

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Управління ресурсами підприємства»

Виконала:

студентка IV курсу, групи 401-ЕМ

Коритченко Яна Вікторівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.т.н., доцент Харченко Ю.А. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Суть, зміст і роль системи управління ресурсами підприємства.....	6
1.2 Характеристика класифікації ресурсів підприємства.....	13
1.3 Особливості системи управління ресурсами підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «ГАРАНТ – 2005».....	30
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Гарант – 2005».....	30
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005».....	41
2.3 Діагностика існуючої системи управління ресурсами ТОВ «Гарант – 2005».....	47
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «ГАРАНТ – 2005».....	57
3.1 Шляхи ефективного використання ресурсів ТОВ «Гарант – 2005»..	57
3.2 Пріоритетні напрями підвищення ефективності використання ресурсів у ТОВ «Гарант – 2005» на основі впровадження ресурсозберігаючих технологій.....	66
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

Сучасний стан національної економіки відображає основні тенденції розвитку вітчизняного господарства. Водночас від масштабності динаміки підприємницької діяльності країни залежить її подальший розвиток, підвищення виробничого потенціалу та вирішення проблем соціального плану.

За сучасних умов господарювання наявність ресурсів є обов'язковою умовою формування, відтворення та подальшого розвитку будь-якого вітчизняного підприємства. Специфічною ознакою ресурсів є те, що частина з них є відтворювальною, а частина ні. Це спонукає до більш ефективного та ощадливого їх використання. В той же час успішна діяльність підприємства сприяє підвищенню рівня його ресурсозабезпеченості.

Ефективна діяльність будь-якого підприємства можлива лише за наявності відповідного забезпечення необхідними ресурсами і оптимального їх поєднання та використання. Дуже важливо правильно визначити саме необхідні ресурси і відповідну їх кількість для забезпечення функціонування підприємства та його розвитку.

Питанням дослідження поняття «ресурси» та «ресурси підприємств», а також їх класифікації присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених: Гаріна О.Л., Гринькової В.М., Колот А.М., А.П. Наливайко, О.М. Гребешкової, Л.П. Батенко, Храмова В.О., Бовтрук А.П., Терлецької Н.М. і Терлецької Ю.О. та ін.

Однак розроблені методи оцінки персоналу не повною мірою відповідають сучасним вимогам і умовам діяльності персоналу підприємств в галузі телекомунікацій, оскільки не завжди враховують специфіку галузі, що й обумовлює актуальність досліджень.

Однак різноманітні точки зору, які представлені в цих наукових роботах, породжують все більшу кількість дискусій. Сама концепція управління ресурсами підприємства набула достатніх теоретико-методологічних обґрунтувань і методичних втілень.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління ресурсами ТОВ «Гарант – 2005».

Об'єктом дослідження даної роботи є процес вдосконалення управління ресурсами ТОВ «Гарант – 2005».

Предметом дослідження виступає система управління ресурсами підприємства.

Відповідно до поставленої мети у роботі були вирішені такі завдання:

розкрити суть, зміст і роль системи управління ресурсами підприємства;

охарактеризувати класифікацію ресурсів підприємства;

визначити особливості системи управління ресурсами підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ТОВ «Гарант – 2005»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005»;

продіагностувати існуючу систему управління ресурсами ТОВ «Гарант – 2005»;

визначити шляхи ефективного використання ресурсів ТОВ «Гарант – 2005»;

запропонувати пріоритетні напрями підвищення ефективності використання ресурсів у ТОВ «Гарант – 2005» на основі впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Інформаційною базою слугували фінансова та статистична звітності ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр., навчальні матеріали як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів, економічні енциклопедії, словники, дані мережі Internet та ін.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: теоретичне узагальнення, індукції та дедукції, системний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний, формалізації, графічний та табличний, класифікації та систематизації даних, системний підхід.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку елементів системи ТОВ «Гарант – 2005», аналізі методичних підходів щодо управління його ресурсами, розробці та використанні вдосконаленої системи управління ресурсами товариства, сутність якої полягає в розробленні систематизації напрямів відповідно до функціональних сфер його діяльності.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на: VII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (м. Полтава, 28 жовтня 2021 р.); 74-й науковій конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету (м. Полтава, 25 квітня – 21 травня 2022 року).

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів (8 підрозділів), загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок і включає 14 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел – 72 найменування, 3 додатки.

1. Коритченко Я.В. Управління ресурсами підприємства / Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету, 25 квітня – 21 травня 2022 р. Т. 1. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 402 – 403.

2. Коритченко Я.В., Овсієнко А.Ю. Конкурентоспроможність інноваційної продукції підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 182 – 184.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Суть, зміст і роль системи управління ресурсами підприємства

Проблеми ресурсного забезпечення діяльності підприємства, залежності між обсягом, складом ресурсів і досягнутими результатами діяльності, оцінки достатності ресурсного потенціалу для досягнення запланованих показників діяльності актуалізовані сучасними динамічними процесами розвитку економіки.

В умовах ринкової економіки одним із основних факторів, що впливає на масштаби і темпи розвитку підприємства, є обсяг і структура наявних у нього ресурсів.

Успішне функціонування підприємства в значній мірі залежить від раціональної організації і використання його ресурсів. Оптимізація структури ресурсів є досить складним і важливим завданням.

Інформаційна революція змінила увесь світ, а радикальні інновації формують новітній світогляд людини. Варто зазначити, що змінилось саме буття людини, і передусім його базова складова – економіка. За умов турбулентного конкурентного середовища вітчизняні підприємства перебувають у постійному пошуку джерел виживання, перебувають в режимі постійного оновлення і мають стратегію наслідування лідера [7].

Нова інформаційна економіка вже має своїх нових лідерів, до яких справедливо відносяться: компанії «Microsoft», «Apple» і «Google», що мають матеріальні активи, які становлять лише 15 – 20 % ринкової вартості.

Тому саме ресурсна теорія управління може запропонувати новітню логіку щодо економічного аналізу для вітчизняних підприємств. В цілому, великою мірою, концепція ресурсної теорії продовжує залишатися на початковій стадії розробки.

Однак, переважно і беззаперечно, ресурси виступають у ролі інтелектуальних активів і основних джерел створення вартості. Разом з цим, як правило є потенціалом забезпечення ефективності та створення конкурентних переваг вітчизняних підприємств.

Розвиток ресурсної теорії на засадах наукової діалектики передбачає:  
уточнення їх змісту й усунення невирішених питань;  
необхідність узагальнення і систематизації основних її категорій;  
визначення взаємозв'язку між окремими її елементами, які виникли відносно недавно і мають похідний характер щодо базової категорії ресурсів [59, с. 34].

Ресурсна теорія за своїм характером є мультидисциплінарністю має тісний зв'язок з іншими напрямками і концепціями стратегічного менеджменту, наприклад, сучасною теорією управління знаннями. Останнім часом досить популярною є концепція управління знаннями, що відноситься до сучасної теорії управління знаннями.

Тому, зауважимо, що з позиції ресурсної теорії знання розглядаються як важливий ресурс підприємства, роль якого особливо зростає в умовах становлення сучасної інтелектуальної економіки [59, с. 34].

Аналіз праць із питань ресурсної теорії підприємства дозволяє встановити логічний зв'язок між її основними елементами. В основу цієї схеми покладено еволюцію становлення і процесу розвитку основних концепцій ресурсної теорії, які й запровадили у науковий обіг нові терміни і поняття, що характеризують окремі елементи ресурсів.

Основними еволюційними концепціями ресурсної теорії є:

класична ресурсна концепція;

концепція ключових компетенцій;

концепція динамічних здатностей;

теорія ресурсних переваг (концепція ресурсних асиметрій) [15].

Насамперед, це пов'язано з наголосом на ресурсному підході до механізму зростання підприємства на основі внутрішніх і унікальних

конкурентних ресурсів, а також із використанням відносно нових підходів до аналізу цих питань.

Нині сучасні концепції ресурсної теорії перебувають в епіцентрі уваги науковців, фахівців в даній сфері, а основні її категорії – активи, ресурси, компетенції та організаційні здатності – є предметом підвищеного наукового інтересу дослідників [14].

Ресурси сучасного підприємства за своєю суттю дещо відрізняються від ресурсів підприємств минулого. Така відмінність пояснюється особливою роллю людини в системі інформаційної економіки.

В цілому процес трансформації сутності ресурсів підприємства супроводжувався поступовою гуманізацією, подальшим зростанням невіддільності матеріальної складової ресурсу від людини, що використовує його для виробництва продукції або надання послуг [18].

Головна ідея ресурсної парадигми управління підприємствами полягає у визнанні їх внутрішніх організаційних здатностей і ресурсів визначальними джерелами конкурентних переваг.

З економічної точки зору ресурси – це сукупність окремих елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь в процесі виробництва товарів чи наданні послуг [40]. Отже, для економічної науки характерним є застосування терміну «ресурси» у множині, в той час як «ресурс» в однині вживається як технічна характеристика будь-якого об'єкта.

Сам термін «ресурси» зустрічається в понятійному апараті багатьох галузей знань. Отже, різні вчені-економісти економічної теорії ретельно розглянувши і детально проаналізувавши зміст поняття «ресурси підприємства», визначають категорію «ресурси» наступним чином:

від французького «resource» – допоміжний засіб – грошові кошти, запаси, цінності, можливості, джерела коштів, доходів (наприклад, природні ресурси, економічні ресурси [19];

від французького resource – засіб, запас, джерело доходу, що має універсальний, міждисциплінарний та багатоаспектний характер [19];

від англійського «resources» – способи, засоби, ресурси, допоміжні засоби, природні ресурси [19];

загальноживане – все те, що країна використовує для виробництва товарів і послуг (робоча сила, мінерали, нафта) [9];

поняття, яке включає все, що сприяє економічній діяльності: природні ресурси (наземні, копалини, підводні) [21];

людські ресурси, включаючи здібності і кваліфікацію; товари виробничого призначення, або вироблені людиною засоби виробництва. Економіку можна визначити як науку про алокацію ресурсів [20];

елементи економічної системи, що використовуються в процесі виробничого споживання або фактори виробництва: праця (робітників, інженерів, організаторів виробництва), земля (запаси корисних копалин, лісу), капіталу (будівлі та споруди, технологічне обладнання, транспортні засоби) [45];

ресурс (scheduled operating time; antic pated working life) як термін, що встановлений службою технічного пристрою, після закінчення якого воно підлягає ремонту або списанню [27];

продукцію і послуги невиробничого характеру, призначені для особистого споживання» [59];

найважливіші блоки, з яких формується стратегія розвитку бізнесу, адже вони визначають не те, чого підприємство прагне досягти, а те, що воно може зробити [16];

довгострокові активи, що визначають діапазон ринкових можливостей, якими володіє підприємство у процесі досягнення своїх цілей, і тому здійснюють основний вплив на його розвиток [38].

Підсумовуючи вищесказане, варто зазначити, що термін «ресурси» означає засоби, кошти, запаси, можливості, джерела, які є в розпорядженні суб'єктів і можуть бути використані для досягнення конкретних цілей економічного розвитку.

Таким чином, можна стверджувати про необхідність подальшого

дослідження змісту поняття «ресурси підприємства», так як єдиної думки не існує. Дане поняття змінюється з розвитком економіки та науково-технічного прогресу. На думку багатьох дослідників, визначення є найбільш загальними, а тому з часом дослідження з управління ресурсами підприємства залишаються актуальними.

Все більше актуалізується питання дефіциту ресурсів. Раціональне використання матеріальних ресурсів обґрунтовується заходами підвищення ефективності діяльності підприємств. Тому в сучасних умовах господарювання для максимально ефективної діяльності підприємства треба постійно вдосконалювати засоби, методи та інструменти управління виробничими ресурсами.

В сучасних економічних умовах, керуючись об'єктивністю прийнятих управлінських рішень, вітчизняні підприємства і організації реорганізують власні ресурси, змінюють технологію виробництва продукції, а також удосконалюють використовувані інструменти в системі менеджменту. Такий факт зумовлює необхідність використання вдосконаленого механізму управління ресурсами підприємства.

Велика кількість підприємств більшості галузей економіки знаходяться у скрутному становищі. Неefективний, незбалансований розвиток таких підприємств вимагає пошуку можливих шляхів подолання кризового стану і створення умов для досягнення їх збалансованого розвитку.

Особливої актуальності в цій ситуації набуває питання ефективного управління ресурсами, зокрема ресурсним потенціалом підприємств.

Варто дослідити поняття «управління» і «управління підприємством». Науковці поняття «управління» трактують, як свідомий вплив на процес, об'єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей [42].

Вчені під поняттям «управління підприємством» розуміють:

процес впливу і, водночас, систему управляючих суб'єктів, об'єктів, якими управляють та управлінських дій;

створення єдиної, раціональної, чітко та безперервно функціонуючої системи з певними цільовими установками і взаємопов'язаними елементами. Цьому відповідає застосування системи управління ресурсами.

Для якісного управління ресурсами підприємства механізм формування і використання ресурсів повинен базуватися на двох принципах: системності та комплексності.

Принцип системності включає існування механізму управління ресурсами як специфічної динамічної системи. Під системою варто розуміти сукупність елементів, які знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного, утворюючи певну єдність.

Системний підхід при управлінні економічними ресурсами дозволяє глибше вивчити об'єкт управління, виявити причинно-наслідкові зв'язки між складовими ресурсного потенціалу підприємства.

Принцип комплексності слід розглядати як взаємозумовлений і пропорційно взаємоузгоджений розвиток системи управління ресурсами як єдиного цілого, яке забезпечує взаємозв'язок усіх підсистем і елементів. Комплексність розгляду погоджує всі аспекти функціонування економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства.

Серед основних напрямків удосконалення форм і методів управління ресурсами підприємства важливе місце належить формуванню інформаційного забезпечення підприємства та підвищенню наукового рівня планування із застосуванням інформаційних технологій.

Особливого значення при цьому, як правило, набуває використання економіко-математичних методів, що забезпечує вдосконалення процесу планування та прогнозування використання ресурсів, їх оптимальний розподіл.

До інших способів удосконалення управління ресурсами підприємства варто віднести:

створення системи мотивації кадрів;

застосування інноваційного підходу до управління ресурсами підприємства, який дозволяє втілити науково-технічні досягнення у практичну діяльність підприємства.

Також першочерговим фактором має бути впровадження ефективної політики управління ресурсами підприємства, яка є однією з найбільш важливих галузей виробничого менеджменту.

Нині виокремлюють три етапи в розвитку ресурсних концепцій (рис. 1.1) [59, с. 13].

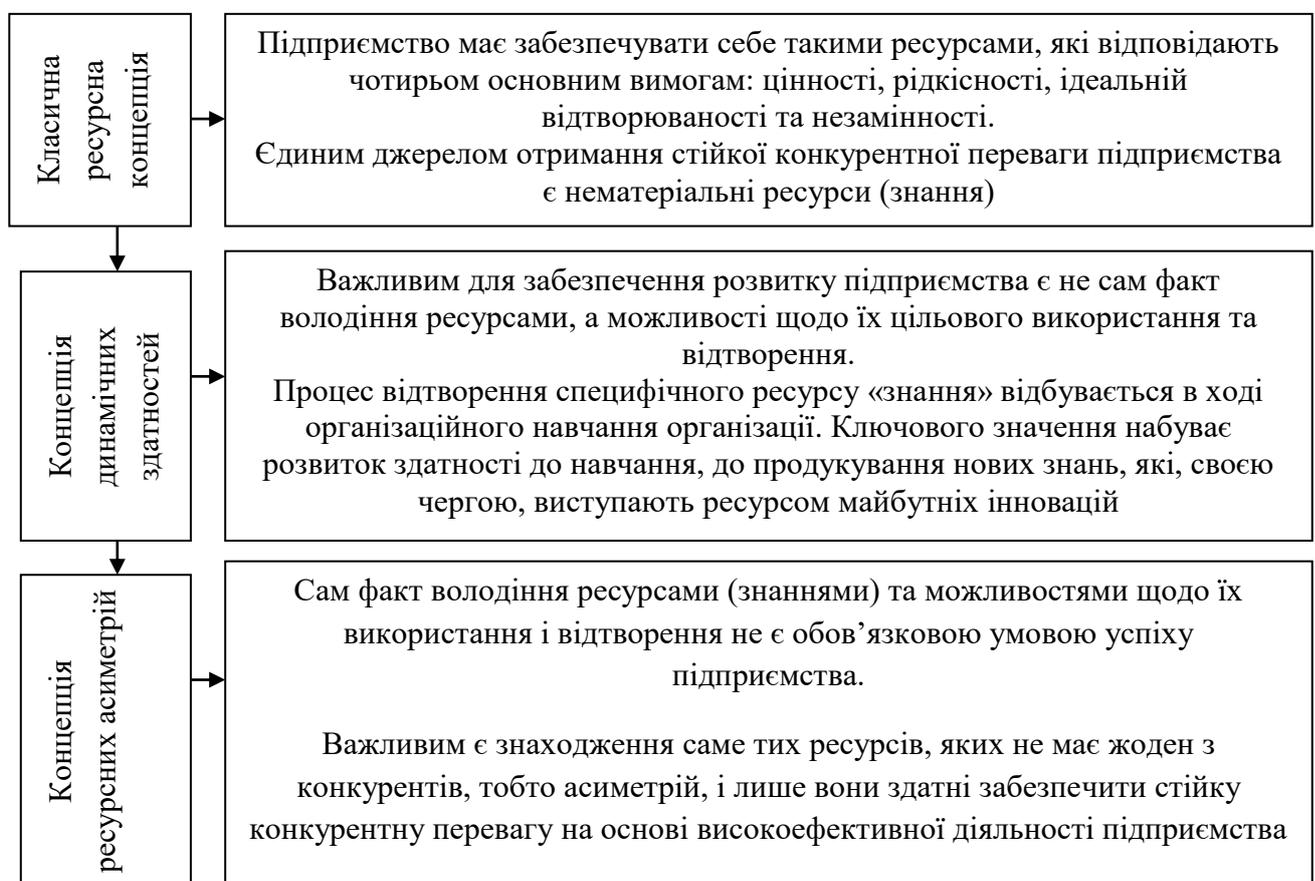


Рисунок 1.1 – Розвиток провідних ресурсних концепцій

Джерело: [59, с. 31].

