	х	9314,6	100,0	х	х	16504,0	100,0	х

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1-НПП Звіт про виробництво і реалізацію промислової продукції

Так, за даними таблиці можна зробити висновок, що найвища доля в загальному обсягу продаж належить виручці від реалізації гнучких труб з недорогоцінних металів, яка в середньому за три останні роки складає 95 %, а в 2022 році – всі 100 %, і лише незначна частка належить доходу від реалізації

запобіжних і інших клапанів, і наростаючими темпами підвищують питому вагу виручки від надання послуг з ремонту і технічного обслуговування резервуарів, проте залишаючись незначною за обсягом.

Прибутковість, як основна мета бізнесу дозволяє виявити, які з них найбільш вигідні для підприємства. «Вигідність» визначається рівнем рентабельності, базовими факторами якого є собівартість виробництва і середня ціна реалізації.

Нами визначена середня ціна реалізації одиниці виробу кожної підгалузі виробництва. З таблиці 2.8 видно, що середня ціна реалізації має тенденцію до зниження.

Таблиця 2.8 – Динаміка реалізованої продукції в умовах ЗЕД ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Місяці	2021 р.			2022 р.			2023 р.	
	Реалізовано – всього, тис. грн.	в т.ч. за межі країни, тис. грн.	Питома вага, %	Реалізовано – всього, тис. грн.	в т.ч. за межі країни, тис. грн.	Питома вага, %	Реалізовано – всього, тис. грн.	в т.ч. за межі країни, тис. грн.
Січень	1757,5	1754,0	99,8	267,1	-	-	672,4	-
Лютий	1907,8	844,4	44,3	1007,6	-	-	1105,6	-
Березень	654,2	149,7	22,9	351,2	124,8	35,5	47,3	-
Квітень	262,4	154,7	59,0	444,5	251,5	56,6	2060,9	-
Травень	107,0	-	-	293,4	161,0	54,9	1268,7	-
Червень	359,0	-	-	534,6	89,7	16,8	663,0	-
Липень	1885,1	533,5	28,3	994,5	-	-	78,3	-
Серпень	781,5	56,8	7,3	508,4	133,6	26,3	402,3	-
Вересень	1335,0	484,5	36,3	846,8	49,8	5,9	308,4	-
Жовтень	6088,2	38,1	0,6	675,9	-	-	465,8	-
Листопад	4572,3	21,2	0,5	2275,1	-	-	828,6	-
Грудень	1944,7	657,7	33,8	1279,6	-	-	7936,4	-
Разом	21654,7	4694,9	21,7	9478,7	810,4	8,5	15837,7	-

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1-ПЕ Звіт про економічні показники короткотермінової статистики промисловості

Основними чинниками, які впливають на зміну середньореалізаційних цін є: собівартість продукції, як базова нижня межа; попит і пропозиція; кількість і сила

конкурентів на ринку; якість продукції, а також бренд і репутація підприємства, рівень маркетингу і реклами, державні податки і режим регулювання; інноваційні технології, логістика і транспортні зв'язки; сезонність і інші фактори, які взаємодіють між собою, і впливають на середньореалізаційну ціну в різних напрямках.

Одним із визначаючих цінову політику управлінських рішень є розподіл продукції по каналах реалізації. Відомо, що підприємства, які поставляють продукцію на закордонні ринки вигідно відрізняються від результативності діяльності підприємств, які працюють тільки на внутрішніх ринках.

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна зробити висновок, що до 2023 року підприємство ТОВ «НДІЦ «Арматом» частину продукції реалізувало за межі країни. Активність на закордонних ринках виділяється в першому півріччі як у 2021, так і 2022 року. До кінця 2022 року і в 2023 році торгівельна діяльність в умовах ЗЕД припинилась, що на нашу думку, вплинуло на зменшення середньореалізаційної ціни і в цілому на погіршення фінансових результатів ТОВ «НДІЦ «Арматом» (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка і алгоритм формування фінансових результатів ЗЕД ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації	21758,5	9314,6	16504,0	-5254,5	-24,8
Інші операційні доходи	2115,1	802,7	1020,2	-1094,5	-51,8
Інші доходи	20,2	х	0,2	-20,0	-100,0
Разом доходи	23893,8	10117,3	17524,4	-6369,4	-26,7
Собівартість реалізованої продукції	14645,4	8657,1	10611,9	-4033,5	-27,5
Інші операційні витрати	6102,7	5202,1	6703,9	+601,2	+9,9
Інші витрати	330,7	379,0	409,4	+78,7	+23,8
Разом витрат	21078,8	14238,2	17725,2	-3353,6	-15,9
Валовий прибуток	7113,1	657,6	5982,1	-1131,0	-15,9
Фінансовий результат до оподаткування	2815,0	-4120,9	-200,8	-3015,8	-107,1
Чистий фінансовий результат прибуток (+), збиток (-)	2682,3	-4120,9	-200,8	-2883,1	-107,5

Джерело: сформовано автором на основі форми № 2 Звіт про фінансові результати

Дані таблиці свідчать про збиткову економічну ситуацію, яка склалася за результатами господарсько-фінансового 2022 і 2023 років.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг ТОВ «НДІЦ «Арматом» зменшився в 2023 році в порівнянні з 2021 на 24,8 %, або 5254,5 тис. грн., з причин виявлених в попередніх дослідженнях.

Собівартість реалізованої продукції і послуг зменшилась на 27,5 % на відміну від інших операційних витрат, які зросли за звітний період на 9,9 %. В загальній сумі операційних витрат інші витрати, не пов'язані з прямими виробничими витратами склали в 2021 році – 28,9 %, а в 2023 році – 37,8 %. В інші операційні витрати входять постійні витрати, які залежать від обсягу виробництва.

Отже вплив виробничо-комерційної діяльності підприємства на реалізацію ресурсного потенціалу заключається в наступних аспектах:

- ефективне використання ресурсів у виробничому процесі;
- підвищення продуктивності праці;
- виготовлення конкурентоспроможних товарів і послуг;
- дотримання принципів екологічної і соціальної відповідальності;
- розвиток виробництва на інноваційній основі;
- ефективна система управління.

Таким чином, виробництво є ключовим фактором, який забезпечує реалізацію можливостей ресурсного потенціалу підприємства. Ефективне управління виробничою діяльністю дозволяє підприємству максимізувати використання наявних ресурсів, виготовляти конкурентоспроможні товари та послуги, а також досягати своїх стратегічних цілей.

2.3 Оцінка ефективності управління ресурсами за балансом підприємства

Ресурсний потенціал підприємства в базовій і вартісній величині відображено в активах підприємства за його балансовою вартістю.

Саме адміністративне управління активами підприємства включає кілька ключових аспектів і завдань, спрямованих на ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основними елементами, які складають зміст адміністративного управління активами є перш за все обґрунтоване планування запасів і залишків існуючих активів матеріального і нематеріального змісту, оцінка реальної вартості, а також розробка стратегічних рішень щодо їх використання і оптимізації.

Оперативний і фінансовий облік активів, регулярна релевантна звітність на вимоги користувачів-аналітиків про технічний стан і використання активів є одним з елементів адміністративного управління і контролю.

Інвестування та реінвестування включає в себе визначення потреби в інвестиціях у нові активи, оцінку доцільності реінвестування в існуючу структуру та залучення інвестиційних ресурсів з різних джерел для придбання або модернізації активів. Нерозривно з цим пов'язані управлінські рішення щодо обрання процедури вибуття активів. Ефективне управління ліквідацією чи продажем неліквідних, застарілих або непотрібних матеріальних активів є додатковим джерелом інвестування.

Інформаційні системи та технології управління активами передбачають використання спеціалізованих програмних продуктів для прискорення забезпечення та автоматизації процесів управління.

Динаміку і структуру ресурсів, як активів підприємства можна проаналізувати за даними фінансової звітності – балансу на кінець року.

Загальна сума активів, які є в розпорядженні підприємства, на кінець звітного періоду складає 37294,0 тис. грн., що на 16,8 % перевищує суму 2021 року, а в абсолютному значенні приріст складає +5356,5 тис. грн.

