

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

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 завідувач кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування

_____ Приймак Н.С.
 (підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
 на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
 спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом
 підприємства»

Виконала:
 студент(ка) 2-го курсу групи зМН18(М)
 Юхно Анна Олексіївна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування Барабанова В.В

 (підпис)

Рецензент: директор ТОВ «Юго-Восток LTD»
 Кожекін К.О.

 (підпис)

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

Студент _____
 (підпис)

Кривий Ріг
 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

д.е.н., доцент

_____ Іванова Н.С.

“ _____ ” _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Юхно Анні Олексіївні

1. Тема роботи **«Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства»**

керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Барабанова В.В

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24 » червня 2019 року № 192-192с

2. Строк подання студентом роботи: 02.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Юго-Восток LTD»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні засади ресурсного потенціалу підприємства, його сутність та управління. Розділ 2. Аналіз стану та ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства на прикладі ТОВ «Юго-Восток LTD». Розділ 3. Вдосконалення стратегії управління ресурсним потенціалом підприємства ТОВ «Юго-Восток LTD»

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

[illegible]

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Керівник роботи _____ **Барабанова В.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 70, рисунків 6, таблиць 13, додатків 5,
графічного матеріалу -, використаних джерел 34

Об'єкт дослідження:	Процес управління ресурсним потенціалом на ТОВ «Юго-Восток LTD»
Предмет дослідження:	Методичні підходи визначення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом
Мета дослідження:	Обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію удосконалення процесу використання ресурсного потенціалу
Методи дослідження:	Загальнонаукові, спеціальні методи: SWOT-аналіз, прийоми економічного аналізу, методи узагальнення й систематизації, якісного, кількісного аналізу та порівняння, комплексний аналіз ресурсного потенціалу
Основні результати дослідження:	Запропоновано підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «Юго-Восток LTD», запропоновано такі пропозиції як впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльності, запровадження системи проектного менеджменту та впровадження SMM (Social Media Marketing), вдосконалення механізму мотивації працівників ТОВ «Юго-Восток LTD»
Ключові слова:	Ресурсний потенціал, принципи, управління ресурсним потенціалом, ефективність управління

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття, сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства.	15
1.2. Методичні підходи визначення ефективності використання ресурсного потенціалу.	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮГО-ВОСТОК LTD»	29
2.1. Загальний аналіз підприємства ТОВ «Юго-Восток LTD»	35
2.2. Комплексний аналіз ресурсного потенціалу підприємства та оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу.	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮГО-ВОСТОК LTD»	49
3.1. Розробка основних стратегій вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства ТОВ «Юго-Восток LTD»	55
3.2. Обґрунтування шляхів підвищення ресурсного потенціалу підприємства	59
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

У сучасних економічних умовах підприємства України знаходяться у незадовільному фінансовому стані, що потребує від керівників прийняття оптимальних для підприємства управлінських рішень. Більшість підприємств відмовляється від стратегічних планів розвитку та переходять до більш короткострокових, які забезпечують вирішення поточних завдань. Також керівництво намагається максимізувати ефективність використання власних внутрішніх ресурсів. Одним із головних аспектів управління є формування та оцінка можливостей підприємства у перспективі. Вирішення цих питань дозволить підприємствам зміцнити їх конкурентоспроможність та забезпечити ефективне функціонування.

Питанням ефективного використання та формування ресурсного потенціалу присвячені багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме В. Шиян, А. Сабадирьова, Є. Лапін, В. Шевров, В. Гавва, В. Авдєєнко, М. Мельник, О. Вишневська, В. Качуровський, В. Котлов, Н. Коваль та ін. Незважаючи на велику кількість наукових робіт, питання механізму ефективного використання ресурсного потенціалу потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад ресурсного потенціалу та розробка заходів щодо формування ефективної системи управління ресурсним потенціалом підприємства.

Виходячи з поставленої мети, у роботі було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- Узагальнити сутність та структуру ресурсного потенціалу підприємства;
- Дослідити структуру основних методів та інструментів визначення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства;

- Провести комплексний аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Юго-Восток LTD»;
- Оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу у ТОВ «Юго-Восток LTD»;
- Запропонувати шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства ТОВ «Юго-Восток LTD».

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом на підприємстві.

Предметом дослідження є методичні підходи визначення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства; періодична література, статистичні матеріали, законодавчі та нормативні акти України, роботи фахівців по досліджуваній темі.

В процесі дослідження використані традиційні способи та методи економічного аналізу: аналітичний, статистичний, бібліографічний, аналіз та узагальнення, класифікація, оцінювання.

Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Юго-Восток LTD» за 2016-2018рр.

Наукова новизна обґрунтованих положень і рекомендацій, полягає в наступному:

- Уточнено суть та зміст поняття «ресурсний потенціал», що дало змогу визначити управління ресурсним потенціалом як основну умову ефективного управління розвитком організації;
- Проаналізовано ресурсний потенціал та ефективність його використання на ТОВ «Юго-Восток LTD»;

– Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом на ТОВ «Юго-Восток LTD».

Практичне значення отриманих результатів дипломної роботи полягає у здійсненні заходів щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом на ТОВ «Юго-Восток LTD».

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення дослідження обговорювались на IV-й Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» м. Кривий Ріг, 26 квітня 2019 р. – ДНУЕіТ імені Михайла Туган-Барановського та на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту», м. Луцьк, 4 листопада 2019 р. - Східноєвропейський національний університету імені Лесі Українки.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел 34 найменування і 5 додатків. Текстова частина займає 70 сторінок машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА, ЙОГО ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття, сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства

Формування та розвиток споживчого ринку передбачає посилення конкурентної боротьби та, як наслідок, виникає гостра необхідність підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства, яке функціонує на цьому ринку [2].

Конкуренція постійно спонукає суб'єктів економічного ринку примати управлінські рішення стосовно подолання наслідків дій конкурентів, що сприяє розвитку цього суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Якщо потенціал підприємства є більшим ніж тиск конкурентів, то це визначає підприємство як конкурентоспроможним. Інакша ситуація говорить про те, що підприємство не в змозі стабільно ести свою діяльність в умовах конкуренції, це свідчить про високий конкурентний ризик його діяльності. Тобто величина ресурсного потенціалу підприємства є основою конкурентоспроможності, що визначає вірогідність досягнення найкращих результатів функціонування у майбутньому при будь-яких умовах конкурентного середовища [5].

Розглянемо визначення поняття «ресурсний потенціал» різними вченими (табл.1.1).

Узагальнюючи погляди на дане питання, можна зробити загальне трактування поняття «ресурсний потенціал» - це комплексний потенціал підприємства, який включає у себе трудові, матеріально-технічні, фінансові, природні та інформаційні ресурси, ефективне використання яких дає

можливість досягти основних стратегічних та тактичних цілей підприємства. При цьому ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати такими критеріями: реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (в тому числі, нереалізовані можливості); обсягом ресурсів, як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробництві; здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства; формою підприємства та відповідною організаційною структурою підприємства [15].

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «ресурсний потенціал»

Автор	Сутність поняття «ресурсний потенціал»
В. Шиян та А. Олейник [34]	Сукупність трудових, земельних і матеріальних ресурсів, які призначені для виробництва продукції.
М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова [21]	Сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), що забезпечують безперервність і ефективність її діяльності.
В. Ю. Шевров, И. Ю. Окольнішнікова [33]	Сукупність наявних і пов'язаних між собою ресурсів, що забезпечують реалізацію виробничої діяльності, ефективніше використання яких дозволяє досягти стійких конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.
Н.В. Коваль [16]	Можливий прояв дії або функції ресурсів, які поки що невикористані.

Ресурсний потенціал підприємства характеризується сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів та їх мобілізацією в умовах розвитку, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища [27].

Склад ресурсного потенціалу окремі автори визначають по-різному. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці; в другому – засоби праці і робочу силу; в третьому – засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються в процесі виробництва; в четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці [6]. В загалі, в структурі ресурсного потенціалу підприємства можна виділити такі елементи: трудовий потенціал, фінансовий потенціал, матеріально-технічний потенціал та інформаційний потенціал.

Фінансовий потенціал – сукупність грошових коштів та надходжень, які є в розпорядженні підприємства для виконання фінансових зобов'язань,

здійснення витрат на відтворення підприємства та стимулювання працівників [22].

Фінансовий потенціал має особливе значення для підприємства. 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» [6].

Фінансові ресурси це сукупність засобів, запасів, фінансових джерел та можливостей, якими володіє організація, та які можуть бути реалізовані для досягнення конкретних завдань.

Матеріально-технічний потенціал – основні та оборотні засоби, їх склад та особливості використання. Даний потенціал забезпечує процес виробництва продукції та відображає відповідність засобів праці сучасним вимогам.

Інформаційний потенціал – ефективність збору, обробки та аналізу інформаційних потоків, рівень інформаційної забезпеченості, наявність сучасних прогресивних інформаційних технологій.

Трудовий потенціал – потенціал персоналу, тобто професійні та особистісні якості співробітників, їх здатність до фізичної та розумової праці. Тобто поняття «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, включає і потенціал працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому до ефективного використання наявних засобів і ресурсів [19].

Управлінський (інтелектуальний) потенціал охоплює оцінку таких основних характеристик, як сприйняття нових ідей, готовність критикувати, бачення перспективи, рівень інтелекту, цілеспрямованість та наміри, управлінське мислення [8].

Також деякі із авторів визначають інакшу структуру ресурсного потенціалу підприємства. Вони поділяють ресурси підприємства на об'єктні та суб'єктні. Тобто, об'єктні ресурси потенціалу підприємства пов'язані із матеріальними складовими, а суб'єктні ресурси – не споживаються, а є

передумовою раціонального використання об'єктних ресурсів. До об'єктних складових відносять виробничий, інноваційний, фінансовий, інформаційний, кадровий потенціал. До суб'єктних складових – науково-технічний, управлінський, організаційний, маркетинговий, логістичний потенціали [29].

Багато вчених окремо виділяє у складі ресурсного потенціалу виробничий потенціал підприємства. Дослідник О.В. Коренков описує виробничий потенціал як сукупність технічного та технологічного потенціалу, фінансового та трудового. Але ми вважаємо, що технічний та технологічні потенціали цілком заслужено є частиною виробничого потенціалу, проте трудовий потенціал є окремою самостійною частиною, незважаючи на те, що впливають на виробничий потенціал [17].

Отже, ресурсний потенціал – це сукупність усіх наявних взаємопов'язаних ресурсів підприємства, які використовуються для виробництва продукції та досягнення інших цілей підприємства. Величина потенціалу визначається обсягом окремих складових потенціалу – матеріальних, фінансових, трудових ресурсів. Формування шляхів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу повинно враховувати результати оцінки наявного потенціалу та рівня його використання.

1.2. Методичні підходи визначення ефективності використання ресурсного потенціалу

Ресурсний потенціал підприємства на сьогодні є головним чинником, що забезпечує можливості стабільного розвитку підприємства. Володіючи інформацією про ресурсний потенціал господарюючого суб'єкта, його керівники можуть оцінити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, визначити поточні та перспективні потреби підприємства, а

також, враховуючи всі перелічені фактори, прийняти економічно грамотне рішення щодо майбутнього розвитку [4].

Можливі шляхи оцінки ресурсного потенціалу підприємств надані у наступних методиках:

1. на базі всебічного комплексного показника динаміки ресурсного потенціалу;
2. за взаємодією темпів зростання найбільш вагомих компонентів ресурсного потенціалу;
3. на базі всебічної оцінки ефективності використання ресурсів підприємств [10].

Кожна із наданих методик оцінки ресурсного потенціалу підприємства передбачає три етапи.

Перший етап розпочинається зі збору інформації щодо економічного стану підприємства. Встановлюються загальні цілі підприємства, його вихідні та поточні характеристики фінансово-господарської діяльності.

Після цього обчислюється фактичний рівень ресурсного потенціалу підприємства – це другий етап. Алгоритм розрахунку ресурсного потенціалу може бути наступним:

- Вибір комплексних показників для кожної складової ресурсного потенціалу, що дасть змогу найширше відобразити їх поточний стан;
- Розрахунки обраних показників для визначення частки кожної складової у рамках ресурсного потенціалу;
- Визначення системи контрольних показників;
- Встановлення рекомендованого значення контрольних показників (максимально та мінімально допустимі) для кожної складової ресурсного потенціалу.

Третій заключний етап дозволяє:

- Проаналізувати та виявити рівень використання ресурсного потенціалу на підприємстві;

- Розкрити резерви та втрати ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства;
- Визначити та впровадити стратегію щодо підвищення конкурентоспроможності показників, які мають негативну тенденцію [26].

