

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Тернопільський національний економічний університет  
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій  
Кафедра менеджменту та публічного управління

ТУРЯНИЦЯ Катерина Василівна

Адміністрування ресурсного забезпечення  
функціональної діяльності організації /  
Administration of resource support of functional  
activities in the organization

спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент  
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

Магістерська дипломна робота

Виконала студентка групи  
АДМзм-21  
К. В. Туряниця

Науковий керівник:  
д.е.н., професор Мельник А.Ф.

Магістерську дипломну роботу  
допущено до захисту:

"30" січня 2017 р.

Завідуючий кафедрою  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій**  
Кафедра менеджменту та публічного управління  
Освітній ступінь "магістр"  
спеціальність: 8.18010018 - Адміністративний менеджмент  
магістерська програма - Адміністративний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

*[Signature]*

М. М. Шкільняк

" 20 " 11 2015 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**ТУРЯНИЦЯ Катерина Василівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи**

**Адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації / Administration of resource support of functional activities in the organization**

керівник роботи д.е.н., професор Мельник А.Ф.

затверджені наказом по університету від 3 листопада 2015 р. №629

**2. Строк подання студентом закінченої дипломної роботи 28 лютого 2017 р.**

**3. Вихідні дані до роботи**

*нормативно-правові акти*  
*звітність, монографічне матеріалу, періодичні*  
*видавничі матеріали, періодичні інтернет,*  
*інформаційні матеріали, документація*  
*організації*

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**

*Дослідити теоретичні засади адміністрування*  
*ресурсного забезпечення функціональної діяльності*  
*організації, розробити системний аналіз*  
*ресурсного забезпечення функціональної діяльності*  
*таблицю, таблицю, таблицю, розробити розробити*  
*адміністрування ресурсного забезпечення функціональ-*  
*ності організації*

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

*таблиці, графіки, діаграми, схеми*

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

**7. Дата видачі завдання 9 жовтня 2015 р.**

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назви етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми виконаної роботи згідно з тематикою / метафоричними висловлюваннями та емоційними мовами майстерської роботи	до 25.12.2015р	
2.	Написання теоретичної частини майстерської роботи (1 розділ роботи)	до 15.03.2016р	
3.	Написання практичної частини майстерської роботи (2 розділ роботи)	до 20.05.2016р	
4.	Написання висновку (висновку) до роботи виконаної роботи (3 розділ)	до 10.10.2016р	
5.	Представлення робіт до захисту виконаної роботи, реферату та висновку згідно з тематикою	до 15.11.2016р	
6.	Виконання завдань згідно з тематикою виконаної роботи. Виконання реферату згідно з тематикою	до 20.12.2016р	
7.	Реферат виконаної роботи та оформлення реферату згідно з тематикою	до 01.02.2017р	
8.	Оформлення майстерської роботи та отримання доповіді до захисту	до 10.02.2017р	
9.	Подача виконаної роботи на захист в редакцію журналу згідно з тематикою	до 15.02.2017р	

Студент  Підпис Туряниця К. В.

Керівник роботи  Підпис д.е.н., професор Мельник А.Ф.



Вик №63/1 від 30 листопада 2015 р.

В.О. зав. кафедри менеджменту та  
публічного управління ТНЕУ  
Д.е.н. професору Шкільняку М.М.

Лист замовлення

ТОВ «Глобал Автоград» зацікавлена у виконанні магістерської роботи на тему «Адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації», та просить доручити її виконання слухачу магістратури Тернопільського національного економічного університету за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» Туряниці Катерині Засилівні.

Директор ТОВ «Глобал Автоград»



Данканич В.І.



**РЕЦЕНЗІЯ**

на дипломну роботу студентки групи АДМзм-21

**ТУРЯНИЦЯ Катерина Василівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації / Administration of resource support of functional activities in the organization**

Виконану на матеріалах: ТОВ "Глобал Авторфак"

Актуальність теми: Актуальність теми: оновлення методик роботи та виробничих процесів, які використовуються в адмініструванні ресурсною забезпечення функціональної діяльності організації та виробничих нових технологій та процесів їх реалізації

Самостійні розробки і пропозиції автора: Автором розроблено на основі теоретичних досліджень адміністрування ресурсною забезпечення функціональної діяльності організації, запропоновано процес адміністрування ресурсної забезпечення в розподіленій мережі підприємств, дані методи запропоновано адміністрування ресурсним забезпеченням функціональної діяльності організації

Практичне значення магістерської дипломної роботи: Рекомендується щодо вдосконалення процесів адміністрування ресурсною забезпеченням функціональної діяльності організації, що виконують в Україні в умовах роботи ТОВ "Глобал Авторфак"

Недоліки: Деякі некоректні дані в таблицях на сторінках роботи, не виявлено

Загальний висновок: Дипломна робота є самостійним науковим дослідженням містить конкретні пропозиції та рекомендації по темі дослідження виробничих витрат вимог вищої ланки і розробку відповідної системи туремний К.В. - кваліфікації магістра з адміністративного менеджменту

Рецензент: Директор ТОВ "Глобал Авторфак"  
(посада, місце роботи, вчене звання, науковий ступінь)

Олександр Володимир Чабанович  
(прізвище, ім'я, по батькові)



[Signature] "06" січня 2017 р.  
(підпис)

Зв. № 5 від 20.01.2017р

Зав. Кафедри менеджменту та публічного управління д.е.н., проф. Шкільняку М.М.

### Довідка про впровадження

Доводимо до Вашого відому, що результати дослідження Туряниці Катерини Засилівни, слухачки магістратури за спеціальністю «Адміністративний менеджмент» гр АДМм-21, отримані у процесі виконання дипломної роботи на тему : «Адміністрування ресурсного забезпечення функціонально діяльності організації», зокрема, розроблений алгоритм та сформована методика реорганізації адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства мають практичну значимість та будуть впроваджені у діяльність ТОВ «Глобал автоград».

Директор  
ТОВ «Глобал Автоград»



Данканич В.І.

Тернопільський національний економічний університет  
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій  
Кафедра менеджменту та публічного управління

ВІДГУК

наукового керівника д.е.н., професор Мельник А.Ф.  
на дипломну роботу студентки групи АДМзм-21

ТУРЯНИЦЯ Катерина Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему: **Адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації / Administration of resource support of functional activities in the organization**

актуальність теми: *Університетні ресурси забезпечення організації є оборотом ризиків в її діяльності і якості виконання її мисії. З огляду на це для кожного типу організації має бути напрацьована конкретна і оптимальна ресурсна забезпечення, що враховує не лише фінансові вказівки в напрямі міжнародної діяльності, але й організаційні потреби щодо обслугодителів і наявних послуг. Відповідно обрати тему магістерської дипломної роботи в актуальному.*

Самостійні розробки і пропозиції автора: *1) згідно з оглядом літератури на тему забезпечення функціональної діяльності дослідницького підприємства; 2) дана критична оцінка функціональної діяльності ТОВ "Глобал Астіс" з впровадженням розробленої автором; 3) виявлено потреби в ресурсному забезпеченні виробничих процесів; 4) розроблено пропозиції щодо оптимізації ресурсного забезпечення діяльності організації; 5) сформульовано систему управління бізнес-процесами.*

Практичне значення магістерської дипломної роботи: *В практичній частині роботи організації можуть бути використані: аналітичні системи ресурсного забезпечення; методи SWOT-аналізу ТОВ "Глобал Астіс" в контексті вибору ресурсної стратегії; запропонована стратегія на системі управління бізнес-процесами; рекомендації щодо оптимальної проєкції системи управління і організаційних побудов.*

Недоліки: *В роботі є певні зауваження:*  
*1) диплом було бачити тільки в електронному варіанті, а ресурсний потенціал і ресурсне забезпечення; 2) інші зміни стосуються ресурсного забезпечення функціональної діяльності дослідницького підприємства на основі чотирьох критеріїв і ієрархічної моделі ресурсу.*

Загальний висновок: *Загалом цю магістерську дипломну роботу є завершеною самостійною дослідницькою, яка відповідає вимогам до дипломних магістерських робіт з спец. "Адміністративний менеджмент". Виконана на найвищому рівні якості, демонструє високий рівень професійної компетентності автора з повною оцінкою "добре" в її авторі задоволені усіма вимогами всієї роботи і магістра з професійної діяльності в економічній сфері.*

Науковий керівник \_\_\_\_\_ д.е.н., професор Мельник А.Ф. \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали) (підпис)

23 " січня 2017 р.

## РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 125 сторінки, 16 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел із 89 найменування.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.

Об'єктом дипломного дослідження є процес ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.

Предметом дипломного дослідження виступає механізм ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації в діяльності ТОВ "Глобал Автоград".

Отримані висновки та їх новизна: полягає у розвитку теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процедур і технологій адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації ТОВ "Глобал Автоград".

Ключові слова: адміністрування, ресурсне забезпечення, організація ресурсного забезпечення.

## RESUME

Thesis contains 125 pages, 16 tables, 13 figures, list of references from 89 titles.

The aim of the thesis is the development of theoretical positions and develop practical recommendations for improving the management of resource support function of the organization..

The object of graduate study is the process resource support function of the organization.

The subject of graduate study supports acting mechanism of resource support



in the functional organization of the LLC "Global Autograd."

**The resulting conclusions and their novelty:** is the development of theoretical positions and develop practical recommendations to improve procedures and technology management resource providing functional activity of LLC "Global Autograd".

**Keywords:** administration, resource support, organization of resources..

#### ANNOTATION

Turyanyava, Catherine V. Administration of resource support of functional activities in the organization. – The Manuscript.

The research is to obtaining the educational qualification of "master" in "Administrative Management" – Ternopil National Economic University, Ternopil, 2017.

The first section covers the theoretical and methodological foundation for providing of resource support functional activities in the organization.

## АНОТАЦІЯ

**Туряниця Катерина Василівна. Адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації. – Рукопис.**

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.18010018 «Адміністративний менеджмент».- Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль, 2017

У першому розділі висвітлено теоретичні та методичні засади адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.

У другому розділі проведено системний аналіз та оцінка практики ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства.

У третьому розділі обґрунтовано шляхи удосконалення адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства.

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 89 позицій, 4 додатків та містить 16 таблиць і 13 рисунків.

## ANNOTATION

**Turyanytsya Catherine V. Administration of resource support of functional activities in the organization. – The Manuscript.**

The research is to obtaining the educational qualification of "master" in "Administrative Management" .- Ternopil National Economic University.- Ternopil, 2017.

The first section covers the theoretical and methodological foundation for providing of resource support functional activities in the organization..

The second section conducted a systematic analysis and evaluation practices of resource providing functional activity of the investigated company.

In the third chapter, proposed reasonable ways to improve resource management to ensure the functional activity of the investigated company.