Перший, або класичний, пов'язують з Дж. Барні, який, власне, пояснив природу стійкої конкурентної переваги та сформулював вимоги до ресурсів, які її визначають, назвавши їх «VRIO-якостями» [59, с. 13]:

цінність (Valuable), що полягає у володінні ресурсами, які дозволяють підтримувати високу ефективність діяльності; рідкісність (Rare), оскільки цінні

ресурси компанії, які є у більшості конкуруючих фірм, не можуть бути джерелами стійкої конкурентної переваги;

ідеальна відтворюваність (Imperfectly imitable) ресурсів, що реалізується через механізм сполучення таких причин:

унікальні історичні умови;

неоднозначний причинно-наслідковий взаємозв'язок;

соціальний комплекс, а також незамінність (non-substitutable), що є обов'язковою умовою, оскільки у конкурентів не повинно бути зіставних цінних ресурсів;

остання літера «О» в абревіатурі «VRIO» означає «організаційні здатності» (organizational capabilities).

Отже, на базисі критики класичної ресурсної концепції з причини її статичності, зосередженості на дослідженні вимог до VRIO ресурсів з'явилася теорія динамічних здатностей, яка розширила ресурсну теорію підприємства шляхом включення до сфери аналізу так званих «здатностей, що еволюціонують».

## 1.2 Характеристика класифікації ресурсів підприємства

Діяльність підприємства повинна спиратися на ефективну політику управління підприємством, яка проявляється у збільшенні конкурентоспроможності, поліпшення якості продукції, що виробляється, нарощування прибутку в звітному періоді.

Тому ресурси є важливою складовою, так як є факторами, які використовуються для виробництва економічних благ [44]. Так, у сучасній економічній літературі існують різні підходи до класифікації ресурсів.

Найбільш поширеною є класифікація ресурсів за фізичним змістом, що передбачає їх поділ на чотири основні види ресурсів: матеріальні, людські, фінансові та інформаційні [3, с. 428].

Проаналізувавши існуючі підходи до класифікації ресурсів, зупинимося на розподілі ресурсів за фізичним змістом, що передбачає їх поділ на чотири основні види ресурсів [9, с. 105]:

матеріальні;

людські;

фінансові;

інформаційні.

Оскільки подальше наше дослідження буде базуватися на підприємствах, вважаємо, що саме така класифікація є найбільш прийнятною для підприємств будь-якої сфери діяльності (рис. 1.2).

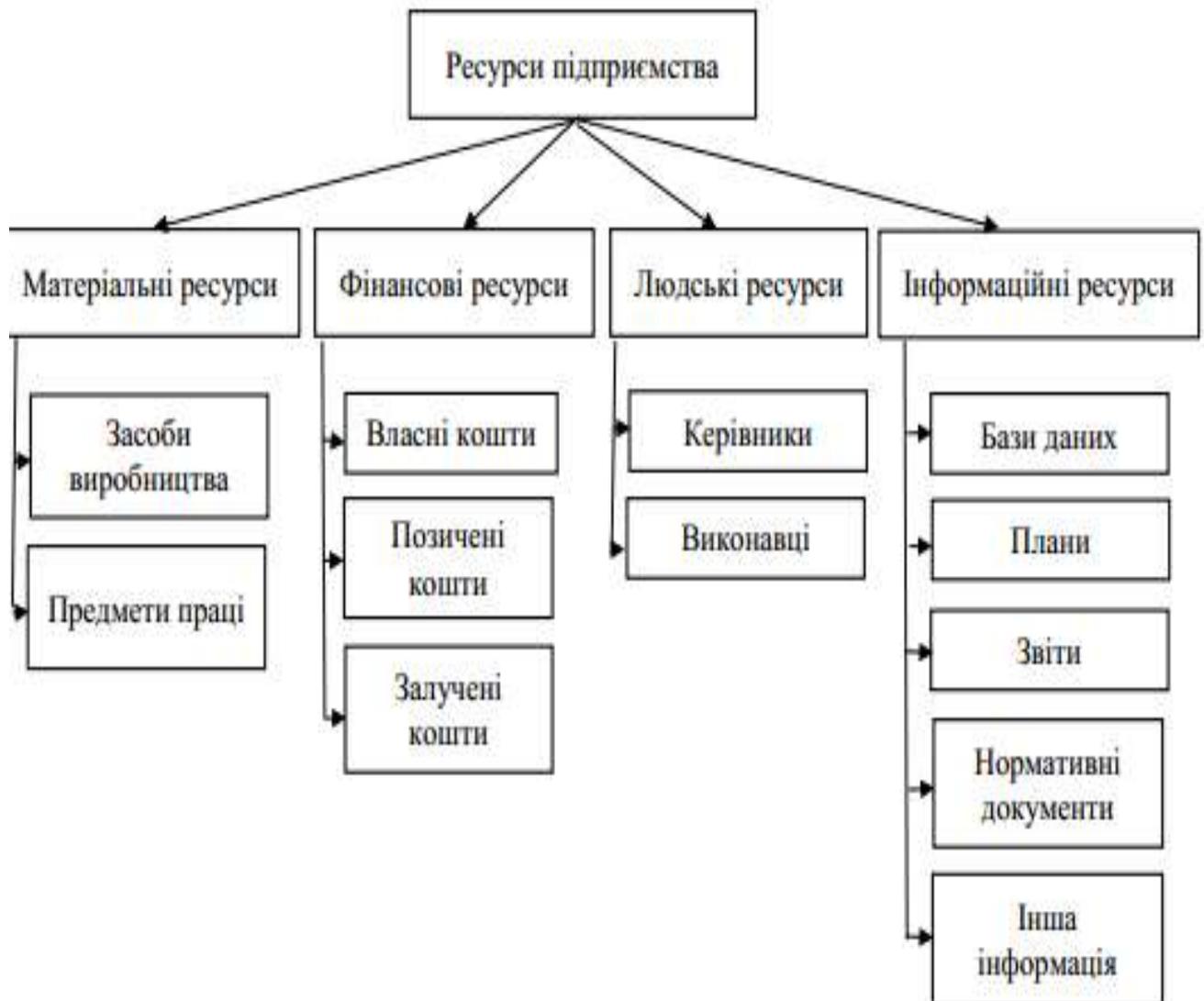


Рисунок 1.2 – Складові ресурсів підприємства

Матеріальні ресурси є одним із елементів ресурсів підприємства, які поділяються на засоби праці та предмети праці.

Засоби праці характеризують ступінь оволодіння та підпорядкування сил природи виробництву матеріальних благ [10].

Предмети праці поділяють на два види: перший – речовини, що вперше відокремлюються працею від природи та перетворюються в продукцію, другий – сировина або напівфабрикати, речовини, що пройшли обробку [22].

Засоби і предмети праці по-різному поводять себе у процесі відтворення: зміна предметів праці відбувається людиною за допомогою засобів праці, при цьому оброблений предмет праці може перетворюватись на засіб праці у іншому трудовому процесі.

Одним із головних видів ресурсів підприємства є людські ресурси. Сучасна система управління кадрами має на меті відіграти вирішальну роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Така система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток.

На відміну від концепції управління персоналом, вона виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку [11].

Розвиток суспільства відбувається внаслідок взаємодії різних ресурсів, серед яких найбільшої уваги потребують людські ресурси. Відповідно, знаходження форм управлінсько-регуляторного впливу на людський розвиток передбачає формалізацію людських ресурсів. Але цьому заважає неоднорідність людських ресурсів. Критеріїв відмінностей між людьми велика кількість.

Насамперед, розрізняються: статеві належності, фізичні властивості (ріст, вага, зовнішність, відбитки пальців, тип нервової системи, характер, група

крові, ДНК, сила волі, стан здоров'я, захворювання тощо), расова та національна ознаки, дата народження, прізвище та ім'я, присвоєні ідентифікаційні номери у соціально-економічних системах, місце проживання та реєстрації, громадянство, набута власність, статус, сімейний стан, кваліфікація, досвід, світогляд тощо.

За такими характеристиками відбувається ідентифікація людини як особистості, але з позиції набуття та реалізації людського потенціалу й визначення форм управлінського впливу дані відмінності між людськими ресурсами мають значення лише в окремих регіонах і сферах соціально-економічної діяльності й, відповідно, не можуть слугувати основою для загального поділу людства у глобальному вимірі [12; 22; 35].

Одним із вагомих видів ресурсів підприємства є фінансові ресурси, які займають особливе місце в економічних відносинах, а їхня специфіка виявляється в тому, що вони завжди перебувають грошовій формі.

Ефективність фінансування підприємства не абияк визначається стратегією формування ресурсів, що залежить від форми власності, виду діяльності територіального розміщення та інших факторів впливу.

Очевидно зростання частки власних фінансових ресурсів що до позичених та залучених ресурсів дає змогу зробити висновок про зростання ефективності фінансування підприємства.

В економічній літературі зустрічаються різні визначення межі функціонування фінансових ресурсів. Поняття „кошти” значно ширше, ніж „фінансові ресурси” [38].

Характерною рисою фінансових ресурсів є те, що вони, на відміну від коштів, виражають не зміну форм вартості, а фінансовий результат процесу відтворення. Фінансові ресурси підприємства свідчать про наявний рівень економічно-соціального розвитку та складаються із власних коштів, позичених коштів і залучених коштів.

При цьому власні кошти – це кошти підприємств, які постійно знаходяться в їх обігу й строк користування якими не встановлений.

Формуються вони за рахунок власного капіталу, тобто тієї частини капіталу в активах підприємства, яка залишається після вирахування його зобов'язань, а фактично це є прибутком підприємства [38].

Позичені кошти – це кошти, які отримує підприємство на визначений термін, за плату і на умовах повернення. Формуються вони в основному за рахунок довгострокових та короткострокових кредитів банку.

Залучені кошти – це кошти, які не належать підприємствам, але внаслідок діючої системи розрахунків постійно знаходяться в їх обігу. Формуються вони за рахунок усіх видів кредиторської заборгованості.

Отже, під фінансовими ресурсами варто розуміти сукупність коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і до яких належать усі грошові фонди і та частина грошових коштів, яка використовується у нефондовій формі на певну дату [40].

Отже складовими фінансових ресурсів є:

статутний фонд;

резервний фонд;

амортизаційний фонд;

спеціальні фонди;

нерозподілений (тимчасово не використаний) прибуток;

кредиторська заборгованість усіх видів, включаючи заборгованість з бюджетних платежів, з відрахувань на соціальне страхування, робітникам і службовцям з оплати праці;

короткострокові і довгострокові кредити комерційних банків;

кошти для фінансування капітальних вкладень та інші кошти, відображені в пасиві бухгалтерського обліку підприємства [56].

Існує низка класифікацій фінансових ресурсів, зокрема:

в залежності від джерел формування: створені за рахунок власних та прирівняних до власних грошових надходжень; мобілізовані на фінансовому ринку; ресурси, які надходять у порядку перерозподілу;

за правом власності: власні кошти підприємницьких структур; залучені кошти; позикові фінансові ресурси.

Ще одним не менш важливим видом ресурсів підприємства є інформаційні ресурси [432].

У той же час слід враховувати, що інформаційні ресурси, як і будь-які інші види ресурсів, мають основні характеристики:

є предметом праці в процесі обробки інформації;

проходять етапи забезпечення, аналогічні етапам забезпечення матеріальними ресурсами: придбання, створення, зберігання, перетворення, використання, вибуття;

результатом процесу створення інформаційних ресурсів може бути інтелектуальний ресурс;

у процесі забезпечення інформаційних ресурсів формується комплекс витрат, яким при формуванні інтелектуального ресурсу нематеріальний актив є основою оцінки його вартості.

Класифікація ресурсів представлена для цілей управління сучасним підприємством (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація ресурсів підприємства

Ресурси	Поняття
Природні ресурси	
Природні ресурси	Придатні для використання у виробничому циклі речовини, які поділяються на «вичерпні» і «невичерпні».
Виробничі ресурси	
Матеріальні ресурси	Сукупність засобів і предметів праці, які беруть участь в діяльності підприємства.
Трудові ресурси	Частина населення в працездатному віці, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями і практичним досвідом для роботи на виробництві.
Фінансові ресурси	Грошові кошти, наявні в розпорядженні підприємства, які виникають в процесі виробництва і реалізації продукції.
Інформаційні ресурси	Сукупність даних, організованих для отримання достовірної інформації в самих різних областях знань.

До виробничих ресурсів підприємства відносять ті ресурси, які підприємство використовує безпосередньо в технологічному процесі і які будь-яким чином пов'язані з діяльністю і функціонуванням певного підприємства.

Головною метою формування виробничих ресурсів є забезпечення досягнення цілей підприємства – виконання його економічного призначення і отримання прибутку [62]. Для досягнення цієї мети перед плануванням виробничих ресурсів і системою управління цими ресурсами стоять задачі забезпечення:

безперебійного процесу виробництва;

виробництва на всіх стадіях виробничого процесу з найменшими витратами;

виробництво з максимальним випуском продукції.

Саме через неефективне управління ресурсами підприємства в окремих компаніях можуть виникати заборгованість зарплати, брак товару або сировини [61].

Внутрішніми виявами конкурентоспроможності підприємства є, зокрема, матеріальні ресурси. Прагнення до отримання конкурентних переваг над підприємствами в певній галузі породжує виникнення наукових досліджень щодо формування сучасних засобів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Також, у науковій літературі існує наступна класифікація ресурсів підприємства: природні, матеріальні, трудові, фінансові, нематеріальні, інформаційні, час як ресурс підприємства.

Природні – принципово придатні для застосування у виробництві природні сили і речовини, серед яких розрізняють «невичерпні» і «вичерпні» (а в останніх – «поновлювані» і «непоновлювані») [55].

Матеріальні складаються із основних фондів (засобів) і оборотних активів.

Трудові – населення в працездатному віці, яке в «ресурсному» аспекті зазвичай оцінюють за трьома параметрами: соціально-демографічному,

професійно-кваліфікаційному та культурно-освітньому. В сучасних умовах трактують як персонал або кадри, їхня цінність як фактор успіху постійно зростає.

Фінансові – перебувають у грошовій формі, мають розподільний характер і відбивають формування та використання різноманітних видів прибутків і нагромаджень підприємства сфери матеріального виробництва, держави й учасників невиробничої сфери. Це безпосередньо грошові кошти, які суспільство в змозі виділити на організацію виробництва.

Нематеріальні ресурси – це частина потенціалу підприємства, яка дає економічну вигоду протягом тривалого періоду та має нематеріальну основу отримання доходів, до яких належать об'єкти промислової та інтелектуальної власності а також інші ресурси нематеріального походження.

Інформаційні ресурси – це інформацією, яка використовується підприємством у процесі своєї діяльності, сприяє зниженню ризику або підвищенню її ефективності.

Інформація набуває характеру товару та перетворюється в об'єкт змазаності та має низку специфічних властивостей: не втрачається в процесі використання; розширення її споживання практично не має обмеження; інформація має високу ресурсозберігаючу здатність. Отже, інформація фактично визнається елементом виробництва і є невід'ємною складовою частиною економічного потенціалу підприємства.

Час, як ресурс підприємства, відіграє важливу роль в організації діяльності підприємства та може виступати у якості переваги серед конкурентів.

Отже, процес раціоналізації використання матеріалів передбачає розумне і ефективне застосування всіх видів матеріальних ресурсів, що супроводжується зростанням матеріаловіддачі та продуктивності сукупної суспільної праці.

### 1.3 Особливості системи управління ресурсами підприємства.

Однією з головних особливостей визначення сутності «ресурси» є їх безпосередній зв'язок з процесом виробництва. Як вже зазначалося, ресурси в процесі їх використання набувають форми факторів виробництва. І далі, ототожнюючи ресурси з факторами виробництва, варто відзначити, що єдиного визначення цього поняття також не має

Система управління ресурсами підприємства включає в себе безліч компонентів, завдяки регулюванню яких у сукупності, можна домогтися ефективної діяльності підприємства.

Оскільки однією з головних підсистем управління підприємством є управління матеріальними ресурсами, воно складається з процесів закупівель, поставок, розподілу матеріальних ресурсів підприємства.

Система управління ресурсами підприємства створюється для управління конкретного господарюючого суб'єкта і не може регулюватися обов'язковими для всіх нормами і стандартами.

Варто відзначити, що ефективно організована система управління ресурсами підприємства забезпечує не тільки контроль поточної роботи підприємства, але і поліпшення ефективності діяльності в майбутньому.

Ключовою стратегічною проблемою класичних ресурсних теорій є накопичення організаційних знань для розвитку стратегічних ресурсів та компетенцій підприємства [15].

Концепція ресурсних переваг зосереджується на пошуку й реалізації нових комбінацій стратегічних ресурсів, компетенцій і здатностей підприємства для формування довгострокових конкурентних переваг [59, с. 31].

Основне завдання управління матеріальними ресурсами – забезпечити їх оптимальне використання для досягнення кінцевої мети управління.

Система управління ресурсами підприємства відображена на рис. 1.3.