Таблиця 1.2. – Визначення комплексного показника ресурсного потенціалу підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення
Виробничий потенціал	$ВП = (ТЗоз \times ТЗфв \times ТЗфр \times ТЗфм)^{1/4},$ де ТЗоз – темп зростання середньорічної вартості основних засобів; ТЗфв – темп зростання фондівддачі; ТЗфр – темп зростання фондорентабельності; ТЗфм – темп зростання фондомісткості.	$ВП > 1$
Трудовий потенціал	$ТП = (ТЗзп \times ТЗсч \times ТЗчод \times ТЗчк \times ТЗпк)^{1/5},$ де ТЗзп – темп зростання середньомісячної заробітної плати; ТЗсч – темп зростання середньооблікової чисельності персоналу; ТЗчод – темп зростання чисельності персоналу основної діяльності; ТЗчк – темп зростання чисельності керівного персоналу; ТЗпк – темп зростання плинності кадрів.	$ТП > 1$
Фінансовий потенціал	$ФП = (ТЗчп \times ТЗв \times ТЗа \times ТЗкз \times ТЗдз)^{1/5},$ де ТЗчп – темп зростання чистого прибутку; ТЗв – темп зростання виручки; ТЗа – темп зростання величини активів; ТЗкз – темп зростання середньої величини кредиторської заборгованості; ТЗдз – темп зростання середньої величини дебіторської заборгованості.	$ФП > 1$
Комплексний показник ресурсного потенціалу підприємства	$Крес = (ВП \times ТП \times ФП)^{1/3},$ де ВП – виробничий потенціал, ТП – трудовий потенціал, ФП – фінансовий потенціал.	$Крес > 1$

[13]

Визначення комплексного показника динаміки ресурсного потенціалу передбачає розрахунок інтегральних показників виробничого потенціалу, трудового потенціалу та фінансового потенціалу. На основі показників потенціалів наданих у таблиці 1.2. розраховується загальний комплексний показник ресурсного потенціалу підприємства. Якщо підприємство має позитивну динаміку розвитку, комплексний показник ресурсного потенціалу буде мати значення вище одиниці [23]. Це буде означати, що підприємство розвивається та у результатах його фінансово-господарській та трудовій діяльності спостерігається позитивна динаміка.

Якщо значення комплексного показника ресурсного потенціалу не перевищує одиниці, потрібно визначити через яку складову потенціалу відбувається зниження загального результату та змінити стратегію розвитку підприємства [14].

Наступна методика оцінки ресурсного потенціалу здійснюється за взаємодією темпів зростання найбільш вагомих компонентів ресурсного потенціалу [9].

Для оцінки ресурсного потенціалу за цією методикою потрібно розрахувати темпи зростання найбільш вагомих показників виробничого, трудового та фінансового потенціалів підприємства. А також співвіднести темпи їх зростання у рамках кожного потенціалу. Співвідношення показано у таблиці 1.3.

Якщо умови надані у таблиці 1.3 відповідають показникам досліджуваного підприємства, можна зробити висновок щодо позитивної динаміки розвитку підприємства. Якщо ж деякі умови співвідношення темпів зростання не відповідають еталону, управлінському персоналу потрібно змінити стратегію розвитку виробничої, трудової та фінансової політики. Також розрахунки необхідно проводити за останні чотири звітні періоди для отримання найбільш достовірних результатів.

Таблиця 1.3 – Оцінка ресурсного потенціалу підприємства за взаємодією темпів зростання

Складові ресурсного потенціалу	Співвідношення темпів зростання
Виробничий потенціал	Темп зростання середньорічної вартості основних засобів > Темп зростання фондівддачі > Темп зростання фондорентабельності > Темп зростання фондомісткості
Трудовий потенціал	Темп зростання середньомісячної заробітної плати працівників основної діяльності > Темп зростання чисельності персоналу основної діяльності > Темп зростання чисельності керівного персоналу > Темп зростання плинності кадрів
Фінансовий потенціал	Темп зростання чистого прибутку > Темп зростання виручки > Темп зростання величини активів > Темп зростання середньої величини кредиторської заборгованості > Темп зростання середньої величини дебіторської заборгованості

[24]

Остання третя методика оцінки ресурсного потенціалу відбувається на основі всебічної оцінки ефективності використання ресурсів підприємства спрямована на оцінку екстенсивного та інтенсивного використання ресурсів підприємства [31].

Оцінити ефективність екстенсивних факторів можна визначити за допомогою такого показника як ресурс підприємства, коефіцієнт зростання або зниження можна висловити у наступній формулі:

$$(1 + \Delta \text{РП}) = \frac{\text{РП}_1}{\text{РП}_0}, \quad (1.1)$$

де $(1 + \Delta \text{РП})$ – коефіцієнт зростання (зниження) споживаного ресурсу, РП_1 , РП_0 – ресурс підприємства у звітному та базовому періодах.

Ефективність інтенсивних факторів відображає показник ресурсовіддачі наданий нижче:

$$\text{РВ} = \frac{V}{\text{РП}}, \quad (1.2)$$

де РВ – ресурсовіддача, V – обсяг виробництва, РП – ресурс підприємства.

Для визначення коефіцієнту зростання (зниження) ресурсовіддачі використаємо дану формулу:

$$(1 + \Delta PB) = \frac{PB_1}{PB_0}, \quad (1.3)$$

де $(1 + \Delta PB)$ – коефіцієнт зростання (зниження) ресурсовіддачі, PB_1 та PB_0 – показники ресурсовіддачі у звітному та базовому періодах [28].

Кінцевим результатом діяльності підприємства є такий показник, як обсяг виробництва, який можна розрахувати виходячі із формули (2):

$$V = PB \times RP, \quad (1.4)$$

Відповідно, формула для розрахунку обсягу виробництва базового періоду:

$$V_0 = PB_0 \times RP_0, \quad (1.5)$$

А для розрахунку обсягу виробництва звітного періоду:

$$V_1 = PB_1 \times RP_1, \quad (1.6)$$

Динаміку обсягу виробництва можна відобразити за допомогою наступної формули:

$$(1 + \Delta V) = \frac{V_1}{V_0}, \quad (1.7)$$

де $(1 + \Delta V)$ – коефіцієнт зростання (зниження) обсягу виробництва, V_1, V_0 – обсяги виробництва звітного та базового періодів, відповідно.

Якщо підставити показники формул (1.5) та (1.6) у формулу (1.7), можна отримати наступну формулу:

$$(1 + \Delta V) = \frac{(PB_1 \times RP_1)}{(PB_0 \times RP_0)}, \quad (1.8)$$

Спростуючи формулу (1.8), отримаємо наступну:

$$(1 + \Delta V) = (1 + \Delta RP) \times (1 + \Delta PB), \quad (1.9)$$

Надамо комплексну оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства у таблиці 1.4 [32].

Виходячи із даних наданих у таблиці 1.4, можна відмітити, що вплив інтенсивних факторів на ефективність діяльності підприємства повинен бути більшим, ніж вплив екстенсивних факторів, тобто фактори, які забезпечують ефективність використання ресурсів за рахунок якості повинні більше впроваджуватись.

Таблиця 1.4 - Комплексну оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

Коефіцієнт екстенсивного впливу	$K_{\text{екс}} = \frac{\Delta \text{РП}}{\Delta V}$
Коефіцієнт інтенсивного впливу	$K_{\text{інт}} = 1 - K_{\text{екс}}$
Умови ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства	$K_{\text{інт}} > K_{\text{екс}}$

[32]

Таким чином, в першому розділі було досліджено поняття «ресурсний потенціал» та визначено, що це комплексний потенціал підприємства, який включає у себе трудові, матеріально-технічні, фінансові, природні та інформаційні ресурси, ефективне використання яких дає можливість досягти основних стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Можливі шляхи оцінки ресурсного потенціалу підприємства полягають у таких методиках, як оцінка всебічного комплексного показника динаміки ресурсного потенціалу, оцінка взаємодії темпів зростання найбільш вагомих компонентів ресурсного потенціалу та всебічна оцінка ефективності використання ресурсів підприємства. Проте, необхідно досліджувати лише певні показники, які входять до складу ресурсного потенціалу, а також брати до уваги екстенсивні та інтенсивні фактори впливу на ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Все це дозволить виявити позитивні та негативні тенденції розвитку підприємства, прийняти розумне управлінське рішення щодо ефективного використання ресурсного потенціалу, використовувати можливості для підвищення результатів функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЮГО-ВОСТОК LTD»

2.1. Загальний аналіз підприємства ТОВ «Юго-Восток LTD»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Юго-Восток LTD» - це рекламна агенція, яка розташована за адресою м. Маріуполь, вул. Грецька, 37. Була створена з метою отримання прибутку шляхом здійснення підприємницької діяльності.

Місія агенції – задовольнити потреби підприємців, приватних осіб, споживачів в рекламному продукті та рекламних послугах, сприяти розвитку та просуванню бізнесу своїх клієнтів, а також одержання прибутку.

Предметом діяльності є: рекламна діяльність.

Рекламна агенція надає такі послуги:

- Дизайнерські послуги;
- Сувенірна продукція;
- Створення, монтаж/демонтаж зовнішньої реклами будь-якої конфігурації і складності;
- Поліграфічний друк;
- Широкоформатний друк;
- Оперативне тиражування.

На початковому етапі розвитку підприємства головною послугою був широкоформатний друк. Гнучка система ціноутворення та доброзичливий підхід до клієнта дозволили на протязі 24 років впевнено закріпитися на ринку міста Маріуполя, створити добре ім'я, а також наробити широку клієнтську базу. ТОВ «Юго-Восток LTD» володіє власною виробничою базою та постійно вдосконалює арсенал методів ведення бізнесу. Успішні

проекти компанії поєднують міцні класичні технології, багатий робочий досвід та блискучий креатив.

Повна назва підприємства:

Товариство з обмеженою відповідальністю «Юго-Восток LTD».

Скорочена назва підприємства: ТОВ «Юго-Восток LTD».

Юридична адреса: м. Маріуполь, вул. Куїнджі, б.82.

Дата створення: 16 липня 1993 р.

Директору організації безпосередньо підпорядковуються менеджери з реклами. Менеджери у свою чергу здійснюють лінійну дію на всіх учасників структури.

Також на підприємстві використовується демократичний стиль управління. Управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив співробітників, виконання ухваленого рішення контролюється і директором, і самими співробітниками, директор проявляє інтерес та доброзичливу увагу до робітників, їхніх інтересів, потреб, особливостей. Керівник особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Радиться з працівниками, прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику.

Отже, директор орієнтується на можливості підлеглих, на їх природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою з виховання працівників, між ними зміцнюються почуття довіри і поваги.

Рекламна агенція «Юго-Восток LTD» займає на ринку надання послуг одне з провідних місць. Підприємство співпрацює з такими організаціями як:

- Торгова мережа «Ширий Кум»;
- Ощадбанк;
- Мобільний оператор «Київстар»;
- Футбольний клуб «Маріуполь»;

- Мережа спортивного одягу Megasport;
- Мережа магазинів одягу та взуття Мегатоп;
- Головне управління поліції охорони у Донецькій області;
- Магазины одягу U.S. Polo, Pierre Cardin, Mavi, LTB, Levi's;
- Мережа магазинів F5;
- Кінологічний центр «Азов»;
- Мережа автозаправок ОККО;
- Мережа аптек Азовфарм;
- Благодійний фонд «Карітас Маруполь» та «Карітас Україна»;
- Та інші магазини, фітнес-центри, підприємства та організації міста.

Компанія працює зі своїми клієнтами з відстрочкою платежів за надані послуги, що приваблює не тільки малі організації, але і великі підприємства, тому рекламні послуги, зокрема поліграфія та широкоформатний друк є терміновим продуктом. Деякі постійні клієнти, які співпрацюють із компанією понад 10 років мають свою індивідуальну знижку.

Відмінними плюсами агенції «Юго-Восток LTD» є якість, терміни і ціни на надання рекламних послуг.

Широкоформатний принтер (плотер) друкує зі швидкістю до 10 м² на годину. Ширина області друку складає 1,5 метра високоякісної інтер'єрної печаті. Чорнила із низьким вмістом розчинників створюють стійкі відбитки без ламінування з широкою гамою багатих, насичених кольорів.

Зовнішня реклама – плоскі, об'ємні, світлові вивіски, щити, стели, нестандартні металоконструкції, все виконується у власному виробничому цеху професійними виробниками рекламних продуктів.

Оперативна поліграфія – візитки, календарі, листівки, буклети, бланки, журнали, книжки та інші продукти виконується у термін 3-4 робочих дні, якісно та недорого.

Сувенірна продукція – чашки, ручки, пакети (поліетиленові та бумажні), блокноти, папки, магніти, значки, брелоки, бейджи, дисконти, прапорці та інші сувенірні продукти виконуються також на високому рівні.

У виробництві підприємство «Юго-Восток LTD» використовує лише високоякісні матеріали, які підтверджуються сертифікатами якості. Головними партнерами-постачальниками є компанія ARB, Промдизайн та Пластікс-Україна.

Проведемо SWOT-аналіз підприємства.

SWOT – аналіз підприємства – це оперативний діагностичний аналіз стану фірми та її середовища, який здійснюється метою виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що виходять із зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ТОВ «Юго-Восток LTD»

Зовнішнє середовище	Можливості: 1. Розширення портфеля клієнтів 2. Участь у міжнародних рекламних конкурсах та завоювання престижних нагород 3. Інвестиції в персонал – навчальні тренінги	Загрози: 1. Зміна макросередовища у країні 2. Недобросовісна конкуренція
Внутрішнє середовище	Сильні сторони: 1. Позитивний імідж на локальному рекламному ринці 2. Багаторічний досвід 3. Наявність потужних локальних компаній у портфелі клієнтів. 4. Відсутність конфліктів та сформоване відчуття «команди». 5. Вигідне розташування офісу. 6. Комп'ютеризація технологічного процесу.	Слабкі сторони: 1. Недостатня кваліфікація окремих працівників. 2. Недостатній рівень «промоушн» 3. Відсутність здорової мотивації в роботі 4. Недосконала система внутрішнього контролю 5. Нечіткість формулювання посадових обов'язків окремих працівників 6. Недостатня система безпеки захисту інформації

При проведенні SWOT-аналізу ТОВ «Юго-Восток LTD» (Таблиця 2.1) я з'ясувала, що підприємство має рівну кількість як сильних так і слабких сторін, проте більша кількість слабких сторін мають направленість на управління персоналом, які можна змінити за допомогою правильно

організованих управлінських рішень. А загалом підприємство має позитивний стан, який обумовлений гарним розташуванням, багаторічним досвідом та позитивним іміджем серед клієнтів.