Thesis consists of an introduction, three chapters, conclusion, list of references with 89 names, 4 applications and includes 16 tables and 13 figures.

ВСТУП	6
1. ВИДИ РЕСУРСІВ І ЇХНЄ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	12
1.1. Сутність і значення забезпечення ресурсів підприємства	12
1.2. Види ресурсів підприємства	30
1.3. Характеристика функціональної діяльності підприємства	40
Розділ 2. Системний аналіз ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства	42
2.1. Характеристика функціональної діяльності досліджуваного підприємства та його ресурсного забезпечення	42
2.2. Оцінка рівня ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства	59
2.3. Оцінка рівня організування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства	76
Розділ 3. Удосконалення адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства	83
3.1. Формування моделі ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства в умовах її діяльності	83
3.2. Удосконалення організування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства	100
3.3. Удосконалення адміністрування процесів організування функціональної діяльності	109
Висновки	120
Список літературних джерел	126
Додатки	131

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>Розділ 1. Теоретичні засади адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації</b> .....	6
1.1. Ресурсне забезпечення як необхідність успішного функціонування організації і об'єкт адміністрування .....	6
1.2. Види ресурсів, їх класифікація .....	12
1.3. Сутність і завдання адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації.....	30
Висновки до розділу 1.....	40
<b>Розділ 2. Системний аналіз ресурсного забезпечення функціональної діяльності тов «глобал автоград» та стану його адміністрування</b> .....	42
2.1. Характеристика функціональної діяльності досліджуваного підприємства та виду ресурсів , які використовуються.....	42
2.2. Оцінка ступеня ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства .....	59
2.3. Оцінка практики адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства.....	76
Висновки до розділу 2.....	83
<b>Розділ 3. Удосконалення адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства</b> .....	85
3.1. Формування стратегії ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваної організації в умовах її диверсифікації.....	85
3.2. Удосконалення організаційного забезпечення та регламентування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства.....	100
3.3. Удосконалення документування процесів забезпечення функціональної діяльності.....	109
Висновки до розділу 3.....	120
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	122
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	126
<b>ДОДАТКИ</b> .....	135

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** В умовах формування і розвитку ринкових відносин в Україні, які на мікрорівні характеризуються нестабільністю цілей, напрямів діяльності та визначення пріоритетів розвитку підприємства, що в свою чергу зумовлено відсутністю рівноваги між попитом і пропозицією, непередбаченими змінами в конкурентному середовищі та факторами, що на нього впливають, особливої актуальності набувають проблеми формування, оцінювання, розвитку та оптимального управління наявними ресурсами підприємства. У сучасних умовах механізм адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організацій не завжди в повній мірі відповідає завданням підвищення ефективності їх роботи, отримання бажаних кінцевих результатів, подальшого розвитку. Особливої актуальності ця проблема набуває через обмеженість ресурсів. Це зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів їх ефективнішого використання.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Складність категорії «ресурсний потенціал» породжує різноманітність підходів до трактування його сутності, а відповідно й напрямів удосконалення механізму його формування та використання. Проблемам адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства присвячено наукові дослідження й публікації таких вчених-економістів, як О. Арєф'єва, М.О. Бєседін, О.Величко, В. Гавва, Т. Говорушко, О. Федонін, та інші.

Незважаючи на значну кількість досліджень, дискусійними залишаються чимало питань щодо управління ресурсами підприємства, що пов'язано з відсутністю єдиної думки науковців щодо їх структурування, оцінки й розподілу, складністю даної проблематики та досить широкою сферою аспектів, які вона охоплює.

**Метою дипломної роботи** є дослідження теоретичних і прикладних аспектів адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємств в сучасних умовах.



Для досягнення мети, у роботі поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретичні підходи до ресурсного забезпечення як необхідності успішного функціонування організації і об'єкту адміністрування;
- охарактеризувати сутність та класифікаційні ознаки ресурсів;
- розкрити особливості процесу адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства;
- оцінити ступінь ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати ефективність практики використання ресурсного забезпечення діяльності підприємства;
- розкрити пропозиції щодо вдосконалення стратегії ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваної організації в умовах її диверсифікації;
- надати рекомендації щодо вдосконалення організаційного забезпечення та регламентування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства;
- запропонувати заходи з удосконалення документування процесів забезпечення функціональної діяльності.

**Об'єкт дослідження.** Об'єктом дослідження у роботі виступають процеси адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємств.

**Предмет дослідження.** Система ресурсного забезпечення функціональної діяльності ТОВ «Глобал Автоград» та стан його адміністрування.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, при уточненні сутності, виявленні специфічних особливостей адміністрування ресурсного забезпечення використовувалися методи логіки, діалектики, порівняння і сутнісно-етимологічного аналізу; при проведенні аналізу рівня забезпеченості та ефективності використання ресурсів а підприємстві – методи порівняльного аналізу і синтезу, економічного аналізу; при визначенні основних факторів, що

впливають на ефективність управління ресурсами підприємства – методи стратегічного аналізу, угруповань порівняння; при обґрунтуванні шляхів удосконалення ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації принципи системного підходу.

**Практична значущість результатів дослідження** полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства.

**Апробація.** Наукові результати дипломної роботи апробовані на студентській науковій конференції «Науково-дослідна робота студентів: формування особистості майбутнього вченого, фахівця високої кваліфікації» та опубліковані в збірнику тез конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» на тему «Адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації» (Тернопіль, ТНЕУ, 2016) [89].

**Структура роботи.** Дипломна робота, зміст якої викладено на \_ сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 89 найменування, 4 додатків та містить 16 таблиць і 13 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Ресурсне забезпечення як необхідність успішного функціонування організації і об'єкт адміністрування

Розвиток та успіх господарської діяльності підприємства залежить від адекватного її цілям та задачам ресурсного забезпечення, тому обґрунтування оптимальних пропорцій між ними та визначення потреби в конкретних видах ресурсів є обов'язковою складовою системи управління діяльністю підприємства. Існуючі дослідження щодо обґрунтування обсягів ресурсів для того або іншого виду діяльності є свідченням інтересу наукового співтовариства до даної проблеми, яка вирішується з врахуванням специфіки бізнес-процесів конкретних напрямків господарювання підприємств. Сьогодні більшість підприємств функціонують в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Складне політико-економічне становище спричиняє низку проблем для підприємств, які важко вирішити та подолати, тому особливо актуальною стає проблема раціонального використання ресурсів у процесі досягнення стратегічної мети, що пов'язано з їх обмеженням та суттєвим подорожчанням. За таких обставин є цікавим, чому за однакових обставин одні підприємства досягають успіху, а інші лише погіршують свої ринкові позиції або взагалі стають банкрутами.

Питання ресурсного забезпечення як необхідної умови ефективної діяльності організації розглядається у працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Структура ресурсного забезпечення діяльності окремих підприємств є різною, і на сьогодні існують різні підходи до оцінки та ефективного управління структурним співвідношенням ресурсів організації.

Науковець В.А. Васильченко в своїх працях акцентує увагу на тому, що в основі функціонування підприємства повинен лежати його потенціал. Він

визначає його як набір якісних та кількісних характеристик, а саме як «джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-яких завдань, досягнення визначеної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в окремій галузі» [18, с. 83]. Також в своїх працях вчений виділяє виробничий, трудовий, інформаційний потенціал і комунікації, фінансовий, організаційний потенціал і потенціал управління та потенціал відносин, маючи на увазі, що кожен із зазначених потенціалів забезпечуються відповідними ресурсами, які має в своєму розпорядженні підприємство.

Наприклад, в науковій роботі В.П. Мартиненко [64, с. 21] ставиться наголос на тому, що «технологія є тим фактором, який найбільше впливає на продуктивність, але у взаємодії з іншим фактором – кадрами». Та зазначено, що засади соціально-економічного зростання розвитку підприємства закономірно базуються на трьох основних підгрунтях, а саме: інформаційному, інтелектуальному та інноваційному.

На противагу вітчизняним науковцям закордонні економісти розглядають наступні підходи ресурсного забезпечення розвитку організацій. Зокрема, Б. Карлоф акцентує увагу на управлінні ресурсами для досягнення внутрішньої ефективності і під ресурсами виділяє поєднання затрат і капіталу [57, . 152]. Особлива увага на сьогодні у закордонній економічній літературі приділяється розвитку трудових ресурсів, які є складовою інтелектуального потенціалу і розглядаються як важливий фактор організаційного розвитку. Зокрема, акцентується увага на необхідності впровадження концепцій «організацій, що самонавчаються».

Ефективність ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства передбачає організацію ефективного адміністрування управлінських функцій.

Адміністрування розглядається як сукупність функцій, що сприяють досягненню цілей організації та збільшення прибутку. У дослідженнях, пов'язаних з адмініструванням, відсутнє єдине визначення категорії «функції адміністрування». З одного боку, функція управління це певний вид діяльності,

у процесі якого виконується вплив на об'єкт управління, вирішується задані цілі і завдання, досягається здійснення бажаної мети [81, с. 287].

Категорія «функція», яка походить з латинського «function» («відправлення», «діяльність»), широко використовується у таких науках як математиці, психології, філософії, соціології, економіці та ін. Вона вживається в значенні обов'язку, певного виду діяльності, властивості, залежність однієї причини від іншої і т.д., а також відображає сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функція менеджменту – це види діяльності щодо об'єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу. Кожна функція складається із послідовності взаємопов'язаних дій для виконання поставленої ролі управління [10].