Таблиця 2.10 – Динаміка та структура активів підприємства

Статті активу балансу	2021 р.			2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р. (на кінець року)		
	На початок року, сума, тис. грн.	На кінець року		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Структури, п.п
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %							
I Необоротні активи	2477,4	3572,2	11,2	3023,4	11,3	8612,7	23,1	+5040,5	+141,1	+11,9
Нематеріальні активи	-	4,4	0,0	0,9	0,0	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	203,9	942,8	3,0	958,8	3,6	942,8	2,5	0,0	0,0	-0,5
Основні засоби	2271,1	2623,1	8,2	2061,3	7,7	7667,5	20,6	+5044,4	+192,3	+12,4
первісна вартість	10793,8	10476,9	32,8	10513,2	39,4	16709,6	44,8	+6232,7	+59,5	+12,0
знос	8522,7	7853,8	24,6	8451,9	31,7	9042,1	24,2	+519,4	+6,6	-0,4
Довгострокові фінансові інвестиції	2,4	2,4	0,0	2,4	0,0	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0
II Оборотні активи	24639,2	28353,3	88,8	23643,4	88,7	28669,8	76,9	+316,5	+1,1	-11,9
Виробничі запаси	8073,9	6848,4	21,4	8895,4	33,3	6675,0	17,9	-173,4	-2,5	-3,5
Готова продукція	6879,3	6741,9	21,1	7093,2	26,6	8267,5	22,2	+1525,6	+22,6	+1,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	6256,8	12229,6	38,3	3966,7	14,9	7491,3	20,1	-4738,0	-38,7	-18,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	335,1	37,2	0,1	87,6	0,3	85,3	0,2	+48,1	+129,3	+0,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	2109,0	702,6	2,3	1146,0	4,3	1223,2	3,3	+520,6	+74,1	+1,0
Гроші та їх еквіваленти	553,4	1075,4	3,4	1489,3	5,6	3921,7	10,5	+2846,3	+264,7	+7,1
Витрати майбутніх періодів	-	129,9	0,4	68,0	0,3	3,5	0,0	-126,4	-97,3	-0,4
Інші оборотні активи	431,7	588,3	1,8	897,2	3,4	1002,3	2,7	+414,0	+70,4	+0,9
III Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	123,5	11,5	0,0	11,5	0,0	11,5	0,0	-	-	-
Баланс	27240,1	31937,5	100,0	26678,3	100,0	37294,0	100,0	+5356,5	+16,8	±22,6 (±11,9)

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 Фінансовий звіт малого підприємства (Ім Баланс)

В найбільшій мірі зросла вартість необоротних активів за рахунок динамічних позитивних змін в залишковій вартості основних засобів. Залишки оборотних активів в порівнянні із загальною вартістю залишків за звітний період майже без змін. В відносному порівнянні найвищими темпами збільшились залишки готової продукції (на 264,7%) і дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом (на 129,3 %).

Проте дебіторська заборгованість, пов'язана з розрахунками за товари, роботи і послуги зменшилась на 38,7 %, і на 97,3 % зменшилась сума витрат майбутніх періодів, що в вартісному вираженні складає відповідно – 4738,0 та 126,4 тис. грн.

Структурні зміни в активах підприємства складають 27,6 п.п., з врахуванням всіх статей, а структурні зміни між розділами склали $\pm 11,9$ п.п.

Необоротні активи в загальній структурі зросли на 11,9 п.п., а оборотні зменшились на стільки ж п.п.

Питома вага оборотних ресурсів в структурі активів за досліджуваний період змінювалась з 88,8 % до 76,9 %, відповідно зростала питома вага необоротних ресурсів, в тому числі основних засобів з 8,2 % до 20,6 %. В структурі оборотних активів переважаюча частка належить фондам обігу – з яких готової продукції – 20 %, і грошовим залишкам – 10 %, з оборотних фондів найвищу частку займають виробничі запаси (в середньому 24 %).

Саме ефективне адміністративне управління активами дозволяє підприємству не тільки оптимізувати витрати, але й забезпечити стабільно розвиток та конкурентоспроможність на конкретному ринку.

Управління пасивами є важливою складовою фінансового менеджменту підприємства і важливим елементом дослідження його ресурсного потенціалу. Управління пасивами включає в себе стратегії та процеси, спрямовані на ефективне управління зобов'язаннями та фінансовими ресурсами.

Перш за все необхідно визначити структуру капіталу в частині співвідношення власних і залучених (позичених) елементів.

Таблиця 2.11 – Динаміка структура джерел фінансування майна ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Статті пасиву балансу	2021 р.			2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	На початок року, сума, тис. грн.	На кінець року		Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Структури, п.п
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %							
I. Власний капітал	(2692,3)	(35,0)	-0,1	(4155,9)	-15,6	(4356,7)	-11,7	-432,7	в 123,5 р.	-11,6
Додатковий капітал	23,7	23,7	0,1	23,7	0,1	23,7	0,1	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(2716,0)	(58,7)	-0,2	(4179,6)	-15,7	(4380,4)	-11,8	-4321,7	в 73,6 р.	-11,6
II. Довгострокові зобов'язання. Цільове фінансування і забезпечення	16744,8	154,9	0,5	261,9	1,0	407,3	1,1	+252,4	+162,9	+0,6
III. Поточні зобов'язання.	13187,6	31817,6	99,6	30572,3	114,6	41243,4	110,6	+9425,8	+29,6	+11,0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги	2203,2	2814,8	8,8	2052,0	7,7	6509,9	17,5	+4306,7	+195,5	+8,7
Кредиторська заборгованість:										
за розрахунками з бюджетом	61,7	299,5	1,0	397,9	1,5	1936,7	5,2	+1637,2	+546,6	+4,2
за розрахунками зі страхування	70,1	74,7	0,2	65,1	0,2	86,6	0,2	+11,9	+15,9	0,0
за розрахунками з оплати праці	483,4	446,4	1,4	259,1	1,0	1152,6	3,1	+706,2	+158,2	+1,7
Інші поточні зобов'язання	10369,2	28182,2	88,2	27798,2	104,2	31557,6	84,6	+3375,4	+12,0	-3,6
Баланс	27240,1	31937,5	100,0	26678,3	100,0	37294,0	100,0	+5356,5	+16,8	±15,2

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 Фін звіт малого підприємства (Ім Баланс)

З таблиці видно, що в структурі капіталу поточні зобов'язання є домінуючими. Позиковий капітал є єдиним джерелом формування майна підприємства і фінансування його діяльності. За звітний період досліджуване підприємство використало ресурси цільового фінансування. Накопичення непокритого збитку, сума якого зросла з кінця 2021 року в 73,6 рази, це все обумовило ситуацію, за якої власний капітал не лише відсутній, а і має від'ємне значення.

Оскільки за рахунок позикових коштів в даний час фінансується діяльність підприємства принципи управління короткостроковими (довгостроковими) фінансовими зобов'язаннями виходять на перший план. Для цього окреслюється декілька завдань:

- удосконалення управління кредиторською заборгованістю, що включає моніторинг і контроль заборгованості перед постачальниками, оцінку і зменшення ризиків, пов'язаних з кредиторською заборгованістю;

- організація ефективних процедур розрахунків з постачальниками та кредиторами, управління умовами та термінами платежів;

- рефінансування боргу для зниження процентних ставок і поліпшення умов погашення, зменшення вартості позикових коштів через перегляд умов кредитування, підтримка прозорих і надійних відносин з кредиторами.

Ефективність управління пасивами сприяє стабільності фінансового становища підприємства, забезпечує його ліквідність та платоспроможність, а також створює умови для стійкого розвитку та зростання в умовах невизначеності і ризику.

Для оцінки ефективності управління пасивами, як фінансовими ресурсами, здійснюється аналіз фінансових показників, проводиться ідентифікація та аналіз фінансових ризиків, розробляється та впроваджується стратегія для мінімізації впливу ризиків на фінансову стабільність підприємства.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «НДІЦ «АРМАТОМ»

3.1 Управління покращенням якості і оптимізації структури ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Необоротні і оборотні активи є ключовими складовими ресурсного потенціалу будь-якого підприємства. Необоротні активи є найбільш вагомим елементом матеріально-технічної бази, і від якості управління і раціональної побудови функції адміністрування їх розміщенням і використанням залежить не лише ефективність використання ресурсного потенціалу, а і діяльності всього підприємства взагалі.