Стратегічна мета підприємства – досягнення позицій фінансово стійкої та конкурентоспроможної рекламної агенції, спрямованої на надання рекламних послуг високого рівня якості.

2.2. Комплексний аналіз ресурсного потенціалу підприємства та оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу

Розпочнемо з аналізу фінансових та матеріальних ресурсів ТОВ «Юго-Восток LTD».

Основні показники наведені у таблиці 2.2 взяті з фінансових звітів ТОВ «Юго-Восток LTD» (Додаток Б, Додаток В, Додаток Г). За цими даними визначимо рентабельність підприємства.

Таблиця 2.2 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Юго-Восток LTD» за 2015-2017 рр., тис.грн

Показники	2016	2017	2018	Темп відхилення
Виручка від реалізації продукції	1 214,9	619,5	1057,7	0,87
Повна собівартість наданих послуг	816,1	132,2	220,6	0,27
Фінансовий результат до оподаткування	-0,2	5,4	8,8	-44
Оборотні активи	87,8	612,1	309,1	3,52
Чистий прибуток	-0,2	5,4	8,8	-44

Рентабельність є відносний показник, який має властивість порівнянності, може бути використаний при порівнянні діяльності підприємства за різні роки. Рентабельність характеризує ступінь дохідності, вигідності, прибутковості.

Рентабельність підприємства розраховується відношенням величини річного прибутку до сумарного показника середнього значення вартості

оборотних активів за звітний період та середнього значення вартості основних виробничих фондів компанії за звітний період (2.1).

$$P_{\pi} = (B / (OA + OBF)) * 100\%, \quad (2.1)$$

де Б – величина річного прибутку за рік;

ОА – середнє значення вартості оборотних активів за звітний період;

ОВФ – середнє значення вартості основних виробничих фондів за звітний період.

У балансах підприємства дані вартості основних виробничих фондів не числяться, тому формула для розрахунку буде мати такий вид (2.2):

$$P_{\pi} = (B / OA) * 100\%, \quad (2.2)$$

де Б – величина річного прибутку,

ОА – середнє значення вартості оборотних активів за звітний період.

$$2017 \text{ рік: } P_{\pi} = 5,4/349,95 * 100\% = 1,54 \%$$

$$2018 \text{ рік: } P_{\pi} = 8,8/460,6 * 100\% = 1,91 \%$$

З даних розрахунків бачимо, що рівень рентабельності має дуже низькі показники, а у 2016 році рентабельності взагалі не було, тому що не було прибутку. Це пов'язано із кризовим станом у країні, що відобразилося на діяльності підприємства. Проте із кожним наступним роком рентабельність збільшується, хоча і залишається на дуже низькій позиції.

Проаналізуємо показники ліквідності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Юго-Восток LTD»

Показники	2016	2017	2018	Темп відхилення
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,50	0,88	0,81	1,62
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,32	0,19	0,72	2,25
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	0,002	0,05	3,85
Чистий оборотний капітал	-88,4	-83,2	-74,4	0,84

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання по оборотним засобам. Цей коефіцієнт надає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Нормальним значенням вважається 1,5-2,5, але не менше 1. Однак на його рівень впливає галузева приналежність підприємства, структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу та інші фактори. Як ми бачимо показник за три роки зростає, але є менше нормативу.

Коефіцієнт поточної ліквідності – загальний показник платоспроможності, який показує можливість підприємства розплатитися за своїми зобов'язаннями, використовуючи усі свої оборотні активи. Нормативні показники коефіцієнту більше 2. Але теоретично достатнім значенням вважається, якщо показники перевищують 0,6. У динаміці показників по підприємству ми бачимо, що показники зростають, проте є набагато менше оптимального значення. Це означає, що ТОВ «Юго-Восток LTD» не володіє необхідною кількістю засобів для погашення усіх своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2. У підприємства даний показник знижується до 2017 року, проте у 2018 році зростає. Це означає, що підприємство не зможе розрахуватися зі своїми найбільш терміновими зобов'язаннями грошовими коштами.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Юго-Восток LTD» представлена на рисунку 2.1.

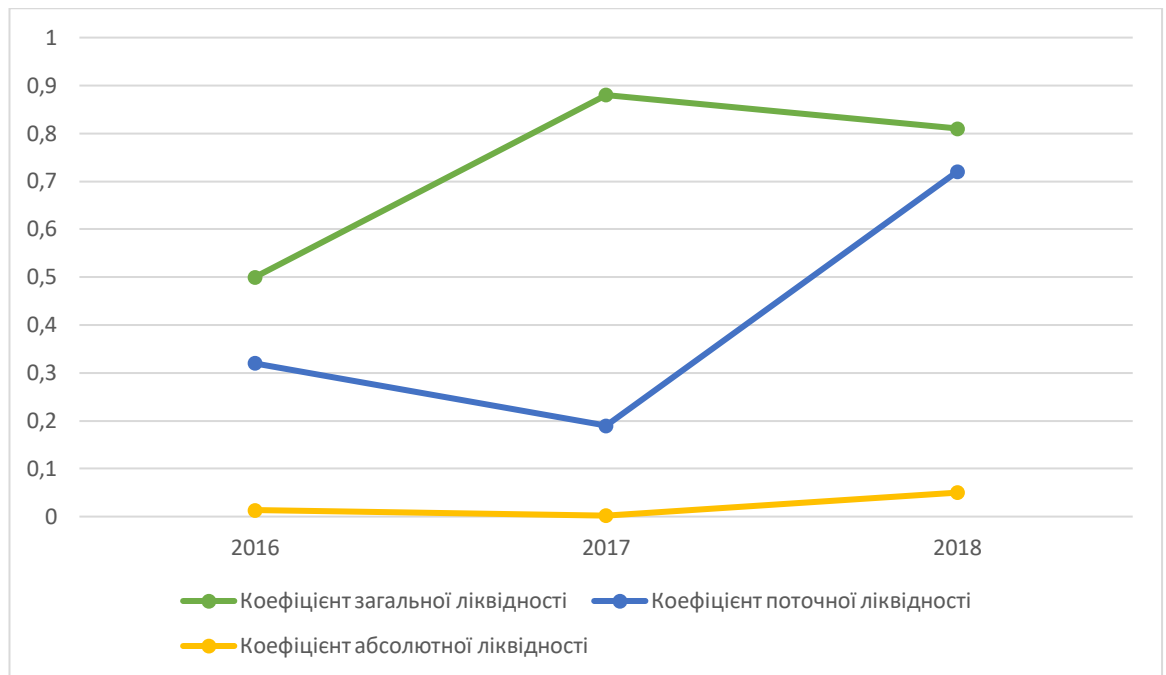


Рисунок 2.1 – Динаміка змін показників ліквідності ТОВ «Юго-Восток LTD»

Динаміка змін показників ліквідності говорить про те, що підприємство має дуже низьку ліквідність. Показники зростають з 2016 по 2018 роки, проте все ще знаходяться у положенні меншому за нормативи. Це говорить про низьку платоспроможність ТОВ «Юго-Восток LTD».

У таблиці 2.4 надаємо характеристику динаміки фінансової стійкості ТОВ «Юго-Восток LTD».

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансової стійкості ТОВ «Юго-Восток LTD»

Показники	2016	2017	2018	Темп відхилення
Коефіцієнт автономії (фінансової стійкості)	-1,01	-0,14	-0,24	0,24
Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	-1,99	-8,36	-5,16	2,60

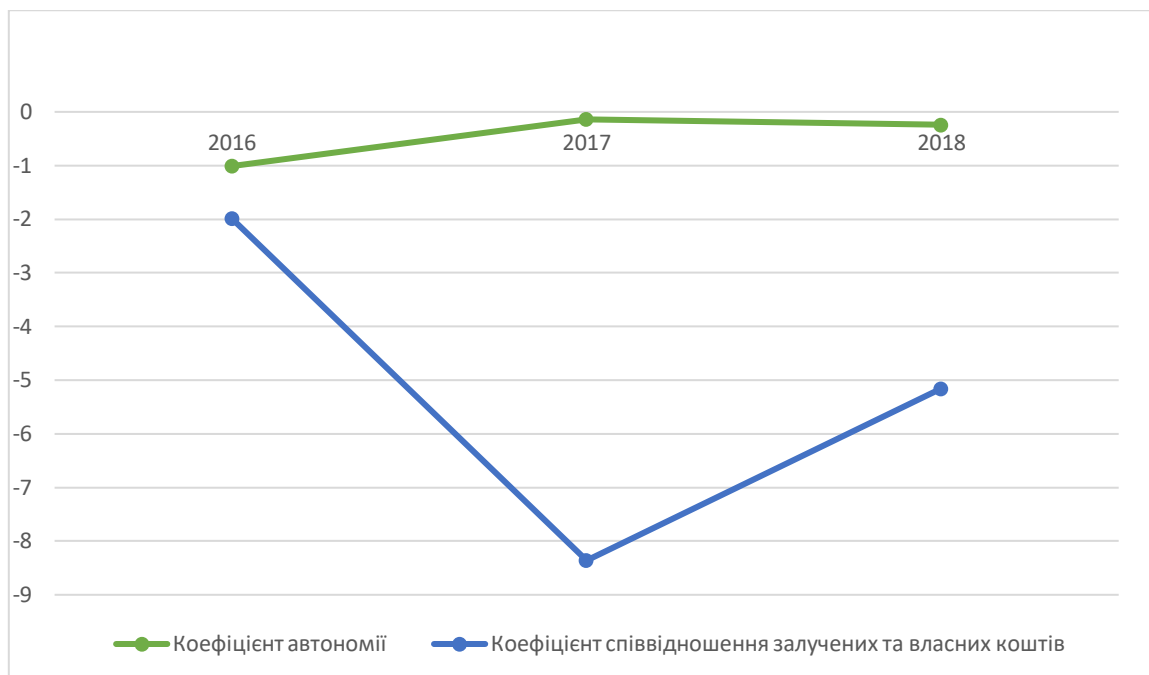


Рисунок 2.2 – Динаміка змін коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Юго-Восток LTD»

Коефіцієнт автономії – основний коефіцієнт, який характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. У динаміці ТОВ «Юго-Восток LTD» показник зростає, але знаходиться у негативному значенні. Це говорить про недостатню фінансову незалежність підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Розраховується як частка від розподілу суми позикових коштів на суму власного капіталу. В ідеалі повинен бути менше 0,7, максимально припустиме значення цього показника становить 1 (що припускає рівність позикових та власних коштів). У динаміці ТОВ «Юго-Восток LTD» цей показник має негативне значення, він збільшувався у негативному значенні у 2017, проте у 2018 році збільшився, але досі знаходиться у негативному значенні.

Проведений аналіз говорить про те, що підприємство фінансово нестійке, має негативну фінансову динаміку та залежить від зовнішніх показників фінансування.

Проаналізуємо трудові ресурси ТОВ «Юго-Восток LTD».

Чисельність персоналу на 2018 рік складає 11 чоловік: директор, бухгалтер, два менеджери з реклами, два графічних дизайнера, працівник із технікою оперативного тиражування та цифрового друку, працівник із технікою широкоформатного друку, також 3 працівника цеху.

Директор – здійснює оперативне керівництво діяльністю підприємства; має право першого підпису під фінансовими документами; затверджує штатний розклад, укладає трудові договори з працівниками підприємства, застосовує до цих працівників заходи заохочення і накладає стягнення.

Бухгалтер - документально оформлює чинені господарські операції на підприємстві: постачання, придбання товарів, матеріалів, розрахункові операції з постачальниками, проводить інвентаризацію, нараховує заробітну плату і податки, веде звітність підприємства.

Менеджер з реклами – веде комерційні переговори з клієнтами, прийом та обробка замовлень, оформлення необхідних документів, пов'язаних з відвантаженням продукції для клієнтів фірми, веде клієнтську базу, слідкує, щоб замовлення пройшло всі етапи виробничого процесу створення рекламної продукції від стадії розробки макета до відвантаження чи монтажу.

Графічний дизайнер – створює ескізи рекламного проекту, розробляє фірмові стилі, створює дизайн-макети всієї рекламної продукції.

Працівник із технікою оперативного тиражування та цифрового друку, працівник із технікою широкоформатного друку – здійснюють роботу на спеціалізованому обладнанні, виготовляють рекламну продукцію, стежать за обладнанням, здійснюють наладку устаткування, роблять заявки менеджерам про закуп матеріалів і необхідних інструментів.

Працівник цеху – створюють продукти зовнішньої реклами (вивіски, щити, таблички, об'ємні, плоскі, світові букви), здійснюють роботу за допомогою спеціалізованого обладнання, роблять заявки менеджерам про закуп необхідних матеріалів та інструментів, здійснюють монтаж рекламних вивісок за чітким планом менеджерів.