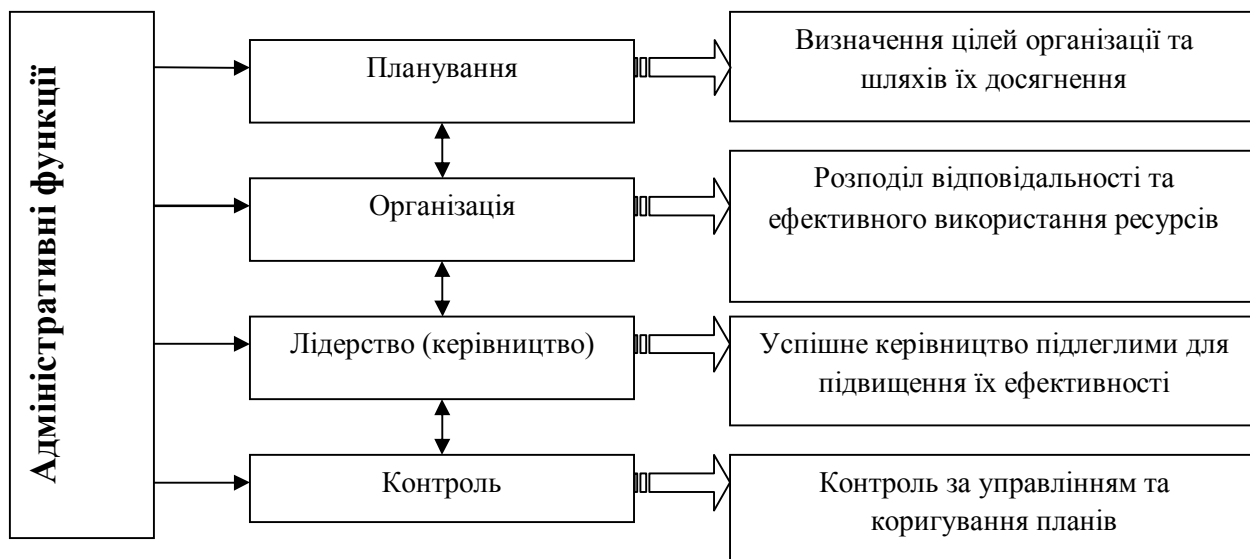
В сучасній літературі існує безліч підходів щодо класифікації функцій управління, що пояснюється застосуванням різного роду критеріїв їх оцінки. Деякі автори вважають класифікацію функцій з позиції суб'єкта менеджменту найпоширенішою [46], інші вбачають найбільш розповсюдженою класифікацію з організаційно-технічного погляду [41], за якою виділяються загальні та специфічні функції управління. Загальні функції виділяються відповідно до етапів управління як процесу, тоді як специфічні – розрізняють насамперед за формою поділу процесу управління на складові частини.

Деякі дослідники розрізняють серед функцій менеджменту загальноорганізаційні (наприклад, виконання функцій керівниками організацій), спеціалізовані (здійснення завдань різними спеціалістами), обслуговуючі (що стосується обліку та звітності) [12]. Деякі дослідники наголошують на важливості чотирьох функцій, які повинні виконуватися для ефективної діяльності підприємства. Це такі як, Producing results – виробництво результатів задля яких існує підприємство і які визначають її прибутковість, Administering – адміністрування для забезпечення ефективності, Entrepreneuring – підприємництво, яке забезпечує управління змінами, та Integrating –



інтеграція, об'єднання елементів організації для забезпечення її діяльності на перспективу [10].

Досліджуючи та систематизуючи наукові розробки вчених та практиків, вважаємо за доцільне до основних адміністративних функцій відносити планування, організація, лідерство (керівництво) і контроль (рис. 1.2 ).



**Рис. 1.2. Основні функції адміністрування [9]**

Спираючись на твердження науковців, на сьогодні важливим є визначення оптимальної структури ресурсів, що дасть змогу забезпечити ефективність функціонування діяльності підприємства та дозволить оптимізувати пошук ресурсних комбінацій, що дасть змогу поліпшити використання ресурсного потенціалу в умовах зростаючої конкуренції не тільки на рівні країни, але й в межах світової спільноти.

Велика кількість вітчизняних компаній більшості галузей економіки знаходяться у скрутному становищі, що свідчить про неефективний, незбалансований розвиток підприємств і вимагає пошуку можливих шляхів подолання кризового стану і створення умов для досягнення ефективності функціонування їх діяльності. Особливої актуальності в цій ситуації набуває питання формування ефективної системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. Управління підприємством повинно означати

створення єдиної, раціональної, чітко та безперервно функціонуючої системи з певними цільовими установками та взаємопов'язаними елементами.

Як об'єкт адміністрування, ресурсне забезпечення являє собою комплексний процес формування, використання та розвитку ресурсів підприємства у відповідності з цілями його господарської діяльності.

Ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства полягає в розумінні його як заходів системного характеру щодо задоволення потреби підприємства в необхідних ресурсах шляхом забезпечення відповідних умов його функціонування з метою досягнення запланованого ефекту.

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

Основними задачами управління ресурсним потенціалом є його формування, використання та відтворення. Формування ресурсного потенціалу відбувається як процес ідентифікації та створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення.

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

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

Процес управління ресурсним потенціалом підприємства складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна розділити на низку самостійних операцій. Цими операціями є: збір і передача інформації, її

обробка й аналіз, вироблення на основі аналізу управлінського рішення, передача рішення і його реалізація, порівняння отриманих рішень з показниками та їхніми плановими величинами. Процедура адміністрування ресурсним забезпеченням підприємства наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

### Етапи адміністрування ресурсного забезпечення

№ з/п	Склад операцій
Цілепокладання	
1	1. Визначення цілей 2. Обґрунтування цілей 3. Формування цілей 4. Постановка цілей 5. Коректування цілей
Вибір	
2	1. Оцінка механізму управління 2. Вибір методів управління 3. Обґрунтування методів 4. Комбінування методів
Інформаційна робота	
3	1. Накопичування інформації 2. Зберігання інформації 3. Пошук інформації 4. Обробка інформації 5. Передача інформації
Аналітична робота	
4	1. Оцінка параметрів 2. Розрахунок показників 3. Графічна робота 4. Класифікація, аналіз
Розробка і вибір варіанту дій (тип рішень)	
5	1. Пошук варіантів дій 2. Визначення критеріїв вибору 3. Співставлення варіантів 4. Організаційне оформлення 5. Прийняття рішень
Організаційно-практична робота (реалізація рішень)	
6	1. Доведення рішення до виконавців 2. Роз'яснення и уточнення рішення 3. Розподіл завдань 4. Наділення повноваженнями 5. Контроль виконання

Примітка: Сформовано автором на основі [9,10]

Для якісного управління ресурсами підприємства механізм формування та використання ресурсів повинен базуватися на принципах системності та комплексності. Принцип системності передбачає існування механізму управління ресурсами як специфічної динамічної системи. Під системою слід розуміти сукупність елементів, які знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного, утворюючи певну єдність. Системний підхід при управлінні економічними ресурсами дозволяє глибше вивчити об'єкт управління, виявити причинно-наслідкові зв'язки між складовими ресурсного потенціалу підприємства.

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

## **1.2. Види ресурсів, їх класифікація**

У сучасній українській енциклопедії ресурси (від франц. *ressource* – допоміжний засіб) розглядають як цінності, засоби, можливості, грошові засоби, джерела засобів доходів [70, с. 71], і які є фактором внутрішніх резервів економічного розвитку організації за умови їх ефективного використання, що дозволяє забезпечити не тільки потреби організації, але й потреби суспільства.

У науковій літературі все частіше поняття «ресурс» замінюють поняттям «потенціал». Проте, дослідження наукових праць [61,72, 76,] дозволили зробити висновок, що ресурси підприємства є важливою складовою економічного потенціалу розвитку підприємства.

Аналіз сучасних уявлень про потенціал дозволяє виділити три напрями. Представники першого (О Величко, С. Белова, В.Дибленко та ін.) стверджують,

що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. [29, с. 24]

Академік Л.І. Абалкін зазначає, що поняття „потенціал” і „ресурс” не потрібно протиставляти. Потенціал (економічний, підприємницький, виробничий) – це „узагальнена, збірна характеристика ресурсів”, прив’язана до місця та часу. У літературі трактування поняття „потенціал” як певної сукупності ресурсів, здебільшого економічних, безпосередньо пов’язаних із функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу, знаходить все більше прихильників. Так, В.М. Архангельський під потенціалом розуміє засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або при розв’язанні певної задачі. [7, с. 176].

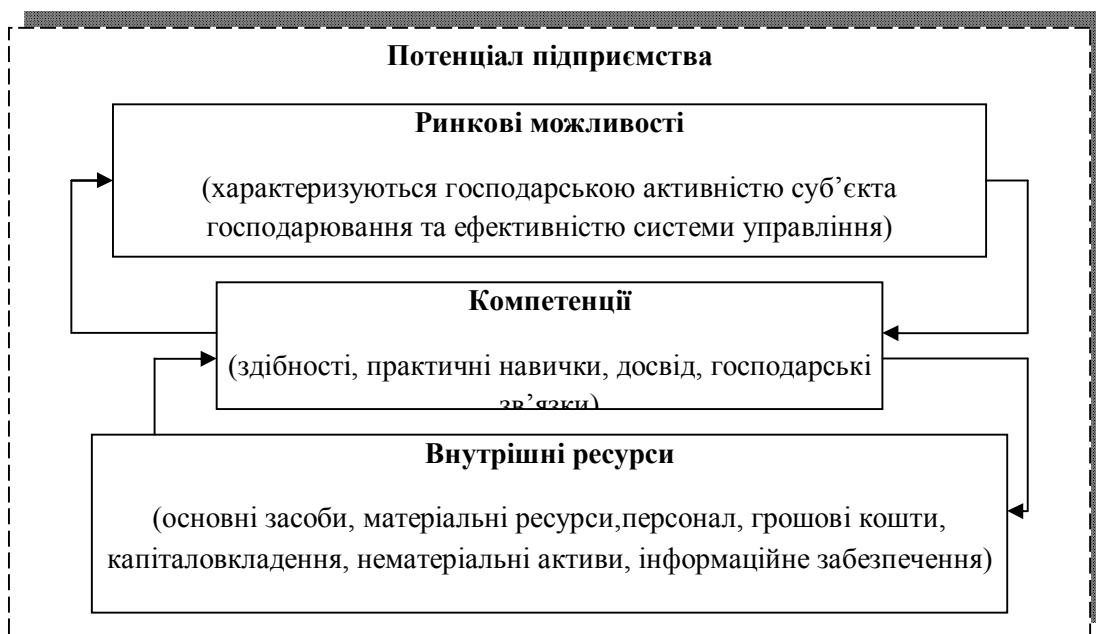
Отже, потенціал підприємства може бути визначений як спроможність суб’єкта ринку сформувати певні види економічних ресурсів, володіти ними, за необхідності залучати ззовні та ефективно використовувати у господарській діяльності з метою задоволення потреб споживачів та отримання власних економічних вигод [12, с.154]. Запропоноване визначення потенціалу підприємства враховує економічні аспекти господарювання в умовах конкурентного середовища. З огляду на зміст запропонованого визначення, нами представлена схема потенціалу підприємства (рис 1.2.).

Як свідчать дані рисунку 1.2., спроможність сформувати ресурси зумовлюють внутрішні можливості виробничо-торгівельного підприємства, а вони, у свою чергу, забезпечують досягнення конкурентних переваг у ринковому середовищі.

Виробничо-технологічна складова ресурсного потенціалу включає: потенціал основних та оборотних фондів, потенціал нематеріальних активів, потенціал природно-кліматичних умов та землі..

Матеріальні ресурси - це ресурси в натурально-речовій формі, які використовуються у виробничій (господарській) діяльності підприємства.





**Рис.1.2. Формалізована схема потенціалу підприємства [12, с.45]**

Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати чотирма основними критеріями: реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (включаючи і реалізацію можливостей); обсягом ресурсів як залучених, так і тільки підготовлених для використання у виробництві; здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства; 4) формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємства.

