

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Барабанова В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 2021 _____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ бакалавр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Менеджмент» _____
(назва)

на тему: «Управління ресурсним потенціалом організації»

Виконав:

здобувач вищої освіти

Слащева Дар'я Олександрівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

доцент д.е.н., доцент Приймак Н.С.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
 Форма здобуття вищої освіти заочна
 Ступінь бакалавр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ В.В. Барабанова
 підпис

«_____» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Управління ресурсним потенціалом організації

Керівник роботи д.е.н., доцент Приймак Наталія Сергіївна

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
 від “11” січня 2021 р. № 17-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “24” травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретичні основи управління ресурсним потенціалом організації; Аналіз та оцінка управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
таблиці, рисунки

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «12» січня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 06.01.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 27.02.2021	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 20.03.2021	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2021	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2021	
6	Попередній захист	до 17.05.2021	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 24.05.2021	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 24.05.2021	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 24.05.2021	
10	Захист дипломної роботи	до 05.06.2021	

Здобувач ВО _____ Слащева Д.О.
(підпис)

Керівник роботи _____ Приймак Н.С..
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі: сторінок 63, рисунків 5, таблиць 18, додатків 10, використаних джерел 35

Об'єкт дослідження:	ресурсний потенціал підприємства
Предмет дослідження:	ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства та напрямки її забезпечення
Мета дослідження:	оцінка управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК» та забезпечення його ефективності у динамічних умовах зовнішнього середовища функціонування підприємства.
Методи дослідження:	метод літературного пошуку (для формування інформаційної бази дослідження), методи аналізу, синтезу, групування, агрегування (для здійснення висновків щодо формування ресурсного потенціалу підприємства), табличний та графічний методи (для представлення отриманих результатів оцінки управління ресурсним потенціалом підприємства), методи експертного оцінювання і т.д.
Основні результати дослідження:	оцінка управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК» здійснена у розрізі оцінювання ефективності використання локальних видів ресурсного потенціалу: основних засобів, технологічного потенціалу, матеріальних ресурсів та фінансових ресурсів. В ході аналізу було визначено позитивну тенденцію покращення використання ресурсного потенціалу комбінату із 88,02% у 2016 році до 95,16% у 2018 році. Для забезпечення ефективності управління ресурсним потенціалом комбінату запропоновано програму заходів: удосконалення системи моніторингу формування та використання ресурсного потенціалу комбінату; проведення ресурсоаудиту матеріальних ресурсів; оновлення основних засобів з метою забезпечення ресурсозбереження; розвиток персоналу
Ключові слова	Ресурси, ресурсний потенціал, менеджмент, управління ресурсним потенціалом, ефективність.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність ресурсного потенціалу та характеристика його складових елементів	8
1.2 Управління ресурсним потенціалом в системі менеджменту підприємства	14
1.3 Методика оцінки управління ресурсним потенціалом організації	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «ПівдГЗК»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «ПівдГЗК» та його результатів діяльності	25
2.2 Оцінка складових ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК»	30
2.3 Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК»	40
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Управління сучасним підприємством відбувається в ускладнених умовах, що які обумовлені, з одного боку – загальносвітовою кризою, пов’язаною із поширенням вірусу SARS-CoV-2 та запровадженням у зв’язку із цим ряду обмежень, які стосуються не тільки соціальної взаємодії, але й умов функціонування підприємницьких структур, незалежно від їх масштабів господарювання, власності чи сфери діяльності, ринків галузей економіки тощо; з іншого боку – наявністю глобального протиріччя між безмежністю економічних потреб суспільного виробництва та обмеженістю ресурсів, придатних для забезпечення цих економічних потреб. В таких умовах проблеми управління ресурсним потенціалом підприємства набувають надзвичайної актуальності як у сфері формування ресурсного потенціалу та його складових елементів, так і у сфері його ефективного використання і відтворення.

Управління ресурсним потенціалом підприємства пов’язане із рядом наукових досліджень, які формують його теоретико-методичну базу і належать до сфери менеджменту, економіки, фінансів та інших напрямків гуманітарних досліджень. Різні питання щодо формування ресурсного потенціалу та управління ним досліджувалися таким вченими як О.В. Ареф’єва, А.І. Анчишкін, Н.С. Краснокурська, І. М. Рєпіна О. І. Гончар, В.Є. Новицький, О. В. Латишева, Н. Фертас. Проте, складність даної управлінської категорії, її унікальний характер для кожного окремого підприємства, динамічність ресурсів які входять до складу ресурсного потенціалу підприємства та широке коло інших факторів породжують необхідність подальших досліджень у даному напрямку для забезпечення цілей ефективного управління підприємствами та організації. Також сучасна наукова думка не дійшла єдиного висновку щодо наступних питань: переліку складових ресурсного потенціалу підприємства, методів та методики, яка дозволить забезпечити надійність висновків щодо оцінки управління ресурсним потенціалом підприємства, управлінських інструментів забезпечення максимально-швидкого досягнення цілей управління як окремими ресурсами так і всім сукупним їх потенціалом і т.д. саме сукупність зазначених невирішених проблем актуалізує дослідження даної кваліфікаційної роботи бакалавра.

З урахуванням наведеної актуальності дослідження, метою даної кваліфікаційної роботи виступає оцінка управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК» та забезпечення його ефективності у динамічних умовах зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі слід виконати низку завдань, до яких можна віднести:

- визначення теоретичної сутності таких економічних категорій як «ресурсний потенціал» та управління ресурсним потенціалом підприємства»;
- дослідження ресурсних складових, які формують інтегральний показник ресурсного потенціалу підприємства;
- систематизація методики оцінювання ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства, а також показників, які дозволяють визначити ефективність управління ресурсним потенціалом;
- надання організаційно-правової характеристики АТ «ПівдГЗК» як бази оцінки управління ресурсним потенціалом підприємства:
- оцінювання управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах АТ «ПівдГЗК» та визначення резервів підвищення його ефективності;
- визначення перспективних напрямків забезпечення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства та їх впливу на діяльність комбінату у майбутньому.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає ресурсний потенціал підприємства, а предметом дослідження – ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства та напрямки її забезпечення.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи в умовах визначеного об'єкту та предмету дослідження, доцільно використати наступні методи дослідження: метод літературного пошуку (для формування інформаційної бази дослідження), методи аналізу, синтезу, групування, агрегування (для здійснення висновків щодо формування ресурсного потенціалу підприємства), табличний та графічний методи (для представлення отриманих результатів оцінки управління ресурсним потенціалом підприємства), методи експертного оцінювання і т.д.

Апробація висновків та результатів дослідження відбувалася на базі оперативної та статистичної інформації про діяльність АТ «ПівдГЗК».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність ресурсного потенціалу та характеристика його складових елементів

Управління сучасним підприємством за своїм змістом та значенням характеризується рядом обставин:

1. Здійснюється у динамічних умовах зовнішнього складного середовища яке по-різному впливає не тільки на окремі підприємства, але й на окремі складові дані підприємств.

2. Потребує залучення не тільки менеджерів для його реалізації, але й набору ресурсів, який відповідає цілям підприємства, цілям керівництва та чинної стратегії.

Саме тому, однією із центральних категорій управління є управління ресурсним потенціалом підприємства. Якщо представити дану економічну категорію, то вона є набором наступних складових (рис. 1.1):

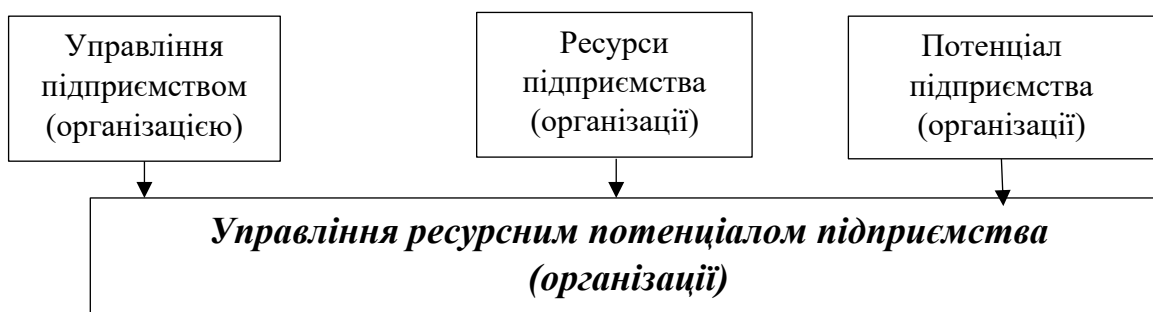


Рисунок 1.1 – Теоретичні складові економічної категорії «управління ресурсним потенціалом підприємства (організації)»

Відповідно до наведеної на рис. 1.1. концепції нами буде у ході дослідження визначено сукупність складових які необхідні для розуміння об'єкту та предмету дослідження у кваліфікаційній роботі.

Перш за все слід визначити, що термін «управління» є центральною категорією менеджменту.

«Управління підприємством – складний процес, який повинний забезпечити єдність дій і цілеспрямованість колективів всіх підрозділів підприємства, ефективне використання в процесі праці різноманітної техніки, взаємопов'язану та координовану діяльність працюючих. Таким чином,

управління можна визначити як процес цілеспрямованого впливу на виробництво для забезпечення ефективного його здійснення» [1].

«Слід підкреслити, що ресурси, які використовує підприємство у виробничо-господарській діяльності є функціональними компонентами виробничої системи.

В ході здійснення виробничо-господарської діяльності всі без виключення виробничі системи вирішують головну проблему – як за допомогою обмежених ресурсів задовольнити безмежні потреби. Дана проблема є одним із головних парадоксів економічної теорії який безпосередньо і визначає ефективність використання ресурсів. Для розв'язання даного парадоксу і реалізації своїх функцій підприємства (як найбільш розповсюджена виробничо-господарська система) використовують економічні ресурси та їх сполучення.

Термін «ресурс» походить від французького *resource* - «допоміжний засіб» і характеризує головним чином джерело будь-яких засобів. Дана економічна категорія має ряд синонімів, серед яких: «фактор виробництва», «засіб виробництва», «виробничий актив» тощо» [18, с 17].

«Використання всіх ресурсів у діяльності суб'єктів господарювання можна представити у вигляді найпростішої системи «витрати - випуск» (рис 1.2):

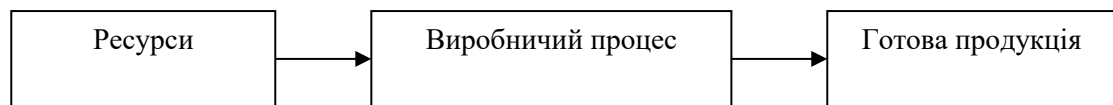


Рисунок 1.2 - Система «витрати - випуск» як основа використання ресурсної концепції функціонування виробничих систем

З рис. 1.1 видно, що всі ресурси стоять на вході у виробничу систему, де вони після переробки в ході технологічного процесу (процесу виробництва) перетворюються у готову продукцію, яка і є носієм ефективності використання ресурсів» [4, с 83].

«Всі економічні ресурси умовно можна об'єднати у такі групи:

- трудові ресурси;
- основний капітал;
- оборотний капітал;
- природні фактори;
- інформаційні ресурси» [21, с 17].

«Існує також інша класифікація ресурсів, які використовуються в діяльності підприємств: земля; праця; капітал; підприємницькі здібності» [15, с 46-48].

Наведені класифікаційні ознаки до розуміння сутності ресурсів є підвалинами для визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства.

Перш ніж безпосередньо переходити до дослідження проблем управління ресурсним потенціалом, необхідно, визначитися з економічною сутністю базового поняття «потенціал», оскільки вона не є повністю, тобто комплексно, всебічно розробленою.

«Термін “потенціал” у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова “potential” й означає “приховані можливості”, які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю» [3, с.5].

У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як «можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь» [4, с. 7]. Ми цілком погоджуємося із даним твердженням та будемо його розвивати у подальшому в ході нашого дослідження.

Стосовно сутності ресурсного потенціалу, то сучасні дослідники не збігаються у розумінні його сутності, а тому розглянемо існуючі підходи.

Так, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [6, с. 136] доводять, що «ресурсний потенціал компанії становлять її сукупні досвід та знання, інтелектуальний капітал, конкурентні можливості, унікальні навички, стратегічні активи, ринкові досягнення, що необхідні для успішної конкурентної боротьби. Успіх у цій боротьбі визначається також кількістю цих ресурсів та спроможністю компанії мобілізувати їх у потрібний момент» [6, с. 136].

Науковці О.А. Материнська та А.О. Ярова під ресурсним потенціалом розуміють «сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства» [2].

Вчена Н.М. Василик зазначає, що «Ресурсний потенціал підприємства (РПП) – це сукупність ресурсів, які є у його розпорядженні або можуть бути залучені до його господарської діяльності для створення товарів, виконання робіт чи надання послуг з метою максимального задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку» [9, с. 156].

Науковець О.І. Шаманська прямо не надає визначення ресурсного потенціалу, але зазначає: «ресурсний потенціал необхідно розглядати як економічну основу, реальну силу розвитку підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за певних умов» [10].

Г.М. Александрова визначає «ресурсний потенціал підприємства» як «сукупність всіх економічних ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту» [12, с. 15]. Таке визначення є цікавим з огляду на те, що термін «ресурсний потенціал» у ньому

визначається як стратегічна складова діяльності яка забезпечує отримання економічного ефекту від діяльності (реалізації стратегії) підприємства.

С.Ю. Стексова зазначає, що «ресурсний потенціал – це сукупність накопичених ресурсів господарюючого суб'єкта, що характеризують систему його можливостей у реалізації цілеспрямованої діяльності з урахуванням впливу постійно змінних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ» [14]. Дане визначення цікаве тим, що воно, по суті, актуалізує вплив на ресурсний потенціал як внутрішніх, так і зовнішніх факторів діяльності підприємства.

У монографії науковець М.В. Гладій зазначає, що ресурсний потенціал – це сукупна інтегральна продуктивність промислових і природних засобів виробництва, а також трудових ресурсів, які відображаються показниками виходу валової та товарної продукції на одиницю земельної площі [15]

Вчені Смолич Д. та Тимошук, І., вивчаючи сутність ресурсного потенціалу та його особливості формування і комплектування зазначають «під ресурсним потенціалом підприємства ми розуміємо систему наявних ресурсів підприємства, а також тих, які можна залучити, з урахуванням вимог зовнішнього середовища в майбутньому та спроможності підприємства мобілізувати їх у потрібний момент для забезпечення його економічного зростання, зокрема у складних економічних умовах [16, с. 77].

Науковець Сердак С.Е. [17] надає трактування трудового потенціалу, аналогічне визначенню, яке надають О.А. Материнська та А.О. Ярова, але при цьому зазначає, що ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати чотирма основними критеріями:

- реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (також і нереалізовані можливості);
- обсягом ресурсів як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробництві;
- здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства;
- формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємництва [17, с. 84-87; 18, с. 194].