Як змінювалася чисельність протягом останніх трьох років можна прослідкувати в таблиці 2.5.

За даними аналізу таблиці 2.5 видно, що чисельність працівників збільшується і це пов'язано із зростанням об'ємів продажів.

Таблиця 2.5 - Динаміка чисельності працівників на ТОВ «Юго-Восток LTD»

Назва показника	2016	2017	2018	Темпи росту, % 2018 р. до 2016
Середньоспискова чисельність, чол.	5	7	11	220%

Склад персоналу за віковою структурою ТОВ «Юго-Восток LTD» характеризується наступними показниками у таблиці 2.6.

За даними аналізу на підприємстві працюють від 20 до 50 років та всі вікові категорії розподілені рівномірно.

На ТОВ «Юго-Восток LTD» основний акцент в управлінні персоналом робиться на соціально-психологічні і економічні методи управління і на демократичний стиль управління. На підприємстві високий рівень децентралізації повноважень, підлеглі приймають активну участь в прийнятті рішень і користуються широкою свободою в прийнятті рішень.

Таблиця 2.6 - Склад персоналу за віковою структурою

Стать	До 25	До 30	До 40	До 50
Чоловіків	1	2	1	2
Жінок	2	0	2	1
Разом	3	2	3	3

Пояснивши цілі організації керівник дозволяє підлеглим визначити свої особисті цілі в відповідності з тими, які він сформулював. Не здійснює жорсткий контроль за підлеглими в процесі роботи. Керівник сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати велику частину проблем, не шукаючи погодження, або допомоги. Але одночасно з цим він вкладає багато зусиль в створення атмосфери відкритості і довіри і якщо підлеглому потрібна допомога, він не соромлячись може звернутися до керівника. Для того, щоб цього досягти, керівник організовує двостороннє спілкування і виконує направляючу роль.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. Система управління персоналом на ТОВ «Юго-Восток LTD» реалізується через набір персоналу і його стимулювання. Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць.

Прийом на роботу у рекламній агенції починається з детального визначення того, хто потрібний підприємству. В основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа що описує основні функції співробітника, що займає дане робоче місце. Посадова інструкція готується менеджерами спільно з керівником, в якому існує вакантна посада. Посадова інструкція є описом основних функцій, які повинен виконувати працівник, що посідає дану посаду.

Використовуючи посадову інструкцію для оцінки кандидатів на заміщення вакантної посади керівництво підприємства визначає, наскільки даний кандидат здатний виконувати ці функції. Зробити це доволі складно, особливо для людини, незнайомої із специфікою роботи на вакантній посаді.

Найбільш поширений метод залучення персоналу – подання оголошення про вакантне місце на сайті міста та спеціальних сайтах для роботодавців.

Процес підбору на ТОВ «Юго-Восток LTD» здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет;

співбесіда із директором; перевірка рекомендації і послужного списку. За їх результатами директор приймає остаточне рішення про найм на роботу.

Обраному кандидату бухгалтер пропонує оформити відповідні документи, якими можуть бути: трудовий договір, трудовий контракт чи трудова угода.

Контрактна форма трудового договору є основною у рекламній агенції. Так в узагальненому вигляді особливність контракту як виду трудового договору полягає в тому, що він є одночасно і юридичною формою найму працівника, і формою, що регламентує трудові обов'язки й права, та формою, яка визначає умови праці. На підприємстві контракт являє собою узгодження між організацією і працівником, згідно з яким працівник зобов'язується виконувати роботу відповідно до своєї спеціальності, кваліфікації або посади з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку, а організація зобов'язується виплачувати заробітну плату, забезпечувати умови праці, передбачені законодавством України та діючими угодами.

Свідома діяльність індивіда на виробництві і в управлінні ґрунтується на системі мотивів, які мають психологічну основу і зумовлюють його поведінку в соціальному оточенні: сім'ї, трудовому колективі, соціальній групі, суспільстві. Тому з'ясування психологічних основ такої поведінки починається із загально психологічного аналізу індивіда.

Основним чинником стимулювання продуктивної праці є заробітна плата.

Проаналізуємо структуру персоналу за віком та освітою у таблиці 2.7.

За даними аналізу бачимо, що більша частка персоналу має вищу освіту. Це говорить про гарну компетентність фахівців. Середньо спеціальну та середню освіту мають більш молодші кадри, а отже можемо зробити висновок, що вони ще отримують освіту.

Таблиця 2.7 - Динаміка структури персоналу підприємства за віком і освітою

Вік	Фахівці з вищою освітою		Фахівці із середньою спеціальною освітою		Фахівці з середньою освітою		Разом, осіб		Пит. вага у загальній чисельності, %	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
До 30	2	0	2	1	1	0	5	1	45,5%	14,3%
30 - 45	4	4	1	1	0	0	5	5	45,5%	71,4%
45 - 55	1	1	0	0	0	0	1	1	9%	14,3%
Разом:	7	5	3	2	1	0	11	7	100%	100%



Рисунок 2.3 – Динаміка розміру фонду заробітної плати ТОВ «Юго-Восток LTD» за 2016-2018 рр.

Здійснимо аналіз розміру фонду оплати праці підприємства за останні два роки (рисунок 2.3).

У 2016 році на підприємстві працювало 5 робітників, а отже фонд оплати праці складав за рік складав 86 310 грн. У 2017 році рекламна агенція найняла ще двох працівників та збільшила штатний розклад до 7 чоловік. Фонд оплати праці у 2017 році складав 268 800 грн. Рівень збільшення складає 311,4%. У 2018 році кількість працівників також збільшилась, та становить 11 чоловік. Фонд оплати праці у 2018 році складає 491 040 грн. Темп росту 2018 року до 2016 року – 568,9%.

Отже, зростання кількості працівників та рівня мінімальної заробітної плати значно вплинуло на збільшення фонду оплати праці та на показник рентабельності підприємства.

Комплексний аналіз ресурсного потенціалу ТОВ «Юго-Восток LTD» зробимо за методикою, яка надана у таблиці 1.2. Але через те, що у нас відсутні показники основних засобів у балансах (Додаток Б, В, Г), ми можемо проаналізувати лише трудовий та фінансовий потенціал, та розрахувати комплексний ресурсний потенціал за цими даними.

Трудовий потенціал:

$$ТП = (ТЗзп \times ТЗсч \times ТЗчод \times ТЗчк \times ТЗпк)^{1/5}, \quad (2.3)$$

$$ТП = (1,36 \times 2,2 \times 2,5 \times 1 \times 0,46)^{1/5} = 1,28$$

де ТЗзп – темп зростання середньомісячної заробітної плати = 1,36;

ТЗсч – темп зростання середньооблікової чисельності персоналу = 2,2;

ТЗчод – темп зростання чисельності персоналу основної діяльності = 2,5;

ТЗчк – темп зростання чисельності керівного персоналу = 1;

ТЗпк – темп зростання плинності кадрів = 0,46.

Фінансовий потенціал:

$$ФП = (ТЗчп \times ТЗв \times ТЗа \times ТЗкз \times ТЗдз)^{1/5}, \quad (2.4)$$

$$ФП = ((-44) \times 0,87 \times 3,52 \times 2,18 \times 0,50)^{1/5} = -2,71$$

де ТЗчп – темп зростання чистого прибутку = -44;

ТЗв – темп зростання виручки = 0,87;

ТЗа – темп зростання величини активів = 3,52;

ТЗкз – темп зростання середньої величини кредиторської заборгованості = 2,18;

ТЗдз – темп зростання середньої величини дебіторської заборгованості = 0,50.

Зважаючи на наші складові, переробимо формулу для розрахунку комплексного показника ресурсного потенціалу:

$$\begin{aligned} \text{КП} &= (\text{ТП} \times \text{ФП})^{1/2} \\ \text{КП} &= (1,28 \times (-2,71))^{1/2} = -1,86. \end{aligned} \quad (2.5)$$

Отриманий комплексний показник ресурсного потенціалу ТОВ «Юго-Восток LTD» менше одиниці. Зниження відбувається через складову із негативним значенням – фінансовий потенціал. Це означає, що підприємство має негативну динаміку у результатах фінансово-господарської діяльності та керівництву рекламної агенції потрібно розробляти та впроваджувати стратегії щодо підвищення прибутковості підприємства.

Підприємство має таке виробниче обладнання як широкоформатний принтер (плотер). Проаналізуємо виробничий потенціал на прикладі оборотів на даному обладнанні.

Широкоформатний принтер друкує зі швидкістю до 10 м² на годину. Ширина області друку складає 1,5 метра високоякісної інтер'єрної печаті. Чорнила із низьким вмістом розчинників створюють стійкі відбитки без ламінування з широкою гамою багатих, насичених кольорів. Послуги щодо широкоформатного друку є одним із основних напрямлень праці ТОВ «Юго-Восток LTD».

Як ми бачимо з даних, щодо обсягів друку за три роки (Додаток Д), за 2016 рік було надруковано 7766, 12 кв.м., у 2017 році цей показник знизився на 4738, 33 кв.м. та склав 3027, 79 кв.м. Це пов'язано з тим, що у місті з'явилася рекламна агенція, яка має також плоттер та надає послуги широкоформатного друку. Агенція демпінгує цінами на друк, через це більшість клієнтів-рекламних агентств перестало працювати із ТОВ «Юго-Восток LTD». Дані фактори вплинули на зниження обсягу друку більше ніж у два рази. У 2018 році підприємство трохи збільшує обсяг друку, проте не

досягає результатів 2016 року. У 2018 році було надруковано 3484, 66 кв.м. матеріалу. Динаміку змін обсягу друку надаємо у рис. 2.4.

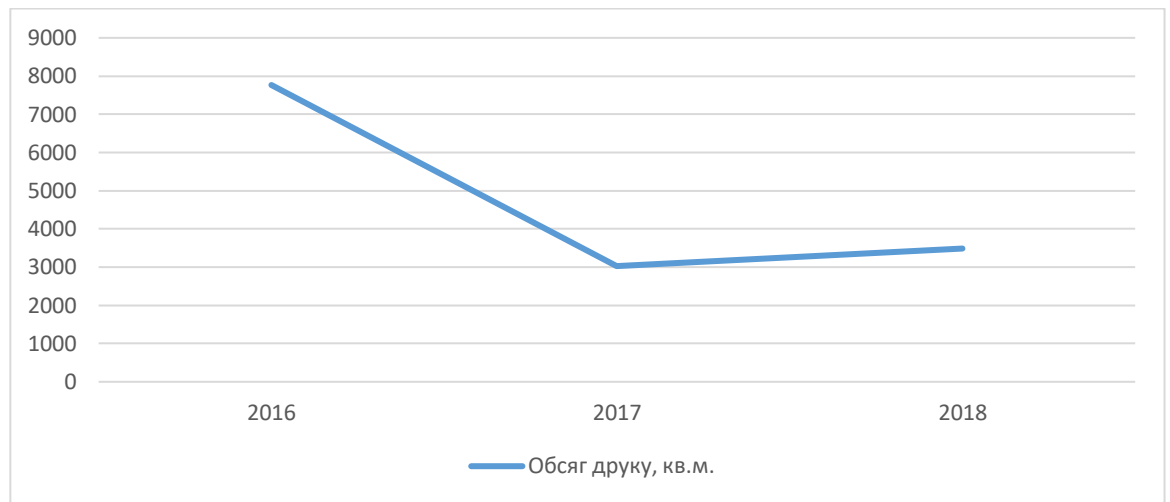


Рисунок 2.4 –Динаміка обсягу друку на плоттері ТОВ «Юго-Восток LTD» у 2016-2018 рр.

Отже, проведений комплексний аналіз ресурсного потенціалу підприємства говорить про те, що 2017 рік був провальним по багатьом параметрам: виручка від реалізації порівняно із 2016 роком зменшилась на 595,4 тис.грн, показники ліквідності та фінансової стійкості знизились у декілька разів, обсяг широкоформатного друку зменшився у 2,57 рази. Дана динаміка говорить про неефективну господарську діяльність ТОВ «Юго-Восток LTD».

Аналіз трудових ресурсів показав, що порівняно із 2016 роком чисельність персоналу збільшилась на 220%. Зростання кількості працівників та рівня мінімальної заробітної плати значно вплинуло на збільшення фонду оплати праці. Проте продуктивність не має позитивні значення, а це вказує на неефективне використання трудових ресурсів підприємства. Рівень заробітної плати зростає швидше, ніж виручка, це означає, що підприємство на зростанні заробітної плати витрачає більше, ніж заробляє.

На нашу думку, головною проблемою ТОВ «Юго-Восток LTD» є відсутність стратегії управління. Тобто на підприємстві нехтують вивченням

конкурентів, клієнтів, їх потреб та ступеню задоволеності, стимулюванням до збільшення обсягів операційної ефективності. Майже відсутнє стратегічне управління та контроль. Через низький рівень фінансових резервів підприємство економить на навчанні персоналу, тому це призводить до відсутності навичок ділового спілкування та аргументації на користь покупки у менеджерів.

Під час «піку» сезону попиту на рекламну продукцію, коли підприємство максимально завантажене, найбільш сильніше відстежуються недоліки системи стимулювання. У такі періоди персонал підприємства не має змогу виготовляти та надавати рекламні послуги у потрібному обсязі, бо залучення працівників до понаднормової праці на добровільних засадах безуспішне, а наймання працівників на тимчасову працю є доцільним. Низький рівень зацікавленості працівників можна пояснити неорганізованою системою мотивації підприємства, тобто винагорода, яку отримує працівник не відповідає трудовим витратам. Це пояснюється відсутністю залежності між заробітною платою та фінансовим результатом діяльності підприємства.