У науковій літературі немає однозначної думки і щодо структури ресурсів. Доцільно виокремити групи ресурсів:

- 1) за складом: матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові, природні;
- 2) за походженням: первинні та вторинні;
- 3) за структурою: засоби праці, предмети праці, продукти праці.

Матеріальні ресурси - це ресурси в натурально-речовинній формі, які використовуються у виробничій діяльності підприємства. До їх складу входять основні засоби та частка оборотних коштів.

Можна виділити такі основні складові ресурсного потенціалу підприємства як виробничо-технологічна, трудова, фінансова, інфраструктурна,

організаційно-управлінська, інвестиційна, інноваційна, маркетингова, еколого-економічна, стратегічна ( див. Додаток А).

Наведені складові тісно взаємодіють між собою, формуються у сукупності та можуть бути ефективно використані лише разом, як комплекс складових частин потенціалу певної підприємницької структури [51].

Основні засоби - це матеріально-речовинні цінності підприємства , які використовуються або призначені як засоби праці. До основних засобів відносяться будівлі, технічні споруди, обладнання, транспортні засоби та ін. Не всі матеріальні цінності відносяться до основних засобів, а лише ті, які використовуються у процесі виробництва тривалий час (впродовж періоду який перевищує 365 календарних днів від дати їх введення в експлуатацію), зберігаючи при цьому свою натурально- речовинну форму, а їхня вартість переноситься на виготовлений продукт поступово по мірі використання. При формуванні основних засобів підприємств повинні враховуватись особливості кожного об'єкту їх складових. У кожному конкретному випадку такий об'єкт розглядається як закінчений пристрій з усіма пристосуваннями і приладдям до нього або окремий конструктивно відокремлений предмет, що призначений для виконання певних самостійних функцій, чи відокремлений комплекс конструктивно з'єднаних предметів одного або різного призначення, для обслуговування яких використовуються загальні пристосування , прилади керування та єдиний фундамент. В зв'язку з цим , кожен предмет чи об'єкт може виконувати свої функції, а їх комплекс певну роботу в складі комплексу, а не самостійно.

Для забезпечення своєї діяльності кожне підприємство повинно мати наявності не сукупність основних засобів, а таку їх кількість і в такому складі, як цього вимагає організація процесу виробництва. Основні засоби підприємств періодично оновлюються, поповнюються і вибувають із експлуатації. Основні засоби поділяються на виробничі і не виробничі. До виробничих засобів відносяться засоби, які беруть безпосередню участь у виробництві. Невиробничі засоби не беруть участі у виробництві і джерелом

їх відтворення є прибуток підприємства. Зображена на рис 1.1. видова класифікація основних засобів використовується чинними системами бухгалтерського обліку та статистики.

Основні засоби у процесі експлуатації зношуються. Знос може бути: 1) фізичний втрата основними засобами своєї вартості у процесі експлуатації; 2) моральний - зменшення вартості основних засобів під впливом того, що створюються більш продуктивні і економічно вигідніші машини, обладнання. Характерною рисою використання основних засобів у процесі виробництва є їх відновлення, яке здійснюється за рахунок амортизації. Амортизація - це процес перенесення вартості основних засобів на вартість новоствореної продукції з метою їх повного відновлення. Для відшкодування вартості зношеної частини основних засобів відраховують певні суми грошей відповідно до розмірів їх зносу, які включають у собівартість продукції. Ці відрахування називають амортизаційними. Частина оборотних засобів також входить до складу матеріальних ресурсів. Це сировина, допоміжні матеріали, напівфабрикати і комплектуючі.

Сировина - це вихідний матеріал для виробництва продукції, як у матеріальному, так і у вартісному вимірі. Допоміжні матеріали не включають у нову продукцію в матеріальному виразі, але входять у новий продукт у вартісному виразі. Це енергія, змащувальні матеріали, паливо, інструменти. Напівфабрикати і комплектуючі - товари, які купляють у інших підприємств для комплектування своїх виробів з додатковою переробкою або без неї. Особливістю даного виду ресурсів є те, що вони повністю споживаються у кожному технологічному циклі виготовлення продукції та повністю переносять свою вартість на вартість цієї продукції.

Нематеріальні ресурси - це складова частина потенціалу підприємства, здатна забезпечувати економічну користь протягом тривалого періоду. За природою свого походження нематеріальні ресурси виникають або завдяки новим, унікальним знанням у будь-якій формі, або через рідкісність ресурсів (природну чи організовану). В обох цих випадках недостатність ресурсів

сприяє появі ренти. Використання таких ресурсів або робить їхніх власників єдиним виробником певної продукції, або забезпечує зменшення витрат проти інших виробників.

Отже, нематеріальні ресурси багато важать у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. За умов насиченості ринку різноманітними товарами організація повинно вдосконалювати можливості пропонування, просування та реалізації своїх товарів та послуг. Дійовим інструментом конкуренції у цьому разі може бути використання нематеріальних ресурсів. Поняття «нематеріальні ресурси» використовується для характеристики сукупності об'єктів інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність у широкому розумінні – це юридична категорія, яка застосовується для :

- визначення результатів творчої праці людини (творів науки, техніки, мистецтва та інших видів діяльності);
- позначення належності таких результатів творчої праці відповідним суб'єктам творчої діяльності;
- закріплення за цими суб'єктами особистих немайнових і майнових прав пов'язаних з розробкою та використанням створених ними інтелектуальних продуктів.

Незалежно від сфери функціонування суб'єкта господарювання його фінансово-господарська діяльність пов'язана з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів. Сутність фінансових ресурсів тісно пов'язана з економічною категорією "фінанси". Однак, незважаючи на тривалу історію існування фінансів як економічної категорії, проблема визначення сутності фінансових ресурсів на рівні підприємств в економічній науці залишається. Узагальнюючи дослідження науковців щодо сутності фінансових ресурсів підприємств, слід зазначити, що більшість погоджується з думкою, що фінансові ресурси на рівні суб'єктів господарювання - матеріальне втілення фінансових відносин. Можна стверджувати, що фінанси як сукупність економічних відносин відображаються у фінансових ресурсах.

Отже, фінансові ресурси - це грошові кошти, що перебувають у розпорядженні підприємства та беруть участь у процесі відтворення. До фінансових ресурсів належать грошові фонди та частина грошових коштів, яку підприємство використовує у нефондовій формі.

Залежно від власності фінансові ресурси можуть бути власними та позиковими. Власні фінансові ресурси - ресурси, що належать підприємству і утворюються внаслідок його фінансово-господарської діяльності. До них належать: статутний фонд, амортизаційний фонд, валовий дохід і прибуток. Позикові фінансові ресурси - ресурси, що знаходяться тимчасово в розпорядженні підприємства і можуть використовуватися з метою досягнення статутних цілей. До їх складу входять отримані кредити та кошти, мобілізовані на фінансовому ринку.

Грошові фонди - це частина грошових коштів, які мають цільове спрямування. Важливим аспектом фінансової діяльності підприємств є формування та використання різних грошових фондів, за допомогою яких здійснюється процес розширеного відтворення, фінансування науково-технічних розробок, освоєння та впровадження нової техніки й технологій, економічне стимулювання тощо. До грошових фондів належать: статутний капітал (фонд), резервний фонд, фонд розвитку виробництва, фонд оплати праці, амортизаційний фонд, фонд для виплати дивідендів, валютний фонд та інші фонди, передбачені статутом підприємства. Формування грошових фондів підприємств починається з моменту його організації.

Підприємство відповідно до чинного законодавства утворює статутний капітал. Статутний капітал - основне початкове джерело власних коштів підприємства; сукупність коштів засновників, необхідна для функціонування підприємства і яка вкладена в активи, а також майнові права, що мають грошову оцінку. Порядок і джерела формування статутних фондів залежать від типу підприємства і форми власності. Розміри статутного фонду характеризують розмір коштів, інвестованих у фінансово-господарську діяльність. На основі статутного капіталу формуються основний і оборотний

капітали, що перебувають у процесі безперервного руху, приймаючи різні форми залежно від стадії кругообігу. Поділ капіталу на основний і оборотний пов'язаний з характером його кругообігу і формою участі у створенні готової продукції.

Резервний фонд утворюється на підприємстві шляхом відрахувань від прибутку, використовується з метою покриття збитків, подолання тимчасових фінансових труднощів (не менше 25 % статутного фонду і не менше 5 % від розміру прибутку).

Амортизаційний фонд формується в процесі використання основних засобів і нематеріальних активів за рахунок амортизаційних відрахувань, застосовується для їх відтворення. Фонд розвитку концентрує кошти, які використовуються з метою розвитку виробництва.

Валютний фонд формується на підприємствах, котрі одержують виручку у валюті від експортних операцій або купують валюту для імпорتنих операцій.

Фонд оплати праці створюється на підприємстві для грошових виплат працівникам за виконану роботу згідно з трудовим договором.

Фонд виплати дивідендів утворюється в акціонерних підприємствах один раз на рік для виплати акціонерам дивідендів з акцій.

Окрім постійних грошових фондів, на підприємствах можуть формуватися оперативні тимчасові фонди.

Кошти підприємства використовуються не тільки у фондовій формі. Наприклад, застосування підприємством коштів з метою виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом і позабюджетними фондами, банками, страховими організаціями здійснюється у нефондовій формі. У такій формі підприємства також одержують дотації та субсидії, спонсорські внески, банківські кредити.

Підприємство використовує різні джерела формування фінансових ресурсів. Фінансові ресурси підприємства формуються:

-під час його заснування (внески засновників у статутний фонд);

- у наслідок фінансово-господарської діяльності (нерозподілений прибуток, амортизаційний фонд, резервний фонд);
- у результаті операцій на фінансовому ринку (додатковий і позиковий капітали);
- у порядку перерозподілу грошових коштів (бюджетні субсидії, страхові відшкодування, інші види ресурсів).

Перехід на ринкові умови господарювання потребує нових підходів до формування фінансових ресурсів підприємств. Наприклад, нині важливе місце в джерелах фінансових ресурсів посідають внески фізичних і юридичних осіб. Водночас зменшуються обсяги бюджетних і відомчих субсидій, збільшується значення прибутку, амортизаційних відрахувань і позикових коштів. У процесі формування фінансових ресурсів підприємств важливу роль відіграє визначення оптимальної структури їх джерел. Фінансові ресурси, їх ефективне використання визначають фінансове благополуччя підприємства, його платоспроможність, ліквідність і фінансову стійкість.

Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Безсумнівно, що трудові ресурси, що відносяться до соціально-економічної категорії, є одним з найважливіших аспектів теорії і практики управління.

Трудові ресурси підприємства - це кількість робітників зайнятих на підприємстві, та тих, хто входить до його складу за основною та допоміжною діяльністю. Трудові ресурси підприємства відіграють провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань щодо досягнення поставлених результатів господарювання. Рівень забезпеченості підприємства робочою силою і її раціональне використання значною мірою визначає організаційно-технічний рівень виробництва, ступінь використання техніки та технології, предметів праці. Від ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, її собівартість, якість тощо.