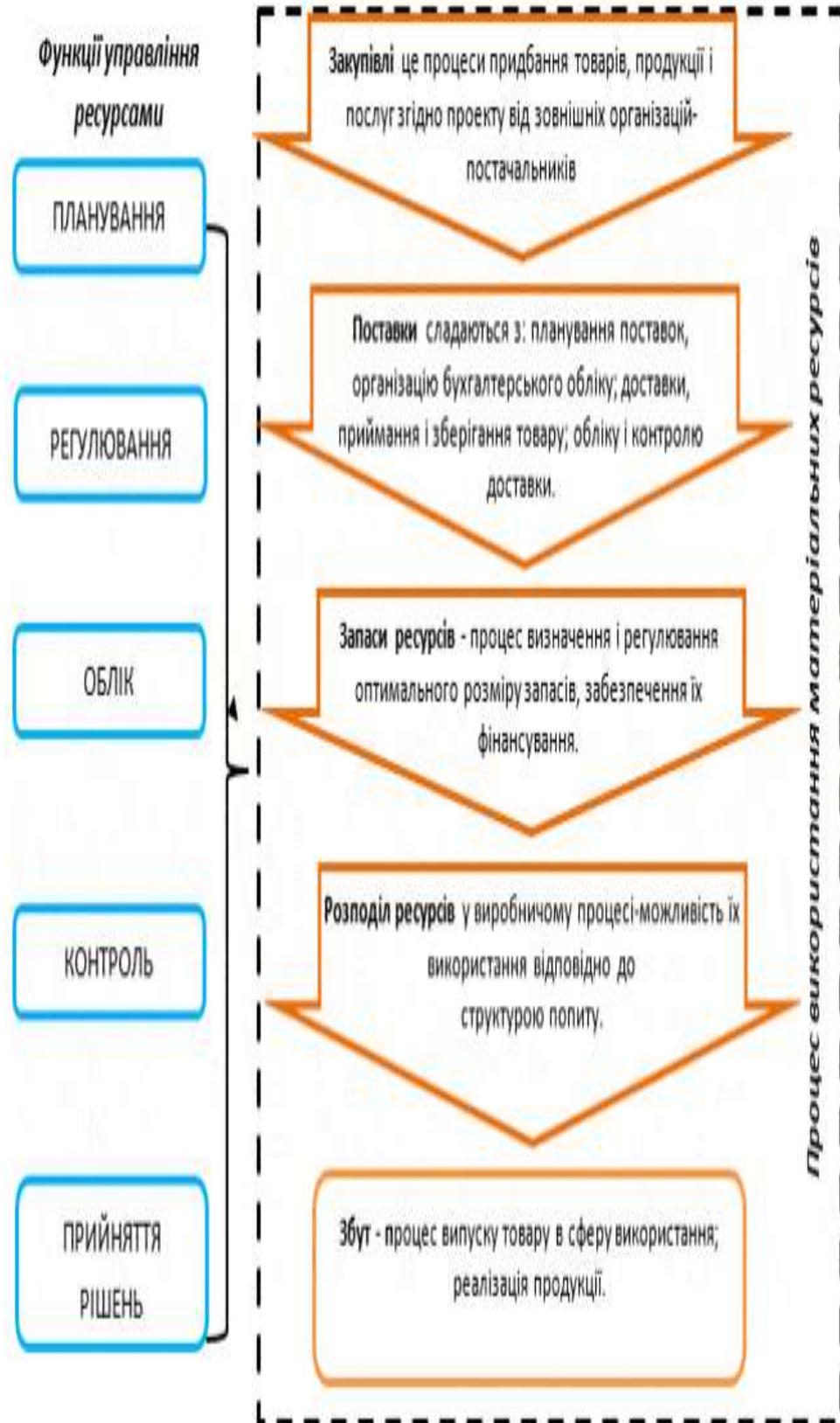


Рисунок 1.3 – Система управління матеріальними ресурсами підприємства

Ресурсні конкурентні переваги полягають у наступних проявах:

- здатності підприємства до залучення нових видів, ресурсів, виявлення унікальних комбінацій порівняно з конкурентами;
- володінні винятковими, обмеженими ресурсами;
- створенні важковідтворюваних ресурсів, недоступних іншим учасникам ринків;
- визначенні стратегічних ресурсів, які забезпечують генерування прибутку в майбутньому, високу результативність та ефективність створення споживчої цінності на перспективних ринках [59, с. 32].

Широкого вжитку набуло поняття «ресурсний потенціал підприємства», яке можна охарактеризувати основними критеріями (рис. 1.4).

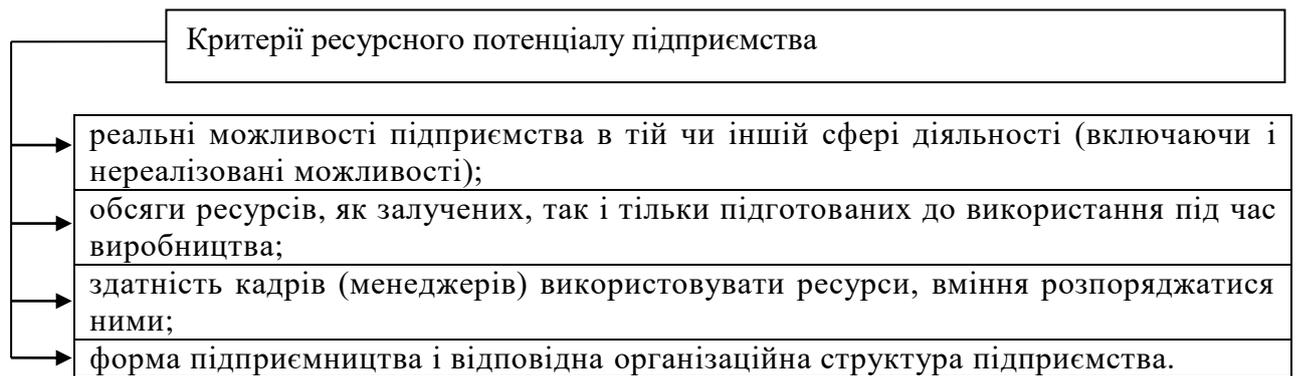


Рисунок 1.4 – Критерії ресурсного потенціалу підприємства

У такому випадку, ресурсний потенціал підприємства характеризується такими основними критеріями:

- реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (включаючи і нереалізовані можливості);

- обсягом ресурсів, як залучених, так і тільки підготованих до використання у виробництві;

- здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства;

- формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємства.

Управління ресурсним потенціалом підприємства є складним процесом, який розглядається як процес прийняття і здійснення управлінських рішень. Вцілому управління ресурсним потенціалом підприємства спрямовано на:

раціональне використання, нарощення і оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей;  
забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства.

Основними задачами управління ресурсним потенціалом підприємства є його формування, використання і відтворення [33].

Формування ресурсного потенціалу підприємства відбувається як процес ідентифікації та створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення.

Використання ресурсного потенціалу підприємства відбувається як процес залучення у роботу ресурсів, виявлених під час формування ресурсного потенціалу.

Відтворення ресурсного потенціалу підприємства орієнтовано на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю продукції, що є необхідною складовою загальної структури ресурсного потенціалу підприємства.

Процес управління ресурсним потенціалом підприємства складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на низку самостійних операцій:

збір і передача інформації, її обробка й аналіз;  
вироблення на основі аналізу управлінського рішення;  
передача рішення і його реалізація;  
порівняння отриманих рішень з показниками та їхніми плановими величинами.

Необхідно, перш за все, враховувати найбільш технологічні методики, пов'язані зі впровадженням на підприємство певних автоматизованих систем. Дедалі популярнішими в практичній діяльності стають ERP – системи, які

дозволяють створювати єдине середовище планування, обліку, контролю і аналізу основних операцій підприємства.

Впровадження даних систем допомагає підвищити контроль за всіма складовими діяльності компанії і забезпечує зростання і подальший розвиток компанії.

Функціональні можливості ERP-систем:

управління фінансами;

відстеження матеріально-технічного забезпечення підприємства;

формування логістичного ланцюга;

мотивація персоналу;

регулювання взаємовідносин з постачальниками і клієнтами [51].

ERP-системи орієнтовані на балансування і оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою використання спеціалізованого інтегрованого пакета програмного забезпечення.

Управління ресурсами підприємства в цілому походить з його конкурентоспроможності на ринку, підвищуючи яку можна збільшити і розміри прибутку. Управління ресурсами включає в себе оцінку використання новітніх технологій, інновацій як одного з чинників конкурентоспроможності, який враховується в застосовуваній стратегії управління. Так, наприклад, сучасні перспективні технологічні процеси активно впроваджують у багатьох галузях промисловості, наприклад, у житловому будівництві.

Застосування адитивних технологій відкриває можливість виготовлення виробу за даними цифрової моделі методом пошарового додавання матеріалу за допомогою комп'ютерних 3D технологій: 3D-друк, стереолітографія, пошарове накладення полімеру, лазерне спікання металевих матеріалів, пряме лазерне вирощування металевих виробів, холодне газодинамічне напилення.

Безсумнівно, цю технологію необхідно взяти у розробку багатьом компаніям і підприємствам, проте, для впровадження адитивних технологій необхідні значні капіталовкладення [51].

Також необхідно відзначити й інші напрямки ефективного використання ресурсів підприємства. Спираючись на те, що в сучасних умовах переходу до ринкової економіки важливого значення набуває поліпшення якісних показників використання виробничих ресурсів (зниження питомих витрат матеріалів у собівартості продукції, всебічна економія і т. д.), підприємствам рекомендується впроваджувати у виробництво безвідходні технології.

Технологія безвідходного виробництва в першу чергу ставить перед собою завдання зниження витрат на матеріалах, шляхом їх вторинного використання, а також зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище [39].

Застосування на підприємстві безвідходних технологій передбачає дотримання певних вимог, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій [41].

До таких вимог можна віднести:

виробництво продукції із застосуванням вторинної переробки сировини і матеріалів;

скорочення технологічних етапів;

використання технології безперервності в технологічному процесі з метою досягнення економії сировини та енергії;

нарощування потужностей агрегатів до раціональних показників;

використання автоматизованих процесів;

впровадження процесу очищення переробленої сировини і матеріалів;

застосування біологічних видів палива [46].

Необхідно відзначити, що безвідходне виробництво вимагає певної реорганізації підприємства, однак обсяги відходів знижуються поетапно.

Таким чином, тривале ефективне використання матеріальних і енергетичних ресурсів вимагає організації економії сировини, матеріалів і енергетичних ресурсів, які повинні охопити всі сфери діяльності підприємства.

Головним чинником, що впливає на ефективність управління підприємством, є ефективність управління його ресурсами. При цьому варто відзначити, що у сучасній економічній літературі досі не існує єдиної думки щодо визначення терміну «ресурси підприємства» та їх складу [23].

Ресурси надходять на підприємство, використовуються для досягнення його цілей та дають результат, що схематично представлено на рис. 1.5.

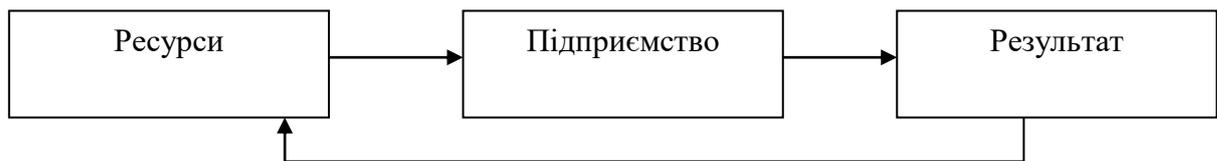


Рисунок 1.5 – Місце ресурсів у системі управління підприємством

На часі до складу ресурсів підприємства слід віднести аутсорсинг – передача організацією, на підставі договору, певних бізнес – процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній області.

На відміну від послуг сервісу і підтримки, що мають разовий, епізодичний, випадковий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг передаються зазвичай функції по професійній підтримці безперебійної працездатності окремих систем і інфраструктури на основі тривалого контракту (не менше 1 року) [22]. Наявність бізнес чи процесу є відмінною рисою аутсорсинга від різних інших форм надання послуг і абонентського обслуговування.

Отже, аутсорсинг повністю відповідає поняттю «ресурс підприємства», адже дана послуга є засобом, що забезпечує нормальне функціонування підприємства [22]. Окрім того аутсорсинг є джерелом економії витрат: підвищення ефективності підприємства в цілому і поява можливості звільнити відповідні організаційні, фінансові та людські ресурси, щоб розвивати нові напрямки, або сконцентрувати зусилля на існуючих, що вимагають підвищеної уваги.

Розглянуті методи, що можуть бути застосовані на підприємстві, дозволять забезпечити зростання прибутку та ринкової частки підприємства.

## Висновки до розділу 1

Відповідно до проведеного дослідження теоретичних основ управління ресурсами підприємства можна сформулювати такі висновки:

1. Розкриття сутності, змісту і ролі системи управління ресурсами підприємства дозволило зрозуміти, що науковці трактують поняття «ресурси» по-різному. Загалом під терміном «ресурс» розуміють засоби, які, після певних перетворень і застосування, дозволяють отримати бажаний результат. Інші розуміють ресурси як засоби, кошти, запаси, можливості, джерела, які є в розпорядженні суб'єктів господарювання і використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку. Доцільним є наступне визначення про те, що ресурси являють собою сукупність елементів, що необхідні підприємству для забезпечення його функціонування за допомогою залученими в процес виробництва різноманітних споживчих вартостей. Сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства являє собою ресурсний потенціал підприємства.

2. Характеристика класифікації ресурсів підприємства дозволяє констатувати про те, що під ресурсами варто розуміти сукупність тих природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, тимчасових сил і можливостей, які використовуються в процесі створення товарів, послуг та інших цінностей. Склад ресурсів повинен розглядатися з урахуванням всіх можливих підходів до їх класифікації. Тільки чітке уявлення про сутність і складі всіх ресурсів дає можливість менеджменту підприємства домогтися максимального ефекту управління ним.

3. Визначення особливостей системи управління ресурсами підприємства показує, що формування ресурсного потенціалу підприємства відбувається як процес ідентифікації та створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення. Його використання відбувається як процес залучення у роботу ресурсів, виявлених під час формування ресурсного потенціалу, а відтворення орієнтовано на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю продукції, що є необхідною складовою загальної структури ресурсного потенціалу підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «ГАРАНТ – 2005»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Гарант – 2005»

ТОВ «Гарант – 2005» створено для ведення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів його учасників. ТОВ «Гарант – 2005» створено і діє у відповідності до Конституції України [1], Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України [2], Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», чинного законодавства України та статуту (додаток А).

Повне найменування товариства: українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «Гарант-2005»; англійською мовою: Limited Liability Company «Garant-2005». Скорочене найменування товариства: українською мовою: ТОВ «Гарант-2005»; англійською мовою: LLC «Garant-2005».

У ТОВ «Гарант – 2005» створено резервний фонд у розмірі 10 % статутного капіталу. Для забезпечення господарсько-підприємницької діяльності ТОВ «Гарант – 2005» за рахунок часток учасників створило статутний капітал у розмірі 600 000 (шістсот тисяч) грн. Номінальна вартість однієї частки – 6000,00 (шість тисяч) грн.

Метою діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та його статутом. Головною метою ТОВ «Гарант – 2005» можна назвати виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. На основі даної загальної місії ТОВ «Гарант – 2005» формулюються і встановлюються загально фірмові цілі. Серед них: економічні, соціальні, технологічні, виробничі, маркетингові та ін. Для забезпечення виконання

цілей на ТОВ «Гарант – 2005» створена організаційна структура, тобто сукупність підрозділів, які виконують визначені функції.

Предметом діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є:

вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний);

допоміжна діяльність у рослинництві;

післяурожайна діяльність;

гуртова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

гуртова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

роздрібна торгівля пальним.

Конкурентна перевага полягає в більш низьких цінах на товари, за рахунок без посередницьких послуг і торгових націнок; якісної реклами; в кваліфікованих кадрах. ТОВ «Гарант – 2005» надає можливість в професійному зростанні, отриманні додаткової підробки; застосовує систему заохочень і стимулювання.

Місія ТОВ «Гарант – 2005» полягає в сприянні економічному розвитку країни на основі задоволення потреб людей у товарах народного споживання, в забезпеченні прибутку учасникам і справедливого ставлення до співробітників товариства. Місія ТОВ «Гарант – 2005» є основною загальною метою, причиною його існування та визначається через: сукупність споживачів; обсяги випущеної продукції; конкурентні переваги.

Система управління ТОВ «Гарант – 2005» передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями. ТОВ «Гарант – 2005» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.1). Таку структуру управління часто використовують середні фірми. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Йому під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.

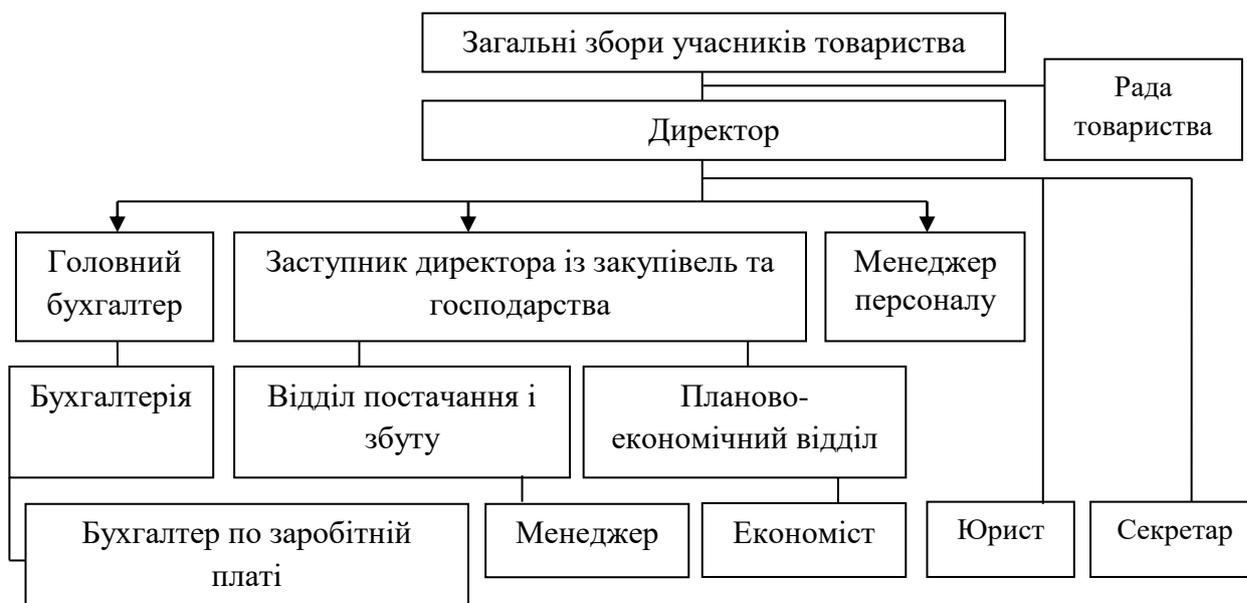


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Гарант-2005»

Під функцією управління слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності ТОВ «Гарант – 2005», що дозволяє здійснювати управлінський вплив.

Функціональні служби ТОВ «Гарант – 2005» здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Функціональні служби ТОВ «Гарант – 2005» доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) напряду. Як правило, функціональні служби не мають право самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні ланки товариства позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

Загальну структуру ТОВ «Гарант – 2005» утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів товариства. Всі підрозділи функціонують за принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від діяльності товариства в цілому.

До функціональних підрозділів відносяться такі:

планово-економічний відділ;

відділ постачання і збуту;

бухгалтерія.

Усіх працівників ТОВ «Гарант – 2005» поділяють на дві групи:

управлінський персонал;

виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;

За характером виконуваних функцій виробничий персонал ТОВ «Гарант – 2005» поділяється на шість категорій: робітники; керівники; фахівці; службовці; молодший обслуговуючий персонал; стажери (учні).

Робітниками ТОВ «Гарант – 2005» є працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (наданням послуг), ремонтом, переміщенням вантажів, наглядом за роботою промислових агрегатів, налагодженням та обслуговуванням устаткування.

У залежності від характеру участі у виробничому процесі робітники ТОВ «Гарант – 2005», у свою чергу, поділяються на основних (виробляючих продукцію) і допоміжних (обслуговуючих технологічний процес). Окремо виділяють черговий та ремонтний персонал.