Перераховані проблеми використання ресурсного потенціалу підприємства необхідно усувати. Для цього буде розроблено комплекс щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Підсумуємо дані надані у другому розділі - товариство з обмеженою відповідальністю «Юго-Восток LTD» - це рекламна агенція, місією якої є задовільнити потреби підприємців, приватних осіб, споживачів в рекламному продукті та рекламних послугах, сприяння розвитку та просуванню бізнесу своїх клієнтів, а також одержання прибутку.

Зробивши комплексний аналіз ресурсного потенціалу підприємства бачимо, що рівень рентабельності має дуже низькі показники, а у 2016 році рентабельності взагалі не було, тому що не було прибутку. Це пов'язано із кризовим станом у країні, що відобразилося на діяльності підприємства, а також неефективним використанням наявних ресурсів підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮГО-ВОСТОК LTD»

3.1. Розробка основних стратегій вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства ТОВ «Юго-Восток LTD»

У другому розділі роботи був проведений комплексний аналіз ресурсного потенціалу та було виявлено декілька проблем пов'язаних із використанням ресурсного потенціалу підприємства. У зв'язку із цим пропонуємо декілька пропозицій щодо удосконалення стратегії управління ресурсним потенціалом ТОВ «Юго-Восток LTD»:

1. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльності ТОВ «Юго-Восток LTD».
 2. Запровадження системи проектного менеджменту.
 3. Розробка та впровадження SMM (Social Media Marketing) та контент менеджменту рекламної агенції.
 4. Розробка механізму мотивації працівників ТОВ «Юго-Восток LTD».
- Пропозиція 1: Впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльності ТОВ «Юго-Восток LTD».

Згідно аналізу проведеному у другому розділі роботи, на підприємстві відсутній відділ маркетингу, функції маркетолога частково виконує директор агенції, частково менеджери. Важливо розуміти, що без маркетингових інструментів рекламному агентству складно бути конкурентоспроможним, тому доцільно включити в штат фахівця з маркетингу – маркетолога. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу у маркетинговій діяльності підприємства дозволить вирішити такі проблеми щодо організації взаємовідносин із клієнтами, а саме:

- Відсутність клієнтської політики та стратегії взаємодії рекламного агентства із окремими групами клієнтів;
- Відсутність стратегії роботи по залученню, обслуговуванню та утриманню клієнтів;
- Низький рівень впровадження програм лояльності для постійних клієнтів.

Головним моментом впровадження даного підходу є те, що відношення для різних груп замовників повинно бути різним. Усі наявні клієнти ТОВ «Юго-Восток LTD» дуже різняться за давністю співпраці із підприємством, обсягом та частотою замовлень. Тому високий рівень прибутковості можливо досягти лише спрямовуючи ресурси на утримання та розширення найбільш важливих та вагомих груп клієнтів.

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу можна здійснити за допомогою таких ключових положень:

1. Систематизація інформації щодо клієнтів – інформація щодо контактів з клієнтами та обсяги їх замовлень стає джерелом інтелектуального потенціалу підприємства.

2. Впровадження нової політики роботи із клієнтами – створення та впровадження такої системи роботи із замовниками, яка буде мати довготривалі спільні цілі та передбачає співпрацю з метою підвищення прибутковості як замовників, та і самої рекламної агенції.

3. Зміна відношення до сприйняття замовників – запровадження сприйняття замовника як джерела підвищення прибутку підприємства, забезпечення надійності його існування в майбутньому.

Рішення щодо політики орієнтованості на клієнта повинні здійснюватися у таких напрямках:

- Утримання наявної клієнтської бази;
- Залучення нових клієнтів;
- Розширення взаємовідносин із різними групами замовників;
- Максимізувати задоволеності клієнтів.

Отже, впровадження клієнтоорієнтованого підходу у маркетинговій діяльності підприємства ТОВ «Юго-Восток LTD» - це процес, який включає в себе розробку та реалізацію управлінських рішень довгострокового характеру, які спрямовані на тривалу персоналізовану підтримку взаємовідношень із замовниками з метою їх розширення або утримання існуючих та забезпечення зростання прибутковості діяльності підприємства. Для цього пропонуємо наступні короткострокові (1-1,5 року) та довгострокові (2-3 роки) цілі та завдання для їх здійснення.

Короткострокові цілі: збільшення річного обсягу широкоформатного друку на власному обладнанні на 20%; розширення ринку збуту рекламної продукції із збільшенням обсягу продажів на освоєних ринках на 10% та вихід на неосвоєні ринки інших регіонів України.

Для досягнення даних поставлених цілей підприємству необхідно збільшити ринкову частку збуту продукції за рахунок розширення мережі продажів по сусіднім областям (Запорізька, Дніпропетровська); провести маркетингові дослідження у містах у сусідніх регіонах та визначити потреби споживачів; збільшити протягом 1-1,5 років обсяг друку та об'єм продажів власної друкованої продукції; розширити партнерську та клієнтську бази.

Середньострокові цілі: стабільне збільшення рівня річного прибутку підприємства на 5-7% за рахунок розширення ринкової долі ТОВ «Юго-Восток LTD» та обсягу продажів власної друкованої продукції на ринках сусідніх регіонів.

Для досягнення середньострокових цілей потрібно розробити та впровадити рекламну концепцію спрямовану на окремі групи споживачів, провести маркетингові дослідження у сусідніх регіонах.

Розглянемо більш детально вирішення деяких питань спрямованих на розвиток клієнтоорієнтованої політики.

ТОВ «Юго-Восток LTD» повинно зробити акцент на залученні замовників, які будуть вигідними у довгострокових відносинах, а не отримання малих поточних замовлень. Такі клієнти не тільки забезпечують

довгострокові інвестиції, а й поліпшають загальний рівень гарного іміджу підприємства, що в свою чергу, буде сприяти залученню нових клієнтів. Для досягнення даного завдання потрібно провести сегментацію існуючого ринку. В умовах жорсткої конкуренції, щоб досягти успіху у довгостроковій співпраці із клієнтами агенції потрібно забезпечити гарний сервіс, міцні та вигідні взаємини із багатьма сторонами.

Для утримання існуючої бази замовників потрібно забезпечити надання послуг із високою споживчою цінністю протягом усього часу співпраці. Адаптація рекламної агенції до змінних потреб клієнтів та прикладання усіх зусиль на задоволення цих потреб, дозволить знизити рівень вірогідності користування клієнтом послугами конкурентів.

Лояльні та задоволені обслуговуванням клієнти будуть купувати частіше та більше, це дозволить ТОВ «Юго-Восток LTD» не тільки сформувати базу постійних замовників, але й будуть потенціалом для зростання підприємства.

Пропонуємо декілька окремих інструментів для збільшення рівня клієнтоорієнтованості послуг, які надає рекламна агенція.

1. Опитування партнерів, постачальників, клієнтів. Розробка анкет, опитувальних листів, інтерв'ю, аналіз відгуків, спостереження – все це дозволить налагодити зворотній зв'язок із партнерами, існуючими клієнтами, адже саме їх думка є найбільш важливою та основоположною при розробці клієнтоорієнтованого продукту.

2. Розгляд рекламацій. Хоча і на сьогодні ТОВ «Юго-Восток LTD» намагається уникнути рекламацій із боку замовників, проте саме скарги та претензії клієнтів має можливість дати розуміння того, чого не вистачає рекламному продукту або заважає замовнику. Персонал підприємства повинен детально проаналізувати причини рекламацій та задовольнити її, це дасть змогу покращити рівень надання послуг та лояльність клієнтів.

3. Моніторинг конкурентних продуктів та послуг. Моніторинг продуктів рекламних агентств-конкурентів повинен бути основною частиною

маркетинговою політики ТОВ «Юго-Восток LTD», через те, що завжди потрібно знати, яку продукцію роблять конкуренти, які нові послуги вони пропонують. Потрібно аналізувати що подобається споживачам у продуктах конкурентів та впроваджувати це у свій рекламний продукт, а також помічати помилки конкурентів для того, щоб не повторювати їх у своїх пропозиціях.

4. Проведення зборів-мозкових штурмів. Це допоможе залучити усіх співробітників ТОВ «Юго-Восток LTD» до розвитку клієнтоорієнтованих продуктів.

Проте використання перелічених інструментів буде більш ефективним при наявності у штаті рекламної агенції досвідченого маркетолога, який розуміється на маркетинговій діяльності та має практичний досвід праці у рекламних агентствах. Саме за його участю повинна бути розроблена та впроваджена стратегія маркетингової діяльності на основі клієнторієнтованого підходу.

Пропозиція 2: Запровадження системи проектного менеджменту.

Виходячи із специфіки діяльності рекламної агенції, негативної динаміки показників рентабельності та фінансової стабільності, запровадження системи проектного менеджменту дозволить підприємству більш ефективно організувати роботу щодо обробки та виконання замовлень.

Діюча організаційна структура (рис. 3.1) передбачає наявність менеджерів, дизайнерів та працівників на друкарському обладнанні, працівників цеху зовнішньої реклами. У процесу узгодження замовлення беруть участь декілька робітників, які взаємодіють між собою через менеджерів рекламної агенції. Для запровадження системи проектного менеджменту вважаємо за необхідним змінити діючу організаційну структуру в такий спосіб. З метою ефективного розподілу повноважень щодо виконання замовлень, будуть сформовані дві проектні групи. Кожну проектну групу буде очолювати менеджер проекту (раніше менеджери з реклами). Підпорядковуватися кожному менеджеру проекту будуть дизайнер,

а також два робітники цеху. Працівники на друкарському обладнанні будуть однаково підпорядковуватися обом проектним групам. Нести відповідальність за реалізацію проекту буде менеджер проекту. Таким чином, процес узгодження макету рекламної продукції, дизайн проекту та інші питання будуть замкнуті всередині однієї проектної групи. Директор ТОВ «Юго-Восток LTD» за допомогою системи проектного управління призначатиме відповідальною за реалізацію конкретного замовлення одну з проектних груп. Далі менеджер проекту, відповідно до вимог клієнта, розподіляє строки виконання кожного етапу виготовлення замовлення. Бухгалтер буде підпорядковуватися безпосередньо директору рекламного агентства та менеджерам проектів. Доцільним вважаємо найняти маркетолога (або менеджера з продажів), який візьме на себе обов'язки щодо залучення клієнтів та організації маркетингової стратегії.

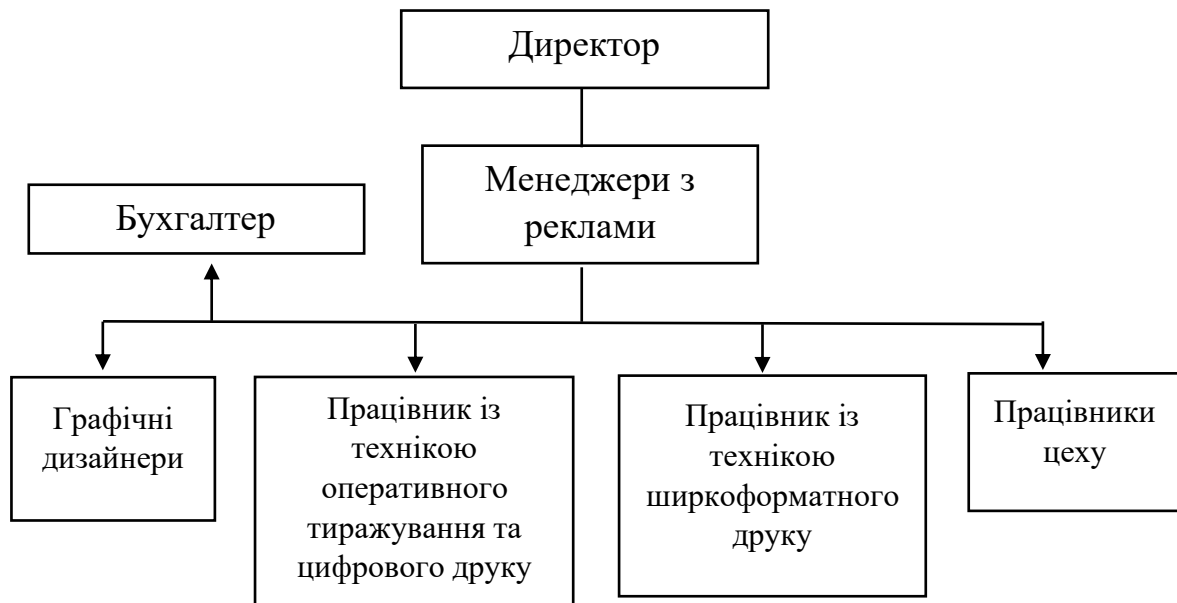


Рисунок 3.1 - Організаційна структура ТОВ «Юго-Восток LTD»

Таким чином, ми отримуємо дві готові проектні команди, а також підсилюємо блок залучення клієнтів за рахунок нової посади – маркетолог. Перед початком запровадження проектного менеджменту вважаємо за необхідне провести навчання менеджерів на курсах підвищення ефективності

продажів, що буде сприяти збільшенню загального результату від впровадження проектного менеджменту.