Необоротні активи використовуються підприємством тривалий період і не призначені для продажу в рамках звичайної діяльності.

До складу необоротних активів в ТОВ «НДІЦ «Арматом» входять основні засоби (машини, обладнання, інвентар, транспортні засоби), незавершені капітальні інвестиції, нематеріальні активи і необоротні активи, утримувані для продажу.

Динаміку і структуру необоротних активів розглянемо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Динаміка і структура необоротних активів підприємства

	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Структури, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Машини, обладнання та інвентар	10354	98,8	10391	98,8	16363	97,9	+6009	+58,0	-0,9
Транспортні засоби	91	0,9	91	0,9	315	1,9	+224	+246,2	+1,0
Інші матеріальні необоротні активи	32	0,3	32	0,3	32	0,2	0,0	0,0	-0,1

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Разом	10477	100,0	10514	100,0	16710	100,0	+6233	+59,5	±1,0
Нематеріальні активи	18	0,2	18	0,2	18	0,1	0,0	0,0	-0,1
Незавершені капітальні інвестиції	943	9,0	939	9,1	943	5,3	0,0	0,0	-3,7
Необоротні активи, утримані для продажу	12	0,1	12	0,1	12	0,1	0,0	0,0	0,0
Разом	11450	100,0	10503	100,0	17682	100,0	+6232	+54,4	±4,0

Джерело: сформовано автором на основі форми № 2-Підприємство Структурне обстеження підприємства

Дані таблиці свідчать про суттєве збільшення на кінець 2023 року в порівнянні з 2021 роком абсолютної вартості необоротних активів, а саме на +6242 тис. грн., або в відносному порівнянні – на 54,4 %.

В основному це відбулося за рахунок приросту первісної вартості основних засобів, серед яких найбільш динамічний приріст спостерігається по групі «машини, обладнання та інвентар». В абсолютному вираженні значно менше, але в відносному – на 246,2 % зросла вартість транспортних засобів.

Що стосується структури необоротних активів, то можна зазначити наступне:

- найвища частка належить основним виробничим фондам, яка в 2023 році склала 94,5 %, що навіть на 3,0 п.п. перевищує частку 2021 року;
- порівняльно нижчу, але важливу роль в структурі відіграє сума незавершених капітальних інвестицій, яка за період дослідження є майже сталою і складає 940-980 тис. грн., а в структурі займає 8,2-5,3 %;
- левову питому вагу (99%) в структурі основних фондів займає група «машини, обладнання і інвентар»;
- сукупна величина структурних зрушень серед складових елементів необоротних активів складає ± 4,0 п.п.

Якість ресурсного потенціалу є ключовим фактором, який забезпечує ефективність його використання. Високоякісні ресурси дають змогу:

- збільшити продуктивність як роботи обладнання, так і живої праці;

- сприяти випуску продукції, яка відповідає найвищим стандартам якості;
- реалізувати можливість впроваджувати інновації в технології, нові продукти та послуги;
- забезпечити скорочення витрато-, відходо- і матеріаломісткості виробничого процесу і зменшення собівартості продукції.

Ефективне управління якістю ресурсного потенціалу дасть можливість збільшити обсяги продажів, покращення іміджу товариства та сприяти підвищенню його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.2 – Абсолютні показники динаміки і якісного стану матеріальних необоротних ресурсів

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
На початок року:					
Первісна вартість	10794	10477	10514	-280	-2,6
Залишкова вартість	2271	2623	2061	-210	-9,2
Надійшло	410	114	6324	+5914	в 16,9 р.
в т.ч. нових	350	83	6100	+5750	в 16,4 р.
Вартість активів, що вибули	93	77	128	+35	+37,6
На кінець року:					
Первісна вартість	10477	10514	16710	+6233	+59,5
Залишкова вартість	2623	2061	7668	+5045	+192,3
Капітальні інвестиції:					
на початок року	204	943	959	+755	в 3,7 р.
надійшли	796	158	284	-512	-64,3
вибули	57	142	301	+244	в 4,3 р.
на кінець року	943	959	942	-1	0,0

Джерело: сформовано автором на основі форми № 2-Підприємство Структурне обстеження підприємства

За динамікою абсолютних показників зміни залишків матеріальних необоротних активів можна засвідчити суму приросту за звітний період придбання нових об'єктів, що вплинуло на збільшення їх як первісної, так і залишкової вартості відповідно на 59,5 і 192,3 %%. Надходження відмічається в основному через рух капітальних інвестицій, залишок яких на кінець 2023 року в 3,7 рази перевищує суму капітальних інвестицій на початок періоду дослідження. Абсолютні суми не завжди повно характеризують якість динамічних зрушень,

аналіз необхідно доповнити відносними показниками руху і якісного стану матеріальних необоротних активів, які представлені в балансі підприємства основними фондами.

Таблиця 3.3 – Динаміка відносних показників руху і якісного стану основних виробничих фондів

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ± п.п.
Коефіцієнт надходження	0,039	0,011	0,378	+0,339
Коефіцієнт вибуття	0,009	0,007	0,012	+0,003
Коефіцієнт динаміки	0,97	1,00	1,59	+0,62
Коефіцієнт заміни	4,41	1,48	49,41	+45,00
Рівень зношеності, % (на кінець року)	75,0	80,4	54,1	-20,9
Рівень придатності (на кінець року)	25,0	19,6	45,9	+20,9

Джерело: розраховано автором за даними таблиці 3.2

З даних таблиці видно, що коефіцієнти надходження, динаміки і заміни суттєво збільшились в 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Позитивні динамічні зміни в балансовій вартості основних фондів суттєво вплинули на покращення якісного стану виробничих фондів.

Рівень придатності збільшився на 20,9 п.п. Недопустимо високий рівень зношеності основних засобів підприємства відмічається в 2021 і 2022 роках, відповідно 75,0 і 80,4 %.

Таким чином, оновивши частину необоротних активів, підприємство управлінськими рішеннями зміцнило основу для виробничих процесів і довгострокового розвитку підприємства, оскільки засоби виробництва сприяють стабільності та можливості розширення його операційної діяльності.

Оборотні активи (ресурси) забезпечують гнучкість і підтримку щоденних операцій, вони важливі для підтримки ліквідності та своєчасного задоволення короткострокових фінансових зобов'язань.

Щорічні залишки оборотних ресурсів за групами відповідно до класифікаційних ознак за участю в операційній діяльності відображені в активі

балансу, які в загальній сукупності активів відображені в попередніх розділах, а в окремій структурі розглянемо в наступній таблиці.

Таблиця 3.4 – Динаміка і структура оборотних ресурсів ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Види оборотних ресурсів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Структури, п.п.
Виробничі запаси	6848,4	24,2	8895,4	37,6	6675,0	23,3	-173,4	-2,5	-0,9
Готова продукція	6741,9	23,8	7093,2	30,0	8267,5	28,8	+1525,6	+22,6	+5,0
Дебіторська заборгованість	12969,4	45,7	5200,3	22,0	8799,8	30,7	-4169,6	-32,1	-15,0
Гроші і їх еквіваленти	1075,4	3,8	1489,3	6,3	3921,7	13,7	+2846,3	+264,7	+9,9
Витрати майбутніх періодів	129,9	0,4	68,0	0,3	3,5	0,0	-126,4	-97,3	-0,4
Інші оборотні активи	588,3	2,1	897,2	3,8	1002,3	3,5	+414,0	+70,4	+1,4
Разом оборотних ресурсів	28353,3	100,0	23643,4	100,0	28669,8	100,0	+316,5	+1,1	±16,3

Джерело: сформовано автором на основі форми № 2-Підприємство Структурне обстеження підприємства

З таблиці видно, що оборотні ресурси представлені в основному трьома видами: виробничими запасами, готовою продукцією і дебіторською заборгованістю, на долю яких припадає в середньому за період дослідження 90 %.

Виробничі запаси належать до складу оборотних фондів, на відміну від інших видів, які відносяться до фондів обігу і обслуговують сфери постачання і збуту продукції, а не її виробництва.