Керівники як особи з високою професійною підготовкою, безпосередньо зайняті управлінням виробничими процесами та підлеглими працівниками ТОВ «Гарант – 2005». Вони обіймають керівні посади на ТОВ «Гарант – 2005» і в межах функціональних служб.

Службовці – працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документів, виконують адміністративно-господарську, фінансову, статистичну, обліково-бухгалтерську, інші функції обслуговування. До цієї категорії відносять діловодів, секретарів, друкарів, табельників, креслярів, копіювальників, архіваріусів, агентів тощо.

До категорії молодшого обслуговуючого персоналу ТОВ «Гарант – 2005» відносяться особи, зайняті обслуговуванням основного парку обладнання та устаткування, а також зайнятих обслуговуванням основних, допоміжних, чергових і

ремонтних виробничих працівників. До такої категорії відносяться також прибиральників, двірників, гардеробників, охоронців, пожежно-вартову службу.

До категорії стажерів (учнів) на зазвичай відносять осіб, які набувають практичних навичок оволодіння професією на ТОВ «Гарант – 2005».

Аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за категоріями зайнятих за досліджуваний період 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за категоріями зайнятих за 2018 – 2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	9	9,57	10	10,53	9	10,00	0,43	(0,53)
у тому числі:								
керівники	3	3,19	4	4,21	3	3,33	0,14	(0,88)
спеціалісти	5	5,32	5	5,26	5	5,56	0,24	0,29
технічні працівники	1	1,06	1	1,05	1	1,11	0,05	0,06
Виробничий персонал	85	90,43	85	89,47	81	90,00	(0,43)	0,53
Разом	94	100	95	100	90	100	x	x

Аналіз показників характеристики та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за категоріями зайнятих показав, що загальна кількість персоналу в 2020 р. зменшилась і склала 90 осіб, що є більше на 4,25 % (або на 4 осіб) проти 2018 р. і на 5,26 % (або 5 осіб) проти 2019 р. Склад управлінського персоналу ТОВ «Гарант – 2005» відповідає нормативам виробничого підприємства, а саме у 2020 р. він склав 9 осіб, що складає 10 % у загальній структурі. Кількість керівників на протязі 2018-2020 р. залишалися незмінними 9 осіб, а також незмінними залишалася кількість спеціалістів (5 осіб або 5,26 % у загальній структурі персоналу) і технічних працівників (1 особа або 1,11 % у загальній структурі персоналу). ТОВ «Гарант – 2005» має відмінно розвинену структуру управління персоналом, дбає про нього, вчасно працівники отримують заробітну плату, соціальні виплати.

Співвідношення працівників за категоріями характеризує структуру персоналу ТОВ «Гарант – 2005». У залежності від характеру трудової діяльності персонал ТОВ «Гарант – 2005» розділяється за професіями, спеціальностями і рівнем кваліфікації.

Основою для розгляду структури персоналу підприємства є Державний класифікатор професій України ДК 003-95, затверджений наказом Державного комітету України зі стандартизації, метрології і сертифікації від 27.06.1995 р. №257, зі змінами.

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.2 і на рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр.

Вікові категорії (років)	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. від:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
15-24	8	8,51	7	7,37	6	6,67	(1,84)	(-0,7)
25-49	49	52,13	53	55,79	53	58,89	6,76	3,1
50-59	22	23,40	22	23,16	22	24,44	1,04	1,28
60-65	11	11,70	10	10,53	7	7,78	(3,92)	(2,75)
66-74	4	4,26	3	3,16	2	2,22	(2,04)	(0,94)
Разом	94	100	95	100	90	100	x	x

На основі проведеної характеристики та динаміки вікової структури персоналу (табл. 2.2) сформульовані такі висновки: категорія працівників віком 25-49 років складала найбільшу кількість, а саме: у 2020 рр. – 58,89 % у загальній структурі персоналу товариства або 53 особи, 2019 р. – 55,79 % (53 особи), у 2018 р. – 52,13 % у загальній структурі персоналу товариства або 49 осіб 144 особи. Категорія працівників віком 50-59 років протягом досліджуваного періоду 2018-2020 рр. не змінювалась і складала 22 особи, зокрема у 2020 р. 24,44 % від загальної структури персоналу товариства, 2019 р. – 23,16 % 2018 р. – 23,4 %.

Наступна вікова категорія працівників віком 60-65 років у 2020 р. дорівнювала 7,78 % у загальній структурі персоналу товариства або 7 осіб, у 2019 р. – 3,16 % у загальній структурі персоналу товариства або 10 осіб, у 2018 р. відповідно 11,7 % у загальній структурі персоналу товариства або 11 осіб. Така категорія працівників як 15-24 років, у 2020 р. налічувала 6 осіб або 6,67 % у загальній структурі персоналу товариства.

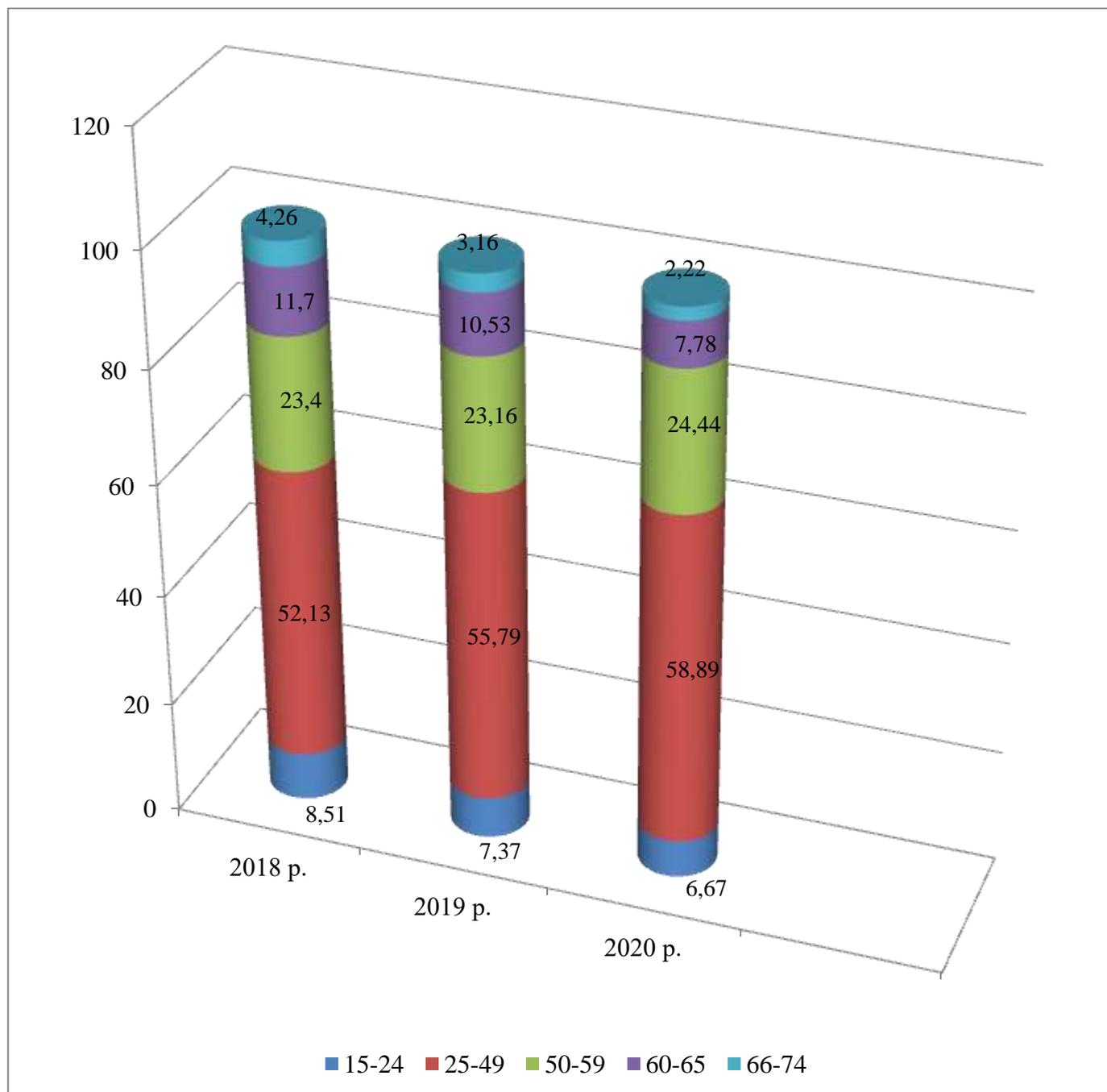


Рисунок 2.2 – Динаміка питомої ваги вікової структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр., %

Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. від:	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	9	9,57	8	8,42	6	6,67	(2,9)	(1,75)
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	53	56,38	54	56,84	53	58,89	2,51	2,05
Вища освіта (ЗВО I-IV рівня акредитації – ОС «бакалавр»)	23	24,47	23	24,21	22	24,44	(0,03)	0,23
Повна вища освіта (ЗВО I-IV рівня акредитації – ОС «спеціаліст», «магістр»)	9	9,57	10	10,53	9	10,00	0,43	(0,53)
Разом	94	100	95	100	90	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	6	6,38	7	7,37	5	5,56	(0,82)	1,81
Навчання за кордоном	1	1,06	1	1,05	1	1,11	0,05	0,06

Аналіз показників динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Гарант – 2005» свідчать про те, що у 2020 р.:

найбільша частка припадає на працівників, які мають спеціальну професійну підготовку робітників (ПТУ) – 58,89 % або 53 особи;

частка працівників із вищою світою ОС «бакалавр» склала 24,44 % або 22 особи; частка працівників із вищою освітою ОС «спеціаліст» і «магістр» відповідно – 10 % або 9 осіб;

разом з тим у 2020 р. було перекваліфіковано 5,56 % працівників або 5 осіб; навчання за кордоном проходив 1 працівник або 1,11 % від загальної кількості працівників ТОВ «Гарант – 2005»

Аналіз динаміки показників плинності персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.4. Розрахований коефіцієнт плинності показує втрачену вигоду ТОВ «Гарант – 2005», а саме середньооблікова чисельність

працівників у 2020 р. становила 90 осіб, коефіцієнт поновлення склав 0,11, а вибуття – 0,22.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,29	0,20	0,11	(0,18)	(0,09)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,25	0,28	0,22	(0,03)	(0,06)
Коефіцієнт абстентеїзму	0,02	0,03	0,02	–	(0,01)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,02	0,03	–	0,01

Звичайно, що вагомим чинником, що на плинність кадрів впливає вік працівників, а також освіта. Плинність кадрів для ТОВ «Гарант – 2005» є не тільки природним процесом, але й часто великою проблемою, що впливає на успішність ведення комерційної діяльності. Якщо показник плинності в ТОВ «Гарант – 2005» не перевищує 5 – 7 % на рік і не стосується топ-менеджменту і ключових позицій, турбуватися не варто.

Для ТОВ «Гарант – 2005» важливо відслідковувати не тільки загальний коефіцієнт плинності кадрів, але і коефіцієнт стабільності робочої сили. Обчислюється він як відсоткове співвідношення кількості працівників з терміном служби один рік і більше до кількості працівників найнятих рік. Завдяки аналізу даних, отриманих в результаті обліку чисельності працівників, можна уявити всю ситуацію в цілому, не обмежуючись вивченням однієї групи за певний проміжок часу.

Аналіз структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.5. Таким чином, аналіз структури та склад фонду заробітної плати ТОВ «Гарант – 2005» за 2018-2020 рр. показав позитивну динаміку (табл. 2.5), а саме рівень фонду заробітної плати у 2020 р. був більше на 915 тис. грн. ніж у 2018 р. і на 408 тис. грн. ніж 2019 р. Щодо рівня фонд основної заробітної

плати склав 62,32 % у загальній структурі фонду заробітної плати, а фонд додаткової заробітної плати, відповідно – 37,07 %.

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від:			
							2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	4008,0	100	4515	100	4923	100	915	х	408	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	2237	55,81	2892	64,05	3068	62,32	831	6,51	176	(1,73)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	1719	42,89	1609	35,64	1825	37,07	106	(5,82)	1808,1	1,43
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	52	1,30	14	0,31	30	0,61	(22)	(0,69)	16	0,3

Динаміка фонду заробітної плати ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр. показано на рис. 2.3.

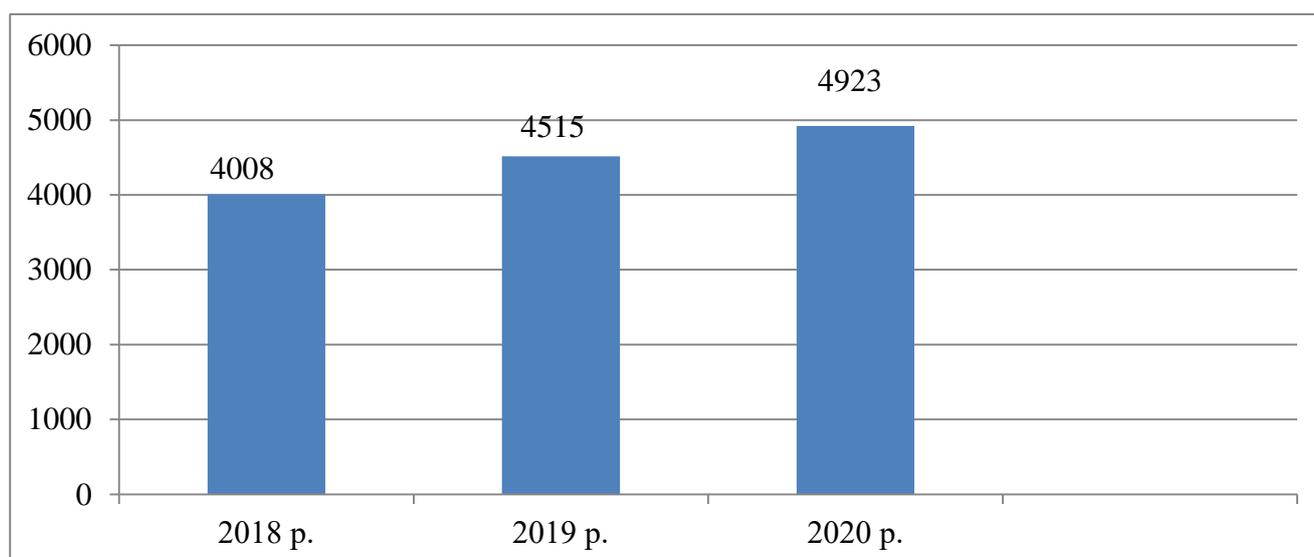


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду заробітної плати ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Згідно Ст. 1 Закону України «Про охорону праці» [3] на ТОВ «Гарант – 2005» охорона праці є системою правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності.

На ТОВ «Гарант – 2005» організована належна робота служби охорони праці для того, щоб:

мінімізувати ризики відповідальності товариства;

документація товариства з питань охорони праці відповідає чинному законодавству;

регулярно проводяться інструктажі та відповідне навчання працівників безпечним прийомам праці.

Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо директору ТОВ «Гарант – 2005». Керівники та спеціалісти служби охорони праці за своєю посадою і заробітною платою прирівнені до керівників і спеціалістів основних виробничо-технічних служб.

В разі виявлення порушень охорони праці спеціалісти служби охорони праці ТОВ «Гарант – 2005» мають право:

видавати керівникам структурних підрозділів товариства обов'язкові для виконання приписи щодо усунення наявних недоліків;

отримувати від керівників структурних підрозділів товариства необхідні відомості, документацію і пояснення з питань охорони праці;

вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли передбачених законодавством медичного огляду, навчання, інструктажу, перевірки знань і не мають допуску до відповідних робіт або не виконують вимог нормативно-правових актів з охорони праці;

зупиняти роботу виробництва, дільниці, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва у разі порушень, які створюють загрозу життю або здоров'ю працюючих;

надсилати директору товариства подання про притягнення до відповідальності працівників, які порушують вимоги щодо охорони праці.

Отже, сам припис спеціаліста з охорони праці ТОВ «Гарант – 2005» може скасувати лише директор товариства.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005»

Оцінка фінансового стану ТОВ «Гарант – 2005» є одним з важливих елементів у системі управління і прийняття різноманітних управлінських рішень. Одним з найголовніших завдань ТОВ «Гарант – 2005» є пошук шляхів покращення фінансового стану. Політика ТОВ «Гарант – 2005» вимагає первісного аналізу його стану, виявлення основних показників ефективності його роботи.

Отже, головним вимірником успішної діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є фінансова результативність. Основною метою управління фінансовими результатами ТОВ «Гарант – 2005» є розробка обґрунтованих управлінських рішень, направлених на підвищення ефективності його діяльності.

Показники фінансової результативності характеризують ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій за кожним видом господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005» і відображають рівень фінансової результативності використання активів, власного капіталу та інвестицій за видами діяльності (табл. 2.6). Для заповнення табл. 2.6 використано фінансову звітність за три роки: форму 1 «Баланс» (додаток Б); форму 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток В).

Характеризуючи фінансовий стан ТОВ «Гарант – 2005», здебільшого будемо спиратися на індикативну основу, яка встановлює ефективність взаємодії внутрішніх чинників (наявних економічних ресурсів), хоча у сучасному ринковому середовищі зовнішні фактори можуть спричинювати істотний (інколи визначальний) вплив на фінансовоекономічну позицію ТОВ «Гарант – 2005».

В отриманні достовірного аналізу фінансових результатів діяльності зацікавлені всі працівники ТОВ «Гарант – 2005».