Вчені Кошова В.Ю., Богацька Н.М. надають таке визначення сутності категорії «ресурсний потенціал» - це явище, яке характеризується сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів та їх мобілізацією в умовах розвитку, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища [21, с. 57].

Проаналізувавши критично всі існуючі підходи, під ресурсним потенціалом підприємства (організації) пропонується розуміти сукупність всіх ресурсів, які підприємство (організація) використовує чи може використовувати для досягнення перспективних цілей своєї діяльності.

«Відмінність ресурсного від виробничого потенціалу з погляду залучення ресурсів, є те, що виробничий потенціал, як відзначалося вище, використовує

лише необхідні в даний момент часу ресурси, а ресурсний потенціал ураховує всі наявні та гіпотетично можливі до реального залучення ресурси, що надає можливості для прорахунку та оцінки перспектив розвитку підприємства в майбутньому. Водночас необґрунтоване нагромадження ресурсів без чіткого розуміння їх використання призводить до необґрунтованого нарощування ресурсного потенціалу та зниження ефективності діяльності підприємства» [8, с. 59].

Варто відзначити, що принциповою відмінністю між термінами «ресурси» та «ресурсний потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал є невіддільним від суб'єктів [16, с. 77].

Складовими ресурсного потенціалу підприємства (організації) є сукупність ресурсів, які воно застосовує у господарській та комерційній діяльності. Щодо переліку цих ресурсів, то науковці не сходяться у складових, які формують ресурсний потенціал підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до визначення складових ресурсного потенціалу підприємства (організації)

П.І.Б. автора (авторів)	Складові ресурсного потенціалу
Д. Смолич, І.Тимошук [16]	фінансові ресурси, інноваційні ресурси, виробничі ресурси (матеріальні ресурси, основні засоби, трудові ресурси), інформаційні ресурси, підприємництво як економічний ресурс
Н.Г. Міценко, О.І. Кумечко [18]	матеріальні, нематеріальні, трудові, інноваційні, фінансові ресурси (потенціали) підприємства, а також методи управління та організації ефективного використання ресурсів підприємства (управлінський потенціал)
А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд [6]	капітальні, інтелектуальні, науково-технічні ресурси
Н.М. Василик [9]	потенціал основних фондів, потенціал матеріальних ресурсів, потенціал трудових ресурсів, потенціал фінансових ресурсів, інформаційний потенціал
О.В.Латишева [13, с. 127]	кадровий, матеріальний, фінансовий, інформаційний, соціальний, нематеріальних активів, екологічний потенціали

Узагальнивши дані табл. 1, та врахувавши базу виконання практичної частини кваліфікаційної роботи бакалавра – промислове підприємство, можна визначити, що до складу ресурсного потенціалу підприємства входять:

1) Потенціал землі та природно-кліматичні умови – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності.

2) Потенціал основних засобів – наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства.

3) Потенціал оборотних фондів – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів. Відповідно до положення (стандарту) бухгалтерського обліку №9 “Запаси”, п.6. матеріальними ресурсами треба вважати запаси предметів праці, які включають сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріали, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та адміністративних потреб, і наявність яких є необхідною умовою ритмічної роботи підприємства.

4) Потенціал нематеріальних активів – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб.

5) Потенціал технологічного персоналу – це сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції (роботи, послуг) встановленої якості та визначеної кількості, а також працівників, виконуючих технічні функції апарату управління [4].

6) Потенціал фінансових ресурсів (фінансовий потенціал) має особливе значення для підприємства, особливо в умовах його розвитку. К. Уолш, зазначає, що "...зростання для компанії схоже на ліки для пацієнта: приносять користь лише до певної міри, але, коли перебрати міру, стають небезпечними, якщо не фатальними. Тому необхідно збалансувати прибутки, активи та зростання" [2, с. 36]. За своєю суттю фінансовий потенціал визначається не просто сукупністю фінансових ресурсів і можливостей підприємства, а їхньою органічною єдністю. Обсяги фінансового потенціалу відображають фінансову міць або здатність окремого суб'єкта брати участь у створенні матеріальних благ і наданні послуг. Вони характеризуються тією сукупністю засобів, джерел, запасів або фінансових можливостей, якими володіє підприємство і які можуть бути використані для реалізації конкретних цілей і завдань. При цьому глибинні тенденції функціонування й розвитку фінансового потенціалу невіддільні від критеріїв економічної доцільності й ефективності [18, с. 195]. Найбільш часто фінансовий потенціал уособлюється у грошовому потоці підприємства.

З точки зору системи менеджменту підприємства формування, підтримка, розвиток та визначення ефективності використання ресурсного потенціалу здійснюється в ході управління ресурсним потенціалом підприємства.

1.2 Управління ресурсним потенціалом в системі менеджменту підприємства

Управління ресурсним потенціалом є складною категорією, складовою системи менеджменту підприємства, трактування якої сучасними науковцями має певні розбіжності, що обумовлене:

- підходами до управління підприємством, розробкою загальної та функціональних стратегій підприємства;
- різною сукупністю ресурсів, які формують ресурсний потенціал підприємства;
- факторами зовнішнього та проміжного середовища в умовах якого реалізується система управління даним видом потенціалу.

При дослідженні наукових підходів щодо економічної сутності управління ресурсним потенціалом виявлено наступні підходи:

- ресурсний, згідно якого, управління ресурсним потенціалом – це управління сукупністю існуючих у організації ресурсів;
- резервний, згідно якого, управління ресурсним потенціалом – це управління існуючими у діючих умовах резервами бідьш ефективного використання наявних ресурсів;
- підхід можливостей, згідно якого, управління ресурсним потенціалом – це управління ресурсними можливостями підприємства, які сформовані чинною системою менеджменту для досягнення цілей (к правило, стратегічних);
- соціально-стратегічний, згідно якого, управління ресурсним потенціалом – це управління компетенціями персоналу підприємства, спрямованими на досягнення цілей (генеральної мети).

Для цілей подальшого дослідження розглянемо трактування категорії «управління ресурсним потенціалом підприємства» сучасними науковцями.

Так, І. Фесенко пропонує розглядати управління ресурсним потенціалом як «систематичну, динамічну, планову і комплексну діяльність щодо життєздатності промислового підприємства, яка може розглядатися як сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, що спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства, і, як наслідок, нарощення прибутку для забезпечення подальшого росту» [19].

О.І. Шаманська, яка розглядає ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства, зазначає, що «управління ресурсним потенціалом відносять до складних явищ, при цьому зрозуміти сутність складних явищ і одержати про них достовірні відомості можна тільки завдяки багаторазовому спостереженню за поведінкою досліджуваного об'єкта. Важливо не просто одержати достовірні матеріали про управлінський процес, а й оцінити якісну його сторону та виробити напрями з удосконалення досліджуваного процесу. Важливою передумовою забезпечення розвитку підприємства є підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом» [10].

Н.М. Василик надає таке визначення досліджуваної категорії: «управління ресурсним потенціалом підприємства – це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який полягає у впливі суб'єкта управління ресурсним потенціалом на об'єкт на основі застосування функцій, принципів, методів і процедур управлінського характеру, з метою досягнення ефективнішого залучення, використання та розвитку ресурсного потенціалу підприємства» [9, с. 156].

С. Чимшит трактує управління потенціалом як цілеспрямоване формування складу та структури утворюючих елементів потенціалу і встановлення взаємозв'язків між ними [20].

Вчені Смолич Д. та Тимошук І. вважають, що будь-який ресурс не може розкритись повністю окремо від інших ресурсів, тому потрібне ефективне управління ними. Управління ресурсним потенціалом підприємства – це складний, динамічний процес, який передбачає систему прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства задля досягнення визначених цілей, забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства [16, с. 78].

Науковець О.В. Латишева, яка розглядає аспекти сталого розвитку управління ресурсним потенціалом підприємства, хоч і не надає визначення даної економічної категорії, проте, розглядає напрями управління, які розкривають його зміст (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Напрями управління окремими складовими ресурсного потенціалу підприємства [13, с. 29]

Елемент (потенціал)	Заходи управління	Результат, на який спрямовані заходи управління
1	2	3
Кадровий	Ефективна система стимулювання праці; аналіз кадрової політики та постійне її вдосконалення; забезпеченість трудовими ресурсами відповідно до потреб виробництва	Забезпечення зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства; зростання продуктивності праці; зростання ефективності витрат на оплату праці
Матеріальний	Оптимізація виробництва; оновлення обладнання та своєчасне обслуговування; ефективне управління запасами; чітке планування програми та послідовності виробництва	забезпечення збалансованості зростання обсягів діяльності та матеріальних ресурсів підприємства; зростання продуктивності використання матеріальних ресурсів та зниження матеріаломісткості діяльності підприємств
Фінансовий	Ефективний фінансовий контроль та фінансове планування; оптимізація структури фінансування діяльності; координація фінансових підрозділів підприємства; розробка конкурентоспроможної фінансової стратегії, яка не суперечить загальній стратегії підприємств	Нарощення обсягів власного капіталу та зниження вартості формування капіталу; покращення параметрів фінансового стану підприємства та зниження рівня його фінансових ризиків

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Інформаційний	розроблення системи збору, обробки та аналізу інформації; автоматизація цієї системи; моніторинг інформаційних ризиків	удосконалення системи збору, обробки та аналізу інформації, удосконалення системи управління за основними функціональними напрямками; зниження рівня його інформаційних ризиків, підвищення обґрунтування рішень щодо залучення або вилучення ресурсі
Потенціал нематеріальних активів	Формування ефективного складу нематеріальних активів, їх юстація	Максимізація ефективності використання нематеріальних ресурсів через забезпечення росту їх рентабельності

Узагальнивши існуючі трактовки категорії «управління ресурсним потенціалом», під нею ми пропонуємо розуміти безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який полягає у впливі суб'єкта управління ресурсним потенціалом на об'єкт управління для досягнення цілей використання ресурсів та загальних цілей функціонування підприємства.

Мета управління ресурсним потенціалом промислового підприємства повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства [22].

«Суб'єктом управління є керівництво підприємства, яке визначає стратегію управління ресурсним потенціалом та формує основні цілі й завдання. Об'єктами управління загалом є всі ресурси підприємства та їх потенціал. Проте об'єктом може бути також окремий ресурс.

Об'єкт управління кожне підприємство вибирає самостійно, і це залежить від установлених цілей у сфері управління ресурсним потенціалом.

Управління ресурсним потенціалом здійснюється через функції управління, які забезпечують формування способів управлінського впливу й відображають сутність та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління» [16, с. 79].

Перелік даних функцій включає:

- планування. Управління через встановлення цілей і розроблення стратегії, необхідної для досягнення зазначених цілей, а також збирання й аналізування необхідної інформації щодо ресурсного потенціалу підприємства. Ця функція має посідати центральне місце в управлінні, адже регламентує поведінку об'єкта управління в процесі реалізації поставлених перед ним цілей, вимагає врахування всіх наявних ресурсів підприємства, вартості їх придбання, постачання, розподілу та раціонального використання;

- організація. Включає визначення необхідних дій та ресурсів, які знадобляться для реалізації розробленого плану, а також прийняття рішень щодо розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності на різних рівнях управління. Сюди входить сукупність прийомів та методів найраціональнішого поєднання елементів і ланок керуючої системи у її взаємозв'язку з керованим об'єктом та іншими керуючими системами;

- мотивація. Впровадження прогресивних форм організації праці та ефективної системи її мотивації (моральної та матеріальної), тобто встановлення чіткого переліку форм матеріального та морального стимулювання; доступної для всіх працюючих сукупності умов отримання того чи іншого заохочення;

- реалізація. Здійснюється задля забезпечення погодженої, безперебійної роботи в процесі виконання поставлених завдань виробничих і функціональних підрозділів підприємства;

- контроль. Реалізується на основі зібраної інформації про хід виконання поставлених завдань (оперативних, статистичних, бухгалтерських даних) та характеризується виявленням відхилень від встановлених показників роботи, аналізом причин цих відхилень, а також їх усуненням [16, с. 79].

Науковець Гопкало О.І. зазначає, що «управління ресурсним потенціалом підприємства на думку автора повинна мати наступні елементи:

1. Принципи: науковості, оптимальності, комплексності, об'єктивності, економічності, гнучкості, безперервності, інноваційності тощо;

2. Функції: планування (оперативне, поточне, стратегічне), організація, моделювання, прогнозування, облік і контроль, аналіз і комплексна оцінка, ціноутворення, регулювання, координація, стимулювання тощо;

3. Фактори: зовнішні (кон'юктурні, економічні, законодавчі обмеження) та внутрішні (організаційні, техніко-технологічні, економічні), організаційні, економічні, технологічні тощо;

4. Методи: спрямованої дії (прямі/непрямі), по способу впливу (адміністративні, економічні, технічні), характеру впливу (активні/пасивні), за урахуванням фактору часу (статичні, динамічні), за урахуванням факторів зовнішнього середовища (відкриті, замкнуті) тощо;

5. Рівні управління: загальновиробничий, операційний тощо;

6. Органи управління: дирекція, функціональні відділи (планово-економічний відділ, технічний відділ) тощо;

7. Підсистеми забезпечення:

- технічне забезпечення;

- технологічне забезпечення;

- програмне забезпечення;

- нормативно-правове забезпечення (внутрішнє і зовнішнє);

- інформаційне забезпечення [22, с. 66-67].

Науковець Фесенко І.А. [19] стверджує, що управління ресурсним потенціалом підприємства можливе тільки в умовах функціонування певної системи управління – сукупності взаємопов'язаних елементів, які визначають порядок досягнення мети управління ресурсами та загальної мети функціонування підприємства.

«Системі управління ресурсним потенціалом підприємства, як і будь якій іншій економічній системі, притаманні окремі властивості:

- складність — ресурсний потенціал підприємства включає складові, які в свою чергу, можна поділити на дрібні елементи;
- структурність — ресурсному потенціалу підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення його складових і здатна підтримувати цілісність;
- динамічність — ресурсний потенціал підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та динамічність змін його зовнішнього середовища, вивчати ресурсний потенціал в статичному стані неможливо;
- адаптивність — ресурсний потенціал підприємства має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- пропорційність — усі елементи ресурсного потенціалу підприємства формуються в умовах узгодженості їх кількості;
- часова обмеженість — реалізація ресурсного потенціалу підприємства — це завдання довгострокового характеру, яке обумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу на його величину у короткостроковому періоді;
- реалістичність — чинники, що формують ресурсний потенціал підприємства, повинні мати конкретну практичну спрямованість» [19, с. 140-141].

Формування і ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємства ґрунтується на сукупності принципів:

1. Принцип науковості. Базування управління ресурсним потенціалом підприємства на науковому підґрунті, використання світового надбання дослідників із зазначеного питання з тим, щоб врахувати накопичений досвід у сфері управління формуванням, розподілом, використанням і відновленням ресурсного потенціалу підприємств.

2. Принцип оптимальності. Припускає вибір найкращого варіанта для вирішення завдань ефективного управління ресурсним потенціалом промислового підприємства.