Крім виробничих запасів, до бухгалтерської категорії «Запаси» відповідно до ПСБО 16 відноситься і готова продукція. Залишки запасів повинні нормуватись, тобто оптимізуватися до мінімально-необхідних потреб. Наднормативні залишки впливають на збільшення операційних витрат, можливих

втрат (псування) при зберіганні, порушення договірних зобов'язань і логістичних зв'язків.

Таблиця 3.5 – Динаміка структура залишків запасів

Назва виду запасів	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	Вартість, тис. грн.	Вартість, тис. грн.	Вартість, тис. грн.	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Виробничі запаси	6299,3	6781,2	6337,0	+37,7	+0,6
Незавершене виробництво	548,9	2114,2	338,0	-210,9	-38,4
Готова продукція	1296,9	1648,2	2554,7	+1257,8	+97,0
Товари та послуги перепродажу	5445,0	5445,0	5712,8	+267,8	+4,9
Разом	13590,1	15988,6	14942,5	+1352,4	+10,0

Джерело: сформовано автором на основі форми № 2-Підприємство Структурне обстеження підприємства

За даними таблиці можна зробити висновок, що загальна сума запасів збільшилась на 10,0 %, в основному за рахунок динамічного зростання залишків готової продукції (як зазначалось в попередніх дослідженнях). Залишки виробничих запасів залишаються по роках майже без змін.

Скорочення обсягів виробничої діяльності ТОВ «НДІЦ «Арматом» сприяло негативним тенденціям в динаміці незавершеного виробництва.

Оптимізація запасів є важливим елементом управління ресурсним потенціалом. Для зниження рівня надлишкових запасів передові підприємства впроваджують інноваційні системи управління, такі як Just-In-Time (JIT). Для визначення оптимального рівня і структури запасів необхідно постійно, системно, регулярно періодично проводити аналіз результативності їх використання. Необхідною умовою оптимізації запасів і витрат є забезпечення ефективної логістики. Для цього потрібна узгодженість логістичних процесів для зменшення часу обігу товарно-матеріальних цінностей, а також використання сучасних логістичних систем для підвищення ефективності управління матеріальними потоками.

Отже, правильне управління як необоротними, так і оборотними активами, які виражають ресурсний потенціал підприємства, є ключовим завданням для

досягнення його стабільності в умовах невизначеності та успішного функціонування в конкурентному середовищі.

До складу виробничих ресурсів окрім виробничих фондів (основних і оборотних) відносять і трудові ресурси. Засоби праці, предмети праці і сама праця являють собою традиційну виробничу тріаду, основу кожного бізнесу.

Трудові ресурси є одним із найважливіших факторів економічного розвитку підприємства. Від їхньої кількості, якості та ефективності використання залежить не лише конкурентоспроможність бізнесу, а і рівень життя його працівників.

Трудові ресурси, як один з фундаментальних факторів виробництва, виконують ряд функцій: виробничу, організаційну, інноваційну і соціальну. Рівень забезпеченості трудовими ресурсами підприємства впливає на якість вищезазначених факторів реалізації їх спроможності.

Таблиця 3.6 – Динаміка чисельності працівників і використання фонду робочого часу

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абс., тис. грн.	Відн., %
Середня чисельність працівників, осіб	43	40	33	-10	-23,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	40	36	30	-10	-25,0
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості	34	36	30	-4	-11,8
Кількість відпрацьованих годин працівниками, люд-год.	58559	54796	19601	-38958	-66,5
Відпрацьовано 1 працівником: людино-годин	1362	1370	594	-768	-56,4
людино-днів	170,2	171,2	74,2	-96,0	-56,4
Нормативна кількість (при 40 годинному робочому тижні: робочих днів	250	249	260	+10,0	+3,9
годин	1994	1987	2072	+78,0	+3,9
Коефіцієнт використання фонду робочого часу, од.	0,68	0,68	0,29	-0,39	-57,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	5070,0	5154,0	4934,2	-135,8	-2,7
Фонд оплати праці всіх працівників, тис. грн.	5414,0	5154,0	5420,7	+6,7	+0,1

Джерело: сформовано автором на основі форми № 2-Підприємство Структурне обстеження підприємства

Дані таблиці чітко демонструють зменшення загальної кількості і середньооблікової кількості штатних працівників ТОВ «НДІЦ «Арматом» (відповідно на 23,3 та 25,0 %%).

Крім того, значно динамічнішими темпами знизилась трудова активність працюючих, а саме:

- загальна кількість відпрацьованого часу зменшилась на 38958 годин, або на 66,5 %;

- в розрахунку на 1 працівника зменшилась кількість робочих днів в 2023 році в порівнянні з 2021 (і в 2022) на 768 днів, а кількість відпрацьованих людино-днів зменшилась на 96,0 одиниць, або 56,4 %, тобто трудова зайнятість скоротилась більш як на половину, тобто кожен працівник в 2023 році в простій знаходився (при нормативному місячному навантаженні 20,8 робочих дні) 4,6 місяці (майже півроку);

- коефіцієнт використання фонду робочого часу в 2021 і 2022 роках склав 0,68, а в 2023 році – 0,39, або зменшився на 0,39 одиниць (57,4 %).

Як вплинули трудові фактори на зміну фонду оплати праці можна проаналізувати за даними таблиці.

Затрати на оплату праці в структурі операційних витрат займають не останнє місце, а тому економія фонду є одним із ключових завдань адміністративного менеджменту підприємства.

Між ресурсним потенціалом підприємства і його операційними витратами існує тісний взаємозв'язок, що є ключовим аспектом пошуку резервів ефективності управління підприємством як цілісною системою.

Рациональне використання ресурсів дозволяє оптимізувати операційні витрати, а також знизити витрати на виробництво, логістику та адміністративні потреби.

Високий рівень ресурсного потенціалу сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, що дає можливість не допускати браку, прискорити темпи виконання замовлень, знизити постійні витрати, в тому числі амортизацію обладнання.

Ефективне управління ресурсним потенціалом включає також оптимізацію запасів (табл. 3.5) що, як відмічалось, дозволяє вплинути на зниження операційних витрат, пов'язаних зі зберіганням та утриманням запасів, а також ризиків посилення їх витрат при зберіганні та застаріванні.

Динаміку і структуру операційних витрат, як сумарне відображення частки використаних ресурсів в процесі операційної діяльності підприємства відображено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Динаміка і структура операційних витрат

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. від 2021р., ±	
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Матеріальні виробничі витрати	7285,3	35,1	4080,3	29,4	6506,5	37,6	-778,8	-10,7
Оплата послуг підприємствам, організаціям, зайнятим у виробн. продукції	3546,9	17,1	1933,0	13,9	2719,9	15,7	-827,0	-23,3
Платежі агентам з працевлаштування	1318,3	6,3	1,2	0,0	3,0	0,0	-1315,3	-99,7
Витрати з операційної оренди	1333,6	6,4	1000,7	7,2	744,5	4,3	-589,1	-44,2
Амортизація	796,0	3,8	678,0	4,9	757,9	4,4	-38,1	-4,8
Витрати на оплату праці	5414,0	26,1	5154,0	37,3	5420,7	31,3	+6,7	+0,1
Відрахування на соціальні заходи	1054,0	5,1	1012,0	7,3	1163,3	6,7	+109,3	+10,4
Всього операційних витрат	20748,1	100,0	13859,2	100,0	17315,8	100,0	-3432,3	-16,5

Джерело: сформовано автором на основі форми № 2-Підприємство Структурне обстеження підприємства

Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ «НДІЦ «Арматом» показав, що загальна сума їх зменшилась на 3432,3 тис. грн., або 16,5 %. Зменшення спостерігається за всіма елементами, в найбільшій мірі абсолютне відхилення в сторону зменшення відбулися за витратами на оплату послуг підприємствам і організаціям зайнятих у виробництві продукції (-827,0 тис. грн.),

безпосередньо матеріальними виробничими витратами, платежами з операційної оренди. В абсолютному і відносному порівнянні зросли витрати на оплату праці і відрахування на соціальні заходи, що суперечить тенденціям у зміні обсягів виробництва і продажу продукції, робіт і послуг по підприємству взагалі.