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від:			
	2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1. Капітал товариства, тис. грн							
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	314754	366289,5	446910,5	132156,5	41,99	80621	22,01
1.2. Середня вартість власного капіталу	212913,5	267231	288839	75925,5	35,66	21608	8,09
2. Ресурси товариства, тис. грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	54563,5	85169	90214,5	35651	65,34	5045,5	5,92
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	-	-	-	-	-	-	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	253874	277653,5	312656,5	58782,5	23,15	35003	12,61
2.4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	95	90	-4	-4,26	-5	-5,26
3. Економічні показники, тис. грн							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	103864	94852	99896	-3968	-3,82	5044	5,32
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	103864	94852	99896	-3968	-3,82	5044	5,32
3.3. Операційні витрати	70725	86653	98012	27287	38,58	11359	13,11
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	4008,0	4515	4923	915,0	22,83	408	9,04
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	3553,19	3960,53	4558,33	1005,14	28,29	597,8	15,09
4. Фінансові результати, тис. грн							
4.1. Валовий прибуток	47974	12963	16503	-31471	-65,60	3540	27,31
4.2. Прибуток від операційної діяльності	37958	9573	22797	-15161	-39,94	13224	138,14
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	0	21365	21846	21846	x	481	2,25
4.4 Чистий прибуток	0	21365	21846	21846	x	481	2,25
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
5.1. Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1104,9	998,44	1109,96	5,02	0,45	111,51	11,17
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,169	0,212	0,233	0,06	38,11	0,02	10,37
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,030	0,040	0,045	0,02	50,00	0,01	12,50
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0630	0,0670	0,0690	0,01	9,52	0,00	2,99
5.5. Фондовіддача, грн./ грн.	1,904	1,114	1,107	-0,80	-41,83	-0,01	-0,57
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	0,409	0,342	0,320	-0,09	-21,90	-0,02	-6,47
5.7. Середній період обороту оборотних засобів, дні	880	1054	1127	246,79	28,05	72,93	6,92
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,152	0,035	0,037	-0,12	-75,77	0,00	4,34
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	68,094	91,356	98,114	30,02	44,09	6,76	7,40

Аналіз табл. 2.6 показує, що всі види прибутку на ТОВ «Гарант – 2005» у звітному періоді збільшуються порівняно з попередніми періодами, що свідчить про покращення роботи товариства. Показники середньої вартості сукупного капіталу товариства свідчать, що в 2020 році він збільшився на 132156,5 тис. грн. або на 41,99 %, порівняно з 2018 роком і на 80621 тис. грн. або на 22,01 % більше ніж у 2019 році.

Рівень середньої вартості власного капіталу ТОВ «Гарант – 2005» протягом трьох досліджуваних років поступово збільшувався. У 2020 році він склав 288839 тис. грн., що більше на 75925,5 тис. грн. або 35,66 % порівнюючи з 2018 роком і на 21608 тис. грн. або 8,09 %.

Розрахункові дані показують (табл. 2.6), що в 2020 році: середньорічна вартість основних засобів була збільшилась на 65,34 % (або на 35651 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 5,92 % (або на ніж 5045,5 тис. грн.) порівняно з 2019 р.

Аналіз показав про те, що в 2020 р. рівень середніх залишків оборотних засобів зменшились на 23,15 % (або на 58782,5 тис. грн.) порівняно з 2018 р., проте збільшились на 12,61 % (або на 35003 тис. грн.) порівняно з 2019 р. Аналіз свідчить про те, що в 2020 р. середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась на 4,26 % (або на 4 особи) порівняно з 2018 р. і на 5,26 % (або 5 осіб) порівняно з 2019 р.; фонд оплати праці працівників товариства збільшився на 22,83 % (або на 27287 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 9,04 % (або на 408 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; продуктивності праці працівників товариства збільшилась на 11,17 % (або на 111,51 тис. грн.) порівняно з 2019 р. і на 0,45 % (або на 5,02 тис. грн.) порівняно з 2018 р.

Також розрахункові дані показують (табл. 2.6), що в 2020 році: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 5,32 % (або на 5044 тис. грн.) порівняно з 2019 р; обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг відповідно збільшився.

Аналіз свідчить про те, що в 2020 р. валовий прибуток збільшився на 27,31 % (або на 3540 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; прибуток від операційної діяльності збільшився майже в 1,4 рази (або на 13224 тис. грн.) порівняно з

2019 р. Аналіз свідчить про те, що в 2020 р. прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; чистий прибуток збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2019 р. відповідно.

Розрахункові дані показують (табл. 2.6), що в 2020 році: коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився на 12,5 % порівняно з 2019 р.; коефіцієнт вибуття основних засобів збільшився на 2,99 % порівняно з 2019 р.; фондівдача зменшилась на 0,57 % порівняно з 2019 року і на 41,83 % порівняно з 2018 р.

Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр. показано на рис. 2.4.

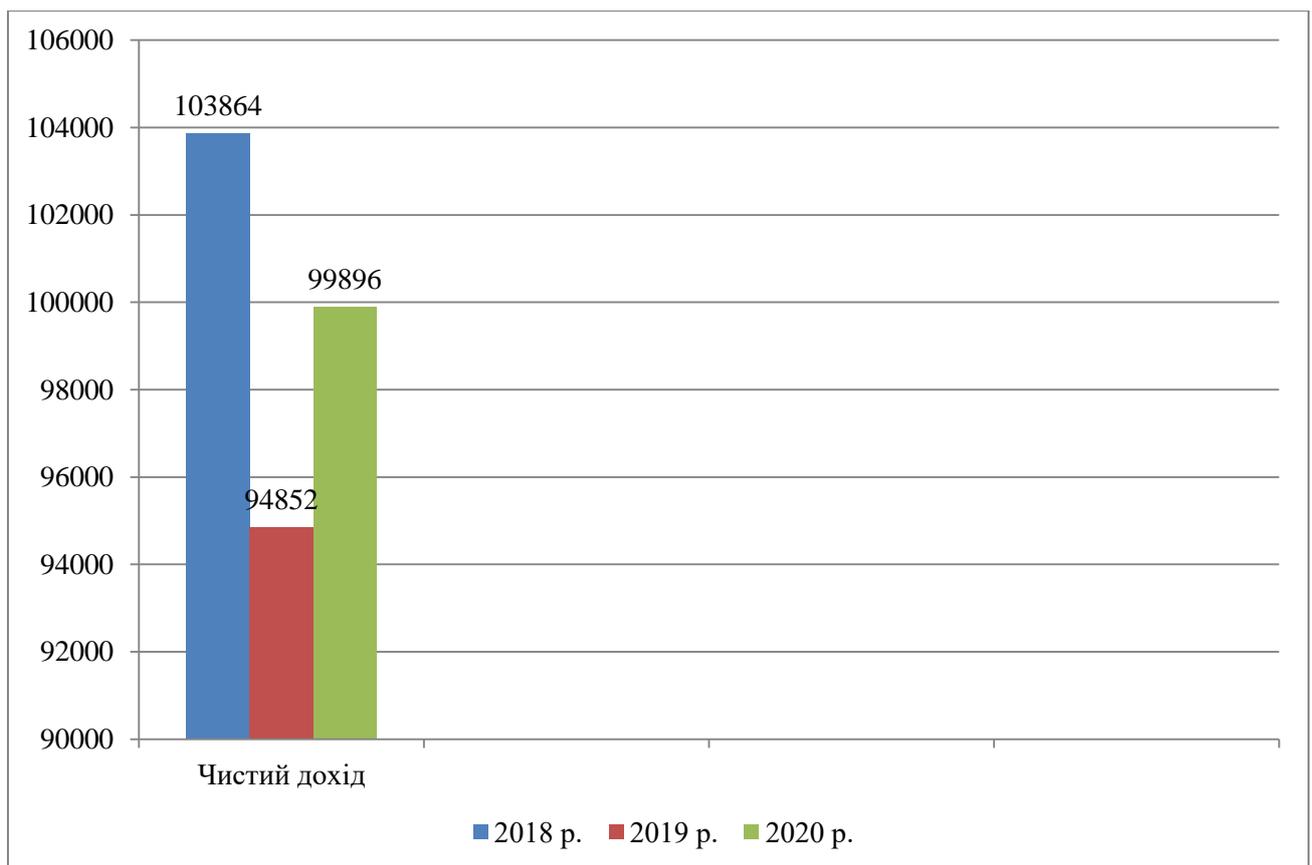


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Динаміка фінансових показників ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр. показано на рис. 2.5.

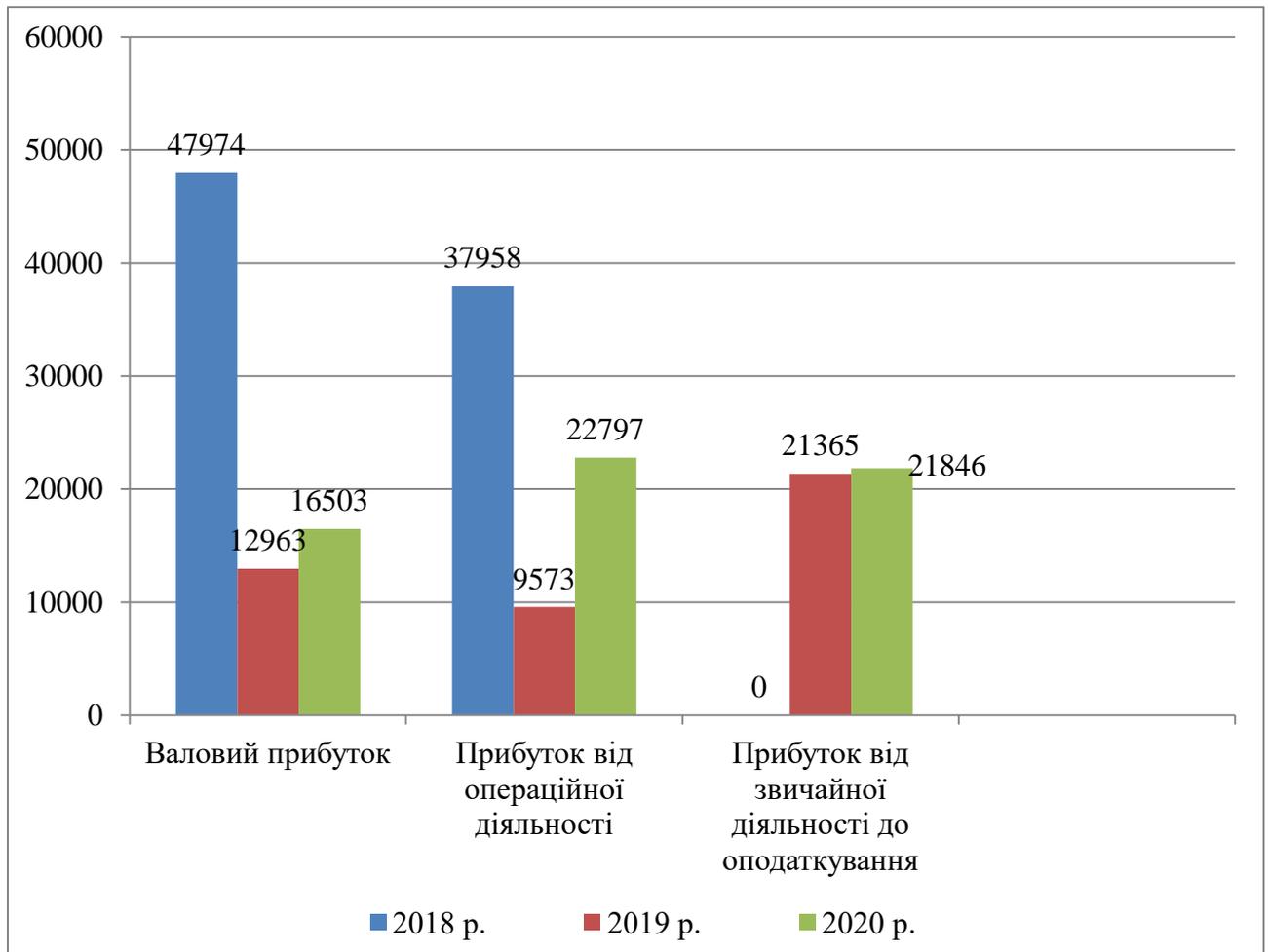


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Наступним показником ефективності є рентабельність, яка визначає здатність ТОВ «Гарант – 2005» отримувати прибуток від своєї господарської діяльності, використовуючи її ресурси, і вона є економічним інструментом, який лежить в основі всіх рішень ТОВ «Гарант – 2005» щодо управління діяльністю та взаємовідносин з діловими партнерами і тому він набуває статусу основного критерію, що використовується для оцінки економічної ефективності.

Отже, рентабельність визначає, як економічну категорію так і інструмент чистого доходу суспільства. Рентабельність як відносний показник прибутковості характеризує ефективність господарської та фінансової

діяльності ТОВ «Гарант – 2005». Дуже важко оцінити прибутковість ТОВ «Гарант – 2005» тільки за показником прибутку, так як він не мав на увазі масштаби підприємства. Для аналізу прибутковості використовується відносний показник рентабельності. Рентабельність означає отримання доходу від реалізації продукції, який повинен перевищувати витрати. Як наслідок, прибутковість відображає ефективність всієї економічної діяльності ТОВ «Гарант – 2005».

Аналіз динаміки групи показників рентабельності ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр., %

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Рентабельність сукупного капіталу	0,00	5,83	4,89	4,89	-0,94
Рентабельність власного капіталу	0,00	7,99	7,56	7,56	-0,43
Рентабельності продукції	53,67	11,05	23,26	-30,41	12,21

Динаміка рентабельності продукції ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр. показано на рис. 2.6.

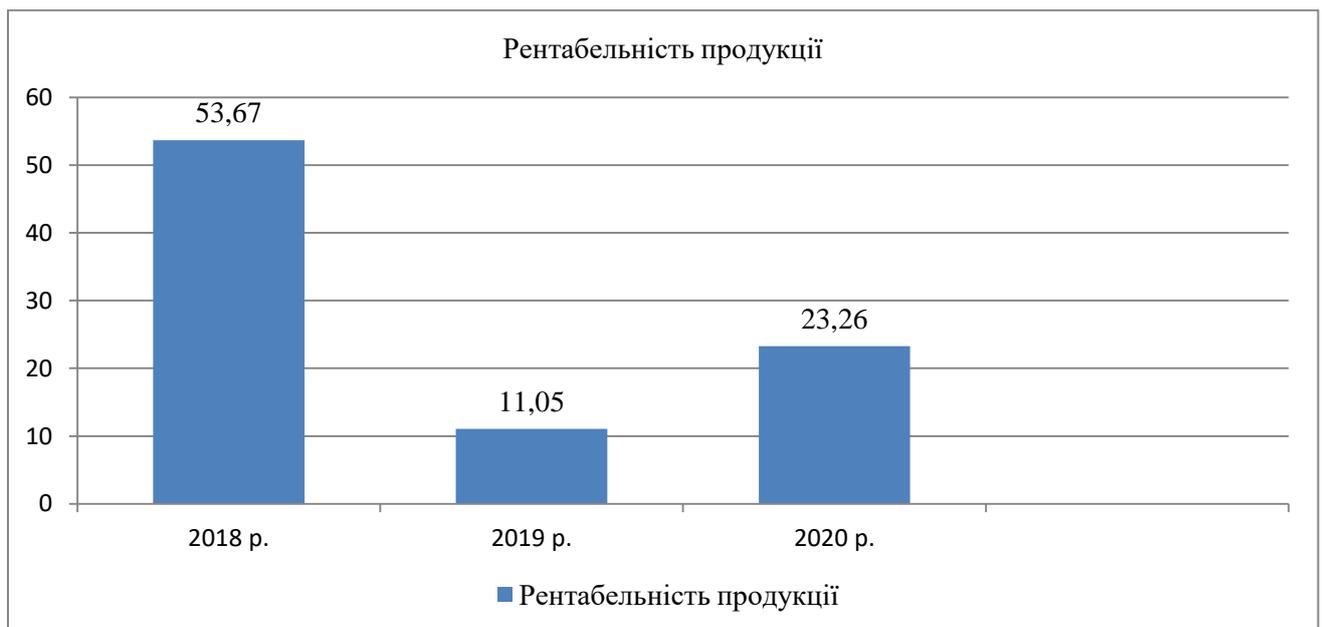


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності продукції ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр., %

Отже, у першу чергу, треба звернути увагу на те, що головною метою діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є отримання прибутку і також дуже важливим є забезпечення високого показника рентабельності господарської діяльності товариства. Прибуток є провідною метою діяльності комерційного ТОВ «Гарант – 2005». Він показує ефективність діяльності ТОВ «Гарант – 2005». Варто звернути увагу, що прибуток є абсолютною величиною, яка вимірюється в грошових одиницях, в той час як у рентабельності відносний показник, якій відображає ступінь прибутковості ТОВ «Гарант – 2005».

### 2.3 Діагностика існуючої системи управління ресурсами ТОВ «Гарант – 2005»

ТОВ «Гарант – 2005» для успішного ведення бізнесу дуже зацікавлене в отриманні достовірної інформації про своїх споживачів, постачальників і дистриб'юторів.

На разі необхідним засобом накопичення великих обсягів інформації є сховища даних і бази даних, а також засоби аналітичної обробки. Такі особливості розвитку бізнес-інформації для ТОВ «Гарант – 2005» реалізуються у межах єдиного інформаційного простору.

Інформаційна політика реалізується керівником ТОВ «Гарант – 2005», бо він усвідомлює, що накопичувана в різних службах товариства інформація є цінним ресурсом.

Відкрита інформаційно-маркетингова інфраструктура в Україні слабо розвинена. Для успішного розвитку ТОВ «Гарант – 2005» важливі: інформація економічного напрямку і нормативно-правова база, яка є структурованим масивом із чіткими типами і видами взаємопов'язаних документів.

Постійні зміни нормативно-правової бази створюють все нові і нові потоки, що вимагають уваги фахівців ТОВ «Гарант – 2005» та залучення відповідних інструментів автоматизованої обробки інформації.

Основною доданою вартістю виробників довідково-правових систем є саме структуризація й обробка нормативно-правової інформації.

Поки що ТОВ «Гарант – 2005» в основному користуються системами як обліку, так і системами управління фінансово-господарською діяльністю.

ТОВ «Гарант – 2005» використовує технологічні особливості систем-конструкторів для управління фінансово-господарською діяльністю у розрізі їх споживчих властивостей: «1С:Підприємство» тощо.

Динаміка показників матеріальних ресурсів ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників матеріальних ресурсів ТОВ «Гарант – 2005» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:			
				2018 р.		2019 р.	
				(+,-)	%	(+,-)	%
Запаси	85602	96128	99405	13803	116,1	3277	103,4
Виробничі запаси	28457	37195	37908	9451	133,2	713	101,9
Незавершене виробництво	3571	4370	8540	4969	239,2	4170	195,4
Готова продукція	40243	45709	50928	10685	126,6	5219	111,4
Товари	13331	8854	2028	-11303	15,2	-6826	22,9
Поточні біологічні активи	416	402	402	-14	96,6	0	100,0
Гроші та їх еквіваленти	450	513	668	218	148,4	155	130,2

Аналіз табл. 2.8 показує, що в 2020 р.:

рівень запасів склав 99405 тис. грн., що більше порівняно з 2018 р. на 13803 тис. грн. або на 16,1 %, також порівняно з 2019 р. на 3277 тис. грн. або на 3,4 %;

рівень виробничих запасів склав 37908 тис. грн., що більше порівняно з 2018 р. на 9451 тис. грн. або на 33,2 %, також порівняно з 2019 р. на 713 тис. грн. або на 1,9 %;

рівень незавершеного виробництва склав 8540 тис. грн., що більше порівняно з 2018 р. на 4969 тис. грн. або майже в 2,4 рази, також порівняно з 2019 р. на 4170 тис. грн. або майже в 2 рази;

рівень готової продукції склав 50928 тис. грн., що більше порівняно з 2018 р. на 10685 тис. грн. або на 26,6 %, також порівняно з 2019 р. на 5219 тис. грн. або на 11,4 %;

рівень товарів склав 2028 тис. грн., що менше порівняно з 2018 р. на 11303 тис. грн., також порівняно з 2019 р. на 6826 тис. грн.;

рівень грошів та їх еквівалентів склав 668 тис. грн., що більше порівняно з 2018 р. на 218 тис. грн. або на 48,4 %, також порівняно з 2019 р. на 155 тис. грн. або на 30,2 %.