3. Принцип комплексності. Передбачає системність і взаємозв'язок процесів планування, організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю при реалізації виробничо-господарської діяльності на основі механізмів управління ресурсним потенціалом промислового підприємств.

4. Принцип об'єктивності. Обумовлює необхідність об'єктивного підходу до визначення рівня ресурсного потенціалу промислового підприємства та причин появи проблем в системі управління ресурсним потенціалом промислового підприємства з метою використання найбільш ефективних методів для їх вирішення.

5. Принцип економічності. Забезпечує раціональне використання ресурсів у процесі формування ресурсного потенціалу підприємства, щоб досягнути максимально можливого ефекту за критерієм “витрати-результат”.

6. Принцип гнучкості. Означає можливість удосконалення механізмів управління ресурсним потенціалом виробничого підприємства та налаштування інформаційно-аналітичної системи при зміні факторів зовнішнього середовища або внутрішніх умов функціонування промислового підприємства.

7. Принцип оперативності. Передбачає постійний моніторинг ресурсного потенціалу промислового підприємства з метою визначення і своєчасного реагування на виявлені проблеми управління.

8. Принцип інноваційності. Передбачає необхідність використання новітніх технологій при управлінні розвитком ресурсного потенціалу підприємства і забезпечує конкурентоспроможність підприємства [22, с. 64].

Важливою складовою управління ресурсним потенціалом підприємства є його орієнтація на ресурсозбереження, як основну умову забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства як у поточному періоді, так і на перспективу. Ресурсозбереження у сучасних умовах набуває надзвичайної актуальності, що пов'язане як із постійним зростанням вартості всіх економічних ресурсів, так і з аспектами обмеженості та вичерпності всіх без виключення ресурсів підприємства.

Ресурсозбереження слід розуміти як процес забезпечення зростання обсягів і результатів виробництва при відносній стабільності матеріальних витрат.

Ресурсозбереження — це прогресивний напрям використання природно-ресурсного потенціалу, що забезпечує економію природних ресурсів та зростання виробництва продукції при тій самій кількості використаної сировини, палива, основних і допоміжних матеріалів [23, с. 47].

До числа найбільш важливих проблем діагностики та використання наявних резервів ресурсозбереження на українських підприємствах та у їх підрозділах можна віднести:

- виявлення втрат від невикористання організаційно-технічних можливостей;
- аналіз та оцінка ефективності використання організаційно-технічних ресурсів;
- визначення організаційних резервів збільшення ефективності виготовлення продукції та надання послуг та тенденцій розвитку елементів організаційно-технічних ресурсів;
- оцінка факторів, які впливають на ефективність використання ресурсів та їх зв'язків з економічними результатами діяльності підприємства чи підрозділу;
- створення системи управління організаційно-технічними ресурсами;
- забезпечення мотивації ресурсозбереження на підприємствах, в т.ч. через реалізацію культури ресурсозбереження.

Також слід зазначити, що управління ресурсним потенціалом підприємства повинне бути орієнтованим на виявлення, вивчення впливу та можливостей

активізації факторів збільшення наявних ресурсів підприємства та факторів скорочення потреб у ресурсах.

Серед сукупності факторів збільшення ресурсів необхідно перш за все виділити:

- ❖ структурний фактор, який обумовлює оптимізацію структури ресурсів, що використовуються;
- ❖ конструктивний фактор, який обумовлює створення принципово нових видів продукції із визначеними споживчими властивостями і низькою матеріаломісткістю, а також зниження вагових характеристик продукції;
- ❖ технологічний фактор, який обумовлює більш повне використання первинної сировини, скорочення виробничих відходів і втрат, а також використання у виробництві зворотних ресурсів;
- ❖ організаційний фактор обумовлює залучення у виробництво наявних, але не використовуваних ресурсів і мобілізацію внутрішніх резервів (залучення в процес виробництва понаднормативних запасів, неліквідованих залишків, тощо).

Серед факторів скорочення потреб можна виділити наступні:

- підвищення якості продукції, її довговічності, що еквівалентне нарощуванню кількості цієї продукції, а, отже скорочення потреби в ресурсах, необхідних для її додаткового виробництва;
- зниження енергоємності продукції, що обумовлює економію енергоресурсів в процесі її експлуатації;
- централізовану підготовку сировини, матеріалів, палива до виробничого споживання, що підвищує коефіцієнт їх використання, скорочує кількість відходів, допомагає організації перерозподілу ресурсів між споживачами і комплексної переробки вихідної сировини;
- скорочення всіх видів втрат ресурсів (при збереженні, транспортуванні, тощо) [20].

В узагальненому вигляді управління ресурсним потенціалом підприємства в сучасних умовах будується на основі концепції управління МВО (МВО – management by objectives).

«У відповідності до концепції МВО загально організаційні цілі можна розділити на декілька більш дрібних цілей окремих структурних одиниць організації, які, у свою чергу, можна трансформувати в цілі окремих груп і підрозділів і далі розбити на цілі діяльності окремих виконавців. При цьому цілі діяльності кожного виконавця мають сприяти досягненню цілей його керівника. Внаслідок цього утворюється так званий каскад цілей організації. Якщо кожний виконавець досягає поставлених цілей, тоді своїх цілей досягає і група робітників, і структурний підрозділ організації, і організація в цілому» [24].

«Основні принципи МВО полягають:

- каскадування організаційних цілей і завдань;
- виділення конкретної задачі для кожного виконавця;

- участь персоналу в процесі прийняття рішень;
- визначенні часових періодів для завдань;
- оцінки продуктивності та забезпеченні зворотного зв'язку.

Концепція МВО також запропонувала метод SMART, за яким усі завдання повинні бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), реалістичними (Realistic) і обмеженими у часі (Time-related)» [25, с. 108].

1.3 Методика оцінки управління ресурсним потенціалом організації

Управління ресурсним потенціалом підприємства є складним явищем, орієнтованим на загальні цілі підприємства, стратегію розвитку та сукупність поточних цілей. Для забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом на підприємствах важливим є використання методики, яка забезпечить максимальне досягнення цілей у найоптимальніші терміни. На сучасному етапі розвитку наукової теорії, єдиної, загальноприйнятої методики оцінки управління ресурсним потенціалом підприємства не існує, а тому доцільно розглянути найбільш поширені методики, які застосовуються у практичній діяльності підприємств.

Науковці Д.В. Смолич та І.В. Тимошук [16] розглядаючи модель управління ресурсним потенціалом зазначають, що оцінка ефективності управління відбувається у рамках трьох блоків управлінських дій:

1. Блок управління ресурсами, що використовуються:
 - 1.1. Аналіз та оцінювання поточного стану ресурсного потенціалу;
 - 1.2. Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства;
 - 1.3. Контроль за ефективністю використання ресурсного потенціалу.
2. Блок управління можливими ресурсами:
 - 2.1. Вивчення потреби підприємства в тих чи інших ресурсах;
 - 2.2. Оцінка потенціалу виявлених ресурсів;
 - 2.3. Оцінка можливостей та напрямів використання даних ресурсів.
3. Блок управління перспективними ресурсами:
 - 3.1. Моніторинг наявності перспективних ресурсів на ринку;
 - 3.2. Аналіз та оцінка можливості використання даних ресурсів на ринку;
 - 3.3. Економічне обґрунтування доцільності використання ресурсів на підприємстві;
 - 3.4. Визначення умов та форм використання ресурсів [16, с. 80].

Даний підхід включає три елементи методики, які дозволяють оцінити не тільки ефективність управління ресурсним потенціалом, який є у наявності, але й оцінити можливості управління перспективними та можливими ресурсами. Недоліком даної методики є

Вчена Н.М. Василик зазначає, що основними етапами проведення оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства мають бути: 1) визначення цілей і мети, вибір методів, принципів, методики та часового діапазону оцінки; 2) вибір виконавців та термінів проведення оцінки; 3) збір та обробка інформації; 4) оцінка наявності, складу та структури визначених складових ресурсного потенціалу підприємства та аналіз особливостей управління ними; 5) визначення та розрахунок показників ефективності використання складових ресурсного потенціалу підприємства (кількісним та/чи якісним методами); 6) визначення базових значень ефективності управління (відповідно до середньогалузевих та/чи стратегічних цілей підприємства) для кожного із вище розрахованих показників у розрізі складових ресурсного потенціалу та переведення їх у бали (максимум 10 б); 7) переведення розрахованих показників ефективності використання складових ресурсного потенціалу підприємства в бали шляхом зіставлення їх з встановленими вище базовими значеннями (максимум 10 б); 8) розрахунок одиничних показників ефективності управління складовими ресурсного потенціалу підприємства шляхом зіставлення бальних значень рівня показника на підприємстві до відповідного базового значення; 9) розрахунок групових показників ефективності управління по кожній із складових ресурсного потенціалу підприємства шляхом добутку одиничних показників та їх відповідних коефіцієнтів вагомості ($\sum 1$ в межах кожної складової РПП); 10) визначення комплексних показників ефективності управління складовими ресурсного потенціалу підприємства шляхом сумування групових показників у межах кожного з видів потенціалів (максимум значення 10); 11) інтегральний показник рівня ефективності управління ресурсним потенціалом (максимум значення 10) має розраховуватись як сумування добутку комплексних показників оцінки ефективності управління складовими ресурсного потенціалу підприємства та їх відповідних коефіцієнтів вагомості ($\sum 1$); 12) порівняння комплексних та інтегральних показників із нормативною шкалою і визначення рівня досягнення ефективності управління; 13) перенесення розрахунків до матриці дій відповідно до досягнутого рівня ефективності управління ресурсним потенціалом та його складовими; 14) аналіз отриманих результатів оцінки та формування шляхів удосконалення управління ресурсним потенціалом на підприємстві [9, с. 156].

Також даний автор наводить показники для оцінки ефективності управління кожною із ресурсних складових, які наведено у додатку А. Систему показників для розрахунку інтегрального показника рівня ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства та шкалу його інтерпретації наведено у додатку Б.

Вчені Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П., розглядаючи стратегічний потенціал підприємства у вигляді визначеної взаємозалежної сукупності локальних потенціалів, що забезпечують максимально ефективну реалізацію стратегії розвитку підприємства, його можна представити так:

$$СП = \sum O_i * P_i, \quad (1.1.)$$

де i – вид ресурсів;

n – кількість видів ресурсів;

O_i – обсяг i -го виду ресурсу;

P_i – імовірність наявності обсягу O_i – го виду ресурсу [26].

Науковець Т.М. Кібук зазначає, що при розробленні стратегій розвитку може бути використано такий метод оцінювання відповідності стратегічних напрямів досягнутому рівню стратегічного ресурсного підприємства. Для кожного стратегічного напрямку розвитку складається матриця, що враховує всі структурні складові потенціалу з метою оцінювання ступеня впливу кожної на реалізацію конкретного напрямку. Для кожного стратегічного напрямку розраховується загальне значення, що відображає ступінь його привабливості для підприємства порівняно з іншими. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Матриця відповідності ресурсного потенціалу підприємства стратегічним напрямкам розвитку [27]

Складові потенціалу	Важливість	Бали										Зважене значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Виробничий	0,2								x			1,60
Ресурсо-сировинний	0,12							x				0,84
Фінансовий	0,1									x		0,90
Маркетинговий	0,09				x							0,36
Інноваційний	0,14					x						0,70
Інвестиційний	0,17							x				1,19
Трудовий	0,05				x							0,20
Організаційно-управлінський	0,08				x							0,32
Інфраструктурний	0,05		x									0,10
Загальне значення	1											6,21

Проведення цього оцінювання та їх подальше порівняння дасть можливість обрати найбільш привабливий стратегічний напрям та ефективний тип ресурсної стратегії підприємства з урахуванням стану й тенденцій розвитку ресурсного потенціалу.

У процесі реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства необхідно забезпечити умови максимізації прибутку на основі мінімальних витрат ресурсів. Основним завданням стійкого функціонування підприємства є формування оптимальної структури ресурсного потенціалу [27, с. 32-33].

У даній роботі для оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства буде використано наступний підхід:

1. формування інформаційної бази дослідження ресурсного потенціалу підприємства;
2. оцінка ефективності використання кожного виду ресурсів, які використовуються підприємством;

3. загальна оцінка рівня використання ресурсного потенціалу підприємства;

4. визначення відповідності ефективності використання ресурсів загальним стратегічним цілям підприємства;

5. розробка заходів із забезпечення приведення рівня використання ресурсів до стратегічних цілей підприємства.

Отже, під ресурсним потенціалом підприємства (організації) пропонується розуміти сукупність всіх ресурсів, які підприємство (організація) використовує чи може використовувати для досягнення перспективних цілей своєї діяльності.

Складовими ресурсного потенціалу підприємства в роботі виступають: потенціал основних засобів, потенціал нематеріальних активів, потенціал технологічного персоналу, потенціал фінансових ресурсів.

При дослідженні наукових підходів щодо економічної сутності управління ресурсним потенціалом виявлено наступні підходи: ресурсний; резервний; підхід можливостей; соціально-стратегічний.

Узагальнивши існуючі трактовки категорії «управління ресурсним потенціалом», під нею ми пропонуємо розуміти безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який полягає у впливі суб'єкта управління ресурсним потенціалом на об'єкт управління для досягнення цілей використання ресурсів та загальних цілей функціонування підприємства.

Мета управління ресурсним потенціалом промислового підприємства повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства [22].

«Суб'єктом управління є керівництво підприємства, яке визначає стратегію управління ресурсним потенціалом та формує основні цілі й завдання. Об'єктами управління загалом є всі ресурси підприємства та їх потенціал. Проте об'єктом може бути також окремий ресурс.

Об'єкт управління кожне підприємство вибирає самостійно, і це залежить від установлених цілей у сфері управління ресурсним потенціалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «ПівдГЗК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АП «ПівдГЗК» та його результатів діяльності

Підприємство Акціонерне товариство «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» (скорочено АТ «ПівдГЗК») є одним з провідних підприємств по видобутку товарної залізної руди, та виробництво концентратів, аглоруди на території України. Протягом свого існування – періоду підйомів та спадів, реконструкцій та структурних перетворень, підприємство вижило і створило стійку базу для своєї подальшої роботи та розвитку.

Історія виникнення і розвитку Південного гірничо – збагачувального комбінату налічує десятки років. У 1940 році почалося проектування комбінату і в 1952 році був закладений перший камінь. Будівництво комбінату та інфраструктури йшло швидкими темпами. Обладнання і матеріали постачали 34 заводи з усього Радянського Союзу і різних регіонів. „Південний ГЗК” був побудований для видобутку і переробки бідних залізистих кварцитів з метою отримання залізородного концентрату і офлюсованого доменного агломерату.

Будівництво було завершено менш ніж за три роки і видобуток залізної руди розпочався 20 липня 1955 року, АТ „ПівдГЗК” відправив перший маршрут офлюсованого агломерату на металургійні заводи України. Введена в експлуатацію перша черга комбінату розрахована на вилучення 9 млн.т. сирової руди, виробництво 4,9 млн.т. залізородного концентрату і 5,25 млн.т. офлюсованого агломерату.