Узагальнюючи проведені дослідження слід зазначити, що одним з ключових моментів оптимізації операційних витрат як в сумі, так і за структурою їх елементів є нарощування обсягів виробництва на інноваційній основі з врахуванням диверсифікації окремих галузевих напрямів. Це можуть бути нові технології, оптимізація бізнес-процесів, автоматизація виробництва і прогресивні форми його організації. Все це в сукупності дозволить наростити і оптимізувати ресурсний потенціал і досягти економії на масштабах.

Таким чином, підприємства, що мають високий ресурсний потенціал, застосовують засоби ефективного управління ним, можуть значно знижувати свої операційні витрати, підвищуючи тим самим свою конкурентоспроможність і фінансову стійкість.

3.2 Напрями адміністративного управління підвищенням результативності використання ресурсного потенціалу підприємства

Ефективність ресурсного потенціалу визначається системою показників в розрізі кожного складового елемента або це комплексний показник, що характеризує ступінь раціонального використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Він показує співвідношення між досягнутими результатами та витраченими на це ресурсами.

Проблеми в ефективності використання ресурсного потенціалу можуть виникати при наявності хоча б однієї умови:

- невідповідність ресурсів цілям підприємства;
- нераціональне використання ресурсів;
- невідповідність кваліфікації персоналу вимогам виробництва;
- недостатня мотивація персоналу;

- недосконалість системи управління ресурсами.

Адміністративне управління ресурсним потенціалом підприємства охоплює кілька ключових аспектів:

Таблиця 3.8 – Ключові аспекти адміністративного управління ресурсним потенціалом підприємства

Зміст управлінського аспекту	Напрями реалізації
Планування ресурсів	а) визначення потреб у ресурсах за видами і класифікаційними ознаками; б) розробка стратегічних та тактичних планів з урахуванням наявних ресурсів і можливих їх змін у майбутньому.
Організація використання ресурсів	а) структуризація підприємства для ефективного розподілу ресурсів; б) впровадження системи управління ресурсами, таких як ERP (Enterprise Resource Peanning).
Контроль за використанням ресурсів	а) постійний моніторинг та аналіз використання ресурсів; б) виявлення та виправлення відхилень від плану.
Оптимізація ресурсів	а) пошук можливостей для підвищення ефективності використання ресурсів; б) впровадження інновацій та нових технологій.
Аналіз і оцінка ефективності	а) регулярна оцінка ефективності використання ресурсів; б) аналіз результатів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Управління ризиками	а) виявлення можливих ризиків у використанні ресурсів (особливо фінансових); б) розробка заходів щодо зменшення або усунення цих ризиків.

Джерело: узагальнено автором на основі власних висновків

В окрему категорію можна виділити напрями управління людськими ресурсами, які включають заходи пов'язані з мотивацією праці і розвитком кадрового потенціалу: впровадження системи мотивації для підвищення продуктивності праці і інноваційних умов в організації праці; навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої кваліфікації;

Основними напрямами адміністративного управління підвищенням результативності ресурсного потенціалу є:

- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- оптимізація логістичних процесів;

- удосконалення управління запасами, грошовими активами, розрахунковими операціями;
- модернізація виробництва і впровадження нових технологій;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- розвиток мотиваційних систем;
- впровадження системи автоматизація та контролю.

Важливо також слідкувати за змінами в ринкових умовах (попит, пропозиція, ціни, технології), використовувати сучасні методи управління, такі як бенчмаркінг, контролінг, SWOT-аналіз, реінжиніринг бізнес-процесів, вчитись на досвіді інших підприємств.

Підвищення ефективності ресурсного потенціалу – це постійний процес, який потребує системного підходу та комплексних заходів.

Впровадження вищезазначених напрямів дозволить ТОВ «НДІЦ «Арматом» раціональніше використовувати свої ресурси, зменшити витрати, підвищити прибуток і зробити бізнес більш конкурентоспроможним.

Як зазначалося в попередніх дослідженнях основні фонди відіграють ключову роль у ресурсному потенціалі підприємства, адже вони є матеріальною базою для здійснення його господарської діяльності. Ефективність використання основних фондів прямо впливає на: продуктивність праці, якість продукції, додатковий інвестиційний потенціал, конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективне використання основних фондів є одним з найважливіших факторів успішного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Підприємства, які постійно працюють над підвищенням ефективності використання своїх основних фондів, мають значні переваги над своїми конкурентами.

Оцінка ефективності використання основних фондів може здійснюватися за допомогою наступних показників: фондівіддачі, фондомісткості, рентабельності, норми прибутку, терміну окупності.

Таблиця 3.9 – Динаміка показників ефективності використання основних фондів ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	10635,4	10495,1	13611,4	+2976,0	+27,9
Сукупна вартість виробничих фондів, тис. грн.	18161,5	18466,0	21432,4	+3270,9	+18,0
Фондовіддача, грн. / 100 грн.	204,6	88,8	121,3	-83,3	-40,7
Фондомісткість	0,49	1,13	0,82	+0,33	+68,2
Рентабельність, %	25,2	-39,3	-1,5	-26,7 п.п.	
Норма прибутку, %	14,8	-22,3	-0,9	-15,7 п.п.	

Джерело: сформовано автором на основі форми № 5 Примітки до річної фінансової звітності та форми № 2 Звіт про фінансові результати

З таблиці видно, що ефективність використання основних фондів з врахуванням приросту їх вартості і скороченням обсягів виробництва суттєво погіршилась. Так показник фондовіддачі зменшився на 40,7 %, рентабельності і норми прибутку відповідно на 26,7 п.п. та 15,7 п.п. в 2023 році в порівнянні з 2021 роком.

Важливо зазначити, що ефективність використання основних фондів залежить не лише від їх технічного стану та рівня модернізації, ремонту, технічного обслуговування тощо, але й від цілого ряду інших управлінських факторів, таких як:

- забезпечення персоналом достатнього (відповідно технологічно-виробничих процесів) рівня кваліфікації;
- чіткої організації виробництва та раціонального використання робочого часу;
- побудови ефективної маркетингової стратегії;

Підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази є комплексною проблемою, вирішення якої залежить і від раціональності структури, рівня забезпечення і використання предметів праці, які в вартісному вираженні в економічному дослідженні представлені оборотними фондами.

Підвищення ефективності використання оборотних активів є ключовим аспектом управління ресурсами підприємства. Для досягнення достатнього рівня фінансової стійкості і конкурентоспроможності на ринку необхідно виділити основні напрями в реалізації управлінських заходів як в цілому по сукупності оборотних коштів, так і в розрізі кожного базового елемента: виробничих запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів, операційних витрат, залишків готової продукції.

Таблиця 3.10 – Динаміка ефективності використання оборотних фондів

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Виручка від реалізації, тис. грн.	21758,5	9314,6	16504,0	-5254,5	-24,8
Чистий фінансовий результат (+;-), тис. грн.	2682,3	-4120,9	-200,8	-2883,1	-107,5
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	7526,1	7970,9	7821,0	+294,9	+3,9
Коефіцієнт оборотності, од.	2,89	1,17	2,11	-0,78	-27,0
Коефіцієнт закріплення	0,35	0,85	0,47	+0,12	+34,3
Рентабельність оборотних фондів, %	35,6	-51,7	-2,6	-38,2 п.п.	
Тривалість 1 обороту, дні	126,3	312,0	173,0	+46,7	+37,0
Сповільнення (+), прискорення (-) оборотності, дні	x	+185,7	+46,7	x	x
Одноденний оборот, тис. грн.	59,6	25,5	45,2	-14,4	-24,1
Додаткове залучення (+), вивільнення (-) оборотних фондів в результаті зміни швидкості обертання	x	+4735,4	+2110,8	x	x

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 Фінансовий звіт малого підприємства (Ім Баланс), форми № 2 Звіт про фінансові результати

Дані таблиці 3.10 показують на зростання середньорічної вартості оборотних фондів на 3,9 %. До оборотних фондів в ТОВ «НДІЦ «Арматом» входять середньорічні залишки запасів і незавершеного виробництва.