Отже, загалом підприємство зможе одночасно обробляти більше замовлень, інформаційний зв'язок між керівником та менеджерами буде більш ефективнішим та це дозволить більш злагоджено працювати над виконанням замовлень. На рисунку 3.2 надаємо організаційну структуру після пропонованих змін.

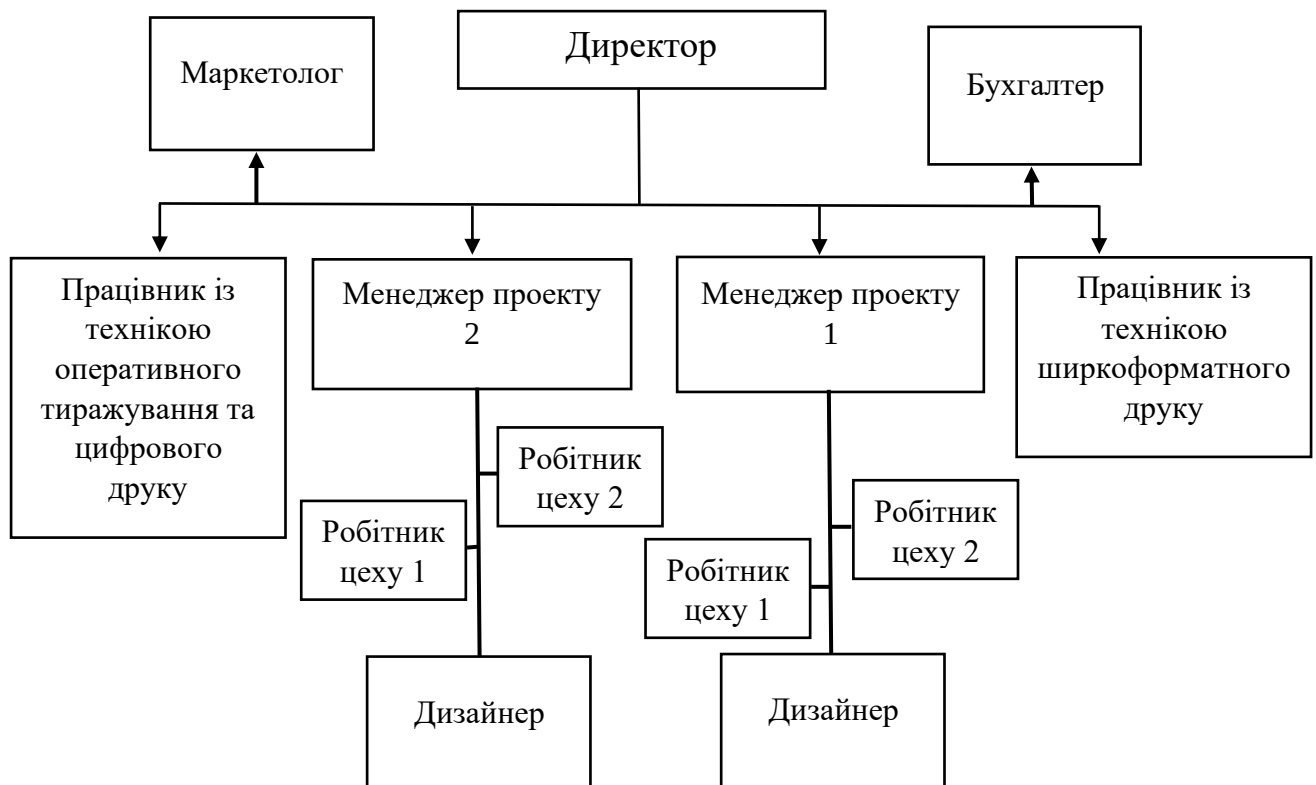


Рисунок 3.2 - Організаційна структура ТОВ «Юго-Восток LTD»

Автор дослідник О.А. Фоменко відзначає, що підвищення кваліфікації працівників дозволяє підвищувати ефективність підприємства, а також сприяє реалізації трудового потенціалу [30]. Припустимо, що запропонована зміна організаційної структури, яка спрямована на запровадження системи проектного менеджменту, а також навчання менеджерів на курсах

підвищення кваліфікації сприятиме збільшенню прибутковості підприємства на 5%.

Пропозиція №3: Розробка та впровадження SMM (Social Media Marketing) та контент менеджменту рекламної агенції.

Підприємство має власний сайт та сторінку у соціальній мережі Instagram, але вони не використовуються у повній мірі. Офіційний сайт ТОВ «Юго-Восток LTD» на має достатньої інформації щодо виконаних замовлень підприємства. Для залучення клієнтів, вважаємо доцільним розмістити на сайті більше фото виконаних замовлень для формування гарного іміджу рекламної агенції. Наступним кроком може бути запровадження форми попереднього замовлення, у якій клієнт зможе обрати необхідний вид рекламної продукції, основні складові, матеріали, а також оперативно отримати зворотній дзвінок від менеджера агенції.

Сторінку рекламної агенції у соціальній мережі Instagram потрібно зробити більш активної, за допомогою розміщення не тільки фото виконаних замовлень, а й поздоровлень клієнтів та підписників із святами, новин із світу реклами, цікавих фактів зарубіжного ринку реклами, корисних порад щодо організації рекламних компаній, проведення розіграшів із невеличкими подарунками або знижками на послуги рекламної агенції. Дана активність збільшить впізнаваність бренду ТОВ «Юго-Восток LTD», а також позитивно позначиться на іміджі підприємства у цілому.

Окрім вищенаведених заходів з просування рекламної агенції в мережі Інтернет, також слід додати щомісячний моніторинг сайтів та соціальних мереж основних конкурентів підприємства. Даний обов'язок можна покласти на маркетолога. Аналіз сайтів конкурентів дасть змогу своєчасно реагувати на зміни у конкурентному середовищі та використовувати досвід більш сильних конкурентів.

Аналіз статистики відвідування сайту рекламної агенції дозволяє зробити висновок, що за день на сайт рекламної агенції заходить близько 40

відвідувачів. Проте подальший зв'язок за допомогою електронної пошти або телефонного дзвінка встановлює лише 1 потенційний клієнт.

Таким чином, лише 0,8% потенційних клієнтів цікавляться послугами рекламної агенції. Допускаємо, що поліпшення інформаційного вмісту сайту та активне розміщення повідомлень у соціальній мережі Instagram може потенційно збільшити кількість відвідувачів, що може призвести до зростання виручки у межах 3%.

Пропозиція №4: Розробка механізму мотивації працівників ТОВ «Юго-Восток LTD».

Аналіз діяльності ТОВ «Юго-Восток LTD» дає змогу побачити, що на підприємстві неудосконалена система мотивації працівників. Дуже явна проблема недобору працівників в періоди сильної завантаженості підприємства, проте додатковий набір не можливий на даний момент у наслідок низької прибутковості підприємства. Тобто підприємству необхідно організувати роботу працівників таким чином, щоб із мінімальними витратами мотивувати персонал збільшити свої трудові зусилля у періоди різкого підвищення попиту. На даний час працівники майже не зацікавлені у підвищенні результативності функціонування ТОВ «Юго-Восток LTD».

Ще однією проблемою є те, що під час визначення розміру окладу не береться до уваги додаткова понаднормова робота, що знижує зацікавленість працівників.

Вище перераховані проблеми можна вирішити якщо почати впроваджувати заходи щодо вдосконалення механізму мотивації працівників підприємства. Зацікавленість працівника у отриманні максимального прибутку значно збільшить продуктивність праці. Отже, ТОВ «Юго-Восток LTD» потрібно змінити існуючу систему стимулювання працівників та здійснити модернізацію за допомогою реалізації нових форм матеріального мотивування на основі адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів.

Пропонуємо такі заходи щодо стимулювання зацікавленості персоналу у високій продуктивності:

- Розвиток корпоративної культури персоналу – це допоможе сформувати цінності та норми на підприємстві, які будуть цілком визначати та розкривати цілі підприємства.

- Обслуговування персоналу – комплекс переваг та пільг, які надаються співробітникам, а саме охорона праці та здоров'я, умови для відпочинку або занять спортом та ін. За допомогою цих заходів підвищується трудова активність та соціальна захищеність робітників, тобто все це сприяє зростанню ефективної праці.

- Правильна організація робочого місця працівника – ергономічне, організаційне та технічне оснащення у відповідності до потреб працівника. Засобами досягнення даного заходу є технічні допоміжні засоби та фізіологічні та психологічні чинники комфортних умов роботи. Внаслідок того, що працівник комфортно себе почуває на робочому місці, досягається більш продуктивне та якісне виконання обов'язків.

- Використання принципу партисипативності – тобто залучення працівників до вирішення якихось питань, делегування обов'язків, що створює почуття потрібності та соціальної відповідальності співробітників за допомогою соціально-психологічних методів впливу на працівників.

- Інформування працівників щодо справ на підприємстві. Даний захід досягається за допомогою організації нарад, зборів або розкриття звітності про роботу підприємства.

Впровадження економічних методів стимулювання персоналу на ТОВ «Юго-Восток LTD» повинно базуватися на взаємозалежності оплати праці до рівня фінансових результатів підприємства, а також продуктивності співробітника.

Також рекомендується впровадити бонусно-комісійну систему оплати праці. Даній системі оплати праці властивий не такий строгий контроль, який властивий під час фіксованого окладу. Тобто керівникам необхідно створити

та ввести систему нормативів, котрі необхідні до виконання. Нормативи будуть відрізнятися за родом діяльності та допомагатимуть працівникам бачити, які показники продуктивності повинні бути за певний термін для отримання бонусів. Рівень премії буде взаємозв'язаний із рівнем виконання визначених нормативів.

Для встановлення нормативів можна користуватися такими методами, як встановлення високих, помірних або змінних нормативів.

Встановлення високих нормативів має на увазі встановлення реальних, але вище середнього, ніж виконує більшість працівників, нормативів. При використанні даного методу керівники вважають, що високі нормативи мотивують працівників.

Встановлення помірних нормативів – тобто впровадження середніх, досяжних більшістю працівників нормативів. Даний метод використовується для пробудження впевненості у собі серед персоналу, так як у більшості випадків нормативи будуть досягнуті.

Встановлення змінних нормативів – при такому підході нормативи залежать від особистих характеристик працівника та виконуваної роботи.

Також одним із методів встановлення нормативів є показники працівників за минулий період.

На даний час у механізмі мотивування працівників на ТОВ «Юго-Восток LTD» основний наголос робиться на тому, що відпустки та дні тимчасової непрацездатності оплачуються. Пропонується колективно обговорити увесь лист соціальних виплат за допомогою колективної наради, або письмового опитування. Наприклад, додатковими соціальними гарантіями можуть стати оплачені святкові дні або оплачений час на обідню перерву; допомога щодо проф- та перепідготовки або отриманні вищої освіти.

Тобто підбивавши підсумки вище наданих рекомендацій щодо економічних методів мотивування персоналу, можна скласти такий перелік доходу працівника на підприємстві:

1. Заробітна плата.

2. Бонусна система.
3. Додаткові соціальні гарантії.

Пропоновані форми стимулювання базуються на системі матеріальної винагороди, а також одночасно не потребують різкого зросту витрат на персонал.

Для характеристики кар'єри працівника пропонується розглянути такі основні принципи її розвитку, які необхідно мати на увазі під час розробки системи управління кар'єрою.

1. Об'єктивність – тобто планування та контроль розвитку кар'єри не дозволяє втручання суб'єктивних факторів впливу керівників.
2. Стимулювання – як моральне, так і матеріальне мотивування розвитку кар'єри робітника у рамках підприємства.
3. Індивідуальність – тобто під час планування кар'єри повинні враховуватися індивідуальні характеристики працівника, бо не кожен має змогу задовольнити вимоги, які пред'являються.
4. Задоволеність – при просуванні по кар'єрних сходах працівник досягає соціально-психологічний комфорт у вигляді зростання матеріального благополуччя та соціального визнання.
5. Обов'язковість професійного зростання – тобто підвищення професійної майстерності, кваліфікації та ін.

Під час планування управління діловою кар'єрою потрібно мати на увазі, що даний процес допомагає досягти цілей які ставляться і перед працівником (досягти високого матеріального благополуччя, отримання вищого соціального статусу, розширити горизонт мислення, добитися поваги оточуючих, підняти власний імідж), і перед підприємством (відібрати серед працівників найбільш компетентних та високо кваліфікованих кадрів, які володіють гарними комунікативними та керівними якостями, мають високу працездатність та стресостійкість).

Запропонуємо такі напрямки вдосконалення розвитку механізму мотивування працівників на ТОВ «Юго-Восток LTD»:

- Удосконалення економічних методів впливу на персонал;
- Розвиток корпоративної культури підприємства;
- Формування оптимального соціально-психологічного клімату у колективі рекламної агенції.

Низький рівень досвідченості та кваліфікації найманих працівників є однією із причин низької продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Це сильно впливає на прибутковість, а отже обмежує можливість отримання фінансового резерву, який можна було б використати для розвитку персоналу та підвищення їх професійної кваліфікації.

Метою вдосконалення системи розвитку персоналу є підготовка таких кадрів, котрі були б зацікавлені у підвищенні якості продукції в умовах мінімальних витрат та зниження собівартості наданих рекламних послуг. Беручи до уваги сучасний науково-технічний прогрес, можна зробити висновок, що розвиток та підготовка конкурентоспроможного персоналу є головною умовою функціонування підприємства.