Тривалий подальший розвиток підприємства призвів до того, що у лютому 2021 року Публічне акціонерне товариство «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» змінене на Акціонерне товариство «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» у зв'язку зі зміною типу Товариства та з урахуванням вимог законодавства України щодо найменування акціонерного товариства. Статутний капітал Товариства становить 397 684 010,00 грн.:

- загальна кількість простих іменних акцій АТ «ПівдГЗК» становить 2 143 659 200;

- загальна кількість голосуючих простих іменних акцій АТ «ПівдГЗК» становить 1 583 595 963 од.

Основні акціонери компанії - «Метінвест Холдинг», Evraz Group [29].

Акціонерне товариство здійснює свою діяльність у відповідності з діючим законодавством України, має самостійний Баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, печатку зі своєю назвою.

Організаційна структура АТ „ПівдГЗК” включає виробничу і управлінську структури і є досить широкою. Виробнича структура АТ „ПівдГЗК” містить 6 основних та 21 допоміжний структурний підрозділи на правах цеху. Організаційна структура включає 31 відділ та служба апарату управління. Основне виробництво комбінату характеризується масовим типом. Технологічний процес виготовлення продукції складається з таких етапів: розкриття територій → видобуток руди → виготовлення концентрату → виробництво агломерату → використання відходів для виготовлення будівельних матеріалів. Здійснення відзначених стадій виробничого процесу на комбінаті обумовило створення наступних технологічно спеціалізованих основних підрозділів: кар’єр, дві дробильні фабрики, дві збагачувальні фабрики та агломераційна фабрика.

Сировинна база АТ „ПівдГЗК” представлена покладами природно – багатих залізних руд головним чином мартітового, рідше – гематитового складу. Сировинною базою комбінату є Скелеватське магнетитове родовище залозистих кварцитів, що відноситься до Західно – інгулецької синкліналі (південна частина залізорудної структури Криворізького басейну).

Основна продукція, яку виготовляє комбінат – агломерат та концентрат, тобто, сировина для металургійної промисловості. Агломерат випускається двох видів: АЗ основність – 0,5; АЗРО основність 1,6. Агломерат повністю постачається на внутрішній ринок (споживачами є ПАТ «Дніпровський металургійний завод», ПАТ «МК «Азовсталь», ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»). Концентрат реалізується на ринок України, Китаю (переважно) та Польщі (Арселор Міттал Поланд).

Для реалізації основної продукції підприємство використовує прямі та змішані канали збуту. Для реалізації на зовнішній ринок залучаються компанії-трейдери [29].

Динаміка обсягів випуску основних видів металосировини АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 рр. наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка обсягів випуску основних видів металосировини АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 рр., тис. т [25, 26]

Показник	роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс.	відн., %	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %
агломерат	2085,1	1859	1746	-226,1	-10,84	-113	-6,08	-339,1	-16,26
концентрат	9603,6	10764	17446	1160,4	12,08	6682	62,08	7842,4	81,66
разом	11688,7	12623	19192	934,3	7,99	6569	52,04	7503,3	64,19

З табл. 2.1 видно, що обсяги випуску агломерату за 2016-2018 рр. знижуються на 339, 1 тис. т, або на 16,26%, тоді як випуск концентрату у даний період зростає на 7824,4 тис. т, або на 81,66%. Такі зміни у виробничій програмі комбінату пов'язані із зміною попиту на металургійних комбінатах на агломерат та зростанням експорту концентрату. Загальний обсяг виробничої програми АТ «ПівдГЗК» зростає на 7503,3 тис. т, або на 64,19%, що є позитивною зміною.

Вартість товарної продукції АТ «ПівдГЗК» та динаміка цін на основні продукти у 2016-2018 рр. наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Динаміка вартості товарної продукції АТ «ПівдГЗК» та цін на неї у 2016-2018 рр., тис. т [25, 26]

Показник	роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %
Агломерат, тис. грн.	2586814	3224880	3696663	638066	24,67	471783	14,63	1109849	42,90
Концентрат, тис. грн.	12130406	17234078	18198971	5103672	42,07	964893	5,60	6068565	50,03
Разом	14717220	20458958	21895634	5741738	39,01	1436676	7,02	7178414	48,78
Ціна 1 т, грн									
агломерат	1239,89	1741,19	2115,87	501,3	40,43	374,68	21,52	875,98	70,65
концентрат (внутрішній ринок)	1370,85	1277,29	1372,87	-93,56	-6,82	95,58	7,48	2,02	0,15
концентрат (зовнішній ринок)	1260,63	1637,6	1752,11	376,97	29,90	114,51	6,99	491,48	38,99
Частка експорту, %	77,1	71,35	68,4	-5,75	-7,46	-2,95	-4,13	-8,7	-11,28

З табл. 2.2 видно, що вартість випуску агломерату зростає за 2016-2018 роки на 42,9%, що при падінні фізичних обсягів випуску агломерату (табл. 2.1) пояснюється дією цінового чиннику (ціна агломерату у даний період зростає на 70,65%). Зростання вартості концентрату за три роки відбувається на 50,03%, що є результатом приросту цін на внутрішньому ринку на 0,15% та на зовнішньому ринку на 38,99%. Отже, приріст вартості товарної продукції у діючих цінах пов'язаний із дією цінового чиннику.

Частка експорту продукції АТ «ПівдГЗК» становить 71-68% та має тенденцію до зниження, що пов'язане із сукупною дією чинників: неритмічною діяльністю рухомого складу ПАТ «Укрзалізниця», затримками у навантажувально-розвантажувальних роботах у портах та затримками підходу флоту.

В цілому зростання вартості товарної продукції АТ «ПівдГЗК» є позитивною характеристикою діяльності та вказує на ефективну виробничу стратегію комбінату у 2016-2018 рр.

На наступному етапі аналізу діяльності комбінату слід дослідити динаміку основних техніко-економічних показників (додаток В).

Аналіз даних дод. В дозволяє зробити наступні висновки щодо динаміки основних техніко-економічних показників діяльності АТ «ПівдГЗК» за 2016-2018 рр.:

- вартість товарної продукції комбінату зростає за три роки не рівномірно: у 2017 році на 39,01%, а у 2018 році ще на 7,02%, що забезпечує загальний приріст на 48,78%;

- вартість реалізованої продукції за три роки що аналізуються зростає на 44,92%, тобто повільніше ніж вартість товарної продукції, що пов'язане із змінами у структурі реалізації продукції у даний період;

- чисельність персоналу комбінату знижується із 6785 чол. у 2016 році до 6304 чол. у 2018 році, тобто на 481 чол., або на 7,02%. Ця тенденція є результатом природного руху персоналу та результатом оптимізації чисельності допоміжних та обслуговуючих підрозділів виробництва;

- при скороченні чисельності персоналу, фонд оплати праці у 2016-2018 роках зростає на 70,72%, а середньомісячна заробітна плата одного працівника зростає із 8071,8 грн у 2016 році до 14831,81 грн. у 2018 році, тобто на 83,75%;

- продуктивність праці персоналу комбінату за три роки зростає на 60,13%, що в умовах приросту заробітної плати на 83,75% вказує на доцільність пошуку шляхів покращення ефективності його застосування в умовах АТ «ПівдГЗК»;

- середньорічна вартість основних засобів АТ «ПівдГЗК» за три роки зростає на 17,72%, а знос при цьому становить у 2016-2018 рр. 28-35% та збільшується на 6,12%, що є результатом застосування економічних методів оцінки рівня зносу основних засобів;

- собівартість реалізованої продукції за 2016-2018 роки зростає на 31,26%, а витрати на 1 грн. реалізованої продукції становлять на кінець 2018 року 0,37 грн/грн., що менше рівня 2016 року на 9,43%. Таке зниження є позитивним та ще раз доводить ефективність виробничої стратегії комбінату;

- АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках є прибутковим, та прибуток у періоді що досліджується зростає на 20,88%. Як наслідок – рентабельність становить на 2018 рік 33,71%, хоч і порівняно із 2016 роком є меншою на 6,71%. Такі тенденції вказує на необхідність стабілізації фінансового стану заводу.

В цілому, аналіз техніко-економічних показників АТ «ПівдГЗК» за 2016-2018 роки вказує на його прибутковість та загальну результативність діяльності.

Для оцінки конкурентних позицій АТ «ПівдГЗК» буде побудовано матрицю конкурентного профілю. Отримана матриця наведена у табл. 2.3.

У табл. 2.3 у якості ключових факторів успіху обрано ті показники, які на нашу думку визначають перемогу у конкурентній боротьбі на ринку металосировини (регіональний ринок).

Отже, отримані дані вказують, що лідером на даному ринковому сегменті є ПрАТ «ІнГЗК» (рейтингова оцінка 4,3 балів), який має найвищі показники якості

продукції займає найбільшу ринкову частку та має ефективне ціноутворення та систему управління витратами (є носієм конкурентних переваг у сфері витрат на випуск концентрату).

Наступним у рейтингу є ПрАТ «ЦГЗК» яке отримало оцінку 4 бали та воно має середні показники за більшістю ключових факторів успіху окрім ринкової частки та реалізації продукції. При цьому слід зазначити, що даний комбінат оцінювався з урахуванням наявності диверсифікованого продуктового портфелю (виготовляє концентрат та обкотиші).

Таблиця 2.3 - Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Питома вага	ПрАТ "ІнГЗК"		АТ "ПівдГЗК"		ПрАТ "ПівнГЗК"		ПрАТ "ЦГЗК"	
		рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка	рейтинг	Заг. оцінка
1. Частка ринку	0,25	5	1,25	4	1	3	0,75	4	1
2. Темп приросту ринкової частки	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	4	0,6
3. Якість продукції	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8
4. Ефективність реалізації	0,2	5	1	4	0,8	5	1	3	0,6
5. Можливості цінового маневрування	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75	4	1
Рейтингова оцінка	1		4,3	-	3,95		3,75	-	4

АТ «ПівдГЗК» серед підприємств – конкурентів цільового сегменту ринку отримав один з найменших рейтинговий показників – 3,95 балів, що в основному отримано через посередні показники якості продукції, значні темпи приросту цін та нестабільність ринкової частки у 2016-2018 роках.

Найменшу рейтингову оцінку отримало підприємство ПрАТ «ПівнГЗК» - 3,75 балів, що пов'язане із низькою ринковою часткою, малим її приростом та неефективним ціноутворенням.

Взагалі, можна відзначити, що у 2016-2018 році АТ «ПівдГЗК» стабільно втримував середні ринкові, основою яких є якість продукції (високий вміст заліза у агломераті) та ефективність реалізаційної діяльності.

Узагальнюючи аналіз результатів діяльності АТ «ПівдГЗК» слід відзначити, що комбінат реалізує загальну стратегію стабілізації діяльності (обумовлено впливом кризових явищ, геополітичними процесами та зупинками виробничих потужностей металургійних комбінатів). Серед переліку бізнес-стратегій комбінат реалізує стратегію яка є комбінацією стратегії фокусування (географічний ринок для агломерату - Україна) та стратегії диференціації (унікальний для Криворізького регіону продуктивний портфель).

2.2 Оцінка складових ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК»

Виконання оцінки складових ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» буде здійснено за ключовими ресурсами, які забезпечують підґрунтя для формування стратегії комбінату та визначають його ефективність. До таких ресурсів відносять: потенціал основних засобів, трудові ресурси, матеріальні та енергетичні ресурси та грошова форма капіталу – фінансові ресурси.

Ресурсна оцінка основних засобів.

При проведенні аналізу забезпеченості підприємства основними засобами необхідно простежити їх динаміку, визначити структуру, склад, рух і технічний стан. Оцінку основних засобів АТ «ПівдГЗК» почнемо з дослідження наявності основних засобів підприємства, їх стану та динаміки змін даних показників (дані табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка вартості та стану основних засобів АТ «ПівдГЗК»

Показник	роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн.	3966854	4162107	4974752	195253	4,92	812645	19,52	1007898	25,41
Первісна вартість ОЗ, тис. грн.	5528742	6275398	7611783	746656	13,50	1336385	21,30	2083041	37,68
Знос ОЗ, тис. грн.	1561888	2113291	2616371	551403	35,30	503080	23,81	1054483	67,51
Знос ОЗ, %	28,25	33,68	34,37	5,43	-	0,70	-	6,12	-
Придатність ОЗ, %	71,75	66,32	65,63	-5,43	-	-0,70	-	-6,12	-
Частка ОЗ у вартості необоротних активів	18,35	80,38	74,24	62,03	-	-6,13	-	55,90	-
Частка активної частини, %	50,9	50,91	51,5	0,01	-	0,59	-	0,60	-
Частка морально-нової техніки, %	14,69	15,13	14,13	0,44	-	-1	-	0,56	-

Як показують дані табл. 2.4, основні засоби формують у 2016 році 18,35% вартості необоротних активів комбінату, а у 2017 році вже 80,38%, а у 2018 році – 72,24% та їх частка у активах за три аналізованих років зростає на 55,9%.

Приріст первісної вартості основних засобів АТ «ПівдГЗК» за 2016-2018 роки відбувається на 37,68%, залишкової на 25,41%, приріст суми нарахованого зносу (використовується прямолінійний метод) відбувається на 67,51%.

Як результат, рівень зносу основних засобів комбінату зростає за три роки на 6,12%. Придатність при цьому на кінець 2018 року становить 65,63%. При загальноприйнятому критичному рівні придатності та зносу нарівні 50% це є прийнятним, але методи оцінки, які застосовує комбінат (дооцінювання, користуючись економічною оцінкою) не відбивають реального стану основних

засобів. Дану тенденцію підтверджує показник частки морально-нової техніки (збагачувальне виробництво), який становить 14-15% та за три роки приростає лише на 0,56%. Отже, стан основних засобів АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках є задовільним, але визначається за економічною цінністю їх для підприємства.

Динаміка вартості та структури основних засобів комбінату за 2016-2018 роки наведена у дод. Г.

З даних дод. Г видно, що структура основних засобів комбінату у 2016-2018 роках є стабільною та найбільша частка належить спорудам – 31,17-31,58% та машинам і обладнанню – 27,49-28,43%, що цілком відбиває специфіку гірничо-збагачувального виробництва.

Показники ефективності використання основних засобів АТ «ПівдГЗК» узагальнено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання основних засобів АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках

Показник	роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %
Коефіцієнт вибуття обладнання	0,002	0,003	0,11	0,001		0,11		0,11	
Коефіцієнт введення обладнання	0,18	0,18	0,27	0,01		0,09		0,09	
Коефіцієнт компенсації вибуття основних засобів	0,01	0,03	0,63	0,01		0,60		0,61	
Коефіцієнт приросту основних засобів		1,03	1,13	1,03		0,10		1,13	
Фондоозброєність праці працівників, тис. грн./чол.	581,84	640,19	724,69	58,35	10,03	84,5	13,20	142,8	24,55
Фондовіддача, грн/грн	3,73	5,05	4,79	1,32	35,34	-0,25	-5,01	1,06	28,56
Рентабельність основних засобів, коеф.	1,50	2,22	1,56	0,72		-0,66		0,07	
Витрати на капітальний ремонт обладнання	91197,16	126945,76	114375,68	35748,6	39,20	-12570,1	-9,90	23178,5	25,42

З табл. 2.5 видно, що на АТ «ПівдГЗК» відбуваються активні процеси оновлення технічної бази – коефіцієнт вибуття техніки зростає із 0,02 до 0,11 за 2016-2018 роки, при цьому коефіцієнт введення основних засобів зростає із 0,18 до 0,27 пунктів (на 0,09), тобто більш швидкими темпами. Така тенденція перевищення введення основних засобів над виведенням не є позитивною (нова

техніка працює у технологічній зв'язці із старою), хоч скорочення розриву між показниками є позитивним. Коефіцієнт компенсації вибуття у 2018 році вказує, що необхідно на 37% збільшити виведення основних засобів при одночасному їх введенні.