Для характеристики працівників підприємства використовуються терміни персонал, кадри, трудовий колектив. Більш узагальнюючим є термін «персонал». Поняття «кадри» часто використовується для означення частини працівників – спеціалістів, висококваліфікованих досвідчених працівників. Термін «трудовий колектив» має більше соціально – політичний зміст. Таким чином, для характеристики працівників підприємства перевагу слід віддати терміну «персонал». Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності. У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється звичайно на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники - це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів, які організують виробництво і здійснюють управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік), а також заступники до вище перелічених посад.

Спеціалістами вважаються працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи.

До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування, тобто виконують суто технічну роботу, зокрема - діловоди, обліковці, агенти, креслярі, секретарі-друкарки.

Робітники безпосередньо зайняті у процесі створення продукта або забезпечують умови для нормального ходу виробничого процесу. Окрім того, до робітників відносяться двірники, прибиральниці, охоронці, гардеробники. В аналітичних цілях всіх робітників можна поділити на основних - тих, що



безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації межі між основними та допоміжними робітниками стираються, а роль останніх зростає. Важливим напрямком кваліфікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями і спеціальностями. Професія - це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуваються людиною у процесі спеціальної професійної підготовки та досвіду роботи в певній галузі і дають змогу здійснювати певний вид діяльності. Професійні знання та практичний досвід разом формують кваліфікацію, тобто рівень професійної підготовки необхідний для виконання трудових функцій певної складності. Слід розрізняти кваліфікацію робіт і кваліфікацію працівників. Класифікація роботи характеризує її складність і визначає вимоги до виконання цієї роботи. Класифікація робітників характеризує сукупність його професійних якостей і визначає, роботи якої складності він може виконувати.

Спеціальність – різновид трудової діяльності в межах професії, характеризує вужче коло виконуваних функцій і передбачає використання спеціалізованих засобів праці.

Вторинні ресурси – матеріали та вироби, які після первинного використання можуть застосовуватися повторно у виробництві як вихідна сировина або виріб. Вторинні ресурси є джерелом додаткових матеріально-технічних ресурсів. Завдяки їх використанню знижується собівартість і питомі капітальні вкладення, прискорюються темпи економічного зростання. Основними джерелами вторинних матеріальних ресурсів служать відходи виробництва і споживання продукції. Перехід від ери «ресурсної марнотратності» до епохи раціонального ресурсоспоживання пов'язаний з двома основними моментами. Перший з них полягає в тому, що енергетична криза 70х років дала сильний імпульс розвитку енергозберігаючої технології, сприяла початку переходу світової економіки з екстенсивного шляху на інтенсивний. У багатьох галузях матеріального виробництва та невиробничої

сфери помітно зменшилися витрати енергії, що призвело до економії вуглеводневої сировини. Другий момент асоціюється зі зниженням «прямого» ресурсного марнотратства. У зв'язку з цим одна з головних змін у ресурсозабезпеченні пов'язана з переходом до використання вторинної сировини, що стає «новою сировинною базою» на підприємстві.

Для нормального функціонування організації будь-якого масштабу недостатньо мати матеріальні, фінансові та людські ресурси - необхідно знати, що з цим усім треба робити, знати про технології їх використання. Тому інформація, інформаційні ресурси нині розглядаються як окрема економічна категорія. Інформаційний ресурс - це особливий вид ресурсу, що ґрунтується на ідеях і знаннях, нагромаджених у результаті науково-технічної діяльності людей і поданий у формі, придатній для збирання, реалізації та відтворення. Інформаційний ресурс має низку характерних особливостей. Зокрема, на відміну від інших (матеріальних) ресурсів, він практично невичерпний. З розвитком суспільства і зростанням обсягу використовуваних знань цей ресурс не зменшується, а навпаки, зростає. Застосування нового інформаційного ресурсу замість застарілого потенційно може спричинити дії радикального характеру, багаторазово підвищити продуктивність праці, поліпшити використання інших ресурсів тощо. Інформація є елементом комунікативного процесу. Для будь-якого організаційно-економічного і соціального об'єкта в ринковій економіці інформація має виняткове значення, адже будь-яка діяльність цього об'єкта базується на знаннях конкретної ситуації, що складається як на ринку товарів, послуг, робочої сили, засобів виробництва тощо, так і в самій організації. Йдеться про керівників і фахівців - менеджерів, які пов'язані з конкретним управлінням і не можуть обходитися без вірогідної зовнішньої та внутрішньої регламентованої інформації при виробленні й прийнятті тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на поліпшення діяльності керованого ними об'єкта управління. Інформаційні ресурси підприємства – це сукупність інформації, яку можна отримати на підприємстві. [82, с. 189]. Інформаційні ресурси можуть бути реальними та віртуальними.

Реальні – це ті, що в момент потреби в них містяться на підприємстві. Віртуальні – це ті, яких на момент потреби в них реально на підприємстві немає, але вони можуть бути отримані ззовні чи розраховані за допомогою інформаційної системи управління підприємством. Ця інформація може бути отримана із зовнішніх джерел в рамках певних правил або за рахунок залучення автоматизованого оброблення наявної інформації та вироблення якісно нової.

Складність оцінювання інформації пояснюється такими причинами:

1. Питання власності на інформацію цілком не вирішено, оскільки : використання інформації одним споживачем не суперечить використанню іншими; інформація закладена в певному продукті, не може зберігатися у таємниці протягом тривалого періоду; інформація, на відміну від інших товарів, не відчужується від виробника – її виробництво і споживання практично нерозривні; відсутня властивість «витрачання» інформації; постачальник е позбавляється інформації, а тиражує її серед споживачів, які отримують до неї доступ після купівлі.

2. На відміну від матеріального виробництва, розповсюдження і тиражування інформаційного продукту дешевше, а для його створення потрібні значні, хоча і одноразові кошти.

3. Вартість інформації, на яку опираються у торгівлі інтелектуальними продуктами, динамічно змінюється протягом їх життєвого циклу, що пов'язано з моральним старінням.

4. Інформація одночасно є складовою частиною кінцевої продукції і елементом організування процесу виробництва.

5. Для інформації характерне урізноманітнення форм її представлення для створення додаткових послуг чи супровідних продуктів з метою ширшого охоплення різних груп споживачів.

Практичне вирішення питання оцінювання інформації пов'язане з джерелом виникнення, для чого потрібно окремо розглядати внутрішню і зовнішню інформацію.

Внутрішня інформація підприємства формується сукупністю структурних підрозділів за визначених технологічних, соціальних, економічних відносин між ними. Вона потрібна для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Внутрішня інформація, як правило, достовірно і повно відображає стан підприємства. Її оброблення здійснюється за допомогою стандартних формалізованих процедур. Внутрішні дані формально можуть вважатися новою інформацією, оскільки раніше не були відомі керівництву підприємства, а тому можуть покращувати якість управлінських рішень. Наприклад, поліпшення інформаційного забезпечення організування товаропотоків може забезпечити більший економічний ефект, ніж зібрані відомості про стан ринку. Чітко сформувані методи визначення вартості інформації для підприємства можна лише з позиції оцінювання можливого прибутку або економії від її використання. У більшості випадків вартість внутрішньої інформації для підприємства визначається затратами праці, вкладеними у її виробництво.

Зовнішня інформація утворюється під впливом неконтрольованих факторів і сил, які діють за межами підприємства. Це економічні, соціальні, технологічні, політичні та інші відносини підприємства з клієнтами, постачальниками, посередниками, конкурентами, державними органами, тощо. Зовнішня інформація зменшує невизначеність стану підприємства в навколишньому середовищі, а отже, забезпечує заданий рівень конкурентоспроможності шляхом визначення нових напрямків діяльності й формування економічної політики на основі її аналізу, проведення аналізу діяльності конкурентів, вивчення кон'юнктури ринку з метою забезпечення переваг у конкурентній боротьбі, вдосконалення асортименту та якості товарів та послуг, технології виробництва, використання досягнень науково-технічного прогресу. Мінімальна потреба у зовнішній інформації на підприємстві визначається максимально допустимим рівнем невизначеності про навколишнє середовище без втрати конкурентоспроможності.

У міру того, як інформація обробляється, менеджери мають необхідність у різних типах інформації.

1. Загальна інформація - це інформація, яка виникає випадково або у відповідь на неспецифічні запити або пошуки; вона відповідає на запитання типу "Що ви хочете знати?" або "Чи є що-небудь цікаве?" Оскільки загальна інформація є широкою, її важко визначити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних системах. Вона більше використовується на стратегічному рівні, ніж на операційному. Через її визначення не використовується на рівні здійснення угод. Здійснення угод зосереджено на специфічній інформації.

2. Специфічна інформація - це інформація, яка задовольняє особливі вимоги. Специфічна інформація може бути запитана, якщо Ви перевіряєте, який баланс на Вашому контрольному рахунку в автоматизованій касовій машині. Специфічна інформація може бути і незапитаною, наприклад, якщо Ви одержуєте повідомлення, що вартість користування Вашим телефоном збільшилася.

3. Стимулююча інформація подібна до специфічної інформації тим, що вона занадто специфічна. Якщо специфічна інформація просто робить одержувача обізнаним у чому-небудь, то стимулююча - вимагає дії. Необхідна дія є майже автоматичною, вона заздалегідь запрограмована. Стимулююча інформація може бути запитаною чи незапитаною, стимульована дія може бути будь-якого типу.

4. Виняткова інформація подібна до стимулюючої в тому розумінні, що вона стимулює дію. Однак виникають складності через те, що вона стимулює специфічний тип дії. Слід зазначити, що ні стимулююча, ні виняткова інформація не потребує комплексного рішення.

Описані вище чотири типи інформації передбачають просту відповідь від осіб, яких інформують. Загальна і специфічна інформація просто повідомляє те, що він або вона ніколи не знали. Наприклад, якщо менеджер бачить, що первинний параметр (показник) не змінився і у відповідь на стимулюючу або виняткову інформацію починає дії намічені попередньо, він не повинен

приймати нових комплексних рішень. Більшість з того, що менеджери роблять, вимагає лише простого інформування і виконання дій; не це визначає важливість управлінської роботи. Менеджери повинні часто приймати складні рішення, щоб вирішити проблеми, розподілити ресурси або обрати майбутні цілі і напрямки діяльності. Якщо план приймається до виконання, менеджери здійснюють контроль, щоб переконатися в його виконанні.

5. Контрольна інформація, необхідна для встановлення відхилень від плану, причому коли зміни не були заздалегідь передбачені. Ця якість відрізняє контрольну інформацію від стимулюючої інформації. Наступним типом інформації є інформація для рішення про розподіл.