Також аналізуючи постійний технічний розвиток у наш час може призводити до того, що знання працівників підприємства стають застарілими. Для вирішення даної проблеми керівники можуть скористатися одним із методів:

- Наймати новий більш конкурентоспроможний та кваліфікаційний персонал та звільнення існуючого, який припинив відповідати ринковим критеріям;
- Забезпечити постійне безперервне навчання працівників.

За умовами використання останнього методу підприємство може заощадити на процесах відбору та підготовки нових працівників, тому що не буде необхідності звільняти наявний персонал.

3.2. Обґрунтування пропонованих шляхів підвищення ресурсного потенціалу підприємства

У даному підрозділі надамо обґрунтування пропонованих вище шляхів підвищення ресурсного потенціалу ТОВ «Юго-Восток LTD».

Стратегія клієнтоорієнтованості для ТОВ «Юго-Восток LTD» - це гарна можливість для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки орієнтованих на замовника рекламних агенцій у м. Маріуполь не так багато. А отже, є більша ймовірність, що при виборі рекламного агентства потенційний споживач обере саме клієнтоорієнтоване підприємство.

Даному підприємству набагато легше впроваджувати нові послуги та продукти через те, що воно вже має позитивну репутацію серед замовників. Висока лояльність клієнтів підвищує прибутковість рекламної агенції, розширює зону обслуговування та посилює присутність на ринку. А також лояльні клієнти готові заплатити більше за продукцію клієнтоорієнтованого підприємства, а отже вони менш чутливі до ціни. Замовники будуть повертатися та робити замовлення частіше, до того ж вони можуть виступати як безкоштовна реклама для ТОВ «Юго-Восток LTD».

Реалізація стратегії на основі клієнтоорієнтованого підходу надасть ТОВ «Юго-Восток LTD» такі переваги та недоліки.

Переваги клієнтоорієнтованого підходу для ТОВ «Юго-Восток LTD»:

1. Зниження вартості заходів щодо залучення нових клієнтів.
2. Рекомендації від задоволених клієнтів.
3. Баланс між інтересами рекламної агенції та рівня задоволеності клієнтів.
4. Лояльні клієнти готові витратити більші кошти, а їх обслуговування обходиться підприємству дешевше.
5. Утримання лояльних клієнтів не дозволить конкурентам розширити частку ринку, який вони обслуговують.

6. Збільшення рівня прибутковості.

7. Підвищення рівня конкурентоспроможності рекламної агенції.

Недоліки клієнтоорієнтованого підходу для ТОВ «Юго-Восток LTD»:

1. Нездатність замовників надавати значної кількості інформації про себе та підтримки довготривалих відносин із рекламним агентством.

2. Можливе збільшення рівня вартості обслуговування важливих замовників через те, що вони будуть вимагати особливого відношення до себе, знижок, знаючи свою цінність для рекламної агенції.

3. Можливі складнощі із переконанням робітників у цінності замовників та необхідності використання баз даних, у яких буде зберігатись повна інформація про клієнтів рекламної агенції та їх історія замовлень.

Передумови для реалізації пропонованої стратегії маркетингу на основі клієнтоорієнтованого підходу у ТОВ «Юго-Восток LTD»:

- Зміна статусу працівників – тобто робітники підприємства повинні бути захисниками інтересів клієнтів у рекламній агенції. Дана позиція необхідна для розвитку клієнтоорієнтованості.

- Розуміння необхідності впровадження клієнтоорієнтованості та його основні елементи – підприємство повинне розуміти хто із клієнтів є ключовими, за якими критеріям буде вестися оцінювання та орієнтувати всі свої рішення відповідно до цих критеріїв.

- Навчання працівників – навчання способам реагування на типові та нетипові ситуації, реалізації робочих завдань.

- Мотивація – разом із системою мотивації повинна бути розроблена система штрафів, у разі виникнення негативних ситуацій або рекламацій з боку клієнтів, які виникли через вину працівника.

- Діагностика клієнтоорієнтованості – діагностика повинна включати оцінку внутрішньої та зовнішньої орієнтованості на замовників. Внутрішня клієнтоорієнтованість включає задоволеність працівників, а зовнішня клієнтоорієнтованість – відношення до замовників.

- Контроль - передбачає розробку показників щодо оцінювання та аналізу рівня клієнтоорієнтованості. Проте оцінювання не повинно займати багато часу у працівників.

Запровадження системи проектного менеджменту дозволить зменшити терміни виконання замовлень на 20-30%, а економія коштів може досягати 15-20%. Таким чином, запровадження системи проектного менеджменту може знизити відхилення термінів та бюджету замовлень, а також збільшити кількість замовлень. Запровадження проектного менеджменту може збільшити прибуток на 5%.

В якості важливих переваг організації даної системи менеджменту можна назвати такі:

1. Комплексний підхід до виконання замовлень та вирішень проблем.
2. Концентрація усіх зусиль на вирішення однієї задачі.
3. Інтеграція усіх видів діяльності підприємства для отримання високих результатів за певним проектом.
4. Активізація діяльності керівників та виконавців проектів.
5. Посилення особистої відповідальності керівників проектів як за проект, так і за його елементи.

Недоліки структури управління за проектами:

1. Диференціація ресурсів між проектами.
2. Керівники проектів повинні не тільки враховувати управління всіма стадіями життєвого циклу проекту, а й враховувати місце проекту у мережі проектів компанії.
3. Ускладнення процесу розвитку організації як єдиної системи.

Головною метою впровадження SMM менеджменту – формування позитивного іміджу бренду, створення зацікавленості з боку споживачів та отримання їх довіри і прихильності.

Особливою цінністю соціальних мереж є в тому, що вони дають можливість підприємствам взаємодіяти із споживачами безпосередньо, без наві'язування застарілих маркетингових технологій. Здійснення маркетингу у

соцмережах може підвищити лояльність вже існуючих клієнтів та забезпечити довіру нових потенційних споживачів. Підприємство, у свою чергу, може відстежувати відгуки на свій товар у реальному часі та коригувати відповідно стратегію розвитку.

До переваг SMM менеджменту можна віднести:

1. Мінімальні фінансові затрати.
2. За допомогою відстеження дій підписників у соцмережі, можна аналізувати та розуміти потреби клієнтського ринку, а також виокремлювати потенційних споживачів.
3. За допомогою відгуків задоволених споживачів на їх власних акаунтах, підприємство може мати безкоштовну рекламу.
4. Соціальні мережі можна використовувати для підтримки та просування нових або вже існуючих товарів серед цільової аудиторії.

Недоліки соціального медіа маркетингу:

1. Наявність ризику щодо втрати прихильності споживачів через відсутність досвіду ведення сторінок підприємств у соціальних мережах та некоректні дії у комунікаціях.
2. Наявність ризику нерезультативного витрачання грошових ресурсів та часу.
3. Ймовірність неправильного вибору цільової аудиторії.
4. Відсутність миттєвого результату.

Соціальний медіа маркетинг є надзвичайно актуальним для українських підприємства. Він активно опановується незалежно від спеціалізації та розміру бізнесу. За умов коректного використання даного виду маркетингу можуть бути помітні результати, які матимуть довготривалу віддачу. Ефективний SMM є важливим фактором успішного просування бренду, товару та компанії на ринку.

Розрахуємо економічну ефективність пропонованих заходів. За нашими припущеннями впровадження запропонованих заходів повинно збільшити річний прибуток підприємства на 15% (згідно висунутої гіпотези, захід №1

збільшить прибуток на 2%, захід №2 – на 5%, захід №3 – на 3%, захід №4 – на 3%). При цьому для підрахунку прогнозних показників припустимо, що собівартість реалізованої продукції збільшиться на 67% у розмірі 147,8 тис. грн., що відповідає той самій динаміці даного показника у 2018 році по відношенню до 2017 року. Для розрахунку використаємо вихідні дані підприємства за 2018 рік (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Позначення показника	Значення показника
1	2	3
Виручка від реалізації, тис. грн.	Вир	1057,7
Планований приріст виручки від реалізації, тис. грн.	Пр	158,655
Чисельність працівників, чол.	Чис	11
Продуктивність праці, тис. грн.	Прод	96
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Соб	220,6
Збільшення собівартості реалізованої продукції, тис. грн.	Зб.соб	147,8
Постійні витрати (комунальні витрати, оренда приміщення, зв'язок, Інтернет, транспортні витрати) тис. грн.	Вит	230
Розрахунки з оплати праці, тис. грн	Оп.пр	491,04
Чистий прибуток, тис. грн	Чп	8,8
Витрати та запропоновані заходи, тис. грн	Зах	75

Кількість працівників та витрати на оплати праці також збільшуються, якщо враховувати, що підприємство найме спеціаліста з маркетингових питань. Відповідно кількість працівників буде 12, фонд оплати праці складатиме 535 680 тис. грн. Використовуючи вихідні дані, розрахуємо показники економічної ефективності за допомогою таблиці 3.2.

Відповідно до таблиці 3.2, використання запропонованих пропозицій щодо ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства слід визнати економічно доцільними за наступними причинами. Збільшення виручки на 15% призведе до збільшення чистого прибутку на 36,975, або на 420%. Продуктивність праці збільшиться на 5,58%. Термін окупності запропонованих заходів складатиме 2 роки 1 місяць.

Таблиця 3.2 – Розрахунок ефективності пропонованих заходів

Показник	Формула для розрахунку	Розрахунок показників
Планований обсяг виручки від реалізації, тис. грн.	$\text{Пл.вир} = \text{Вир} + \text{Пр}$	$1057,7 + 158,655 = 1216,355$
Планований рівень продуктивності праці, тис. грн.	$\text{Пл.прод} = \text{Пл.вир} / \text{Чис}$	$1216,355 / 12 = 101,36$
Зріст продуктивності працівника, %	$\text{Зр.прод} = ((\text{Пл. прод} - \text{Прод}) / \text{Прод}) \times 100$	$((101,36 - 96) / 96) \times 100 = 5,58$
Прогнозоване значення прибутку, тис. грн	$\text{Приб} = \text{Пл.вир} - (\text{Соб} + \text{Зб.соб}) - \text{Вит} - \text{Оп.пр}$	$1216,355 - (220,6 + 147,8) - 230 - 535,68 = 82,275$
Прогнозоване значення податків, тис. грн	$\text{Под} = (\text{Пл.вир} \times 0,03)$	$1216,355 \times 0,03 = 36,5$
Прогнозований показник чистого прибутку, тис. грн	$\text{Пр.чп} = \text{Приб} - \text{Под}$	$82,275 - 36,5 = 45,775$
Приріст чистого прибутку, тис. грн	$\text{Приріст} = \text{Пр.чп} - \text{Чп}$	$45,775 - 8,8 = 36,975$
Прогнозоване значення рентабельності реалізованої продукції, %	$\text{Пр.рент} = (\text{Пр.чп} / \text{Пл.вир}) \times 100$	$(45,775 / 1216,355) \times 100 = 3,76$
Рентабельність пропонованих заходів	$\text{Рент.зах} = \text{Приріст} / \text{Зах}$	$36,975 / 75 = 0,49$
Термін окупності, років	$T = 1 / \text{Рент.зах}$	$1 / 0,49 = 2,04$

Підсумовуючи дані наведені у третьому розділі можна відзначити, що нами було запропоновано вдосконалення управління ресурсним потенціалом за допомогою наступних заходів:

1. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльності ТОВ «Юго-Восток LTD».
2. Запровадження системи проектного менеджменту.
3. Розробка та впровадження SMM (Social Media Marketing) та контент менеджменту рекламної агенції.
4. Розробка механізму мотивації працівників ТОВ «Юго-Восток LTD».

Завдяки впровадженню даних стратегій управління будуть досягнуті такі цілі, як: підвищення клієнтоорієнтованості, що принесе більшу кількість замовлень від задоволених споживачів, зменшення часу на опрацювання замовлень, що дозволить збільшити обсяг використання виробничого потенціалу. Підвищення кількості замовлень та обсяг навантажень на виробничі обладнання приведе за собою збільшення прибутковості, а отже

підвищення фінансового потенціалу. Запровадження механізму мотивації дозволить налагодити ефективне використання трудових ресурсів. Усі заходи у комплексі повинні призвести до збільшення ефективності комплексного потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дослідження у роботі, можна зробити висновки, що ресурсний потенціал - це комплексний потенціал підприємства, який включає у себе трудові, матеріально-технічні, фінансові, природні та інформаційні ресурси, ефективне використання яких дає можливість досягти основних стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Можливі шляхи оцінки ресурсного потенціалу підприємства полягають у таких методиках, як оцінка всебічного комплексного показника динаміки ресурсного потенціалу, оцінка взаємодії темпів зростання найбільш вагомих компонентів ресурсного потенціалу та всебічна оцінка ефективності використання ресурсів підприємства. Проте, необхідно досліджувати лише певні показники, які входять до складу ресурсного потенціалу, а також брати до уваги екстенсивні та інтенсивні фактори впливу на ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства. Все це дозволить виявити позитивні та негативні тенденції розвитку підприємства, прийняти розумне управлінське рішення щодо ефективного використання ресурсного потенціалу, використовувати можливості для підвищення результатів функціонування підприємства.

Під час виконання дипломної роботи було використано достатню кількість літературних джерел, навчальних посібників та підручників, статей з питань управління ресурсного потенціалу. Були досліджені теоретичні та практичні аспекти управління ресурсним потенціалом на підприємстві. Досліджені такі питання як поняття ресурсний потенціал, методичні підходи визначення ефективності використання ресурсного потенціалу, комплексний аналіз ресурсного потенціалу.