Попри не достатньо ефективно оновлення основних засобів, показник фондоозброєності зростає за три роки на 24,55%, що є позитивним. Фондовіддача також зростає у цьому періоді на 28,56%. Ця тенденція вказує, що використання основних засобів на АТ «ПівдГЗК» є ефективним та має тенденцію до збільшення.

Аналізуючи приріст вартості капітальних ремонтів на 25,42% у 2016-2018 роках можна відзначити, що приріст ефективності їх використання відбувається не за рахунок інтенсивного їх відтворення, а за рахунок екстенсивного.

Для узагальнення ефективності використання основних засобів АТ «ПівдГЗК» буде розраховано показник їх відносної економії (рис. 2.1).

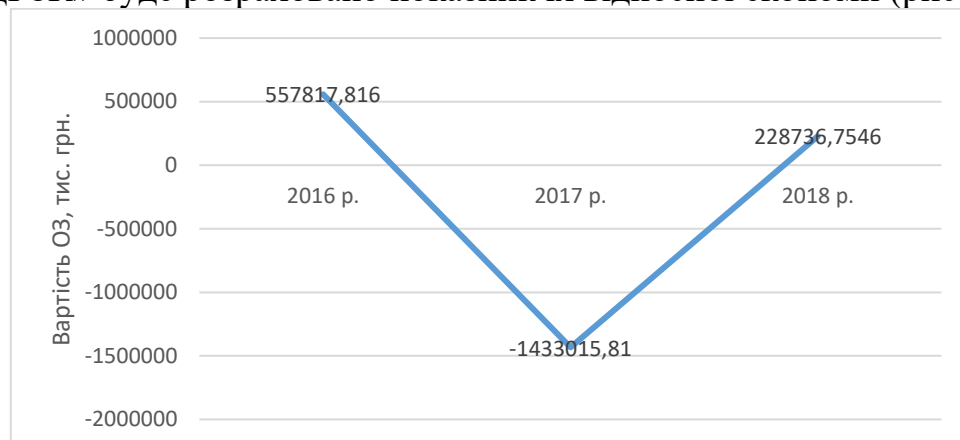


Рисунок 2.1 – Показник економії (-) чи перевитрачання (+) основних засобів АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 рр.

Дані рис. 2.1 демонструють, що лише у 2017 році спостерігалася економія основних засобів, а у 2016 та 2018 роках є їх перевитрачання, що пов'язане із недостатньою завантаженістю виробничих потужностей комбінату.

Отже, дослідження складової ресурсного потенціалу – основні засоби показує, що зростання ефективності використання основних засобів АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках є наслідком як виключно економічних процесів – здійснення дооцінки основних засобів, що вплинуло на економічні значення показників, так і виробничо-господарських та ринкових – збільшення випуску та реалізації товарної продукції.

Оцінка використання ресурсу «праця»

Трудові ресурси є одним із головних елементів виробничого процесу АТ «ПівдГЗК» та найбільшою цінністю комбінату.

Ефективність використання кадрової складової ресурсного потенціалу підприємства доцільно розпочати із вивчення структури та чисельності персоналу, що можна зробити за даними табл. 2.6.

З табл. 2.6 видно, що забезпеченість персоналом АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках фактично не відповідає плановій потребі. Рівень забезпеченості персоналом комбінату за даний період становить 97-95%, а забезпеченість ПВП 96-94%, що є вказує на наявність кадрового дефіциту та неуккомплектованість персоналу. Нехватка персоналу комбінату у досліджуваному періоді становить 2-4,5%, а нехватка ПВП – 3-6%. Дефіцит персоналу є загальногалузевую тенденцією для гірничо-збагачувального комплексу, що пов'язане із процесами трудової міграції українців.

Таблиця 2.6 - Забезпеченість АТ «ПівдГЗК» персоналом у 2016-2018 роках

Категорія персоналу	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Чисельність персоналу план, чол.	6987	6632	6598
Чисельність персоналу факт, чол.	6785	6334	6304
відхилення від плану, %	-2,89	-4,49	-4,46
% забезпеченості персоналом	97,11	95,51	95,54
в т.ч. чисельність ПВП план, чол.	6794	6399	6410
чисельність ПВП факт, чол.	6574	6073	6025
відхилення від плану, %	-3,24	-5,09	-6,01
% забезпеченості ПВП	96,76	94,91	93,99

Показники руху персоналу АТ «ПівдГЗК» за 2003-2007 роки наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Рух персоналу АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відх. 2018/2016 pp., +/-
Коефіцієнт обороту персоналу за наймом	0,077	0,042	0,168	0,091
Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	0,074	0,187	0,238	0,164
Коефіцієнт плинності	0,019	0,056	0,038	0,019
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,847	0,744	0,579	-0,268

З табл. 2.7 видно, що у АТ «ПівдГЗК» показники руху персоналу не мають єдиних тенденцій змін: коефіцієнт обороту за наймом за 2016-2018 роки зростає на 0,091 (із 0,077 у 2016 році до 0,168 у 2018 році), що пов'язане із збільшенням чисельності прийнятих на комбінат працівників у даному періоді; коефіцієнт обороту за вибуттям збільшується за три роки на 0,164 (із 0,074 у 2016 році до 0,238 у 2018 році). Скорочення чисельності персоналу пов'язане із проведенням у 2016-2018 роках інвентаризації робочих місць та із виведенням із складу

комбінату починаючи із 2006 року ряду підрозділів інфраструктури. Значення коефіцієнту плинності персоналу АТ «ПівдГЗК» у досліджуваному періоді збільшується із 0,019 до 0,038 (на 0,019), що є негативною зміною та підтверджується зниженням коефіцієнту стабільності персоналу у цей же період.

В цілому, показники руху персоналу АТ «ПівдГЗК» показують, що комбінату доцільно впроваджувати заходи по стабілізації складу персоналу та формуванню командної культури всередині трудового колективу, що буде сприяти зменшенню плинності кадрів.

На наступному етапі дослідження необхідно проаналізувати зміну показників ефективності використання персоналу АТ «ПівдГЗК» за 2016-2018 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка показників ефективності використання персоналу АТ «ПівдГЗК» за 2003-2007 роки

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відх. 2018/2016 рр., %
Виробництво продукції у порівняльних цінах, тис. грн.	14717220	20458958	21895634	48,78
Середньорічна чисельність ПВП, чол.	6574	6073	6025	-8,35
Частка ПВП у загальній чисельності, %	96,89	95,88	95,57	-1,36
Продуктивність праці персоналу, тис. грн/чол.	2169,08	3230,02	3473,29	60,13
Продуктивність праці ПВП, тис. грн/чол.	2238,70	3368,84	3634,13	62,33
Приріст заробітної плати, коеф.		1,33	1,38	-
Приріст продуктивності праці, коеф.		1,49	1,08	-
Економія (-) перевитрати (+) фонду оплати праці, тис. грн.		-76553,98	179590,55	-

Отже, з табл. 2.8 видно, що персонал АТ «ПівдГЗК» використовується ефективно, існує єдина тенденція зростання виробітку як всього персоналу так і ПВП (за 2016-2018 рр. на 60,13%, а ПВП у цей же період на 62,33%).

Дослідження показників приросту заробітної плати та показників продуктивності праці показало, що у 2017 році в результаті ефективного використання персоналу комбінатом отримано економію фонду оплати праці у розмірі 76553,98 тис. грн, а у 2018 році внаслідок уповільнення приросту продуктивності праці відбувається перевитрачання на 179590,55 тис. грн. фонду оплати праці. Такі тенденції показують, що на комбінаті не достатньо ефективно використовується персонал.

Для аналізу кадрової складової ресурсного потенціалу комбінату важливо проаналізувати вікову та освітню структуру персоналу (табл. 2.9 та 2.10).

Таблиця 2.9 - Вікова структура персоналу АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках, %

Період	Всього	у тому числі за віковими групами				
		до 18	18-28	29-40	41-55	55-...
2016 рік	100	0,02	19,62	37,08	31,74	11,54
2017 рік	100	0	17,40	28,64	30,33	23,62
2018 рік	100	0,03	17,30	28,77	31,03	22,89
Зміна структури, 2018/2016 рр.	-	0,01	-2,32	-8,31	-0,71	11,35

З табл. 2.9 видно, що вікова структура персоналу комбінату за аналізований період змінюється. Найбільшими темпами зростає частка персоналу від 55 років (приріст становить 11,35%, а розмір частки даної вікової групи персоналу у 2018 році 22,89% проти 11,54% у 2016 році). Збільшення частки даної вікової категорії відбувається по робітникам, частка яких віком старше 55 років збільшується у даному періоді із 10,92% до 23,75%. Зростання частки даної вікової групи не можна вважати однозначно негативною: з одного боку, це означає, що персонал сформовано за рахунок досвідчених працівників, але з іншого – така тенденція вказує на постаріння персоналу. Найбільшими темпами знижується частка персоналу віком 29-40 років (на 8,31% за три роки) до рівня 28,77% із 37,08% у 2016 році. Відносно стабільною є частка персоналу віком 41-55 років (31,74% у 2016 році та 31,03% у 2018 році), яка знижується за три роки на 0,71% та у період 2016-2018 роки вона є найбільшою на підприємстві.

На 31.12.2018 року чисельність працюючих пенсіонерів на АТ «ПівдГЗК» склала 985 чоловік, що на 27 чоловік більше ніж у 2016 році. Збільшення було обумовлено наявністю 4 % квоти на працевлаштування людей, які потребують соціального захисту. Кількість пенсіонерів жінок у віці понад 55 років та чоловіків у віці понад 60 років зменшилась у 2007 році на 150 чоловік та склала 419 чоловік.

Взагалі, аналіз табл. 2.9 вказує на необхідність впровадження заходів по залученню молоді на комбінат та забезпеченню розвитку різних вікових груп персоналу.

Показники, які характеризують освітній склад та залученість персоналу АТ «ПівдГЗК» у інноваційну діяльність наведено у табл. 2.10.

З табл. 2.10 видно, що на комбінаті за 2016-2018 рр. скорочується частка персоналу, зайнятого інноваційною діяльністю (із 1,2% у 2016 році до 1% у 2018 році) на 0,2%, що може бути пояснене скороченням частки персоналу який має наукові ступені.

Частка працівників, які мають вищу освіту на комбінаті має тенденцію до зростання: із 37% у 2016 році до 39,1% у 2018 році, тобто на 2,1% за три роки, що, безумовно, є позитивним. Але при цьому, частка працівників, освіта яких відповідає посаді, яку вони займають, знижується у досліджуваному періоді на 1,5% та становить у 2018 році 56,6%.

Таблиця 2.10 - Показники, які характеризують освітній склад та залученість персоналу АТ «ПівдГЗК» у інноваційну діяльність у 2016-2018 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відх. 2018/2016 рр., +-
Частка персоналу, зайнятого раціоналізаторством	0,012	0,011	0,01	-0,002
Частка працівників із науковим ступенем	0,001	0,0009	0,0009	-0,0001
Частка працівників із вищою освітою	0,37	0,384	0,391	0,021
Частка працівників, освіта яких відповідає посаді	0,581	0,577	0,566	-0,015
Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації	0,341	0,359	0,376	0,035

Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації на комбінаті у поточному році становить 34-38% у 2016-2018 роках та за три роки вона зростає на 3,5%.

Такі тенденції вказують, що на комбінаті доцільним є перегляд системи мотивації персоналу щодо підвищення освітнього рівня та забезпечення професійного розвитку.

Оцінка матеріальних ресурсів.

Перш ніж розпочати аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів слід відзначити, що при виробництві концентрату та агломерату при переробці сирової руди АТ «ПівдГЗК» використовує у якості сировини і матеріалів: вапняк, кулі і бентоніт, у якості допоміжних: гуму, стрічку, фільтротканину, колосники, мастильні матеріали; використовує електроенергію та паливо.

Динаміка матеріальних витрат АТ «ПівдГЗК» за 2016-2018 роки наведена у додатку Д, а їх структура у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Структура матеріальних витрат АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 рр., %

Показник	роки			Зміна 2018/2016 рр., +-%
	2016	2017	2018	
Матеріальні витрати разом, в т.ч.:	100	100	100	-
витрати на сировину і основні матеріали	11,39	12,5	12,05	0,66
витрати на допоміжні матеріали	25,56	24,23	18,87	-6,69
витрати на енергію	35,31	35,66	35,08	-0,23
витрати на паливо на технологічні цілі	24,04	23,44	21,76	-2,28
інші матеріальні витрати	3,7	4,18	12,23	8,53

З даних дод. Д видно, що матеріальні витрати АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 рр. зростають на 171,5%, що в першу чергу є результатом дії цінового фактору та зростання обсягів виробничої діяльності. Серед складових матеріальних витрат найбільшими темпами зростають витрати на сировину і матеріали (приріст за три роки становить 187,23%) та витрати на енергію (приріст на 169,73%) і паливо на технологічні цілі (зростання за три роки на 145,75%).

З табл. 2.12 видно, що у складі матеріальних витрат, витрати на сировину та основні матеріали становлять 11-12% і за три роки зростають на 0,66%, що є позитивною зміною. Витрати на допоміжні матеріали у складі загальних матеріальних витрат знижуються у 2016-2018 роках на 6,69%: із 25,56% до 18,87%, що є наслідком їх позитивної тенденції щорічного зниження.

Витрати на енергію мають найбільшу питому вагу у складі матеріальних витрат АТ «ПівдГЗК» і становлять 35,31 – 35,08% та за три досліджуваних років їх частка знижується на 0,23%. Таке зниження є позитивним.

Витрати на паливо займають 24-21% у складі загальних матеріальних витрат та їх частка знижується на 2,28% у досліджуваному періоді.

Інші матеріальні витрати становлять 3-12% від їх розміру, та їх частка підвищується на 8,53% у 2016-2018 роках.

Взагалі, дослідження структури матеріальних витрат АТ «ПівдГЗК» показало, що вона має негативну тенденцію зміни, яка характеризується зростанням частки енергетичних та паливних витрат.

На наступному етапі аналізу слід дослідити прямі та непрямі матеріальні витрати, що дозволить визначити використання ресурсів на виробничі та поза виробничі цілі (таблиця 2 додатку Д).