6. Розподільна інформація корисна для опрацювання рішень про те, як розподілити людей, час, устаткування або грошівідповідно до проектів. Якщо менеджер має дані про передбачувані проекти, він повинен вирішити, як розподілити ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Тут він потребує даних, що дозволяють йому одержати інформацію про відносні витрати і доходи по цих проектах.

7. Нарешті, якщо головні менеджери зважили всі плюси і мінуси входження в новий ринок, вони обмірковують скеровуючу інформацію, щоб прийняти рішення про район економічного входження фірми. В порядку поширення направляюча (скеровуюча) використовується перед розподільною і застосовується до контрольної інформації.

Як і будь-яким ресурсом, інформаційними ресурсами можна управляти. Хоча ще не розроблено методологію кількісної та якісної оцінки інформаційних ресурсів, а також прогнозування потреби в них, однак на рівні організації можна і треба вивчати інформаційні потреби, планувати й управляти інформаційними ресурсами. Управління інформаційними ресурсами означає: оцінювання інформаційних потреб на кожному рівні та в межах кожної функції управління; вивчення документообігу організації, його раціоналізацію, стандартизацію типів і форм документів, типізацію інформації і даних; подолання проблеми несумісності типів даних; створення системи управління

даними тощо. З поняттям "інформаційний ресурс" тісно пов'язане поняття "інформаційна технологія" (технологія обробки інформації).

Серед суттєвих проблем, які негативно впливають на кінцевий результат управлінської діяльності підприємства, виокремлюють:

- недостатнє матеріально-технічне та програмне забезпечення для створення автоматизованих систем управління інформаційними ресурсами;

- відсутність чітко сформованих комунікаційних каналів руху інформаційних ресурсів у внутрішньому середовищі підприємства для прийняття та реалізації управлінських рішень;

- недосконалий механізм розподілу інформаційних ресурсів відповідно до потреб різних рівнів управлінського персоналу, що призводить до дезорганізації цінної інформації та гальмує процес прийняття рішень.

Ресурси можна також кваліфікувати як економічні, якщо вони забезпечують майбутній економічний ефект підприємству. Це можливо:

- 1) якщо ресурси є грошовими коштами або легко можуть бути перетворені в грошові кошти;

- 2) якщо ресурси є товарами, які передбачається продати й отримати за них грошові кошти;

- 3) якщо ресурси будуть використані в майбутній діяльності підприємства, яка призведе до надходження грошових коштів.

Економічні ресурси підприємства називають активами. В загальному випадку, для того, щоб ресурс вважався активом, необхідне виконання двох умов:

- 1) він повинен знаходитись у володінні підприємства (контролюватись підприємством);

- 2) він повинен мати достовірно визначену вартість у грошовому виразі.

Під контролем підприємства розуміється концепція бухгалтерського обліку, подібна до юридичної концепції власності. Так, якщо підприємство купує на виплату автомобіль, то юридично воно не може володіти автомобілем, поки не сплачений останній внесок. Однак, якщо підприємство несе

відповідальність за утримання автомобіля, то автомобіль розглядається як такий, що повністю контролюється підприємством і є активом.

Згідно з визначенням, наведеним у чинному законодавстві України, активи - це ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до надходження економічних вигід у майбутньому. Майбутня вигода, втілена в активі, є потенціалом, який може сприяти надходженню (прямо або опосередковано) грошових коштів чи їх еквівалентів на підприємство.

Класифікація ресурсів як активів підприємства використовується при веденні обліку та складанні звітності. Активи є одним з основних елементів звіту про фінансовий стан підприємства - бухгалтерського Балансу підприємства на певну дату. Бухгалтерський баланс відображає активи і пасиви (зобов'язання і капітал) підприємства на конкретний момент часу. Якщо активами балансу називають економічні ресурси підприємства, то пасивами балансу є вимоги різних осіб (юридичних чи фізичних) щодо цих активів. Зобов'язання, відображені в пасиві, є вимогами кредиторів Капітал (власний), відображений у пасиві, є вимогою власників підприємства (в даному контексті поняття "вимога" є скорше юридичним і має сенс у випадках виходу власника зі складу підприємства, при ліквідації підприємства тощо). Оскільки загальна сума вимог (претензій) кредиторів і власників щодо активів не може перевищувати суму активів, то активи і пасиви на дату складання балансу дорівнюють одне одному. Це є основним бухгалтерським рівнянням, яке формально виражає концепцію подвійного запису на взаємопов'язаних рахунках бухгалтерського обліку:

$$\text{Активи} = \text{Зобов'язання} + \text{Капітал} \quad (1.1)$$

Нормами національного Положення (стандарту) бухгалтерського обліку "Баланс" передбачений поділ активів і пасивів балансу підприємства на окремі статті, які об'єднуються в однорідні групи за певними ознаками.

Відповідно до встановленого складу активи згруповані за трьома розділами:



- необоротні активи;
- оборотні активи;
- витрати майбутніх періодів.

Джерелами формування економічних ресурсів, відображених у бухгалтерському балансі підприємства, є пасиви (зобов'язання і капітал). Відповідно до встановленого складу пасиви згруповані за п'ятьма розділами:

- власний капітал;
- забезпечення наступних витрат та платежів;
- довгострокові зобов'язання;
- поточні зобов'язання;
- доходи майбутніх періодів.

Якщо виходити з основного бухгалтерського рівняння, суму капіталу підприємства можна визначити як суму активів, зменшену на суму зобов'язань. Тому власний капітал підприємства часто називають чистими активами або активами-нетто. Іноді для власного капіталу використовують термін "чиставартість" підприємства. Власний капітал називають також "залишковим інтересом", оскільки вимоги власників щодо активів підприємства виконуються в останню чергу, після задоволення вимог кредиторів. [75].

### **1.3. Сутність і завдання адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації**

Нестабільний фінансовий стан більшості підприємств України спонукає підприємства до відмови від стратегічних цілей розвитку на користь простого тимчасового, у короткостроковій перспективі, виживання. Але саме при таких умовах підприємства не лише відмовляються від реалізації стратегічних планів на користь забезпечення своєчасного вирішення поточних завдань, а й вдаються до пошуку внутрішніх ресурсів і можливостей з метою їх подальшого використання. Саме тому чи не найважливішою стає проблема забезпечення

ефективного функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємств через впровадження дієвого організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом промислового підприємства. Дослідженню питання управління ресурсним потенціалом присвячено численні роботи українських і зарубіжних вчених, а саме О.Ареф'євої, О. Божанової, А. Воронкової, І. Должанського, Н. Краснокутської, Є.Лапіна, М. Рогози, О. Федоніна, І. Фесенко, С. Чимшита, Л. Яструбецької та ін.. Щодо визначення сутності і структури управління ресурсним потенціалом, вчені не мають одностайної думки. Так, С. Чимшит визначає управління потенціалом як цілеспрямоване формування складу та структури утворюючих елементів потенціалу і встановлення взаємозв'язків між ними. [82, с.252] І. Фесенко пропонує розглядати управління ресурсним потенціалом як систематичну, динамічну, планову і комплексну діяльність щодо життєздатності підприємства, яка може розглядатися як сукупність взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, що спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства, і, як наслідок, нарощення прибутку для забезпечення подальшого росту [77, с.138-142].

Мета управління ресурсним потенціалом підприємства повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. Здебільшого, у якості мети управління ресурсним потенціалом підприємства вчені пропонують розглядати підвищення конкурентоспроможності даного підприємства [42].

Зважаючи на сучасні умови функціонування промислових підприємств метою управління ресурсним потенціалом підприємства є оптимізація ресурсоемності продукції підприємства на тлі забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства та підвищення результативності діяльності підприємства.

Стосовно завдань управління ресурсним потенціалом підприємства, аналіз досліджень у цій сфері дозволяє виокремити наступні:

- 1) визначення факторів, що впливають на ресурсний потенціал підприємства;

2) визначення оптимальної організації структури управління ресурсним потенціалом підприємства,

3) визначення напрямків розвитку ресурсного потенціалу, підвищення ефективності виробництва, досягнення підприємством необхідних обсягів і якості виробленої продукції [12 с.154, 14 с.195].

Серед основних завдань управління ресурсним потенціалом підприємства необхідно конкретизувати наступні:

1) моніторинг наявного ресурсного потенціалу підприємства та рівня його використання;

2) визначення основних зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ресурсний потенціал підприємства у процесі його формування, розподілу, використання і відновлення;

3) визначення напрямків розвитку ресурсного потенціалу відповідно до стратегічних та тактичних цілей підприємства;

4) визначення структури управління ресурсним потенціалом підприємства, що забезпечить оптимізацію процесу його формування, розподілу, використання і відновлення.

Системі управління ресурсним потенціалом підприємства, як і будь якій іншій економічній системі, притаманні окремі властивості. Досить докладно перелік властивостей, що притаманні системі управління ресурсним потенціалом підприємства, визначено у роботі І. Фесенко [77]. На думку науковця до основних властивостей системи управління ресурсним потенціалом підприємства належать:

1) складність - ресурсний потенціал підприємства включає складові, які в свою чергу, можна поділити на дрібні елементи;

2) структурність - ресурсному потенціалу підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення його складових і здатна підтримувати цілісність;

3) динамічність - ресурсний потенціал підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та

динамічність змін його зовнішнього середовища, вивчати ресурсний потенціал в статичному стані неможливо;

4) адаптивність - ресурсний потенціал підприємства має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

5) пропорційність - усі елементи ресурсного потенціалу підприємства формуються в умовах узгодженості їх кількості;

6) часова обмеженість - реалізація ресурсного потенціалу підприємства - це завдання довгострокового характеру, яке обумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу на його величину у короткостроковому періоді;

7) реалістичність - чинники, що формують ресурсний потенціал підприємства, повинні мати конкретну практичну спрямованість.

Серед основних властивостей системи управління також необхідно відзначити:

- оптимальність – наявність та обсяг кожного елементу, що формує систему ресурсного потенціалу підприємства, повинно відповідати загальній меті оптимізації ресурсного потенціалу підприємства, залежить від завдань ресурсного потенціалу підприємства і визначається окремо для кожного промислового підприємства;

- випереджальний характер її формування – наявний ресурсний потенціал підприємства забезпечує майбутній стан конкурентоспроможності підприємства, що визначає необхідність попереднього визначення і формування достатнього рівня ресурсного потенціалу підприємства, ефективне управління яким забезпечить достатній рівень конкурентоспроможності підприємства.

Формування і ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємства ґрунтується на сукупності принципів. До основних принципів управління ресурсним забезпеченням підприємства, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства і досягнення ним

високого рівня розвитку, за результатами існуючих досліджень [14, 20] можливо віднести: науковість, оптимальність, комплексність, об'єктивність, економічність, гнучкість, оперативність, адаптивність, безперервність, інноваційність, організаційне новаторство. Більш детально сутність основних принципів системи управління ресурсним потенціалом підприємства наведено у таблиці 1.2., що базується на дослідженнях [27, 28].