Далі охарактеризуємо сильні та слабкі сторони ТОВ «Гарант – 2005» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Характеристика сильних і слабких сторін ТОВ «Гарант – 2005»

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
Маркетинг, продукція, бренди	сильні ринкові позиції; постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу;	Постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліується необґрунтована, невдала диверсифікація;
Виробництво, інновації	значні виробничі потужності; можливість економити на масштабах виробництва;	відсутня ресурсозберігаюча стратегія;
Фінанси	висока рентабельність, прибутковість; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат;	відсутні
Організація, управління	чітко сформовані стратегії; високий рівень; управління, ефективні засоби контролю, творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу;	відсутні
Кадри	високий рівень кваліфікації та підготовки; досвід діяльності персоналу;	інколи проявляється неефективна система стимулювання праці.

Таким чином, оцінка факторів макросередовища, що безпосередньо впливає на організаційно-господарську діяльність ТОВ «Гарант – 2005», а

також урахування компонентів внутрішнього середовища дозволяє рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру:

продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики;

поліпшувати інвестиційний клімат;

мати в наявності кредитні ресурси;

нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів;

поводити дії щодо суворого добору та розстановки управлінських і виробничих кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом;

продовжувати випуск якісної продукції з орієнтацією на різні цінові характеристиками.

Виходячи із попередньо викладеної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «Гарант – 2005», було сформовано: сильні та слабкі сторони діяльності товариства, можливості та потенціал і згруповано їх у матрицю можливостей та загроз (для SWOT-аналізу) ТОВ «Гарант – 2005» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Зовнішні можливості та загрози для ТОВ «Гарант – 2005»

Потенційні зовнішні можливості, О	Потенційні зовнішні загрози, Т
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання доходів населення;</li> <li>– обслуговування нових додаткових груп споживачів;</li> <li>– входження у нові сегменти ринку;</li> <li>– розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;</li> <li>– обґрунтоване законодавство.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інфляція;</li> <li>– зниження рівня доходів населення;</li> <li>– зростання тиску конкурентів;</li> <li>– зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>– уповільнений темп зростання ринку</li> </ul>

На основі аналізу, представленого в попередніх табл. 2.9 – 2.10, було побудовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.11). Отже, до найбільш важливих конкурентних переваг підприємства можна віднести якість продукції, термін реалізації та кількість торгових марок. Слабкими сторонами цього

товариства є невелика потужність виробництва, мала частка ринку, а також дещо зависока середня ціна на продукцію.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз для ТОВ «Гарант – 2005»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості, О	<p><b>SO</b></p> <p>Використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ТОВ «Гарант – 2005» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; маючи значні виробничі потужності, ТОВ «Гарант – 2005» може розширити виробництво і, відповідно, збільшити прибутковість.</p>	<p><b>SW</b></p> <p>На основі можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування нових додаткових груп споживачів, розширення виробництва товариство може мінімізувати атаки з боку конкурентів, невдалі диверсифікації та розробити ресурсозберігаючу стратегію. Також, використовуючи зростання доходів населення, може вдосконалити систему стимулювання праці.</p>
Загрози, Т	<p><b>ST</b></p> <p>Маючи високу прибутковість, товариство може знешкодити загрозу інфляції і зниження рівня доходів населення. А завдяки диференціації виробів, підтримці та розвитку іміджу, сильним ринковим позиціям може протистояти змінам у потребах та смаках споживачів, зростанню тиску конкурентів.</p>	<p><b>SW</b></p> <p>ТОВ «Гарант – 2005» може спрямувати свою діяльність на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, протистояння атакам з боку ключових конкурентів, уникати необґрунтованої диверсифікації, стежити за доцільністю розмірів виробництва та розробити ефективну ресурсозберігаючу стратегію. Також ТОВ «Гарант – 2005» має звести до мінімуму вплив інфляції.</p>

Виходячи з проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Гарант – 2005» (табл. 2.10) і виявлення резервів підвищення рівня розвитку (табл. 2.11) для того, щоб утриматися на ринку і підвищити рівень конкурентоспроможності необхідно покращити фінансово-економічні показники господарської діяльності.

Таким чином, стратегія зростання ТОВ «Гарант – 2005» передбачає завоювання ринку, або нових сегментів ринку і впровадження інновацій у всіх сферах внутрішнього середовища товариства.

Метою загальної стратегії зростання ТОВ «Гарант – 2005» повинно бути помірне зростання для того, щоб забезпечити товариству вихід на оптимальну ефективність.

Керівництво повинно зайняти пильну позицію по відношенню до прискорення темпів розвитку, прагнучи забезпечити виявлення вузьких місць і їх ліквідацію, щоб надалі зайняти наполегливу наступальну позицію на ринку. Як вже наголошувалося, керівництво повинне бути готове до того, що на першому етапі можуть виникнути складнощі у виробництві, адміністративні тертя, напружений фінансовий стан, зв'язаний з великими витратами і відсутністю прибутковості. Проте однією з цілей початкової стратегії є швидкість даного етапу і перехід до наступної стратегії.

При стабільному попиті (витратах) на продукцію ТОВ «Гарант – 2005» для управління запасами використовує нормативний метод, що ґрунтується на розрахунку диференційованих чи укрупнених (за номенклатурними групами) норм виробничих і товарних запасів (чи окремих їх частин: поточній, страховій, підготовчій) при складських або транзитних поставках продукції.

Особливо ефективний нормативний метод стосовно управління багатопродуктовими запасами, а саме: запасними частинами для ремонту і технічного обслуговування машин і обладнання.

Мета є мінімізація витрат або зберегти їх на заданому рівні при доставці продукції (послуг, інформації) в потрібне місце, в певній кількості і асортименті, максимально підготовленими до споживання.

У ТОВ «Гарант – 2005» реалізується макрологістична система. Макрологістична система – це велика система управління матеріальними потоками, що охоплює посередницькі та торгові організації, розташовані в різних регіонах країни або в різних країнах.

На початковому етапі матеріальний потік надходить в логістичну систему, фіксується у вигляді запасів сировини і матеріалів, проходить стадію виробництва, обробляється на складі готової продукції, знову зберігається у вигляді запасу готової продукції і потім переходить з логістичної системи в споживання, в обмін на що надходять у логістичну систему фінансові ресурси.

Канали розподілу ТОВ «Гарант – 2005» складаються з незалежного виробника і одного або декількох незалежних посередників. Кожен член каналу є окремим товариством, що прагне забезпечити собі максимальний прибуток.

Максимально можливий прибуток окремого члена каналу може йти на шкоду максимальному вилученню прибутку системою в цілому, так як жоден з членів каналу не має повного або достатнього контролю над діяльністю решти членів. Такі канали розподілу називаються горизонтальними.

На основі аналізу показників товариства, вивченні практичного досвіду і внутрішньої документації було встановлено, що при розподілі продукції в ТОВ «Гарант – 2005» формується певна проблема – воно використовує тільки горизонтальні канали розподілу.

На ТОВ «Гарант – 2005» використовується логістична система з гнучкими зв'язками, так як розподіл продукції товариства відбувається як через посередників, так і безпосередньо через мережу власних торгових точок.

Вертикальні канали розподілу складаються з виробника і одного або декількох посередників, що діють як одна єдина система. Такі канали є результатом логістичної інтеграції в ланцюзі постачань.

Один з учасників каналу, як правило, або є власником інших товариств-учасників, або надає їм певні привілеї. Також в горизонтальних каналах не завжди забезпечується узгодження інтересів учасників каналу. До того ж відсутність меж відповідальності учасників каналу розподілу призводить до відносин, що будуються на основі примусу і винагороди. У той же час західні виробники використовують партнерські відносини між учасниками каналу збуту. Їх канали збуту орієнтуються на боротьбу з конкурентами, а не між учасниками каналу.

Дана система використання як горизонтальних, так і вертикальних каналів розподілу дозволить ТОВ «Гарант – 2005» отримати наступні вигоди:

- посилити економічні та ринкові важелі без додаткових інвестицій;
- скоротити фінансові ризики;

розширити масштаби діяльності на регіональних і міжнародних ринках;

отримати можливість використання нових технологій або виробничих потужностей;

реалізувати складні бізнес-проекти;

забезпечити конкурентні переваги в регіонах і сфері діяльності в цілому.

Таким чином, зокрема, немає ніяких проблем вимірювання виробничої потужності за наявності її паспортної величини (наприклад, електричної потужності, теплової потужності, потужності спеціальних машин, автоматів з виробництва типових виробів, стандартних послуг тощо). Проте таке завдання ускладнюється за умови переважного виконання індивідуальних замовлень чи надання послуг. За таких умов виникає мотивація хоч би фрагментарної, а краще перманентної типізації (стандартизації), очікуючи отримання ефекту масштабу.

Отже, управління ресурсним потенціалом ТОВ «Гарант – 2005» є складним процесом, який розглядається як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного його потенціалу з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши систему управління ресурсами ТОВ «Гарант – 2005» можна виокремити такі висновки:

1. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ТОВ «Гарант – 2005» показав, що метою діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та його статутом. Головною метою ТОВ «Гарант – 2005» можна назвати

виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. На основі даної загальної місії ТОВ «Гарант – 2005» формулюються і встановлюються загально фірмові цілі.

Аналіз свідчить про те, що в 2020 р. середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась на 4,26 % (або на 4 особи) порівняно з 2018 р. і на 5,26 % (або 5 осіб) порівняно з 2019 р.; фонд оплати праці працівників товариства збільшився на 22,83 % (або на 27287 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 9,04 % (або на 408 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; продуктивності праці працівників товариства збільшилась на 11,17 % (або на 111,51 тис. грн.) порівняно з 2019 р. і на 0,45 % (або на 5,02 тис. грн.) порівняно з 2018 р.

2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005» показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2020 р. збільшився на 5,32 % (або на 5044 тис. грн.) порівняно з 2019 р; обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг відповідно збільшився. Також у 2020 р. валовий прибуток збільшився на 27,31 % (або на 3540 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; прибуток від операційної діяльності збільшився майже в 1,4 рази (або на 13224 тис. грн.) порівняно з 2019 р. Разом з цим у 2020 р. прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; чистий прибуток збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2019 р. відповідно. Розрахункові дані показали, що в 2020 році: коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився на 12,5 % порівняно з 2019 р.; коефіцієнт вибуття основних засобів збільшився на 2,99 % порівняно з 2019 р.; фондвіддача зменшилась на 0,57 % порівняно з 2019 року і на 41,83 % порівняно з 2018 р.

3. Діагностика існуючої системи управління ресурсами ТОВ «Гарант – 2005» показує, що ТОВ «Гарант – 2005» для успішного ведення бізнесу дуже зацікавлене в отриманні достовірної інформації про своїх споживачів, постачальників і дистриб'юторів. На разі необхідним засобом накопичення великих обсягів інформації є сховища даних і бази даних, а також засоби

аналітичної обробки. Такі особливості розвитку бізнес-інформації для ТОВ «Гарант – 2005» реалізуються у межах єдиного інформаційного простору. Інформаційна політика реалізується керівником ТОВ «Гарант – 2005», бо він усвідомлює, що накопичувана в різних службах товариства інформація є цінним ресурсом.

На основі проведеного SWOT – аналізу, можна зробити висновки, що використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ТОВ «Гарант – 2005» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості товариства може збільшити доходи, бо має значні виробничі потужності. На даний момент товариство використовує стратегію обмеженого зростання.

Отже, управління ресурсним потенціалом ТОВ «Гарант – 2005» є складним процесом, який розглядається як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного його потенціалу з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «ГАРАНТ – 2005»

### 3.1 Шляхи ефективного використання ресурсів ТОВ «Гарант – 2005»

Комплекс невирішених завдань вимагає подальшого обґрунтування необхідності формування організаційно-економічного механізму інформаційного забезпечення управління продуктивністю ТОВ «Гарант – 2005».

На ТОВ «Гарант – 2005» залишаються невирішеними проблеми:  
організації та методології контролю в інформаційному забезпеченні;  
сходження рішень униз по щаблях управління;  
оцінки параметрів продуктивності товариства.

Сам процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Гарант – 2005» складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на низку самостійних операцій. До таких операцій відносяться:

- збір і передача інформації;
- обробка інформації та її аналіз;
- вироблення на основі аналізу управлінського рішення;
- передача рішення і його реалізація;
- порівняння отриманих рішень з показниками та їхніми плановими величинами.

Система управління ресурсами ТОВ «Гарант – 2005» включає в себе безліч компонентів, завдяки регулюванню яких у сукупності, можна домогтися ефективної його діяльності.

Вдосконалена система управління ресурсами на ТОВ «Гарант – 2005»:  
по-перше, забезпечить не тільки контроль поточної роботи товариства, але й підвищить рівень ефективності діяльності в майбутньому;

по-друге, підвищить рівень управління товариством і зможе регулювати нормами і стандарти, є обов'язковими для всіх.

Також, необхідно, враховувати, перш за все, найбільш технологічні методики, пов'язані з впровадженням на ТОВ «Гарант – 2005» певних автоматизованих систем.

Актуальність впровадження ефективних систем інформаційного забезпечення на ТОВ «Гарант – 2005» обумовлена необхідністю оброблення значних масивів даних про ресурси і параметри зовнішнього та внутрішнього середовищ, які необхідні для визначення напрямків управління продуктивністю товариства.

Дедалі популярнішими в практичній діяльності стають ERP – системи, які дозволяють створювати єдине середовище планування, обліку, контролю і аналізу основних операцій суб'єктів господарювання.

ERP-системи орієнтовані на балансування і оптимізацію ресурсів за допомогою використання спеціалізованого інтегрованого пакета програмного забезпечення. Функціональні можливості ERP-систем показано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Функціональні можливості ERP-систем

Функціональні можливості ERP- систем				
управління фінансами	відстеження матеріально-технічного забезпечення товариства	формування логістичного ланцюга	мотивація персоналу	регулювання взаємовідносин з постачальниками і споживачами

Таким чном, впровадження даних систем на ТОВ «Гарант – 2005» допоможе підвищити контроль за всіма складовими його діяльності та забезпечить зростання і подальший розвиток.

Інформаційні процеси тісно пов'язані з управлінськими і можуть слугувати базою для вироблення та обґрунтування рішень стосовно шляхів досягнення цілей управління продуктивністю ТОВ «Гарант – 2005». Таку систему можна формалізувати у вигляді функції:

$$F_t = f(S_t; G_t; E_t; C_t) \quad (3.1),$$

де  $F_t$  – оцінка управління продуктивністю товариства;

$S_t$  – інформаційні ресурси, запаси статистичної інформації, інформаційний потенціал і запас знань;

$G_t$  – інформаційні ресурси галузі;

$E_t$  – фактична діяльність, прийняті управлінські рішення;

$C_t$  – показники діяльності товариства;

$t$  – визначений проміжок часу діяльності товариства, період.

Накопичення такої великої кількості даних формують великий масив статистично-інформаційних ресурсів, що дозволить керівнику середнього та вищого рівнів отримувати не разовий зріз статичної інформації, а таку, яка розгортається в часі (місяць, квартал, рік), а також в просторі (галузь, підприємство, організація). Це створить можливість аналізувати динаміку результатів управління продуктивністю ТОВ «Гарант – 2005».

Проведений аналіз зумовлює необхідність виокремлення певних шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів для ТОВ «Гарант – 2005» на основі розвитку кадрового потенціалу.

Отже, щодо аналізу ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Гарант – 2005», то варто зосередити увагу на наступних аспектах:

внутрішньозмінні втрати робочого часу;

втрати робочого часу внаслідок плинності кадрів;

рівень використання засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки;

аналіз системи стимулювання працюючих;

визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих.

Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Гарант – 2005»:

- впровадження матеріальних і нематеріальних методів стимулювання;
- надання розширеного набору пільг для працівників;
- підвищення заробітної плати і премій;
- розробка і застосування системи внутрішньогалузевих пільг;
- проведення заходів щодо підвищення якості умов праці;
- стимулювання професійного і кар'єрного зростання співробітників;
- формування сприятливої психологічної атмосфери, надання морального заохочення працівників;
- просування працівників кар'єрними сходами;
- формування кадрового резерву на заміщення вакантних керівних посад;
- впровадження системи матеріального стимулювання праці за прогресивною шкалою за зростання продуктивності праці.

Підвищити ефективність виробництва і продуктивність праці в ТОВ «Гарант – 2005» можна за рахунок наступних шляхів:

- інтенсифікації, автоматизації та механізації виробництва;
- використання більш нових техніки і технологій виробництва;
- поліпшення організації виробництва і його матеріально-технічного постачання;
- раціоналізації робочого часу, зниження його витрат і кількості простоїв;
- вдосконалення системи управління, підвищення рівня спеціалізації виробництва;
- зміни обсягу випуску окремих видів продукції;
- матеріального і морального заохочення працівників;
- покращення соціальних умов працівників;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- впровадження нормування і організації праці.

Таким чином, в умовах реформування ТОВ «Гарант – 2005» одним з напрямів забезпечення ефективного функціонування є збалансований ринок праці.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Гарант – 2005» варто приділяти особливу увагу питанням підвищення якості всіх категорій працівників відповідно до професійної кваліфікації працівників, що пред'являються міжнародними стандартами.

Розв'язання цієї проблеми передбачає:

розробку системи класифікації працівників ТОВ «Гарант – 2005»;

створення галузевої системи оцінки якості працівників, оперативне реагування на зміни у вимогах до кваліфікації працівників;

формування системи внутрішньогосподарського навчання працівників з метою забезпечення єдності вимог до кваліфікації.

Під резервами підвищення економічної ефективності виробництва ТОВ «Гарант – 2005» варто розуміти невикористані можливості збільшення випуску продукції в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів товариства.

Основними фактори підвищення ефективності виробництва ТОВ «Гарант – 2005» є підвищення його технічного рівня, вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів та інші.