З табл. 2. додатку Д можна побачити, що у структурі матеріальних витрат АТ «ПівдГЗК» переважають прямі матеріальні витрати - їх частка коливається в межах 88-87%, та має тенденцію до скорочення. У абсолютному виразі розмір прямих матеріальних витрат збільшився 167,91% при їх щорічному прирості.

Непрямі матеріальні витрати становлять 11-12% від загального розміру матеріальних витрат комбінату. Їх частка збільшилася за 2016-2018 роки на 1,17%. У абсолютному виразі розмір непрямих матеріальних витрат зростає на 199,1%, а приріст витрат є щорічним.

Виявлена тенденція зниження частки прямих матеріальних витрат при зростанні питомої ваги непрямих матеріальних витрат є незадовільною та вказує на те, що збільшується обсяг споживання матеріальних ресурсів на загальногосподарські потреби комбінату. Отже, одним із напрямків підвищення ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів АТ «ПівдГЗК» є скорочення витрат матеріальних ресурсів на загальногосподарські та загальновиробничі потреби.

Показники ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів АТ «ПівдГЗК» наведено у табл. 2.12.

В табл. 2.12 показник матеріаловіддачі показує, що у 2016-2018 роках з 1 грн., витраченої на придбання матеріалів виготовлено 7,35-4,03 грн. готової продукції. Значення даного показника за три роки знижується на 45,2%. Показник матеріаловіддачі за прямими витратами у цей період знижується на 44,47% та має тенденцію зміни, аналогічну до загальної матеріаловіддачі.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 рр.

Показник	роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Матеріаловіддача, грн./грн.	7,35	7,83	4,03	0,48	6,60	-3,81	-48,60	-3,32	-45,20
Матеріаловіддача за прямими витратами, грн./грн.	8,30	8,86	4,61	0,55	6,64	-4,24	-47,93	-3,69	-44,47
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,14	0,13	0,25	-0,008	-6,20	0,12	94,54	0,11	82,49
Матеріаломісткість за прямими витратами, грн./грн.	0,12	0,11	0,22	-0,0075	-6,23	0,10	92,03	0,10	80,08
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягів виробництва та матеріальних витрат		1,07	0,51	1,07		-0,55	-51,78	0,51	
Прибуток на одиницю матеріальних витрат, грн	2,95	3,44	1,31	0,49	16,79	-2,13	-61,88	-1,64	-55,48

Показник матеріаломісткості показує що на 1 грн. товарної продукції у 2016 році припадало 0,14 грн. матеріальних витрат, а у 2018 році – 0,25 грн., тобто матеріаломісткість продукції АТ «ПівдГЗК» зростає у даний період на 82,49%. Матеріаломісткість за прямими витратами зростає на 80,08%. Взагалі, матеріаломісткість має зворотну динаміку матеріаловіддачі, та зміна даного показника має негативну тенденцію.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання обсягів виробництва та матеріальних витрат показує, що у 2018 році приріст матеріальних витрат відбувається швидше ніж приріст обсягів товарної продукції комбінату, що вказує на зниження ефективності використання матеріальних ресурсів.

Негативну тенденцію погіршення ефективності використання матеріальних ресурсів комбінату підтверджує показник прибутку на одиницю матеріальних витрат, значення якого за три роки знижується на 55,48%.

Взагалі, дослідження ефективності використання матеріальних ресурсів АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 рр. показало на необхідність впровадження заходів із зниження витрат матеріальних ресурсів (особливо непрямих) та забезпечення зростання їх рентабельності та матеріаловіддачі.

Оцінка фінансових ресурсів

Оцінку фінансових ресурсів АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 рр. необхідно розпочати із аналізу динаміки чистого прибутку (рис. 2.2).

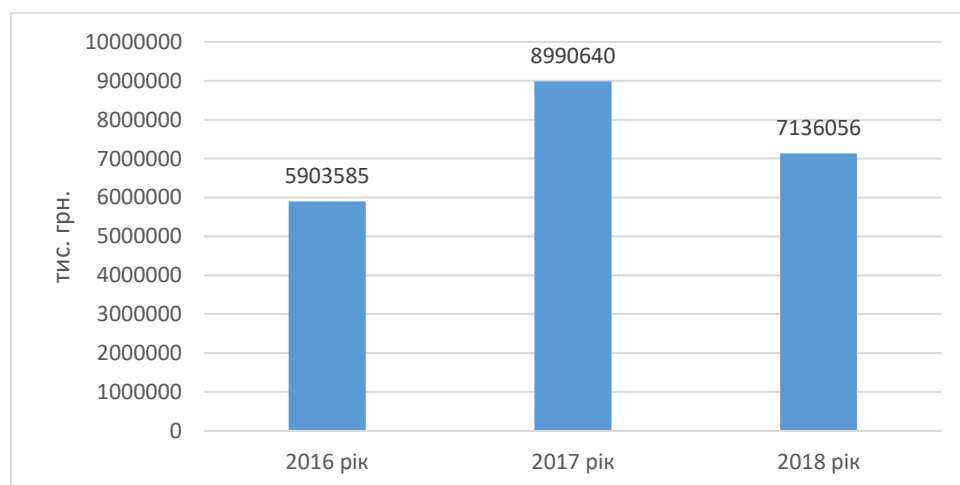


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого прибутку АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 рр.

З рис. 2.2 та даних додатку В видно, що за три роки чистий прибуток комбінату зростає на 20,88%, при тому, що щорічного приросту прибутку не відбувається: у 2017 році прибуток зростає на 52,29%, а у 2018 році знижується на 20,63%. Коливання чистого прибутку комбінату є результатом кризових явищ у гірничо-металургійному комплексі України та комплексною дією інфляційних процесів і процесів здорожчання ресурсів і послуг, які використовує комбінат у своїй діяльності.

Спираючись на дані фінансової звітності АТ «ПівдГЗК» за 2016-2018 роки для оцінки використання фінансових ресурсів буде розраховано ключові фінансові показники, узагальнені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Показники оцінки ефективності використання потенціалу фінансових ресурсів АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках

Показник	Роки			Абс. зміна, +/-		
	2016	2017	2018	2017 /2016 рр.	2018 /2017 рр.	2018 2016 рр.
1. Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,649	0,591	0,3688	-0,058	-0,2222	-0,2802
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,351	0,409	0,6312	0,058	0,2222	0,2802
3. Коефіцієнт фінансового ризику	1,5408	1,6921	2,7115	0,1513	1,0194	1,1707
4. Коефіцієнт маневреності	-0,036	0,124	0,23	0,16	0,106	0,266
5. Коефіцієнт віддачі власного капіталу	0,955	0,7707	0,7763	-0,1843	0,0056	-0,1787
6. Коефіцієнт віддачі залученого капіталу	1,2501	1,2466	0,4898	-0,0035	-0,7568	-0,7603
7. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,9325	1,1957	1,3354	0,2632	0,1397	0,4029
8. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5913	0,9733	1,1025	0,382	0,1292	0,5112
9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0001	0,0076	0,0041	0,0075	-0,0035	0,004

За результатами, наведеними у табл. 2.13, видно, що у АТ „ПівдГЗК” за період 2016 – 2018 рр. спостерігається тенденція до погіршення фінансової стійкості, оскільки частка власного капіталу у загальній його вартості зменшується з 64,9% до 36,88 %., відповідно частка залученого капіталу зростає і у 2018р. становить 63,12 %. Відповідно до зростання частки залученого капіталу у його структурі, зростає коефіцієнт ризику із 1,54 у 2016 році до 2,71% у 2018 році, до того ж, він значно вище нормативу – 1, що означає високу ризикованість діяльності.

У 2016 значення показника маневреності було від’ємним, що зумовлено дефіцитом власних оборотних активів. Але у 2017р. та у 2018 р. даний показник покращився і склав відповідно 0,124 та 0,23 (при нормативі 0,3), тобто наближається до нормативу.

За показниками ліквідності та платоспроможності відмічаємо, що загальний коефіцієнт ліквідності на підприємстві має тенденцію до зростання (на 40,29%), що свідчить про зростання поточних активів підприємства і можливість покриття ними поточних зобов’язань комбінату. Коефіцієнт швидкої ліквідності також має тенденцію до зростання за три роки на 51,12% при умові, що основну частину у ліквідній частині майна підприємства займає дебіторська заборгованість. Даний показник для АТ „ПівдГЗК” повинен мати більше значення, оскільки швидко та вчасно повернути борги не завжди стає можливим. За показником абсолютної ліквідності комбінат має найгіршу ситуацію, оскільки при нормі 0,2 – 0,25, даний показник на підприємстві досягає позначки 0,0041 у 2018 році, що свідчить про низьку здатність підприємства розрахуватися зі своїми боргами безпосередньо грошима.

Таким чином, у фінансовому плані АТ «ПівдГЗК» працює з великим ризиком та повільним обертанням капіталу, хоч діяльність підприємства і є прибутковою та рентабельною.

2.3 Аналіз ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК»

Управління ресурсним потенціалом підприємства є важливою складовою загальної системи управління комбінатом. Проте, у якості самостійного об’єкту управління ресурсний потенціал керівництвом комбінату не розглядається, що, безумовно, є недоліком як управління конкретним видом потенціалу, так і всієї системи корпоративного та стратегічного управління комбінату.

Враховуючи вище розглянуті тенденції функціонування використання ресурсних складових потенціалу АТ «ПівдГЗК», а саме потенціалу основних виробничих засобів, потенціалу технологічного персоналу, потенціалу матеріальних ресурсів, потенціалу фінансових ресурсів можна оцінити використання ресурсного потенціалу в цілому (табл. 2.14).

Таблиця 2. 14 - Визначення рівня використання ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках

Складова	Од. вим.	Роки		
		2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Фондовий аналог трудового потенціалу(А)	тис. грн/чол.	581,84	640,19	724,69
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу(Ч)	чол.	6574	6073	6025
<i>Потенціал трудових ресурсів</i>	<i>тис. грн</i>	3825014,804	3887856,17	4366242
Середньорічна вартість основних зас.	тис. грн	3947783	4054945	4568429,5
Коефіцієнт реалізації виробничих потужностей основного виробництва		0,85	0,89	0,89
<i>Потенціал основних засобів</i>	<i>тис. грн</i>	3355615,6	3608901,1	4065902,3
<i>Потенціал матеріальних ресурсів</i>	<i>тис. грн</i>	1949482,1	2462844,8	4985445,5
Чистий прибуток	<i>тис. грн.</i>	5903585,0	8990640,0	7136056,0
Амортизація	<i>тис. грн.</i>	683420,0	579032,0	615358,0
<i>Потенціал фінансових ресурсів</i>	<i>тис. грн.</i>	6587005,0	9569672,0	7751414,0
<i>Ресурсний потенціал</i>	<i>тис. грн</i>	15717117,5	19529274	21169003
Вартість товарної продукції	тис. грн	13834186,8	18617651,78	20143983
<i>Коефіцієнт реалізації ресурсного потенціалу підприємства</i>		88,02	95,33	95,16

Аналізуючи табл. 2.14 можна сказати, що величина ресурсного потенціалу за роками не залишається стабільною, тому що залежить насамперед від ресурсних складових, використання яких впливає з конкретних умов, що характеризують функціонування підприємства. Але слід відзначити позитивну тенденцію покращення використання ресурсного потенціалу підприємства із 88,02% у 2016 році до 95,16% у 2018 році.

Динаміка та структура складових ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» наведена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Динаміка складових структури ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» за 2016-2018 роки, %

Складова	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. зміна 2018/2016 рр., +/-
Потенціал трудових ресурсів	24,34	19,91	20,63	-3,71
Потенціал основних засобів	21,35	18,48	19,21	-2,14
Потенціал матеріальних ресурсів	12,40	12,61	23,55	11,15
Потенціал фінансових ресурсів	41,91	49,00	36,62	-5,29
Ресурсний потенціал	100	100	100	-

З табл. 2.15 видно, що у вартості ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» переважає фінансовий потенціал, частка якого становить 41-36% та за три роки знижується на 5,29%. відносно стабільною є частка потенціалу трудових

ресурсів: у 2016 році вона становить 24,34%, у 2018 році вже 20,63%, тобто знижується на 3,71%. Таке зниження частки потенціалу трудових ресурсів у ресурсному потенціалі є результатом заходів автоматизації виробничого процесу та результатом не достатньо ефективної кадрової політики.

Частка потенціалу матеріальних ресурсів становить у досліджуваному періоді 12-23,55% та зростає за три роки на 11,15% (сама динамічна зміна). Таке зростання пов'язане із здорожчанням всіх видів ресурсів, а в першу чергу – енергетичних та палива.

Частка потенціалу основних засобів становить 21-19% та за 2016-2018 роки знижується на 2,14%, що є результатом застарівання основних засобів та не достатньо збалансованою політикою відтворення основного капіталу комбінату.

Взагалі, аналіз структури ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» вказує на наявність загрозливих тенденцій: зниження потенціалу трудових ресурсів та основних засобів, що потребує зміни підходів до управління саме ефективністю використання цих ресурсів.

Динаміка коефіцієнту реалізації ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» наведено на рис 2.3.



Рисунок 2.3 – Коефіцієнт реалізації ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 рр.

З рис 2.3 видно, що ресурсний потенціал АТ «ПівдГЗК» максимально-ефективно реалізується у 2017 році (на 95,33%). Саме у даний період на підприємстві спостерігається значне збільшення обсягів виробничої діяльності, зниження витрат на 1 грн товарної продукції, збільшення прибутковості діяльності.

Для узагальнення ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках буде використано аналітичну таблицю, наведену у табл. 1.2., результати якої – табл. 2.16.

Таблиця 2.16 - Матриця відповідності ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» стратегічним напрямкам розвитку

Складові потенціалу	Важливість	Бали										Зважене значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Потенціал основних засобів	0,25						x					1,50
Ресурсо-сировинний	0,3							x				2,10
Фінансовий	0,3								x			2,40
Трудовий	0,15						x					0,90
Загальне значення	1											6,90

З табл. 2.16 видно, що із застосуванням методики експертного оцінювання (експертами виступали спеціалісти відділу розвитку АТ «ПівдГЗК») визначено, що управління ресурсним потенціалом комбінату отримало оцінку 6,9 балів. напрямки управлінського впливу, які потребують корегування – управління трудовими ресурсами (забезпечення ефективного використання персоналу та доукомплектації кадрів) та управління основними засобами (технічними ресурсами). Саме дані заходи потрібно покласти в основу стратегічної програми управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведений аналіз управління ресурсним потенціалом дозволив здійснити ряд теоретичних висновків:

- під ресурсним потенціалом підприємства (організації) пропонується розуміти сукупність всіх ресурсів, які підприємство (організація) використовує чи може використовувати для досягнення перспективних цілей своєї діяльності;

- управління ресурсним потенціалом - це безперервний, динамічний, цілеспрямований процес, який полягає у впливі суб'єкта управління ресурсним потенціалом на об'єкт управління для досягнення цілей використання ресурсів та загальних цілей функціонування підприємства;

- перелік складових ресурсного потенціалу підприємства (організації) визначається: специфікою діяльності підприємства, технологічним процесом та особливостями його перебігу, конкурентними умовами діяльності, а також аналітичними цілями дослідження.