Практичні аспекти базувалися на прикладі дослідження рекламної агенції ТОВ «Юго-Восток LTD». Підприємство було створено 16 липня 1993 року та займається рекламною діяльністю.

При аналізі фінансових результатів підприємства за останні три роки було виявлено, що підприємство має дуже низьку рентабельність, а у 2016 році її взагалі немає, це пояснюється відсутністю прибутку за цей рік.

Чисельність персоналу на 2018 рік складає 11 чоловік: директор, бухгалтер, два менеджери з реклами, два графічних дизайнера, працівник із технікою оперативного тиражування та цифрового друку, працівник із технікою широкоформатного друку, а також три працівника цеху.

На нашу думку, головною проблемою ТОВ «Юго-Восток LTD» є відсутність стратегії управління. Тобто на підприємстві нехтують вивченням конкурентів, клієнтів, їх потреб та ступеню задоволеності, стимулюванням до збільшення обсягів операційної ефективності. Майже відсутнє стратегічне управління та контроль. Через низький рівень фінансових резервів підприємство економить на навчанні персоналу, тому це призводить до відсутності навичок ділового спілкування та аргументації на користь покупки у менеджерів. Наявне обладнання використовується не на всю міць.

Тому з метою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом на підприємстві рекомендовано такі заходи:

1. Впровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльності ТОВ «Юго-Восток LTD».
2. Запровадження системи проектного менеджменту.
3. Розробка та впровадження SMM (Social Media Marketing) та контент менеджменту рекламної агенції.
4. Розробка механізму мотивації працівників ТОВ «Юго-Восток LTD».

Рекомендовані пропозиції повинні позитивно вплинути на систему управління ресурсним потенціалом підприємства, збільшити продуктивність, прибуток та рівень конкурентоспроможності ТОВ «Юго-Восток LTD».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. / Л.В. Балабанова— Підручник.- Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 480 с.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент/ И.А. Бланк. - К.: НикаЦентр, Эльга, 2013. - 478 с.
3. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. / В.А. Василенко. – К., 2012. – 420 с.
4. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: Учеб. пособие / М.А. Вахрушина. – М.: Омега-Л, 2015- 432с. (с.205)
5. Витковский А.Ф. Проблемы формирования ресурсного потенциала предприятия/ А.Ф. Витковский // Символ науки. -2016. - № 9-1. - С.77-80
6. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал підприємства [Текст]/ О.М. Вишневська // Економіка АПК. – 2008. - №12. – с. 32-37
7. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посібник / В.Н. Гавриш, Е.А. Божко. – К.: 2004. – 224 с
8. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства / В.М. Головатюк, В.П. Соловійов // Механізм регулювання економіки. – 2009. - №1. – с. 102-111
9. Григорьева А.А. Методики оценки ресурсного потенциала сервисных предприятий / А.А. Григорьева // Инновационная экономика перспективы развития и совершенствования – 2017. - №1 – с.101-108
10. Донец Л.И. Методы оценки ресурсного потенциала предприятия / Л.И. Донец // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности – 2017 - №6 с.205-209
11. Дудар Т.Г. Основи менеджменту. Навчальний посібник./Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 146 с.

12. Жадько К.С. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток. Монографія / [А.Г. Бабенко, Ю.Г. Горященко, К.С. Жадько та ін.] / за заг. редакцією д.е.н. А.Г. Бабенка. – Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 493 с
13. Затуловский Д. Механизмы и инструменты системы управления трудовым потенциалом современной организации/ Д.Затуловский // Управление персоналом. – 2014. - №8. – с.36-37
14. Казимова А.А. Методы оценки трудового потенциала предприятий/ А.А. Казимова // Молодой ученый. – 2015. - №4. – с.87-92 (90)
15. Качуровський В.Є. Ресурсний потенціал підприємства: структура та ефективність використання [Текст]/ В.Є. Качуровський, В.П. Чайковська // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. - №4. – с. 123-129.
16. Коваль Н.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура: монографія / Н. В. Коваль –Білоцерківський НАУ, 2012. – 318 с.
17. Коренков О.В. Виробничий потенціал як складова частина потенціалу підприємства / О.В. Коренков // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. – Сер.:Економічна. – 2006. №565. – с. 186-190
18. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К.: 2005. – 352 с
19. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: [монография] / Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД «Универс.книга», 2002. – 310с.
20. Мельник Л.Л. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства / Б. Андрушків, Л. Мельник, О. Погайдак // Формування ринкової економіки в Україні. – 2012. – Вип. 27. – С. 3-7.
21. Мельник М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. И доп. / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. – 208 с.

22. Міценко Н. Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Н. Г. Міценко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193-198
23. Москалева Е.Г. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление./ Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин – М.: ЮНИТИ, 2013 – 232 с (с.28).
24. Мухамедьяров А.М. Финансовый менеджмент. Учебное пособие / А.М. Мухамедьяров. – М.: Инфа-М, 2016 – 127 с.
25. Осовська Г.В Менеджмент організацій [Текст] : Навч. посіб. / Г.В.Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський– К.: Кондор, 2015. – 676 с.
26. Разиньков П.И. Методологические аспекты комплексной оценки ресурсного потенциала предприятия/П.И. Разиньков// Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2017. - №1-1. – с. 174-184 (с.180)
27. Сабадирьова А.Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства / А.Л. Сабадирьова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. - №5. – Т.1. – С. 134-138
28. Смагин В.Н. Экономика предприятия: учебное пособие/ В.Н. Смагин – М. КНОРУС, 2013. – 160 с.
29. Сущенко Е.А. Характеристика потенциала предприятия как экономической категории / Е.А. Сущенко // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2007. - № 5 (51) – с. 239 – 244
30. Фоменко А. О. Влияние обучения персонала на рост производительности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №14. — С. 469-472
31. Халиков М.А. Об одном подходе к анализу и оценке ресурсного потенциала предприятия / М.А. Халиков // Международны журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015 - №11-2 – с. 296-300 (298)

32. Цветков А.Н. Менеджмент/А.Н. Цветков. – СПб.: Питер, 2013. – 176с. (с.83)
33. Шевров В. Ю. К вопросу формирования стратегии повышения эффективности использования ресурсного потенциала предпринимательской структуры / В. Ю. Шевров, И. Ю. Окольников // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2013. - №1 (т.7). – с. 130-135
34. Шиян В.Й. Интегральные показатели эффективности использования ресурсного потенциала сельско-хозяйственных предприятий: лекция / В. Й. Шиян, А.В. Олейник. – Х.: Харьк. с.-х. ин-т им. В. В. Докучаева, 1989. – 40с

ДОДАТОК А

Додаткова угода до установчого договору про створення ТОВ «Юго-Восток LTD»

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ
К УЧРЕДИТЕЛЬНОМУ ДОГОВОРУ О СОЗДАНИИ ОБЩЕСТВА С
ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

“Юго-Восток LTD”,
заверенному / мариупольской государственной
нотариальной конторой 17.05.93 за № 3-1771.

г. Мариуполь Донецкой обл.

“12” 12 1997 г.

В связи с принятым на собрании учредителей ОсОО “Юго-Восток LTD” 1 декабря 1997 г. решением об изменении в учредительных документах внести в учредительный договор от 17.05.1993 г. следующие изменения:

Первый абзац Учредительного договора изложить в следующей редакции:

“Группа частных лиц : Кожекин Константин Александрович, Кирпичев Олег Юрьевич, Заруба Ольга Анатольевна, именуемые в дальнейшем “Учредители”, заключили настоящий договор о нижеследующем : “

Пункт N 4 изложить в следующей редакции:

4. Для обеспечения первоначальной деятельности Общества Учредители образуют Уставной фонд, складывающийся из денежных взносов в размере 0,50 грн. Доли распределяются следующим образом:

- Кожекин Константин Александрович	0,17 грн.	34 %;
- Кирпичев Олег Юрьевич	0,17 грн.	34 %;
- Заруба Ольга Анатольевна	0,16 грн.	32 %.

Кирпичев Олег Юрьевич _____
г. Мариуполь, пр. Ленина, 99, кв. 47
Паспорт ВА № 727889, выдан Жовт-
невым РО мариупольского ГУ УМВД
24 мая 1997 г.

Кожекин Константин Александрович _____
г. Мариуполь, ул. Артема, 32, кв. 11
Паспорт XXII-НО № 545627, выдан
ОВД Жовтневого райисполкома
г. Мариуполя Донецкой обл.
7 апреля 1989 г.

Заруба Ольга Анатольевна _____
г. Мариуполь, ул. Горловская, 2/13,
кв. 81. Паспорт XXI-НО № 648285,
выдан ОВД Орджоникидзевского
райисполкома г. Жданова Донецкой
обл. 26 августа 1988 г.

м. Мариуполь

ДОДАТОК Б

Фінансовий звіт ТОВ «Юго-Восток LTD» за 2017 р.

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
СУБ'ЄКТА МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮГО-ВОСТОК LTD ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ"

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності _____ 18.12

Середня кількість працівників _____

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон _____

Дата(рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КОДУ

за КВЕД

КОДИ		
2017	12	31
19388797		
1412330000		
240		
18.12		

+380629470155

1. Баланс на 31.12.2017 р.

Форма N 1-м		Код за ДКУД		1801006
АКТИВ	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.0	0.0	
Основні засоби:	1010	0.0	0.0	
первісна вартість	1011	0.0	0.0	
знос	1012	0.0	0.0	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0.0	0.0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	0.0	
Інші необоротні активи	1090	0.0	0.0	
Усього за розділом I	1095	0.0	0.0	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	32.3	478.5	
у тому числі готова продукція	1103	0.0	0.0	
Поточні біологічні активи	1110	0.0	0.0	
Дебіторська заборгованість за продукцію товари, роботи, послуги	1125	18.1	17.7	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.0	0.0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.0	0.0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35.2	47.0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	0.0	
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	2.2	1.7	
Витрати майбутніх періодів	1170	0.0	0.0	
Інші оборотні активи	1190	0.0	67.2	
Усього за розділом II	1195	87.8	612.1	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	0.0	0.0	
Баланс	1300	87.8	612.1	

Продовження додатка Б

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.0	0.0
Додатковий капітал	1410	0.0	0.0
Резервний капітал	1415	0.0	0.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-88.4	-83.2
Неоплачений капітал	1425	0.0	0.0
Усього за розділом I	1495	-88.4	-83.2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.0	0.0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0.0	0.0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.0	0.0
товари, роботи, послуги	1615	25.9	31.2
розрахунками з бюджетом	1620	13.8	9.4
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.0	0.0
розрахунками зі страхування	1625	3.2	6.4
розрахунками з оплати праці	1630	14.9	20.0
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	0.0
Інші поточні зобов'язання	1690	118.4	628.3
Усього за розділом III	1695	176.2	695.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.0	0.0
Баланс	1900	87.8	612.1

2. Звіт про фінансові результати

за 2017 р.

СТАТТЯ		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
1	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	619.5	1214.9	
Інші операційні доходи	2120	0.0	0.0	
Інші доходи	2240	0.0	0.0	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	619.5	1214.9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	132.2	816.1	
Інші операційні витрати	2180	481.9	399.0	
Інші витрати	2270	0.0	0.0	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	614.1	1215.1	
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	5.4	-0.2	
Податок на прибуток	2300	0.0	0.0	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5.4	-0.2	

Керівник

(підпис)

Кожекін Костянтин Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК В

Фінансовий звіт ТОВ «Юго-Восток LTD» за 2016 р.

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

28.02.2017
[Підпис]

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЮГО-ВОСТОК LTD"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРПОУ	Коди
Територія	ДОНЕЦЬКА		за КОАТУУ	2017 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	6		за КОПФГ	19388797
Вид економічної діяльності	Друкування іншої продукції		за КВЕД	1412330000
Середня кількість працівників, осіб	5			240
Одиниця виміру	тис. грн. з одним десятковим знаком			18.12
Адреса телефон	вулиця Артема, буд. 82, кв. 11, м. МАРІУПОЛЬ, ДОНЕЦЬКА обл., 87515			529746

1.Баланс на 31 грудня 2016 р.

Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби	1010	-	-	
первісна вартість	1011	-	-	
знос	1012	(-)	(-)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	-	-	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	3,0	32,3	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4,6	18,1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	35,2	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,4	2,2	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	2,8	-	
Усього за розділом II	1195	11,8	87,8	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	11,8	87,8	

Продовження додатка В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(88,2)	(88,4)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(88,2)	(88,4)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	56,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	33,5	25,9
розрахунками з бюджетом	1620	-	13,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1,2	3,2
розрахунками з оплати праці	1630	3,3	14,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6,0	118,4
Усього за розділом III	1695	100,0	176,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	11,8	87,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2016

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 214,9	297,1
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 214,9	297,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(816,1)	(222,8)
Інші операційні витрати	2180	(399,0)	(106,7)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1 215,1)	(329,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(0,2)	(32,4)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(0,2)	(32,4)

Керівник

(підпис)

Кожекін Костянтин Олександрович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



ДОДАТОК Г

Фінансовий звіт ТОВ «Юго-Восток LTD» за 2018 р.

Продовження додатка Г

ДОДАТОК Д

Річні обсяги друку на друкарському обладнанні (плотері)