При зменшенні суми отриманої виручки від реалізації продукції і послуг та збитковості діяльності підприємства показники ефективності використання оборотних фондів значно погіршилися. Так коефіцієнт оборотності зменшився на 0,78 оборотів, коефіцієнт закріплення (завантаження) – зріс на 34,3 %,

рентабельність знизилась на 38,2 п.п. Сповільнення оборотності призвело до пошуку додаткових ресурсів, які залучені до обороту в сумі 2110,8 тис. грн.

До оборотних активів, які є в складі одним із трьох їх елементів в ТОВ «НДІЦ «Арматом» також відносяться фонди в обігу.

Фонди в обігу відіграють важливу роль в підвищенні результативності діяльності підприємства, його платоспроможності, кредитоспроможності, ділової активності і ролі на товарному і фінансовому ринках.

Таблиця 3.11 – Динаміка рівня платоспроможності ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Сума платіжних засобів I, тис. грн.	1075,4	1489,3	3921,7	+2846,3	+264,7
Сума платіжних активів II, тис. грн.	21375,0	13850,8	21991,3	+616,3	+2,9
Сума платіжних активів III, тис. грн.	28353,3	23643,4	28669,8	+316,5	+1,1
Сума поточних платіжних зобов'язань, тис. грн.	31817,6	30572,3	41243,4	+9425,8	+29,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,034	0,049	0,095	+0,061	+179,4
Коефіцієнт помірної ліквідності	0,672	0,453	0,533	-0,139	-20,7
Коефіцієнт покриття	0,891	0,773	0,695	-0,196	-22,0

Джерело: власні розрахунки автора за даними звітності досліджуваного підприємства

Підвищення обертання грошових коштів можливе через впровадження ефективної системи управління грошовими потоками та оптимізації термінів платежів і прискорення надходження виручки для зменшення касових розрахунків.

Ефективність управління грошовими потоками відображається на формуванні залишків мобільних активів в процесі здійснення розрахункових операцій.

Для визначення рівня платоспроможності ми оборотні активи згрупували за мобільністю в три групи:

I – найбільш мобільні – грошові кошти.

II – помірно ліквідні – грошові кошти і дебіторська заборгованість, які складають базову величину фондів обігу.

III – всі оборотні ресурси, які за певних форс-мажорних умов можна долучити до формування платіжних засобів.

Дані таблиці 3.11 показують на низький рівень платоспроможності підприємства, враховуючи факт його закредитованості. Всі показники (крім коефіцієнту абсолютної ліквідності) характеризуються спадаючою динамікою, і значно нижчі гранично-нормативного значення.

Все це говорить про низький рівень платоспроможності підприємства, повільний оборот грошових коштів і існування загрози банкрутства досліджуваному підприємству – ТОВ «НДІЦ «Арматом» без вжиття відповідних управлінських заходів.

З одного боку дебіторська заборгованість є невід’ємною супровідною складовою виробничо-комерційної діяльності підприємства, а з іншого – неконтрольовані її залишки впливають на сповільнення оборотності операційних активів і генерування прибутку.

Таблиця 3.12 – Динаміка ефективності дебіторської заборгованості ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Сума товарообігу, тис. грн.	21758,5	9314,6	16504,0	-5254,5	-24,8
Середньорічна сума дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги, тис. грн.	10649,0	9022,5	6913,8	-3735,2	-35,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,04	1,03	2,39	+0,35	+17,0
Тривалість 1 обороту, дні	178,9	354,7	152,7	-26,2	-14,7
Операційний цикл, дні	4,93	2,20	4,50	-0,43	-8,7

Джерело: сформовано автором на основі форми № 1 Фінансовий звіт малого підприємства (Ім Баланс), форми № 2 Звіт про фінансові результати

З таблиці видно, що зменшення середньорічних залишків дебіторської заборгованості на 35,1 % за звітний період в порівнянні з базовим, навіть при

спаді на 5254,5 тис. грн. суми товарообігу, відобразилось на скороченні на 26,2 дня періоду її інкасації, що позитивно вплинуло на тривалість операційного циклу в діяльності підприємства.

Отже, ефективне управління дебіторською заборгованістю має велике значення і передбачає удосконалення таких заходів як:

- впровадження ефективної політики кредитного менеджменту для зменшення обсягу простроченої дебіторської заборгованості;
- використання механізмів факторингу для прискорення обертання дебіторської заборгованості;

Продуктивність праці, як показник ефективності використання трудових ресурсів, є одним з найважливіших показників використання всього ресурсного потенціалу підприємства, адже її рівень впливає на обсяги виробництва, визначає собівартість продукції, забезпечує рентабельність виробничої діяльності, стимулює підвищення кваліфікації працівників, сприяє покращенню умов праці і зниженню плинності кадрів.

В свою чергу, при дії принципів економічного розвитку темпи збільшення продуктивності праці стимулюють зростання заробітної плати і інших матеріальних і нематеріальних стимулів.

Продуктивність праці характеризує те, скільки продукції (робіт, послуг) виробляє один працівник за одиницю часу. При суттєвому зниженні інтенсивності використання робочого часу (р. 3.1) в ТОВ «НДІЦ «Арматом» аналіз ефективності його використання є важливим для управлінських рішень.

Таблиця 3.13 – Динаміка продуктивності праці і її оплати в ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вироблено товарної продукції в розрахунку на: середньорічного працівника, тис. грн.	506,0	232,9	500,1	-5,9	-1,2
на 1 люд.-день, грн.	2973,0	1360,4	67340,0	+3767,0	+126,6

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6
на 1 люд.-год, грн.	371,6	170,0	842,0	+470,4	+126,6
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	125,9	128,9	164,3	+38,4	+30,6
Оплата 1 люд.-год., грн.	92,5	94,1	276,6	+184,1	+199,0
Зарплатомісткість товарної продукції, грн. на 100 грн.	24,9	55,3	32,8	+7,9	+31,7
Рентабельність фонду оплати праці, %	+49,5	-80,0	-3,7	-53,2 п.п.	

Джерело: сформовано автором на основі форми № 2-Підприємство Структурне обстеження підприємства та форми № 2 Звіт про фінансові результати

З таблиці видно, що в розрахунку на відпрацьований робочий час (людино-день, людино-годину) кількість виробленої товарної продукції зросла на 126,6 %. За рахунок зниження трудової активності, продуктивність праці одного працівника дещо зменшилась.

При зменшенні продуктивності праці на 1,2 %, середньорічна заробітна плата 1 працівника зросла на 30,6 %, а оплата за відпрацьовану людино-годину зросла з 92,5 грн. до 276,6 грн., що в відносному порівнянні складає +199 %. Що і обумовило підвищення зарплатомісткості товарної продукції на 31,7 %. В кожних 100 грн. виручки міститься 32,8 грн. витрат на оплату праці. Рентабельність фонду оплати праці знизилась на 53,2 п.п. Це можна пояснити лише вимушеними простоями підприємства не з вини працівників, які підлягають оплаті.

Однак, для стабілізації економічної ситуації, збереження цілісності трудового колективу і ефективної віддачі від всього ресурсного потенціалу мають розроблятися і впроваджуватися управлінські заходи.

Основними управлінськими заходами підвищення ефективності використання трудових ресурсів є наступні:

- активізувати інвестування ресурсів в навчання та перепідготовку кадрів, з врахуванням диверсифікації виробництва;
- постійно створювати сприятливі і безпечні умови праці, заохочування до результатів роботи прогресивними формами оплати праці та соціальних гарантій;
- стимулювати інноваційну діяльність в матеріальній і нематеріальній сферах функціонування підприємства.

Ці і багато інших аналогічних елементів забезпечують системний підхід до управління ресурсним потенціалом підприємства, що дозволяє досягти стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Таким чином, при незмінній чисельності працівників рівня 2023 року і діючій матеріально-технічній базі, з врахуванням власних резервів в процесі проведених досліджень рівень ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом» при прийнятті відповідних управлінських рішень в питаннях удосконалення виробничої і збутової діяльності має суттєві резерви.

Таблиця 3.14 – Розрахунок очікуваного прибутку ТОВ «НДІЦ «Арматом»

Показник	Сума
Загальна сума товарообігу, тис. грн.	19525,4
Загальна сума витрат, тис. грн.	17725,2
Фінансовий результат, тис. грн.	1800,2

Джерело: власні розрахунки автора на основі проведених досліджень

Замість отримано збитку при незмінних інших умовах сума прибутку складе 1800,2 тис. грн.