Дослідження результатів діяльності АТ «ПівдГЗК» - одного з провідних підприємств по видобутку товарної залізної руди, та виробництва концентратів, аглоруди на території України дозволило визначити, що у 2016-2018 роках комбінат збільшив випуск концентрату та агломерату на 48,78%, вартість реалізованої продукції зросла на 44,92%, витрати на 1 грн. реалізованої продукції становлять у 2018 році 0,37 грн., що менше рівня 2016 року на 9,43%, чистий прибуток за три роки зростає на 20,88%, а рентабельність діяльності становить у 2018 році 33,71%.

Слід відзначити, що комбінат у 2016-2018 роках реалізує загальну стратегію стабілізації діяльності (обумовлено впливом кризових явищ, геополітичними процесами та зупинками виробничих потужностей металургійних комбінатів). Серед переліку бізнес-стратегій комбінат реалізує стратегію яка є комбінацією стратегії фокусування (географічний ринок для агломерату - Україна) та стратегії диференціації (унікальний для Криворізького регіону продуктовий портфель).

Оцінка управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК» здійснена у розрізі оцінювання ефективності використання локальних видів ресурсного потенціалу: основних засобів, технологічного потенціалу, матеріальних ресурсів та фінансових ресурсів. В ході аналізу було визначено позитивну тенденцію покращення використання ресурсного потенціалу комбінату із 88,02% у 2016 році до 95,16% у 2018 році.

Оцінка структури ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» за 2016-2018 роки показала: у вартості ресурсного потенціалу комбінату переважає фінансовий потенціал, частка якого становить 41-36%; частка потенціалу матеріальних ресурсів становить у досліджуваному періоді 12-23,55%; частка потенціалу основних засобів становить 21-19%; частка потенціалу трудових ресурсів становить 24- 20%. Взагалі, виявлені тенденції управління ресурсним

потенціалом вказують на необхідність розробки стратегічної програми підвищення ефективності даного процесу.

Перш за все слід відзначити, що управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК» відбувається у складі інших процесів управління та не оформлюється у вигляді окремого аналітичного звіту. Така ситуація призводить до того, що реалізується функціональне управління використанням окремими ресурсами, а безпосередньо ресурсний потенціал як синергійний процес, пов'язаний єдиним управлінським впливом не є керованим. Така ситуація призводить до певних неточностей у плануванні ефективності використання ресурсів всього комбінату та відповідно – до відсутності ефективного контролю за ресурсним потенціалом.

Для усунення зазначеного недоліку пропонується запровадження в рамках аналітичної роботи на АТ «ПівдГЗК» окремого звіту «Звіт про формування та реалізацію ресурсного потенціалу комбінату». Періодичність розробки такого звіту – 1 раз на пів року (на нашу думку, така періодичність дозволить забезпечити вчасне реагування у випадку, коли буде помічено зниження ефективності використання ресурсного потенціалу). Розробку звіту пропонується покласти до функціональних обов'язків департаменту розвитку, який входить до загальної системи управління АТ «ПівдГЗК». Схема розробки звіту наступна:

1. Формування звітних показників про роботу основних виробничо-господарських підрозділів. Мета етапу – визначення ефективності використання ресурсів на рівні виробничих підрозділів;

2. Розрахунок планово-економічним відділом підприємства аналітичних показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність використання окремих ресурсів (продуктивність праці, фондоддача, оборотність капіталу, рентабельність тощо). Мета етапу – аналітична оцінка ефективності використання локальних складових ресурсного потенціалу.

3. Розрахунок планово-економічним відділом рівня використання ресурсного потенціалу підприємства (алгоритм, реалізований у підрозділі 2.3). Мета етапу – оцінка динаміки, структури ресурсного потенціалу та рівня його реалізації за певний період.

4. Формування аналітичної таблиці, яка буде містити дані щодо ефективності використання окремих локальних складових ресурсного потенціалу підприємства, сильних та слабких сторін управлінського впливу. Мета етапу – розробка заходів, спрямованих на забезпечення ефективності використання локальних складових та загального ресурсного потенціалу комбінату. Форма даної таблиці наведена у додатку Ж.

5. Розробка заходів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі використання сильних сторін та подолання слабкостей.

Слід зазначити, що економічний ефект та ефективність запропонованого заходу із впровадження аналітичного звіту щодо ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК» визначити складно, а тому ефективність

запропонованих заходів буде носити адміністративний характер (удосконалення процесів адміністрування ресурсів)

Також слід відзначити, що для АТ «ПівдГЗК» актуальною проблемою є пошук шляхів економії всіх ресурсів, що можливе в результаті проведення заходів ресурсоаудиту. Нами пропонується запровадження ресурсоаудиту матеріальних ресурсів (особливо енергетичних та паливних ресурсів).

Запорукою реалізації мало витратної програми ресурсозбереження в умовах гірничо-збагачувальних підприємств є проведення ресурсоаудиту на двох рівнях: підрозділів та всього підприємства.

Захід із здійснення ресурсоаудиту на АТ «ПівдГЗК» пов'язаний із запровадженням аналітичного звіту та не вимагатиме додаткових витрат, оскільки його проведенням будуть опікуватися аналітичні служби комбінату, а витрати на здійснення будуть віднесені до складу загальноновиробничих витрат, а потім, в ході розподілу накладних витрат, віднесені на товарну продукцію кожного виробничого підрозділу підприємства.

Діяльність у сфері ресурсного аудиту включатиме організаційне і методичне забезпечення, практичне визначення ефективності використання ресурсів підрозділами підприємства, у тому числі за допомогою урахування матеріально-енергетичних ресурсів, а також розробку й обґрунтування ресурсозберігаючих заходів і бізнес-планів інвестиційних проектів в галузі ресурсозберігання.

Однією з цілей ресурсного аудиту є отримання простої, але вичерпної «фотографії» ситуації з використанням ресурсів в межах досліджуваної системи (служби, підприємства). Ця цілісна картина допоможе в розумінні всієї діяльності підприємства як системи, розкриє взаємозв'язки і дозволить визначити її характеристики. Вона виділить основні «вузькі» місця, де має місце непродуктивна витрата ресурсів і дозволить робити економічні оцінки, що будуть вести до цілком обґрунтованих інвестиційних рішень.

Основним документом, який отримає керівник підприємства по завершенні робіт, є звіт. Звіт по ресурсоаудиту в загальному випадку складається з трьох основних розділів: аналіз економічного стану підприємства (розділ не є обов'язковим), аналіз питомого споживання ресурсів залежно від обсягів виробництва, розробка ресурсозберігаючих заходів (у тому числі - організаційних або безвитратних) [30, с. 156].

Здійснення ресурсоаудиту АТ «ПівдГЗК» дозволить виявити напрямки розробки організаційно-технічних заходів розвитку всього підприємства.

В межах розробки програми управління та нарощування ресурсного потенціалу АТ «ПівдГЗК» пропонується для зміцнення технічної складової впровадити на комбінаті сучасне енергозберігаюче обладнання (впровадження сучасного, морально-нового обладнання). Для цього необхідно здійснити такі витрати:

- заміна застарілого та фізично зношеного обладнання системи енергозабезпечення, в т.ч.:

а) придбання новітніх автомат-трансформаторів – 6 шт вартістю 13,8 тис. грн./од.;

б) придбання роз'єднувачів для системи енерго- та теплозабезпечення – 125 шт. вартістю 3,40 тис. грн.;

придбання та встановлення автоматичних програмованих електровимикачів для системи теплопостачання – 102 шт. за ціною 1,72 тис. грн.;

придбання та встановлення реакторів – 56 шт. за ціною 10,16 тис. грн.;

- реконструкція котелень №1 та №2 агроцеху із встановленням підстанції 35/6KV- проектна вартість реконструкції – 467,48 тис. грн.;

- обладнання мереж тепло- та енергопостачання побутових та адміністративних приміщень сучасними датчиками руху та вимірювання температурного режиму – 343,56 тис. грн.

Загальні витрати на впровадження заходу, розраховані як сума вартостей окремих видів енергообладнання та устаткування, а також скорегована на вартість монтажних робіт (прийнято на рівні 7% вартості устаткування) становить 2207,67 тис. грн. Зазначені витрати є капітальними витратами на впровадження заходу.

Результативність впровадження заходу наведена у додатку 3, з якого видно, що запропонована сукупність заходів оновлення устаткування з метою забезпечення енергозбереження забезпечить отримання у перший рік експлуатації економії енергетичних та паливних витрат на рівні 1154,04 тис. грн.

Економічна ефективність заходу оновлення основних засобів з метою ресурсозбереження:

$$1154,04 \text{ тис. грн.} - 2207,67 \text{ тис. грн.} * 0,15 = 822,89 \text{ тис. грн.}$$

Окупність зазначеного заходу, визначена як співвідношення капітальних витрат та отриманого розміру річного економічного ефекту становить 2,68 років, тобто три роки, що в умовах пролонгованої дії здійснених технічних змін та щорічного зростання тарифів та електроенергію та теплоносії забезпечить комбінату стійку економію ресурсів та витрат.

Останнім заходом, який спрямований на удосконалення управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК» є захід, який стосується управління персоналом, як головною рушійною силою виробництва та центральним активним ресурсом – забезпечення професійного розвитку персоналу комбінату та зміна системи мотивації для працівників, які зайняті професійним розвитком.

Відповідно до звітності АТ «ПівдГЗК» [29], у 2018 році відділ навчання та розвитку персоналу комбінату забезпечив навчання 6121 чол. за наступними напрямками: перепідготовка, підвищення кваліфікації 1462 чол., навчання з охорони праці 3117 чол., підвищення кваліфікації та розвиток персоналу 955 чол. (в т.ч. 91 працівник керівного складу), навчання нового персоналу – 587 чол.

Для забезпечення цілей ефективного управління потенціалом персоналу необхідним є досягнення наступних цілей:

- забезпечення повної укомплектованості персоналу комбінату (відповідності планової потреби та фактичної чисельності персоналу);
- дотримання потреби у безперервному професійному розвитку всіх категорій персоналу, а в першу чергу – ПВП;
- моніторинг відповідності системи мотивації персоналу реальним мотивам для підвищення результатів праці та показника продуктивності праці (в тому числі і колективної праці);
- удосконалення кадрової стратегії та стратегії підбору персоналу, удосконалення роботи кадрової та рекрутингової служби комбінату.

Досягнення зазначених цілей є складним процесом який потребує довготривалої підготовки та значних управлінських та фінансових ресурсів. На початковому етапі досягнення зазначених цілей пропонується здійснити наступні групи заходів:

1. Забезпечення підвищення кваліфікації працівників кадрової служби, що буде сприяти удосконаленню організації роботи із кадровим потенціалом. Для цього пропонується залучення до підвищення кваліфікації компаній, які на професійному рівні займаються розробкою та реалізацією кадрової стратегії. Однією із таких компаній є консалтингова компанія NeuGroup, яка за запитом роботодавців проводить професійне навчання персоналу та розробку програм удосконалення системи мотивації персоналу [34].

Планується проходження таких тренінгів 14 робітниками кадрових служб, вартість такого тренінгу 34 тис. грн/доба, тривалість тренінгу – 3 доби, кількість тренінгів – 3 од. на рік. Загальні витрати на проведення тренінгів 306 тис. грн. на рік.

Результати проведення таких тренінгових програм та участі у них персоналу кадрових служб складно вимірюються, але вони забезпечать: скорочення плинності персоналу, забезпечення ефективного пошуку персоналу, створення сприятливої корпоративної культури, наближення системи мотивації до реальних потреб персоналу.

2. Розвиток персоналу комбінату також планується за рахунок удосконалення внутрішньої системи навчання персоналу та впровадження таких методів як:

- метод ускладнюючих завдань: спеціальна програма робочих дій, яка побудована за ступенем їх важливості; розширення обсягу завдань і підвищення їх складності;
- ротація: працівник переводиться на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації та розширення досвіду терміном від декількох днів до кількох тижнів(стажування на іншій посаді або спеціальності);
- навчання поза робочим місцем: система виїзdnих тренінгів.

Планується, що для впровадження такого заходу необхідно забезпечити навчання на курсах підвищення кваліфікації 112 чол. – операційних менеджерів основного виробництва. Середні витрати на проведення навчання 6,5 тис. грн, а загальні витрати на захід 728 тис. грн.

Результат впровадження заходів пов'язаних із удосконаленням управління кадровим потенціалом АТ «ПівдГЗК» буде оцінено як приріст продуктивності праці (додаток К). Отриманий економічний ефект визначено на рівні 1343,06 тис. грн.

Узагальнення розроблених заходів, спрямованих забезпечення ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК» наведена у додатку Л.

З даних додатку видно, що запропоновані заходи дозволять отримати додатковий економічний ефект у розмірі 2165,95 тис. грн. Слід зазначити, що отримання заявленого ефекту можливе тільки в умовах, коли буде реалізовано весь комплекс заходів, оскільки всі вони є взаємопов'язаними: покращення аналітичної роботи та проведення ресурсоаудиту забезпечать ефективне та вчасне виявлення резервів зростання ефективності використання ресурсного потенціалу, оновлення основних засобів та заходи розвитку персоналу призведуть до створення сприятливих умов для зростання продуктивності праці, а отриманий ефект від здійснених пропозицій призведе до забезпечення ефективності фінансової діяльності та, відповідно, до нарощування потенціалу фінансових ресурсів АТ «ПівдГЗК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Принципи, функції та методи управління підприємством. URL: <https://studopedia.info/ukr/1-712.html> (дата звернення 11.04.2021).
2. Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=22031> (дата звернення: 15.04.2021).
3. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.К. Добикіна та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
4. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Н.В. Касьянова та ін. Донецьк : Цифрова типографія, 2012. 257 с.
5. Предеїн А.М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами. Бізнес Інформ. 2012. № 9. С. 318–325.
6. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. ; 12-е изд. Москва : Вильямс, 2009. 928 с.
7. Наджіб Фертас. Особливості формування структури ресурсного потенціалу підприємства з позиції конкурентоспроможності. *Науковий погляд: економіка та управління*. №1 (67). 2020. с. 95-98
8. Наджіб Фертас. Визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Підприємництво та інновації*. Випуск 10. 2019. с. 57-61.
9. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 154-161.
10. Шаманська О.І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2303>. (дата звернення 14.04.2021).
11. Кузьменко О. В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7). С. 280–286.
12. Александрова Г.М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2009. 21 с.
13. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3. С. 126-130.
14. Стексова С.Ю. Методология определения ресурсного потенциала строительного предприятия. URL: <https://dis.ru/library/557/25951> (дата звернення 16.04.2021).

15. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України : монографія. Львів : ІРД НАН України, 1998. 294 с.
16. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. 153. с. 75-82.
17. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. Академічний огляд. 2008. № 2. С. 83-88.
18. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України* 20 (9). 2010. с. 193-198.
19. Фесенко І.А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. №1 (17). С. 138-142.
20. Чимшит С.И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем. Д.: Монолит, 2008. 362 с.
21. Кошова В.Ю., Богацька Н.М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічні студії*. 2017. № 5 (18). С. 56-60.
22. Гопкало О.І. Управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, завдання. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2010. № 4. С. 62-68.
23. Дерев'янюк Ю. М. Методичні підходи щодо визначення ефективності використання ресурсів. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 2. С. 46—56.
24. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление; Пер. с англ. под. ред. С. Г. Божук. СПб. : Питер, 2007. 496 с.
25. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2010. 284 с.
26. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
27. Кібук Т.М. Дослідження підходів до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць*. №12(91). 2008. С.31-37.
28. GMK-centr. URL: <https://gmk.center/ua/manufacturer/pivdennij-gzk/> (дата звернення 21.04.2021).
29. Сайт АТ «Південний ГЗК». URL: <http://www.ugok.com.ua/ua/> (дата звернення 21.04.2021).
30. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / под ред В.И. Стряжева. Мн.: Высшая школа, 1995. 570 с.
31. Цал – Цалко Ю.С. Витрати підприємства. Житомир: ЖІТІ, 2002. 647 с.

32. На ПрАТ "Південний ГЗК" модернізують секції збагачувальних фабрик. URL: <https://dvgrz.dsns.gov.ua/ua/Ostanni-novini/1003.html> (дата звернення 01.05.2021).

33. На Південному ГЗК до 2022 року планують модернізувати всі секції на збагачувальних фабриках. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20190620-na-pivdenному-gzk-do-2022-roku-planuyut-modernizuvaty-vsi-sektsiyi-na-zbagachuvalnyh-fabrykah/> (дата звернення 01.05.2021).

34. Консультационные семинары Хей груп. URL: <https://docplayer.ru/33031414-Konsultacionnye-seminary-hey-grup-provodyatsya-po-zaprosu.html> (дата звернення 04.05.2021).

35. Тренінговий потрал. URL: <https://www.trn.ua/trainings/?page=1&search=hay+group&sort=1> (дата звернення 04.05.2021).

ДОДАТОК А
Показники оцінки ефективності управління складовими ресурсного потенціалу підприємства

Назва показника 1	Метод розрахунку 2	Умовні позначення 3
1. Показники ефективності використання потенціалу основних фондів		
1.1. Рівень зношення ОФ	$R_{zn} = \frac{Z_n}{O\Phi} \times 100. \quad (5)$	R_{zn} – рівень зношення ОФ, %; Z_n – зношення ОФ, тис. грн; $O\Phi$ – середньорічна вартість основних фондів, тис. грн
1.2. Фондомісткість	$\Phi_M = \frac{O\Phi}{ВП(РП)}. \quad (6)$	Φ_M – фондомісткість, грн $ВП$ і $РП$ – відповідно вартість виробленої або реалізованої продукції, тис. грн
1.3. Фондовіддача	$\Phi_v = \frac{ВП(РП)}{O\Phi}. \quad (7)$	Φ_v – фондовіддача, грн
1.4. Фондорентабельність	$R_{oo} = \frac{\Pi}{O\Phi} \times 100. \quad (8)$	R_{oo} – фондорентабельність, %; Π – валовий прибуток, тис. грн
2. Показники ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів		
2.1. Коефіцієнт використання матеріалів	$K_{em} = \frac{MB\phi}{MB_{пл}}. \quad (9)$	K_{em} – коефіцієнт використання матеріалів; $MB\phi$ – сума фактичних матеріальних витрат, тис. грн; $MB_{пл}$ – сума планових матеріальних витрат, тис. грн
2.2. Матеріало-віддача	$M_v = \frac{ВП(РП)}{MB}. \quad (10)$	M_v – матеріаловіддача, грн; MB – сума матеріальних витрат, тис. грн
2.3. Матеріало-місткість	$M_m = \frac{MB}{ВП(РП)}. \quad (11)$	M_m – матеріаломісткість, грн
2.4. Прибуток на одиницю матеріальних витрат	$\Pi_{me} = \frac{\Pi}{MB}. \quad (12)$	Π_{me} – прибуток на одиницю матеріальних витрат, грн
3. Показники ефективності використання потенціалу трудових ресурсів		
3.1. Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{ол} = \frac{Ч_{зе}}{Ч}. \quad (13)$	$K_{ол}$ – коефіцієнт плинності кадрів; $Ч_{зе}$ – чисельність звільнених працівників за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.; $Ч$ – середньоспискова чисельність персоналу, чол.
3.2. Коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою	$K_s = \frac{I_{пн}}{I_{зн}}. \quad (14)$	K_s – коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою; $I_{пн}$ – індекс зростання продуктивності праці; $I_{зн}$ – індекс зростання заробітної плати з урахуванням інфляції.
3.3. Середньорічна продуктивність праці	$ПП = \frac{ВП(РП)}{Ч}. \quad (15)$	$ПП$ – середньорічна продуктивність праці, тис. грн
3.4. Прибуток на одного працівника	$\Pi_{ч} = \frac{\Pi}{Ч}. \quad (16)$	$\Pi_{ч}$ – прибуток на одного працівника, тис. грн

Продовження додатку А

1	2	3
4. Показники ефективності використання потенціалу фінансових ресурсів		
4.1. Коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної ліквідності)	$K_{жв} = \frac{(\overline{OA} + \overline{ВМП})}{(\overline{ПЗ} + \overline{ДМП})}, \quad (17)$ <p style="text-align: center;">норм. знач. > 1</p>	<p>$K_{жв}$ – коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної ліквідності);</p> <p>\overline{OA} – середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн;</p> <p>$\overline{ВМП}$ – середньорічні витрати майбутніх періодів, тис. грн;</p> <p>$\overline{ПЗ}$ – середньорічні поточні зобов'язання, тис. грн;</p> <p>$\overline{ДМП}$ – середньорічні доходи майбутніх періодів, тис. грн</p>
4.2. Коефіцієнт автономії	$K_{ас} = \frac{\overline{BK}}{\overline{OA}}, \quad (18)$ <p style="text-align: center;">норм. знач. > 0,8-0,9</p>	<p>$K_{ас}$ – коефіцієнт автономії;</p> <p>\overline{BK} – середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн</p>
4.3. Коефіцієнт обіговості активів	$K_{oa} = \frac{PII}{\overline{OA}}, \quad (19)$	<p>K_{oa} – коефіцієнт обіговості активів</p>
4.4. Рентабельність активів (капіталу)	$Pa = \frac{ЧП}{\overline{OA}} \times 100. \quad (20)$	<p>Pa – рентабельність активів (капіталу), %;</p> <p>$ЧП$ – чистий прибуток, тис. грн</p>
5. Показники ефективності використання інформаційного потенціалу (max 10 балів)		
5.1. Знання та досвід персоналу		
5.2. Якісна конструкторська, технологічна, експлуатаційна, ремонтна та ін. документація		
5.3. Права власності на патенти, товарні знаки та ін.		
5.4. Наявність сертифікатів відповідності стандартам якості		
5.5. Рівень оснащення сучасними засобами комунікації та зв'язку		
5.6. Рівень використання інформаційних систем і технологій		
5.7. Рівень інформаційного, програмного, технічного та ін. забезпечення інформаційних систем		
5.8. Забезпеченість економічною інформацією		
5.9. Частка наукоємних виробів, послуг, та технологій у їх загальній кількості		
5.10. Наявність сталих налагоджених зв'язків з економічними контрагентами підприємства, представниками контактних аудиторій		
5.11. Імідж підприємства у споживачів і ділових партнерів, його ділова репутація		
5.12. Соціально-психологічний клімат у колективі		
5.13. Корпоративна культура		

ДОДАТОК Б

Система показників для розрахунку інтегрального показника рівня ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Назва показника	Метод розрахунку	Умовні позначення
1. Одиничні показники	$q_j = \frac{q_{оцін}}{q_{баз}} \quad (1)$	q_j – одиничні показники в межах кожного із складових РПП за визначений період; $q_{оцін}$ – бальна оцінка кожного показника ефективності використання складових РПП за визначений період (має 10 б); $q_{баз}$ – бальна базова оцінка кожного показника в межах складових РПП за визначений період (має 10 б); j – кількість одиничних показників у межах кожного із складових РПП.
2. Групові показники	$I_{zp} = V_j \times q_j \quad (2)$	I_{zp} – групові показники в межах кожного із складових РПП за визначений період; V_j – коефіцієнт вагомості одиничного показника в межах кожного із складових РПП ($\sum 1$).
3. Комплексні показники	$K_i = \sum_{i=1}^n I_{zp} \quad (3)$	K_i – комплексний показник оцінки ефективності управління РПП за відповідними складовими; n – кількість групових показників у межах кожного із складових РПП.
4. Інтегральний показник	$I_{ЕУРПП} = \sum_{i=1}^5 V_i \times K_i \quad (4)$	$I_{ЕУРПП}$ – інтегральний показник ефективності управління РПП; V_i – коефіцієнт вагомості кожного із складових РПП ($\sum 1$ – рекомендовано 5х0,2).
Шкала: $8 \leq I_p \leq 10$ – високий рівень ефективності управління РПП (складовими РПП); $6 \leq I_p \leq 7,9$ – достатній рівень ефективності управління РПП (складовими РПП); $4 \leq I_p \leq 5,9$ – середній рівень ефективності управління РПП (складовими РПП); $2 \leq I_p \leq 3,9$ – задовільний рівень ефективності управління РПП (складовими РПП); $0 \leq I_p \leq 1,9$ – низький рівень ефективності управління РПП (складовими РПП).		

Додаток В

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності АТ «ПівдГЗК» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Вартість товарної продукції, тис. грн.	14717220	20458958	21895634	5741738	39,01	1436676	7,02	7178414	48,78
Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	14605309	19965656	21166493	5360347	36,70	1200837	6,01	6561184	44,92
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	6785	6334	6304	-451	-6,65	-30	-0,47	-481	-7,09
Фонд оплати праці персоналу, тис. грн.	657206	818289,1	1121997	161083,1	24,51	303707,7	37,11	464790,8	70,72
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8071,801	10765,83	14831,81	2694,028	33,38	4065,982	37,77	6760,01	83,75
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./чол.	2169,082	3230,022	3473,292	1060,94	48,91	243,270	7,53	1304,21	60,13
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3947783	4054945	4568430	107162	2,71	513484,5	12,66	620646,5	15,72
Знос, %	28,25	33,68	34,37	5,43	-	0,70	-	6,12	-
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6023646	6697767	7906715	674121	11,19	1208948	18,05	1883069	31,26
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,41	0,34	0,37	-0,08	-18,66	0,04	11,35	-0,04	-9,43
Чистий прибуток, тис. грн.	5903585	8990640	7136056	3087055	52,29	-1854584	-20,63	1232471	20,88
Рентабельність реалізації, %	40,42	45,03	33,71	4,609711	-	-11,32	-	-6,71	-

Додаток Г
Структура основних засобів АТ «ПівдГЗК», %

Показник	роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Будівлі	17,16	17,18	16,7	0,02	-	-0,48	-	-0,46	-
Споруди	31,17	32,56	31,58	1,39	-	-0,98	-	0,41	-
Передавальні пристрої	7,21	7,46	7,92	0,25	-	0,46	-	0,71	-
Машини та обладнання	27,29	27,46	28,43	0,17	-	0,97	-	1,14	-
Транспортні засоби	17,05	15,22	15,24	-1,83	-	0,02	-	-1,81	-
Інструменти, інвентар та інші ОЗ	0,11	0,12	0,13	0,01	-	0,01	-	0,02	-
Разом	100	100	100	0,00	-	0,00	-	0,00	-

Додаток Д
Таблиця Д.1 - Динаміка матеріальних витрат АТ «ПівдГЗК» у 2016-2018 роках

Показник	роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Матеріальні витрати разом, в т.ч.:	2002776,0	2611652,0	5437521,0	608876	30,40	2825869	108,20	3434745	171,50
витрати на сировину і основні матеріали	228116,2	326456,5	655221,3	98340,31	43,11	328764,8	100,71	427105,1	187,23
витрати на допоміжні матеріали	511909,5	632803,3	1026060,2	120893,7	23,62	393256,9	62,15	514150,7	100,44
витрати на енергію	707180,2	931315,1	1907482,4	224134,9	31,69	976167,3	104,82	1200302	169,73
витрати на паливо на технологічні цілі	481467,4	612171,2	1183204,6	130703,9	27,15	571033,3	93,28	701737,2	145,75
інші матеріальні витрати	74102,7	109167,1	665008,8	35064,34	47,32	555841,8	509,17	590906,1	797,41

Таблиця Д.2 - Динаміка прямих та непрямих матеріальних витрат АТ «ПівдГЗК» за 2016-2018 роки, тис. грн.

Показник	роки			Відх. 2017/2016 рр.		Відх. 2018/2017 рр.		Відх. 2018/2016 рр.	
	2016	2017	2018	абс.	відн., %	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Матеріальні витрати всього, в т.ч.:	2002776,0	2611652,0	5437521,0	608876	30,40	2825869	108,20	3434745	171,50
прямі матеріальні витрати	1772256,48	2310267,36	4748043,34	538010,9	30,36	2437776	105,52	2975787	167,91
у % до загальної суми	88,49	88,46	87,32	-0,03	-	-1,14	-	-1,17	-
непрямі матеріальні витрати	230519,52	301384,64	689477,66	70865,12	30,74	388093	128,77	458958,1	199,10
у % до загальної суми	11,51	11,54	12,68	0,03	-	1,14	-	1,17	-

Додаток Ж

Аналітична форма для оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом АТ «ПівдГЗК»

Назва локальної складової ресурсного потенціалу	Питома вага	Сильні сторони	Слабкості	Рейтинг	Заг. оцінка
Потенціал трудових ресурсів	0,21	Загальна ефективність використання персоналу комбінату; позитивна динаміка продуктивності праці та оплати праці	перевитрачання фонду оплати праці через перевищення темпів приросту заробітної плати над приростом продуктивності праці; плинність кадрів; брак персоналу через не повну комплектацію (особливо працівників робітничих професій)	3	0,62
Потенціал основних засобів	0,19	Збільшення вартості виробничих засобів; Рівень зносу основних засобів відповідає нормативам	Структура основних засобів погіршується; фізичний стан основних засобів не відповідає економічному зносу; зниження фондovіддачі; не достатність оновлення основних засобів; стара техніка працює з новою	3	0,58
Потенціал матеріальних ресурсів	0,24	Наявні власні матеріальні ресурси, які забезпечують якість продукції на високому рівні	Значні енерговитрати та матеріаломісткість, неефективне планування та управління витрат матеріальних ресурсів	4	0,94
Потенціал фінансових ресурсів	0,37	Наявність чистого прибутку; зростання грошового потоку; показники ліквідності відповідають нормам	нераціональна структура капіталу, структура оборотних коштів потребує покращення для збереження платоспроможності та ліквідності комбінату	4	1,46
Загальна ефективність управління ресурсним потенціалом	1	-	-	максимальний – 5 балів; мінімальний – 1 бал	3,60