Таблиця 1.2

### Базові принципи управління ресурсним потенціалом підприємства

<b>Принцип науковості</b>	Базування управління ресурсним потенціалом підприємства на науковому підґрунті, використання світового надбання дослідників із зазначеного питання з тим, щоб врахувати накопичений досвід у сфері управління формуванням, розподілом, використанням і відновленням ресурсного потенціалу підприємства.
<b>Принцип оптимальності</b>	Припускає вибір найкращого варіанта для вирішення завдань ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства.
<b>Принцип комплексності</b>	Передбачає системність і взаємозв'язок процесів планування, організації, мотивації, обліку, аналізу та контролю при реалізації виробничо-господарської діяльності на основі механізмів управління ресурсним потенціалом промислового підприємства.
<b>Принцип об'єктивності</b>	Обумовлює необхідність об'єктивного підходу до визначення рівня ресурсного потенціалу підприємства та причин появи проблем в системі управління ресурсним потенціалом промислового підприємства з метою використання найбільш ефективних методів для їх вирішення.
<b>Принцип економічності</b>	Забезпечує раціональне використання ресурсів у процесі формування ресурсного потенціалу підприємства, щоб досягнути максимально можливого ефекту за критерієм “витрати-результат”.
<b>Принцип гнучкості</b>	Означає можливість удосконалення механізмів управління ресурсним потенціалом виробничого підприємства та налаштування інформаційно-аналітичної системи при зміні факторів зовнішнього середовища або внутрішніх умов функціонування підприємства.
<b>Принцип оперативності</b>	Передбачає постійний моніторинг ресурсного потенціалу підприємства з метою визначення і своєчасного реагування на виявлені проблеми управління.
<b>Принцип адаптивності</b>	Вимагає включення в механізми управління ресурсним потенціалом підприємства засобів для оперативного реагування на мінливі умови навколишнього середовища
<b>Принцип безперервності</b>	Полягає в безперервності процесу розподілу, використання і відтворення ресурсного потенціалу підприємства.
<b>Принцип інноваційності</b>	Передбачає необхідність використання новітніх технологій при управлінні розвитком ресурсного потенціалу підприємства і забезпечує конкурентоспроможність підприємства.
<b>Принцип організаційного новаторства</b>	Визначає потребу постійного пошуку нових, більш досконалих методів і форм реалізації механізмів управління ресурсним потенціалом підприємства.

Ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємства неможливе без застосування відповідних сучасних механізмів. Механізм (від грецького μηχανή *mechané* - машина) - це сукупність пов'язаних між собою тіл (зазвичай - деталей машини), що здійснюють необхідні рухи, забезпечуючи передачу і перетворення руху всередині системи.

У сучасному трактуванні механізм управління підприємством - це сукупність принципів, методів, інструментів і сполучних процесів, що забезпечують стабільність функціонування і цілеспрямований розвиток підприємства в мінливому і динамічному середовищі. Стабільність і розвиток є основними елементами реалізації підприємством свого економічного потенціалу. [12].

На думку О. Кленіна ефективність функціонування системи управління виробничо-господарським потенціалом підприємства забезпечується використанням наступних механізмів: діагностики виробничо-господарського потенціалу підприємства; формування системи бюджетів та аналізу їх виконання; реалізації програм; моніторингу виробничо-господарського потенціалу підприємства. [14] Та все ж не слід забувати, що система управління ресурсним потенціалом підприємства, яка є складовою частиною загальної системи управління підприємством, в свою чергу є результатом взаємодії щонайменше двох елементів (підсистем): об'єкту та суб'єкту управління.

Необхідно зазначити, що суб'єкт системи управління завжди відіграє активну роль по відношенню до об'єкту. За допомогою сукупності виконуваних ним функцій суб'єкт заставляє процеси, що відбуваються в об'єкті, розвиватися у відповідності із заданою програмою. Водночас суб'єкт є похідним від об'єкту управління, адже його зміст і функції визначаються останнім [21, с.57].

Якщо загальні втрати, тобто недовикористання потенціалу як системи прийняти за 100%, то втрати з вини об'єкта управління складуть тільки 20–30%, інші припадають на суб'єкт управління. [20] Саме тому ефективно

функціонування системи управління не можливе без впровадження організаційних механізмів, що представлені:

- 1) організаційно-структурними, які здійснюють керуючий вплив шляхом формування організаційних структур та їхньої реструктуризації;
- 2) організаційно-технічними, які здійснюють вплив на технічні, соціотехнічні й технологічні параметри виробничого процесу;
- 3) організаційно-економічними, які здійснюють вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- 4) організаційно-адміністративними, що впливають на діяльність персоналу;
- 5) комплексними, що володіють усіма або декількома названими ознаками. [21]

Найбільш доцільним, зважаючи на мету дослідження, є удосконалення і впровадження організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства.

Поняття організаційно-економічного механізму не має єдиного визначення у наукових працях і здебільшого носить прикладний характер. Так, Н. Яковлева розглядає організаційно- економічний механізм управління інвестиційним потенціалом як сукупність організаційних форм, економічних методів і важелів зовнішнього й внутрішнього впливу на інвестиційний потенціал, які спрямовані на найбільш повну його реалізацію та розвиток з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. [85]

Л. Яструбецька розглядає організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками як систему взаємопов'язаних між собою елементів, яка визначає і забезпечує реалізацію комплексу заходів на кожному із етапів управління грошовими потоками. [87]

М. Рогоза визначає організаційно-економічний механізм як сукупність методів, технологічних прийомів, засобів та процедур ефективності функціональних підсистем системи управління підприємствами щодо

визначення рівня зовнішніх дестабілізуючих чинників, діагностики стану підприємства як складної соціально-економічної системи, інформаційного взаємозв'язку та взаємо- впливу суб'єктів і об'єктів продуктивних сил і виробничих відносин, а також використання промислового потенціалу підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності. [69]

Н. Мігай пропонує визначення організаційно-економічного механізму підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу як єдиної системи, взаємопов'язаної сукупності механізмів, організаційно-технічних, економічних, фінансово-економічних форм, методів та заходів впливу на складові науково-технічного потенціалу машинобудівних підприємств, застосовуваних на різних рівнях управління науковим розвитком з метою досягнення стабілізації, нарощування темпів розвитку та підвищення ефективності виробництва. [64]

А. Куценко визначає організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства як оптимальну сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, що формує через економічні важелі відносини з зовнішнім середовищем із метою забезпечення цілеспрямованого оперативного регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам. [60]

Отже, організаційно-економічним механізмом ресурсного забезпечення підприємства доцільно вважати систему взаємопов'язаних між собою організаційних та економічних елементів (форм, методів, засобів і функцій), що забезпечує управління ресурсним потенціалом підприємства у процесі його формування, розподілу, використання і відновлення з метою підвищення результативності діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності.

Що стосується структури організаційно-економічного механізму, то цілком зрозуміло, що дослідники визначають її по різному, виходячи з



запропонованої структури потенціалу підприємства, мети і завдань системи управління потенціалом, ступеня деталізації дослідження тощо. Так, Л. Яструбецька виокремлює в структурі організаційно-економічного механізму: методи, важелі, організаційно-правове, інформаційне та програмно-технічне забезпечення [87] Н. Мігай вважає, що структура реалізації організаційно-економічного механізму підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу машинобудування, має включати в себе принципи створення механізму: системність, безперервність, ефективність, пріоритетність, інтеграція ресурсів, партнерство і прозорість; забезпечення реалізації механізму: нормативно-правове, організаційне, інформаційне, ресурсне, фінансове; функції механізму: планування, організації, мотивації, адаптації, контролю, регулювання; методи формування механізму: економічні, організаційні та соціальні. [64]

На підставі проведених досліджень структура організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства повинна мати наступні елементи:

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

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

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

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

5. Рівні управління: загальновиробничий, операційний тощо;

6. Органи управління: дирекція, функціональні відділи (планово-

економічний відділ, технічний відділ ) тощо;

7. Підсистеми забезпечення: технічне забезпечення, технологічне забезпечення, програмне забезпечення, нормативно-правове забезпечення (внутрішнє і зовнішнє), інформаційне забезпечення.

Системне управління полягає в здійсненні управлінських дій на формування і підтримку ключових факторів, що впливають на формування, управління і використання ресурсного потенціалу підприємства. [76]

Дослідження факторів впливу на систему адміністрування ресурсів має обов'язково визначати фактори зовнішнього середовища: перша група – як підприємство може нівелювати чи хоча б мінімізувати їх вплив на систему управління ресурсним потенціалом, а друга – на які підприємство не в змозі впливати (з метою врахування ступеню їх впливу на функціонування системи управління ресурсним потенціалом). Фактори обох груп можуть викликати загрози економіці суб'єкта господарювання та його ефективній діяльності як наслідок протиріч, що розвиваються як у його внутрішньому економічному просторі, так і за його межами. [80, с.52]

Розроблена система ефективного адміністрування ресурсного забезпечення підприємств дозволяє також визначити, які внутрішні його характеристики послаблюють результативність досягнення ефективності в процесі управління ресурсним потенціалом. Ефективність досягається за рахунок реалізації послідовних дій, які здійснюються під час управління. Забезпечення внутрішньої рухливості та гнучкості підприємства є основою ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства та досягнення його загального економічного розвитку.

Раціональне і економне використання ресурсів, а також окремих його елементів має важливе економічне значення. Це пояснюється постійним збільшенням абсолютного споживання ресурсів для виробництва продукції в різних галузях народного господарства, перевагою матеріальних витрат в загальній її вартості. Економія ресурсів, що характеризується зниженням абсолютної і питомої витрати їх окремих видів, дозволяє з однієї і тієї ж

кількості сировини і матеріалів виготовляти більше продукції без додаткових витрат ресурсів, підвищувати ефективність управління ресурсним потенціалом в цілому на кожному підприємстві.

Ресурсне забезпечення функціональної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин має здійснюватись у відповідній формі на основі розроблення ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню таких завдань: визначення перспективних потреб підприємства в необхідних ресурсах; розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів; визначення можливостей їх використання шляхом збалансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання; розроблення заходів щодо раціонального використання ресурсів підприємства; використання логістичних підходів в системі реалізації ресурсних стратегій.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідження теоретичних підходів до адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства дозволило зробити такі висновки:

Головним чинником, що впливає на ефективність управління підприємством, є ефективність управління його ресурсами. Основними видами ресурсів, що використовуються підприємством є: матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові, інформаційні. Кожний з перелічених ресурсів має свій склад і структуру, що залежить від галузевих особливостей підприємства.