Загальну суму товарообігу визначимо методом екстраполяції за умови повного використання робочого часу, при незмінній чисельності і продуктивності праці на рівні базового періоду, без врахування реалізованих залишків готової продукції на початок дослідження.

Окрім вищезазначеного слід враховувати безперечний факт, що ефективність використання ресурсного потенціалу також обумовлюється рядом інших факторів, такими як:

- чітко визначена місія і візія підприємства, і його стратегія та узгодженість між ними;
- культура виробництва;
- якість управління та узгодженість принципів адміністрування.

Важливе загальне розуміння, що ефективність управління ресурсним потенціалом є комплексною проблемою, яка і потребує комплексного, системного підходу.

ВИСНОВКИ

На сьогодні ТОВ «Науково-дослідний інформаційний центр «Арматом» є провідним українським виробником сифонів, сифонових збірок для виробництва трубопровідної арматури, сифонів компенсаторних і компенсаторів, а також сифонної трубопровідної арматури та теплопровідної арматури для теплових електричних установ.

За звітний період підприємство зорієнтоване на виробництві двох основних груп товарної продукції і наданні послуг. Виробництво труб гнучких з недорогоцінних металів зменшилось в 6,6 рази з 23,9 т до 3,6 т. Практично вся продукція має товарний характер, і була реалізована щороку в межах надходження від виробництва. Рівень товарності в 2021 та в 2022 роках близький до 100 %, а в 2023 році – на 13,9 % перевищує обсяги виробництва за рахунок реалізації перехідних залишків.

Наступною товарною групою є клапан. Ситуація за цим видом продукції відрізняється від попереднього. Судячи по відсотках рівня товарності і зменшення виробництва до повного призупинення в 2022 році, та незначно змінних вартісних залишках готової продукції (за даними балансу підприємства), можна стверджувати, що до початку 2021 року підприємство було затоварене даним видом продукції, перевиробництво поряд з порушенням договірних обсягів реалізації.

Аналіз засвідчив наступну економічну ситуацію:

- виробництво гнучких труб має ритмічний характер до 2022 року, а в 2022 році ритм порушено, в квітні і вересні напруженість виробництва підвищена;
- перехідні залишки готової продукції даного виду є незначними, в межах нормативної потреби на попит споживачів;
- виробництво запобіжних клапанів в досліджуваному періоді майже призупинено;
- залишки продукції на кінець року з 2021 року дещо знизились, однак є

значними і постійно змінними в кількості 4890,5 шт., що і пояснює високі вартісні залишки готової продукції в фінансовій звітності на фоні скорочення темпів обсягів виробничої програми.

Структура виробництва і попит на продукцію в сукупності обумовлюють динаміку і структуру товарної продукції.

Найвища доля в загальному обсягу продаж належить виручці від реалізації гнучких труб з недорогоцінних металів, яка в середньому за три останні роки складає 95 %, а в 2022 році – всі 100 %, і лише незначна частка належить доходу від реалізації запобіжних і інших клапанів, і наростаючими темпами підвищують питому вагу виручки від надання послуг з ремонту і технічного обслуговування резервуарів, проте залишаючись незначною за обсягом.

Прибутковість, як основна мета бізнесу дозволяє виявити, які з них найбільш вигідні для підприємства. «Вигідність» визначається рівнем рентабельності, базовими факторами якого є собівартість виробництва і середня ціна реалізації.

Нами визначена середня ціна реалізації одиниці виробу кожної підгалузі виробництва. З розрахунків видно, що середня ціна реалізації має тенденцію до зниження.

Одним із визначаючих цінову політику управлінських рішень є розподіл продукції по каналах реалізації.

До 2023 року підприємство ТОВ «НДІЦ «Арматом» частину продукції реалізувало за межі країни. Активність на закордонних ринках виділяється в першому півріччі як у 2021, так і 2022 року. До кінця 2022 року і в 2023 році торговельна діяльність в умовах ЗЕД припинилась, що на нашу думку, вплинуло на зменшення середньореалізаційної ціни і в цілому на погіршення фінансових результатів ТОВ «НДІЦ «Арматом».

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг ТОВ «НДІЦ «Арматом» зменшився в 2023 році в порівнянні з 2021 на 24,8 %, або 5254,5 тис. грн., з причин виявлених в попередніх дослідженнях.

Собівартість реалізованої продукції і послуг зменшилась на 27,5 % на відміну від інших операційних витрат, які зросли за звітний період на 9,9 %. В загальній сумі операційних витрат інші витрати, не пов'язані з прямими виробничими витратами склали в 2021 році – 28,9 %, а в 2023 році – 37,8 %. В інші операційні витрати входять постійні витрати, які залежать від обсягу виробництва.

Ресурсний потенціал підприємства в базовій і вартісній величині відображено в активах підприємства за його балансовою вартістю.

Питома вага оборотних ресурсів в структурі активів за досліджуваний період змінювалась з 88,8 % до 76,9 %, відповідно зростала питома вага необоротних ресурсів, в тому числі основних засобів з 8,2 % до 20,6 %. В структурі оборотних активів переважаюча частка належить фондам обігу – з яких готової продукції – 20 %, і грошовим залишкам – 10 %, з оборотних фондів найвищу частку займають виробничі запаси (в середньому 24 %).

Накопичення непокритого збитку, сума якого зросла з кінця 2021 року в 73,6 рази, це все обумовило ситуацію, за якої власний капітал не лише відсутній, а і має від'ємне значення.

За динамікою абсолютних показників зміни залишків матеріальних необоротних активів можна засвідчити суму приросту за звітний період придбання нових об'єктів, що вплинуло на збільшення їх як первісної, так і залишкової вартості відповідно на 59,5 і 192,3 %%. Надходження відмічається в основному через рух капітальних інвестицій, залишок яких на кінець 2023 року в 3,7 рази перевищує суму капітальних інвестицій на початок періоду дослідження.

Позитивні динамічні зміни в балансовій вартості основних фондів суттєво вплинули на покращення якісного стану виробничих фондів.

Рівень придатності збільшився на 20,9 п.п. Недопустимо високий рівень зношеності основних засобів підприємства відмічається в 2021 і 2022 роках, відповідно 75,0 і 80,4 %%.

Оборотні ресурси представлені в основному трьома видами: виробничими запасами, готовою продукцією і дебіторською заборгованістю, на долю яких припадає в середньому за період дослідження 90 %.

Скорочення обсягів виробничої діяльності ТОВ «НДІЦ «Арматом» сприяло негативним тенденціям в динаміці незавершеного виробництва.

Оптимізація запасів є важливим елементом управління ресурсним потенціалом. Для зниження рівня надлишкових запасів передові підприємства впроваджують інноваційні системи управління, такі як Just-In-Time (JIT). Необхідною умовою оптимізації запасів і витрат є забезпечення ефективної логістики. Для цього потрібна узгодженість логістичних процесів для зменшення часу обігу товарно-матеріальних цінностей, а також використання сучасних логістичних систем для підвищення ефективності управління матеріальними потоками.

Правильне управління як необоротними, так і оборотними активами, які виражають ресурсний потенціал підприємства, є ключовим завданням для досягнення його стабільності в умовах невизначеності та успішного функціонування в конкурентному середовищі.

До складу виробничих ресурсів окрім виробничих фондів (основних і оборотних) відносять і трудові ресурси. За досліджуваний період спостерігається зменшення загальної кількості і середньооблікової кількості штатних працівників ТОВ «НДІЦ «Арматом» (відповідно на 23,3 та 25,0 %%).

Крім того, значно динамічнішими темпами знизилась трудова активність працюючих, а саме:

- загальна кількість відпрацьованого часу зменшилась на 38958 годин, або на 66,5 %;

- в розрахунку на 1 працівника зменшилась кількість робочих днів в 2023 році в порівнянні з 2021 (і в 2022) на 768 днів, а кількість відпрацьованих людино-днів зменшилась на 96,0 одиниць, або 56,4 %, тобто трудова зайнятість скоротилась більш як на половину, тобто кожен працівник в 2023 році в простій

знаходився (при нормативному місячному навантаженні 20,8 робочих дні) 4,6 місяці (майже півроку);

- коефіцієнт використання фонду робочого часу в 2021 і 2022 роках склав 0,68, а в 2023 році – 0,39, або зменшився на 0,39 одиниць (57,4 %).