Ресурсний напрямок ТОВ «Гарант – 2005» відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати:

рівень завантаження обладнання в часі;

структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору співвідношення в ній частки амортизації;

структуру матеріальних витрат;

структуру витрат на оплату праці.

Зазначені показники варто розглянути в динаміці, а також по можливості порівняти з показниками найближчих конкурентів.

До основних наявних на ТОВ «Гарант – 2005» економічні ресурси прийнято ділити на: 1) трудові; 2) матеріальні; 3) фінансові.

Раціональне використання економічних ресурсів характеризується досягненням ТОВ «Гарант – 2005» максимального обсягу валової реалізації, відповідно, доходу та прибутку, при мінімальних витратах ресурсів. Це обумовлює необхідність у створенні системи показників для проведення оцінки ефективності використання ресурсів, задіяних у підприємницькій діяльності.

Схематичне зображення системи показників оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «Гарант – 2005» наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Система показників оцінки ефективності використання ресурсів ТОВ «Гарант – 2005»

Запропонована система показників на ТОВ «Гарант – 2005» дозволить комплексно та всебічно оцінити ефективність і раціональність використання ресурсної бази товариства за допомогою поєднання аналізу основних видів ресурсів та враховуючи можливий синергетичний ефект.

За результатами такого дослідження, можна діагностувати найбільш слабкі місця ТОВ «Гарант – 2005», що істотно впливають на результативність його діяльності.

Перевагою такої оцінки ефективності використання ресурсів є те, що такі заходи дозволяють виявляти найменш ефективну групу ресурсів, яка використовується у виробничому процесі, і вчасно вживати заходи для поліпшення відповідної ситуації.

Одже, одним з основних рушійних факторів розвитку ТОВ «Гарант – 2005» є підвищення ефективності використання ресурсів. І в цьому сенсі всі заходи, пов'язані з вирішенням цих питань, націлені на ресурсозбереження.

Для цього необхідно оцінити і проаналізувати наявні виробничі ресурси ТОВ «Гарант – 2005», а в подальшому вибрати таку комбінацію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, яка мінімізує витрати.

Для оборотних фондів найважливішим показником є швидкість їх обороту, отже, варто проаналізувати чинники її збільшення, зокрема такі:

- зменшення обсягів незавершеного виробництва;

- удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів;

- прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності);

- зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Крім того, керівництву ТОВ «Гарант – 2005» варто звернути увагу і на інші напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів:

- проаналізувати основні причини втрат та нераціонального використання ресурсів;

- забезпечити обґрунтоване нормування витрат матеріалів;

організувати використання вторинних ресурсів;  
 створити систему заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів  
 й відпрацювати її дійовість;  
 акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних  
 матеріалів.

Модель оптимізації ресурсного потенціалу ТОВ «Гарант – 2005»  
 можна зобразити графічно (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Модель оптимізації ресурсного потенціалу для ТОВ «Гарант – 2005»

Підвищити економічну ефективність виробництва ТОВ «Гарант – 2005» і виявити резерви ресурсного потенціалу можна шляхом оптимізації наявних виробничих ресурсів і раціонального їх використання.

Тому з метою підвищення економічної ефективності виробництва ТОВ «Гарант – 2005» отримане рішення варто скоригувати, здійснивши перерозподіл наявних ресурсів.

Головним критерієм економічної ефективності ТОВ «Гарант – 2005» є підвищення рівня продуктивності праці шляхом мотивації працівників, зокрема збільшення рівня оплати їх праці.

На виробництво кожного виду продукції ТОВ «Гарант – 2005» доцільно збільшити оплату праці у 1,85 разу відповідно до нових технологічних карт.

Наявний стан матеріально-технічної бази досліджуваного ТОВ «Гарант – 2005» потребує оновлення. Відтворення основних виробничих засобів забезпечується шляхом ремонту діючих потужностей, а також їх оновлення у частині, спожитій під час виробництва і придбання додаткової кількості об'єктів з якісно вищими техніко-економічними параметрами за рахунок прибутку та амортизаційного фонду.

Через невелику питому вагу амортизації у структурі виробничих витрат (у середньому 2,5%) амортизаційні відрахування недораховуються. Для прискорення процесу відтворення основних виробничих засобів необхідно збільшити амортизаційні відрахування у 4 рази, а витрати на поточний ремонт засобів праці – на 20%.

Збільшені обсяги амортизації обумовлені потребою ТОВ «Гарант – 2005» в новій техніці, яка забезпечить екологічнобезпечні умови праці. Для цього варто застосовувати іноземну техніку таких фірм: Claas, Lemken, John Deere, New Holland, Massey Ferguson, Dongfeng.

Техніка вказаних виробників входить до переліку сільськогосподарської техніки і обладнання, вартість яких або частково компенсується, або реалізується на умовах фінансового лізингу через НАК «Украгролізинг».

Крім того, для ефективного використання наявних ресурсів ТОВ «Гарант – 2005» треба перерозподілити залишки коштів на користь дефіцитних ресурсів. Зокрема залишки коштів, зекономлених на оплаті праці та відрахуваннях на соціальні заходи, можна використати на закупівлю насіння, кормів, мінеральних добрив і паливно-мастильних матеріалів.

Отже, на основі досліджень підтверджено, що підвищення рівня дохідності ТОВ «Гарант – 2005» можливе за оптимального розподілу

ресурсного потенціалу. Для вирішення вказаного завдання запропоновано економіко-математичну модель, результатом виконання якої є оптимізація використання обмежених виробничих ресурсів ТОВ «Гарант – 2005». Реалізація моделі на практиці дозволить виявити резерви для вивільнення ресурсів та напрями їх використання, що сприятиме підвищенню рівня прибутковості ТОВ «Гарант – 2005» за умови ефективного використання його ресурсного потенціалу.

3.2 Пріоритетні напрями підвищення ефективності використання ресурсів у ТОВ «Гарант – 2005» на основі впровадження ресурсозберігаючих технологій

Ефективне управління виробничими ресурсами ТОВ «Гарант – 2005» є важливим фактором підвищення ефективності його діяльності. Необхідні заходи, які можуть бути використані в технологічному ланцюгу, повинні бути комплексними і характерними для ТОВ «Гарант – 2005».

Одним із пріоритетних напрямків підвищення ефективності використання ресурсів є ресурсозбереження:

- на основі впровадження прогресивних норм;
- нормативів і ресурсозберігаючих технологій;
- організації дієвого обліку та контролю за використанням ресурсів;
- вивчення і впровадження передового досвіду в здійсненні режиму економії.

На сучасному етапі розвитку економіки все більше актуалізуються питання ресурсозбереження, скорочення шкідливого екологічного впливу на навколишнє середовище і зниження витрат ресурсів у виробничих процесах.

При цьому ТОВ «Гарант – 2005», будучи складні системи, що функціонують в умовах загострення конкуренції, відчуває постійний дефіцит необхідних природних ресурсів. Це викликає необхідність впровадження у

виробництво ресурсозберігаючих технологій, які допоможуть вирішити зазначену проблему.

Організаційною основою даної методики є, орієнтований на ресурсозберігаючу концепцію, технологічний розвиток досліджуваного ТОВ «Гарант – 2005», який охоплює чотири комплексні завдання:

економія сировини, матеріалів і енергетичних ресурсів, яка закладена в процесі розробки виробів;

проектування і впровадження систем переробки відходів виробництва і споживання, використання у виробничому циклі вторинних ресурсів;

удосконалення технологічного процесу;

здійснення досліджень і розробок;

застосування ресурсозбереження полягає в максимальному збереженні наявних природних ресурсів на всіх без винятку стадіях виробничого процесу ТОВ «Гарант – 2005».

Методи ресурсозбереження відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Методи здійснення ресурсозбереження для ТОВ «Гарант – 2005»

Напрямок ресурсозбереження	Шлях здійснення
Впровадження ресурсозберігаючих технологічних розробок	Застосування безвідходної або малоотходної технології
	Використання новітніх технологічних розробок
	Підвищення виходу продукції
	Зниження ресурсоемності
	Збільшення терміну служби продукції
Взаємозамінність природно-ресурсного потенціалу (природних компонентів)	Використання матеріалів - замінників
	Застосування нетрадиційних джерел енергії
	Підвищення якості продукції
Нормування природних компонентів	Нормування:
	– вилучення ресурсу;
	– витрата ресурсу;
Економія сировинної бази	– запас
	Комплексне використання природних компонентів
	Використання вторинних ресурсів
	Зменшення втрат і відходів

Важливим елементом в даному напрямку виступає використання принципу взаємозамінності ресурсів більш економічними. Ефективність діяльності ТОВ «Гарант – 2005» за сучасних умов залежить від багатьох різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Для ТОВ «Гарант – 2005» запропоновано ресурсоефективне та чисте виробництво (РЕЧВ) / Resource Efficient and Cleaner Production (RECP), що є комплексною, послідовною, превентивною екологічною стратегією для застосування у виробничих процесах з метою підвищення економічної ефективності виробництва, зниження виробничих ризиків для працівників і зменшення навантаження на навколишнє середовище.

Ресурсоефективне та чисте виробництво (РЕЧВ) передбачає скорочення споживання сировини, матеріалів, води і енергетичних ресурсів ТОВ «Гарант – 2005», відмову від використання токсичних матеріалів, а також скорочення обсягів викидів і відходів.

За рахунок своєї універсальності стратегія РЕЧВ є зрозумілою та доступною і не має суттєвих обмежень для її впровадження.

Впровадження РЕЧВ на ТОВ «Гарант – 2005» дозволить оцінити ситуацію, потенціал і шляхи економії щодо ефективного використання всіх ресурсів та зниження собівартості продукції і зменшення утворення відходів, підвищити ресурсоефективність та конкурентоспроможність (рис. 3.3).

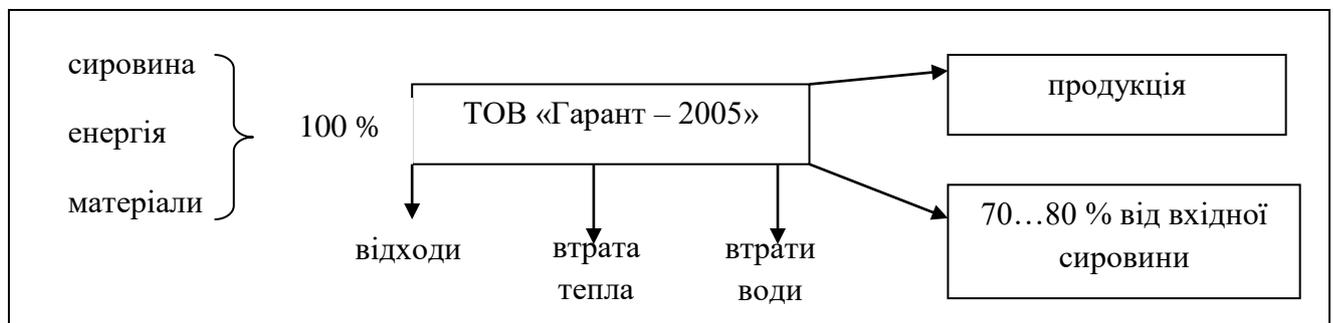


Рисунок 3.3 – Впровадження РЕЧВ на ТОВ «Гарант – 2005» дозволить оцінити ситуацію

Поєднання екологічної ефективності виробництва з економічним зростанням «Гарант – 2005» є основною ідеєю ресурсоефективного та чистого виробництва (РЕЧВ).

Переваги РЕЧВ / Benefits areas of RECP:

заощадження коштів (Cost savings) полягає у накопиченні або економії грошових ресурсів за рахунок більш ефективного споживання енергії, раціонального використання матеріалів і води, скорочення відходів;

підвищення продуктивності (Product increase) включає зростання рівня показників ефективності споживання того чи іншого ресурсу на виробництво одиниці продукції;

якість продукції (Product quality) полягає в сукупності технічних і екологічних властивостей кінцевого продукту, які зумовлюють його здатність задовольняти потреби споживачів;

організаційна ефективність (Organizational efficiency) проявляється у здатності ТОВ «Гарант – 2005» функціонувати і досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат;

ринкова і суспільна прийнятність (Licence-to-operate) залежить від сприйняття, схвалення і підтримки громадськістю, ринком, державою та оточенням діяльності ТОВ «Гарант – 2005», яка піклується про якість продукції та добробут людей.

РЕЧВ (RECP issues) виокремлює наступні проблеми і напрями їх вирішення (рис. 3.4):

вибір і ефективне використання матеріалів (Selection and efficient use of materials) включає процес відбору та постачання сировини з огляду на її територіальну доступність, логістику, якість сировини та забруднення середовища внаслідок її видобутку;

джерела постачання і ефективне використання води (Sourcing and efficient use of water) включає забезпечення ТОВ «Гарант – 2005» якісною водою з мінімальним її витратами;

ефективне енергоспоживання (Selection and efficient use of energy) полягає у використанні меншої кількості енергоресурсів для забезпечення відповідного рівня енергетичного забезпечення технологічних процесів на виробництві та ефективного функціонування ТОВ «Гарант – 2005» вцілому;

скорочення та безпечна утилізація відходів (Reduction and safe disposal of waste) включає забезпечення екологічної переробки відходів для повторного використання у власних потребах чи продажу та впровадження заходів щодо зменшення утворення відходів;

скорочення обсягів стічних вод та їх очищення (Reduction and treatment of waste water) включає заходи щодо зменшення споживання та забруднення води підприємством з подальшою нейтралізацією стічних вод і поверненням води до її первісного стану;

скорочення та контроль за викидами в атмосферу (Reduction and control of air emissions).

Проблеми, які розглядає і вирішує РЕЧВ (RECP issues)	вибір і ефективне використання матеріалів (Selection and efficient use of materials)
	джерела постачання і ефективне використання води (Sourcing and efficient use of water)
	ефективне енергоспоживання (Selection and efficient use of energy)
	скорочення та безпечна утилізація відходів (Reduction and safe disposal of waste)
	скорочення обсягів стічних вод та їх очищення (Reduction and treatment of waste water)
	скорочення та контроль за викидами в атмосферу (Reduction and control of air emissions)

Рисунок 3.4 – Проблеми, які виділяє РЕЧВ (RECP issues) і напрями їх вирішення на ТОВ «Гарант – 2005»

Вцілому варто зазначити, що РЕЧВ можна впровадити на будь-якому підприємстві, що виготовляє продукцію чи надає послуги, незалежно від галузі та обсягів виробництва.

Концептуальна основа РЕЧВ (RECP issues) показана на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Концептуальна основа РЕЧВ (RECP issues)

#### Підходи РЕЧВ (RECP techniques):

належне господарювання (Good housekeeping) проявляється в регулярному проведенні заходів і активних дій з ведення господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005», які стосуються поточних ремонтів приміщень, підтримки робочого стану обладнання, забезпечення належних умов праці персоналу;

зміна вхідних ресурсів (Input Material Change) включає процес заміни первинних матеріалів та ресурсів вторинними або використання менш шкідливих чи токсичних речовин у процесі виготовлення продукції для зменшення обсягів відходів виробництва та покращення її екологічних характеристик;

покращення контролю за технологічним процесом (Better Process Control) включає застосування додаткових дій та заходів для більш якісного контролю та обліку технологічних показників на всіх стадіях виробництва;

модифікація обладнання (Equipment Modification) реалізує процес постійного удосконалення, модернізації та оновлення техніко-технологічної бази ТОВ «Гарант – 2005» для досягнення найкращих показників продуктивності виробництва;

технологічні зміни (Technology Change) включає заміну способу обробки і перетворення вхідних ресурсів (матеріалів, енергії, води тощо) на різних етапах виробництва продукції без погіршення її якості;

переробка і повторне використання (Onsite Reuse & Recycling) проявляється через здійснення технологічних операцій, пов'язаних зі зміною властивостей відходів основного виробництва з метою їх подальшого застосування на потреби ТОВ «Гарант – 2005» або їх повернення в технологічний процес;

виробництво супутньої продукції (Production of Useful Byproduct) тобто це отримання другорядної продукції, яка має комерційну привабливість для споживачів, із залишків матеріалів або відходів виробництва основного продукту;

модифікація продукції (Product Modification) включає часткові зміни у продуктах, що виробляються, для вдосконалення характеристик товару та підвищення його екологічної та економічної привабливості;

модифікація може включати зміну зовнішнього вигляду та інших характеристик для подовження його життєвого циклу, вдосконалення способів утилізації та зниження впливу на навколишнє середовище.

Цілі РЕЧВ (Aims of RECP):

ефективність використання ресурсів (Resource Efficiency), яка буде характеризувати залежність між кількістю ресурсів витрачених в процесі виробництва і кількістю вироблених товарів та послуг і передбачає досягнення повної зайнятості ресурсів ТОВ «Гарант – 2005» і зниження його ресурсоемності;

мінімізація відходів (Waste minimization), що направлена на розробку і впровадження заходів і технічних рішень, що забезпечують скорочення обсягів утворення відходів та їх широке використання як вторинних матеріальних та енергетичних ресурсів, а також використання безстічних технологій та водооборотних циклів;

добробут людей (People's well-being) у вигляді забезпеченості населення необхідними матеріальними благами і дотримання вимог економічної та соціальної безпеки (чисте довкілля, кращі умови праці тощо).

П'ять кроків впровадження РЕЧВ (Five steps RECP implementation method) на ТОВ «Гарант – 2005»:

підготовка, зокрема знайомство з ТОВ «Гарант – 2005» і складання його екологічного профілю;

попередня оцінка ТОВ «Гарант – 2005», яка включає визначення загального стану господарчої діяльності та збір даних щодо споживання енергоносіїв, матеріалів, води, утворення стічних вод, відходів та викидів;

детальна оцінка, тобто обстеження ТОВ «Гарант – 2005» та/або окремих технологічних процесів з метою виявлення непродуктивних втрат та оцінки потенціалу збереження ресурсів;

аналіз здійсненності, зокрема вивчення можливостей та доцільності втілення заходів з ресурсо- і енергозбереження, еколого-економічна та інвестиційна оцінка рішень для підвищення показників ефективності ТОВ «Гарант – 2005»;

впровадження, тобто практична реалізація операцій, заходів та технологічних змін для підвищення продуктивності виробництва та мінімізації втрат ресурсів.

Методику РЕЧВ можна застосовувати на регулярній основі, постійно вдосконалюючи отримані результати (рис. 3.6).