Узагальнюючи проведені дослідження слід зазначити, що одним з ключових моментів оптимізації операційних витрат як в сумі, так і за структурою їх елементів є нарощування обсягів виробництва на інноваційній основі з врахуванням диверсифікації окремих галузевих напрямів. Це можуть бути нові технології, оптимізація бізнес-процесів, автоматизація виробництва і прогресивні форми його організації. Все це в сукупності дозволить наростити і оптимізувати ресурсний потенціал і досягти економії на масштабах.

Основними напрямками адміністративного управління підвищенням результативності ресурсного потенціалу є:

- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- оптимізація логістичних процесів;
- удосконалення управління запасами, грошовими активами, розрахунковими операціями;
- модернізація виробництва і впровадження нових технологій;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- розвиток мотиваційних систем;
- впровадження системи автоматизація та контролю.

Важливо також слідкувати за змінами в ринкових умовах (попит, пропозиція, ціни, технології), використовувати сучасні методи управління, такі як бенчмаркінг, контролінг, SWOT-аналіз, реінжиніринг бізнес-процесів, вчитись на досвіді інших підприємств.

Основними управлінськими заходами підвищення ефективності використання трудових ресурсів є наступні:

- активізувати інвестування ресурсів в навчання та перепідготовку кадрів, з врахуванням диверсифікації виробництва;

- постійно створювати сприятливі і безпечні умови праці, заохочування до результатів роботи прогресивними формами оплати праці та соціальних гарантій;
- стимулювати інноваційну діяльність в матеріальній і нематеріальній сферах функціонування підприємства.

Ці і багато інших аналогічних елементів забезпечують системний підхід до управління ресурсним потенціалом підприємства, що дозволяє досягти стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

При незмінній чисельності працівників рівня 2023 року і діючій матеріально-технічній базі, з врахуванням власних резервів в процесі проведених досліджень рівень ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «НДІЦ «Арматом» при прийнятті відповідних управлінських рішень в питаннях удосконалення виробничої і збутової діяльності має суттєві резерви.

Замість отримано збитку при незмінних інших умовах сума прибутку складе 1800,2 тис. грн.

Загальну суму товарообігу визначимо методом екстраполяції за умови повного використання робочого часу, при незмінній чисельності і продуктивності праці на рівні базового періоду, без врахування реалізованих залишків готової продукції на початок дослідження.

Окрім вищезазначеного слід враховувати безперечний факт, що ефективність використання ресурсного потенціалу також обумовлюється рядом інших факторів, такими як:

- чітко визначена місія і візія підприємства, і його стратегія та узгодженість між ними;
- культура виробництва;
- якість управління та узгодженість принципів адміністрування.

Важливе загальне розуміння, що ефективність управління ресурсним потенціалом є комплексною проблемою, яка і потребує комплексного, системного підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [illegible]

8. Мацко Н.Г. Організаційно-економічне забезпечення розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства на інноваційній основі: дис. ... докт. філ.: 051 Економіка. Одеса. 2020, 255 с. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/dys._macko.pdf. (дата звернення: 21.07.2023).
9. Олійник С., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 166–172. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24)) (дата звернення: 07.05.2024).
10. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.В., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ ім. Каразіна*. 2021. Вип. 14. С. 90–95. URL: <https://periodicals./karazin.ua/irtb/article/view/18349/16685> (дата звернення: 21.07.2023).
11. Парасій-Вергуненко І., Юрчишин Я., Безверхий К., Грищенко Н., Назарова К., Приймак Н. Компаративний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу торговельних підприємств: методичні аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 245–260. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023> (дата звернення: 07.05.2024).
12. Пілецька С., Коритько Т., Лукаржевська-Мялик В. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-34> (дата звернення: 14.08.2023).
13. Плиса В., Мунтян Б., Цюпка А. Управління фінансовим потенціалом підприємства в соціально-економічних реаліях воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-99> (дата звернення: 07.05.2024).
14. Погребняк А.Ю., Кліщ К.А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ*

- «Київський політехнічний інститут». 2023. № 25. С. 49–53. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278601> (дата звернення: 11.02.2024).
15. Приступа В.І. Теоретико-методичні основи структурної декомпозиції ресурсного потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 156–160. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/items/f429a474-915f-4a83-966a-8af3c5219c20> (дата звернення: 21.07.2023).
 16. Приступа В.І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2021/26.pdf (дата звернення: 14.08.2023).
 17. Роскладка Н.О., Вівсюк І.О. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-19> (дата звернення: 21.07.2023).
 18. Свіргун О.М., Соколовська В.В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. URL: http://www.rusnauka.com/17_AND_Economics/69284.doc.htm (дата звернення: 07.05.2024).
 19. Сєвідова І.О. Питання ефективності стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management: Scientific and pedagogic internship*. Riga, 2022. Р. 140 – 143. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/> (дата звернення: 21.07.2023).
 20. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14> (дата звернення: 21.07.2023).
 21. Строченко Н.І., Задко І.А. Управління операційними активами підприємства. *International scientific-practical conference “Science, education and technology: current issues of theory and practice”: conference proceedings* (Tampere, Finland,

- February 23, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. 71 pages. С. 32–34.
22. Управління ресурсами підприємства: монографія за заг. ред. к.е.н., проф. Г.О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2014. 418 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268897.pdf> (дата звернення: 14.08.2023).
 23. Хаустова К., Кобаль А. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 93 – 96. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.15> (дата звернення: 21.07.2023).
 24. Чорна Л.О., Піщик О.В., Матяш О.Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 59–63. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/12.pdf (дата звернення: 21.07.2023).
 25. Чорна М.В. та ін. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2015. 373 с. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Sergey-Zubkov/publication/311562445> (дата звернення: 21.07.2023).
 26. 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. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2022/Upravlinnia_rozvytkom (дата звернення: 21.07.2023).
 27. Шапошников К.С. Сучасні методи оцінювання ресурсного потенціалу галузі. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*. 2022. С. 26–28. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/191> (дата звернення: 21.07.2023).
 28. Шашина М.В., Кочерга О.О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic Synergy*. 2024. № 2, 33–47. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-2-3>. (дата звернення: 14.08.2023).
 29. Шашин М.В., Недзельський А.О. Оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства як інструмент забезпечення прибутковості. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія*

- економічна). 2023. Вип. 1. С. 125–132. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-17>. (дата звернення: 11.02.2024).
30. Шматько Н.М., Тіщенко П.О. Сучасні підходи та концепції управління ресурсним потенціалом підприємства. *Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри: Всеукр. наук.-практ. конф.* 2023. С. 376 – 379. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/74e93ae8-862f-46b3-a6a6-5bdd6b87edcf/content> (дата звернення: 11.02.2024).
31. Zaika K., Pochtovyuk A., Buriak I. Formation of Resource Potential Management Mechanism at Industrial Enterprise. *International Conference on Modern Electrical and Energy Systems*. 2021. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9598737/> (дата звернення: 21.07.2023).
32. Latysheva Olena. Estimation of level of sustainable development of industrial enterprises of Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*. 2017. № 4 (50). С.154–157. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2017/4\(50\)/pdf/22-Latysheva.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2017/4(50)/pdf/22-Latysheva.pdf) (дата звернення: 21.07.2023).
33. Savina S. Theoretical and methodological aspects of enterprise resource potential management. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2020. No 46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/theoretical-and-methodological-aspects-of-enterprise-resource-potential-management> (дата звернення: 21.07.2023).
34. Fensterseifer Jaime. Strategic resources and sustainability of competitive advantages in industrial clusters: towards a general analytical framework. *Encontro Da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*. 2009. Vol. 33, pp. 1–14. URL: <https://www.academia.edu/41607465/> (дата звернення: 21.07.2023).
35. Fertas Nadjib. Theoretical fundamentals on forming competitiveness of resource potential of enterprises in Ukraine. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. № 4(36). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122021/7711 (дата звернення: 14.08.2023).

ДОДАТКИ