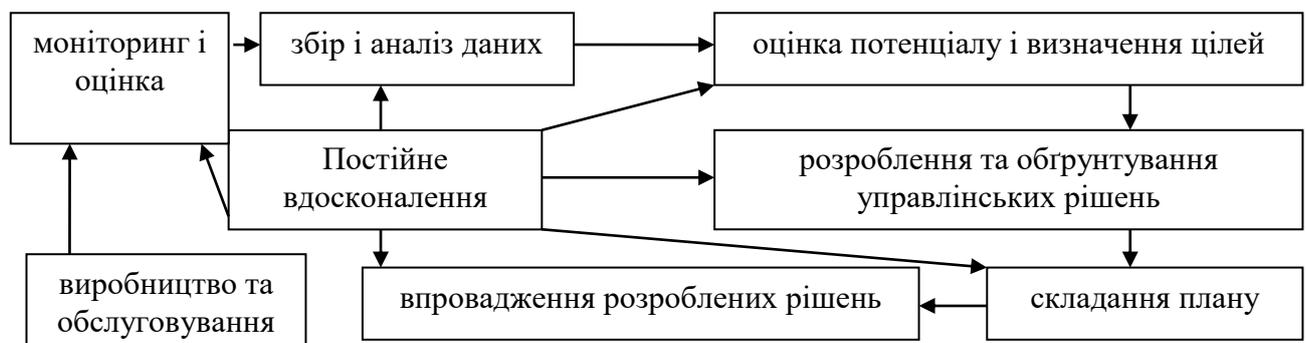


Рисунок 3.6 – Впровадження РЕЧВ (RECP issues) на ТОВ «Гарант – 2005»

Отже, послідовне виконання кожного кроку дозволить реалізувати цикл РЕЧВ з постійним вдосконаленням для досягнення найкращих результатів у напрямку сталого і ефективного функціонування ТОВ «Гарант – 2005».

### Висновки до розділу 3

Формування напрямів удосконалення управління ресурсами ТОВ «Гарант – 2005» дозволяє зробити такі висновки.

1. На основі досліджень підтверджено, що підвищення рівня дохідності ТОВ «Гарант – 2005» можливе за оптимального розподілу ресурсного потенціалу. Для вирішення вказаного завдання запропоновано економіко-математичну модель, результатом виконання якої є оптимізація використання обмежених виробничих ресурсів ТОВ «Гарант – 2005». Реалізація моделі на практиці дозволить виявити резерви для вивільнення ресурсів та напрями їх використання, що сприятиме підвищенню рівня прибутковості ТОВ «Гарант – 2005» за умови ефективного використання його ресурсного потенціалу.

2. Для ТОВ «Гарант – 2005» запропоновано ресурсоефективне та чисте виробництво (РЕЧВ), що є комплексною, послідовною, превентивною екологічною стратегією для застосування у виробничих процесах з метою підвищення економічної ефективності виробництва, зниження виробничих ризиків для працівників ізменшення навантаження на навколишнє середовище. РЕЧВ передбачає скорочення споживання сировини, матеріалів, води і енергетичних ресурсів ТОВ «Гарант – 2005», відмову від використання токсичних матеріалів, а також скорочення обсягів викидів і відходів. За рахунок своєї універсальності стратегія РЕЧВ є зрозумілою та доступною і не має суттєвих обмежень для її впровадження, що дозволить ТОВ «Гарант – 2005» оцінити ситуацію, потенціал і шляхи економії щодо ефективного використання всіх ресурсів і зниження собівартості продукції і зменшення утворення відходів, підвищити ресурсоефективність та конкурентоспроможність.

## ВИСНОВКИ

1. Розкриття сутності, змісту і ролі системи управління ресурсами підприємства дозволило зрозуміти, що науковці трактують поняття «ресурси» по-різному. Загалом під терміном «ресурс» розуміють засоби, які, після певних перетворень і застосування, дозволяють отримати бажаний результат. Інші розуміють ресурси як засоби, кошти, запаси, можливості, джерела, які є в розпорядженні суб'єктів господарювання і використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку. Доцільним є наступне визначення про те, що ресурси являють собою сукупність елементів, що необхідні підприємству для забезпечення його функціонування за допомогою залученими в процес виробництва різноманітних споживчих вартостей. Сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства являє собою ресурсний потенціал підприємства.

2. Характеристика класифікації ресурсів підприємства дозволяє констатувати про те, що під ресурсами варто розуміти сукупність тих природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних, тимчасових сил і можливостей, які використовуються в процесі створення товарів, послуг та інших цінностей. Склад ресурсів повинен розглядатися з урахуванням всіх можливих підходів до їх класифікації. Тільки чітке уявлення про сутність і складі всіх ресурсів дає можливість менеджменту підприємства домогтися максимального ефекту управління ним.

3. Визначення особливостей системи управління ресурсами підприємства показує, що формування ресурсного потенціалу підприємства відбувається як процес ідентифікації та створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення. Його

використання відбувається як процес залучення у роботу ресурсів, виявлених під час формування ресурсного потенціалу, а відтворення орієнтовано на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю продукції, що є необхідною складовою загальної структури ресурсного потенціалу підприємства.

4. Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ТОВ «Гарант – 2005» показав, що метою діяльності ТОВ «Гарант – 2005» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та його статутом. Головною метою ТОВ «Гарант – 2005» можна назвати виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. На основі даної загальної місії ТОВ «Гарант – 2005» формулюються і встановлюються загально фірмові цілі.

Аналіз свідчить про те, що в 2020 р. середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась на 4,26 % (або на 4 особи) порівняно з 2018 р. і на 5,26 % (або 5 осіб) порівняно з 2019 р.; фонд оплати праці працівників товариства збільшився на 22,83 % (або на 27287 тис. грн.) порівняно з 2018 р. і на 9,04 % (або на 408 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; продуктивності праці працівників товариства збільшилась на 11,17 % (або на 111,51 тис. грн.) порівняно з 2019 р. і на 0,45 % (або на 5,02 тис. грн.) порівняно з 2018 р.

5. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Гарант – 2005» показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2020 р. збільшився на 5,32 % (або на 5044 тис. грн.) порівняно з 2019 р; обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг відповідно збільшився. Також у 2020 р. валовий прибуток збільшився на 27,31 % (або на 3540 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; прибуток від операційної діяльності збільшився майже в 1,4 рази (або на 13224 тис. грн.) порівняно з 2019 р. Разом з цим у 2020 р. прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2019 р.; чистий прибуток збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2019 р. відповідно.

Розрахункові дані показали, що в 2020 році: коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився на 12,5 % порівняно з 2019 р.; коефіцієнт вибуття основних засобів збільшився на 2,99 % порівняно з 2019 р.; фондівдача зменшилась на 0,57 % порівняно з 2019 року і на 41,83 % порівняно з 2018 р.

6. Діагностика існуючої системи управління ресурсами ТОВ «Гарант – 2005» показує, що ТОВ «Гарант – 2005» для успішного ведення бізнесу дуже зацікавлене в отриманні достовірної інформації про своїх споживачів, постачальників і дистриб'юторів. На разі необхідним засобом накопичення великих обсягів інформації є сховища даних і бази даних, а також засоби аналітичної обробки. Такі особливості розвитку бізнес-інформації для ТОВ «Гарант – 2005» реалізуються у межах єдиного інформаційного простору. Інформаційна політика реалізується керівником ТОВ «Гарант – 2005», бо він усвідомлює, що накопичувана в різних службах товариства інформація є цінним ресурсом.

На основі проведеного SWOT-аналізу, можна зробити висновки, що використовуючи сильні ринкові позиції, аналіз ринкової ситуації, конкурентні переваги, ТОВ «Гарант – 2005» може увійти в нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також завдяки високій прибутковості товариства може збільшити доходи, бо має значні виробничі потужності. На даний момент товариство використовує стратегію обмеженого зростання.

Управління ресурсним потенціалом ТОВ «Гарант – 2005» є складним процесом, який розглядається як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного його потенціалу з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку.

7. На основі досліджень підтверджено, що підвищення рівня дохідності ТОВ «Гарант – 2005» можливе за оптимального розподілу ресурсного потенціалу. Для вирішення вказаного завдання запропоновано економіко-математичну модель, результатом виконання якої є оптимізація

використання обмежених виробничих ресурсів ТОВ «Гарант – 2005». Реалізація моделі на практиці дозволить виявити резерви для вивільнення ресурсів та напрями їх використання, що сприятиме підвищенню рівня прибутковості ТОВ «Гарант – 2005» за умови ефективного використання його ресурсного потенціалу.

8. Для ТОВ «Гарант – 2005» запропоновано ресурсоефективне та чисте виробництво (РЕЧВ) / Resource Efficient and Cleaner Production (RECP), що є комплексною, послідовною, превентивною екологічною стратегією для застосування у виробничих процесах з метою підвищення економічної ефективності виробництва, зниження виробничих ризиків для працівників і зменшення навантаження на навколишнє середовище. Ресурсоефективне та чисте виробництво (РЕЧВ) передбачає скорочення споживання сировини, матеріалів, води і енергетичних ресурсів ТОВ «Гарант – 2005», відмову від використання токсичних матеріалів, а також скорочення обсягів викидів і відходів. За рахунок своєї універсальності стратегія РЕЧВ є зрозумілою та доступною і не має суттєвих обмежень для її впровадження. Впровадження РЕЧВ на ТОВ «Гарант – 2005» дозволить оцінити ситуацію, потенціал і шляхи економії щодо ефективного використання всіх ресурсів та зниження собівартості продукції і зменшення утворення відходів, підвищити ресурсоефективність та конкурентоспроможність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30.
2. Господарський кодекс України: Офіційні тексти М-во юстиції України. Київ: Юрінком Інтер, 2004. 304 с.
3. Закон України «Про охорону парці». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 49, ст. 668. Із змінами, внесеними згідно із Законами № 191-VIII від 12.02.2015, ВВР. 2015. № 21, ст. 133. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
4. Безпека життєдіяльності: навчальний посібник [Березуцький В.В., Васьковець Л.А., Вершиніна Н.П. та ін.]; за ред. В.В. Березуцького. Харків: Факт. 2007. 384 с.
5. Березуцький В.В. Екологія: навч. посіб. / В.В. Березуцький, Л.А. Васьковець, О.М. Древаль; за ред. В.В. Березуцького. Х.: НТУ «ХП», 2016. 420 с.
6. Березуцький В.В. Небезпечні виробничі ризики та надійність: навч. посібник / В.В. Березуцький, М.І. Адаменко; Харківський політехнічний ін-т, нац. техн. ун-т. Харків: ФОП Панов А.М., 2016. 385 с.
7. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
8. Бірюченко С.Ю. Методологічні основи формування доходу персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. С. 182 – 189.
9. Ващенко О.П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 104 – 108.
10. Гавкалова Н.Л. Витрати на персонал: сутність та класифікація. *Економіка розвитку*. 2011. № 4 (56). С. 79 – 81.

11. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Особливості управління витратами на утримання і розвиток персоналу. *Економіка і управління*. 2014. № 2. С. 16 – 24.
12. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при управлінні витратами на утримання і розвиток персоналу. *Економіка та управління*. Сімферополь: НАПКС, 2013. № 4. С. 48 – 53.
13. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4950> (дата звернення: 15.04.2022).
14. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика: навч. посібник. Чернівці: Чернівець. над. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.
15. Галушка З.І., Поченчук Г.М. Економіка: теорія і практика: підручник. Чернівці: Чернів. нац. ун-т. 2020. 232 с.
16. Гарін О.Л. Управління витратами в системі стратегічного розвитку підприємства: автореф. дис. кан. екон. наук. спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Х., 2003. 20 с.
17. Гвоздик Н.М. Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах: автореф. дис. кан. екон. наук. спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. К., 2011. 20 с.
18. Гринькова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: монографія / [В.М. Гриньова, М.М. Новікова, В.В. Самойленко, В.Л. Смолюк, М.С. Бріль]. Х.: ХНЕУ, 2010. 256 с.
19. Гринькова В.М., Коюда В.О. Тлумачний словник економічних термінів: навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 184 с.
20. Давидович І.Є. Управління витратами: навч. посіб. К.: Центр навч. літ., 2008. 320 с.
21. Економічний словник-довідник / упоряд. М.А. Сіроштан, Г.М. Григорян, Л.М. Сєдова, І.С. Зайцева, С.В. Лукашев, О.О. Пономаренко. Х.: ХДЕУ, 1999. 148 с.

22. Загородній А.Г., Партин Г.О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства. *Фінанси України*. 2010. № 9. С. 87 – 98.
23. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами: навч. посіб.; за ред. С.М. Іванюти. К.: Центр навч. літ., 2009. 320 с.
24. Ключко Г. Огляд двадцятки найкращих CRM-систем для бізнесу. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/oglyad-dvadcyatki-najkrashih-crm-sistem-dlya-biznesu> (дата звернення: 15.04.2022).
25. Козаченко Г.В. Управління затратами підприємства: монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлап'юнов, Г.А. Макухіна. К.: Лібра, 2007. 320 с.
26. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. К.: КНЕУ, 2005. 230 с.
27. Коритченко Я.В. Управління ресурсами підприємства / Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету, 25 квітня – 21 травня 2022 р. Т. 1. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 402 – 403.
28. Коритченко Я.В., Овсієнко А.Ю. Конкурентоспроможність інноваційної продукції підприємства. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 28 жовтня 2021 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021. С. 182 – 184.
29. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6 (84). С. 134 – 142.
30. Кравченко І.С. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. / кол. авт. за ред. Л.К. Семів. К.: УБС НБУ, 2011. 381 с.
31. Криворучко А.С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал. *Управління розвитком*. 2012. № 8 (105). С. 119 – 120.

32. Криворучко А.С. Теоретичні основи управління витратами на персонал. *Управління розвитком*. 2011. № 3 (78). С. 86 – 88.
33. Крушельницька О.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Вісник науки*. 2010. № 1 (51). URL: <http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vzhdtu> (дата звернення: 15.04.2022).
34. Менеджмент і адміністрування: підручник для бакалаврів. Т. 1 / за ред. З.І. Галушки, Н.М. Терлецької. Чернівці, 2013. 400 с.
35. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М. Оліховська, Л. Лелик, В. Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва «ВНЗ «Міжрегіон. Акад. упр. персоналом», Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
36. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса: Бондаренко М. О., 2021. 340 с.
37. Миронова О. Підвищення ефективності виробництва. *Всеукраїнська бухгалтерська газета «Баланс»*. 2009. № 40 (869). С. 17 – 20.
38. Орлов О.О., Рясних Є.Г., Рудніченко Є.М. Управління накладними затратами в системі формування фінансових результатів промислових підприємств: монографія; за ред. О.О. Орлова. Хмельницький: ХНУ, 2011. 223 с.
39. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=197&sa=U&ved=0CBVMQFjAAahUKEwji7c-ejL7IAh> (дата звернення: 15.04.2022).
40. Плоха О. Б. Управління витратами: конспект лекцій. Х.: ХНЕУ, 2009. 152 с.
41. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2004. 328 с.
42. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2018. 157 с.

43. Пурий Г.М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення: 15.04.2022).

44. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: кол. монографія / Г.О. Швиданенко, К.С. Бойченко; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» Київ: КНЕУ, 2015. 231 с.

45. Сисоліна Н.П., Нісфоян С.С., Савеленко Г.В. Розвиток економічного потенціалу підприємств і їх об'єднань. *Actual problems of modern economy development: Collection of scientific articles.*-Thorpe-Bowker, Melbourne, Australia, 2015. P. 149 – 154.

46. Соломянюк Н.М. Оцінка впливу оточуючого середовища на стратегічні плани підприємства в умовах невизначеності (на прикладі підприємств пивоварної галузі України): автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н.М. Соломянюк; Національний університет харчових технологій. Київ, 2005. 20 с.

47. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія [А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Л.П. Батенко та ін.]; за заг. ред. А.П. Наливайка. К.: КНЕУ, 2014. 445 с.

48. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький [2-е вид., доп. та перероб.]. Чернівці. «Чернівецький національний університет», 2011. 240 с.

49. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія / [А.П. Наливайко, О.М. Гребешкова, Т.І. Решетняк та ін.]; за заг. ред. А.П. Наливайка, О.М. Гребешкової. Київ: КНЕУ, 2017. 418 с.

50. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу: колект. монографія / М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; ред. А.П. Наливайко. Київ: КНЕУ, 2015. 400 с.

51. Терлецька Н.М., Терлецька Ю.О. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Чернівці: Чернівець. над. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 144 с.
52. Трансформація відносин споживання в глобальній економіці: монографія / А.В. Кудінова; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2015. 284 с.
53. Трут О.О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації: монографія. Львів: вид-во ЛТЕУ, 2018. 420 с.
54. Турило А.М. Управління витратами підприємства / А.М. Турило, Ю.В. Кравчук, А.А. Турило. К.: ЦНЛ, 2007. 120 с.
55. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств: [монографія] / С.С. Нісфоян. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.
56. Управління витратами: навч. посіб. / [М.Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба та ін.]; за ред. М.Г. Грещака. К.: КНЕУ, 2009. 264 с.
57. Управління охороною праці: навчальний посібник / В.В. Березуцький. Харків: ФОП Панов А.М., 2021. 412 с.
58. Управління проектами = Project Management: навч. посібник / З.І. Галушка, О.А. Волощук. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2018. 120 с.
59. Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. Г.О. Швиданенко. К.: КНЕУ, 2014. 418 с.
60. Управлінський контролінг: колект. монографія / [Г.О. Швиданенко, О.Б. Бутнік-Сиверський, І.А. Павленко та ін.]; М-во освіти і науки України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2015. 156 с.
61. Фадеева І.Г. Інтегрована система оперативного оцінювання витрат підприємств: автореф. дис ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. Львів, 2005.

62. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. 240 с.
63. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищих навч. закл. К.: Академвидав, 2007. 488 с.
64. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2002. 112 с.
65. Хромов М.І. Імперативи розвитку людського капіталу: монографія. Донецьк: Ноулідж, 2012. 326 с.
66. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2002. 656 с.
67. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2006. Ч. I. 368 с.
68. Шарко А.І. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємств. *Держава та регіони*. 2012. № 2. С. 206 – 214.
69. Ядранський Д.М., Мішковець Л.В. Трудовий потенціал в системі ринкових претворень: монографія. Д.: Моноліт, 2007. 196 с.
70. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика»*. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка». 2007. № 594. С. 357 – 360.
71. Azmi F. Strategic Human Resource Management, Volume 1: Text and Cases. Cambridge University Press, 2019. P. 341.
72. Gerhart B. et al. Fundamentals of Human Resource Management. 7th Edition. McGraw Hill Higher Education, 2018. P. 577.

# ДОДАТКИ