Ресурсний потенціал - система взаємопов'язаних різних видів ресурсів, які є у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності для максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства можна розглядати як процес прийняття і здійснення

управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Основними задачами адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства є формування, ефективне використання та відтворення ресурсного потенціалу.

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

Використання ресурсного потенціалу здійснюється шляхом залучення необхідних ресурсів у функціональні сфери господарської діяльності, які забезпечують безперебійне виконання робіт і операцій, що становить основу операційної діяльності підприємства.

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

Серед основних напрямків удосконалення форм і методів адміністрування ресурсів підприємства важливе місце належить формуванню інформаційного забезпечення підприємства та підвищенню наукового рівня планування із застосуванням інформаційних технологій. Особливого значення при цьому набуває використання економіко-математичних методів, що забезпечує вдосконалення процесу планування та прогнозування використання ресурсів, їх оптимальний розподіл.

До інших способів удосконалення управління ресурсами підприємств можна віднести створення системи мотивації кадрів, застосування інноваційного підходу до управління ресурсами підприємства, який дозволить втілити науково-технічні досягнення у практичну діяльність підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЛОБАЛ АВТОГРАД» ТА СТАНУ ЙОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

#### 2.1. Характеристика функціональної діяльності досліджуваного підприємства та виду ресурсів, які використовуються

ТОВ «Глобал Автоград» є юридичною особою - товариством з обмеженою відповідальністю, засноване на підставі Рішення про створення від 25 вересня 2012 року, відповідно до чинного законодавства України. Дане підприємство входить в групу компаній ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс Автоград», що діє з 2007 року та включає комплекс автосалонів «Авторад», який до цього часу не має аналогів в області.

Товариство є власником відокремленого майна, має право від свого імені укладати угоди, мати та набувати майнові, особисті немайнові права і нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем у господарському та третейському судах. Юридична адреса підприємства – 89623, Україна, Закарпатська область, вул. Автомобілістів, 3Е, с. Клячаново, Мукачівського району.

ТОВ «Глобал Автоград» є офіційним дилером марки «FORD» на Україні та на даний час здійснює діяльність з продажу автомобілів та сервісного обслуговування.

Ford Motor Company – це другий у світі за розміром автомобільний виробник, який має приблизно 350 000 службовців і оперує на більш ніж 200 ринках на шести континентах. До його автомобільних брендів входять Aston Martin, Ford, Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mazda, Mercury і Volvo. Головне правління компанії знаходиться в Дірборні, штат Мічиган. В Європі Ford має в штаті більше 60 000 людей і оперує на 42 ринках.

До певного часу славетна марка Ford не була належним чином представлена на автомобільному ринку Закарпатської області. Саме тому логічним кроком стала поява в краї офіційного дилера — компанії «Глобал автоград», що у 2012 року стала повноцінним представником компанії «Віннер Імпорте Україна». Просторий шоу-рум компанії площею 289 квадратних метрів розрахований на сім автомобілів. Всі продані компанією автомобілі проходять належне сервісне обслуговування на сучасній СТО площею 297 квадратних метрів, що нараховує 6 постів та оснащена спеціальним обладнанням, яке дозволяє виконувати весь спектр послуг по обслуговуванню авто.

Підприємство діє на засадах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, має самостійний баланс. ТОВ «Глобал Автоград» має право здійснювати господарську діяльність будь-яких форм та напрямків, яка не заборонена Законодавством України та самостійно здійснювати її матеріально-технічне забезпечення через систему прямих угод або через посередницькі організації.

Метою діяльності ТОВ «Глобал Автоград» є: вирішення економічних і соціальних питань та одержання прибутку.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Глобал Автоград» згідно статуту товариства:

1. Торгівля (роздрібна, гуртова, комісійна) автотранспортними засобами: автомобілями, автобусами, мотоциклами, моторолерами, мопедами, причепами, напівпричепами, мотоколясками, іншими транспортними засобами і номерними агрегатами.

2. Організація автосалонів.

3. Посередницька діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі автотранспортними засобами.

4. Технічне обслуговування та ремонт автомобілів, мотоциклів.

5. Торгівля авто товарами ( оптова, роздрібна та посередницька).

6. Організація автостоянок, автозаправних станцій, мийок автомобілів, а також надання послуг прокату транспортних засобів.

7. Прокат транспортних засобів.
8. Комісійна, а також оптова, роздрібна торгівля.
9. Організація, і проведення у відповідності з чинним, законодавством зовнішньоекономічної діяльності та експортно - імпорتنих операцій.
10. Створення спільних підприємств.
11. Транспортно-експедиційні послуги та митне оформлення.
12. Здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом.
13. Рекламна та виставочна діяльність, у тому числі організація ярмарок, презентацій тощо.
14. Організація посередницьких послуг, що здійснюються за договорами доручення, комісії та агентських угод.
15. Надання маркетингових послуг та проведення маркетингових досліджень, аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємств та організацій, надання рекомендацій по їх покращенню.

Основною метою діяльності ТОВ «Глобал Автоград» є розвиток компанії таким чином, щоб отримати найбільшу частку регіонального ринку і задовольнити попит споживачів на якісні автомобілі торгової марки «Ford».

На підприємстві реалізацією комерційних функцій займається декілька підрозділів:

- 1) відділ маркетингу та реклами – здійснює дослідження ринку і формує інформацію про різновиди автомобілів, що користуються найбільшим попитом на ринку; розробляє комплекс маркетингових заходів з просування автомобілів та розширення ринків їх збуту;
- 2) фінансово-економічний відділ – формує плани реалізації продукції;
- 3) відділи продаж – організовують реалізацію автомобілів зовнішнім споживачам.

Станція технічного обслуговування (СТО) обладнана найсучаснішим устаткуванням, що дозволяє надавати послуги будь-якої складності щодо

ремонту автомобілів. Гарантійне, діагностичне та технічне обслуговування в сервісному центрі здійснюється згідно суворих вимог стандартів імпортерів.

Основні види послуг, що надаються сервісним центром: проведення інспекційного сервісу згідно норм імпортера; надання оригінальних запчастин та аксесуарів на замовлення; ремонти всіх систем автомобіля; обслуговування і ремонт систем кондиціонування; шиномонтаж та балансування колес; регулювання геометрії ходової частини автомобіля; ремонт електрообладнання; комп'ютерна діагностика систем автомобіля; проведення гарантійних ремонтів.

Відділ запасних частин – невід'ємна частина СТО. Його працівники здійснюють продаж автомобільних запчастин, аксесуарів та авто косметики. При необхідності, менеджери здійснюють замовлення відсутніх в наявності запчастин в найкоротші терміни.

ТОВ «Глобал Автоград» розвивається і на сьогоднішній день багато вкладається в розвиток власної мережі. Підприємство активно залучає кредитні кошти, що, з однієї сторони, погано відображається на окремих показниках, а з іншої - свідчить про високу динаміку розвитку підприємства.

Особлива роль в роботі підприємства відводиться обслуговуванню споживачів. Від того, яке ставлення та який професійний рівень обслуговування на автомобільному ринку, залежить успіх підприємства. Безпосередню роботу з клієнтами проводять менеджери з продажу, менеджер фінансового сервісу, адміністратор. На підприємстві чітко організована система постачання та обслуговування клієнтів, вирішення всіх проблемних питань.

Однак, необхідно врахувати певну залежність підприємства від виробника, а саме необхідність дотримуватись певних стандартів щодо розміщення та обслуговування модельного ряду автомобілів, що не завжди вигідно підприємству, зважаючи на те, що попит в різних регіонах на різні моделі може значно змінюватись.

Асортиментна політика підприємству диктується імпортером. Асортимент товарів підприємства формується, враховуючи два основні фактори: новинки компаній, які пропонують імпортери, та характеристики



автомобілів, які мають найбільший попит в нашому регіоні. Останній з них визначається маркетинговим відділом, який постійно слідкує за змінами на ринку.

Таким чином, ТОВ «Глобал Автоград» створене порівняно недавно, проте займає вагоме місце на ринку торгівлі автомобілями і запасними частинами в Закарпатській області. Підприємство організоване та діє згідно вимог чинного законодавства, має відповідні дозволи. Стратегічною метою підприємства в сучасних умовах є реалізація стратегії розвитку, однак дане завдання необхідно реалізувати спільно з усіма підприємствами, які контролюються ТОВ «ЗакарпатЄвроТранс».

Основою ресурсного забезпечення та потенціалу функціональної діяльності організації є її активи. Розглянемо структуру майна підприємства за 2014-2015 рр. (табл. 2.1). Аналіз здійснено за даними звітності підприємства (додатк Б,В).

Протягом досліджуваного періоду заслуговує на позитивну оцінку збільшення суми майна підприємства на 2474 тис. грн. В динаміці спостерігається збільшення всіх показників оборотних коштів підприємства в абсолютному вираженні, що свідчить про підвищення ділової активності підприємства.

Таблиця 2.1.

**Структура майна підприємства ТОВ «Глобал Автоград»  
за 2014-2015 рр.**

Назва статті	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни	
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	в абсолютних величинах (3 - 2)	у питомій вазі (5 - 4)
1	2	3	4	5	6	7
<b>Активи</b>						
Необоротні активи	617,5	632,3	20,3	11,5	14,8	-8,8
Оборотні активи	2428,3	4887,7	79,7	88,5	2459,4	8,8
- запаси	1737,2	3137,5	57,0	56,8	1400,3	-0,2

## Продовження Таблиці 2.1.

у тому числі готова продукція	1734,1	3130,6	56,9	56,7	1396,5	-0,2.
- дебіторська заборгованість	623,7	1646,2	20,5	29,8	1022,5	9,3
- грошові кошти	67,4	100,9	2,2	1,8	33,5	-0,4
- інші оборотні активи	-	6,2	-	-	-	-
Інші активи	-	-	-	-	-	-
Баланс	3045,8	5520	100	100	2474,2	100
Пасиви						
Власний капітал	54,4	-1975	1,8	-36	-2029,4	-34,2
Довгострокові зобов'язання	-	3872,3	-	70,2	-	70,2
Поточні зобов'язання	2991,4	3622,7	98,2	65,6	631,3	-32,6
- короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-
- кредиторська заборгованість	390,8	1119,3	12,8	20,3	728,5	7,4
- інші поточні зобов'язання	2604,3	2503,4	85,5	45,4	-100,9	-40,2
Баланс	3045,8	5520	100	100	2474,2	-

Примітка. Сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

У структурі активів найбільшу частку станом на 31.12.2015 р. займають оборотні активи (79,7%). На протязі 2015 року їх питома вага у структурі активів зменшилася на 8,8%, проте збільшилася в абсолютному вираженні на 148 тис.грн. У структурі оборотних активів найбільша питома вага (56,8%) належить товарним запасам, з яких 99%) - це запаси готової продукції.

На рис.2.1. наведено структуру активів підприємства в динаміці.

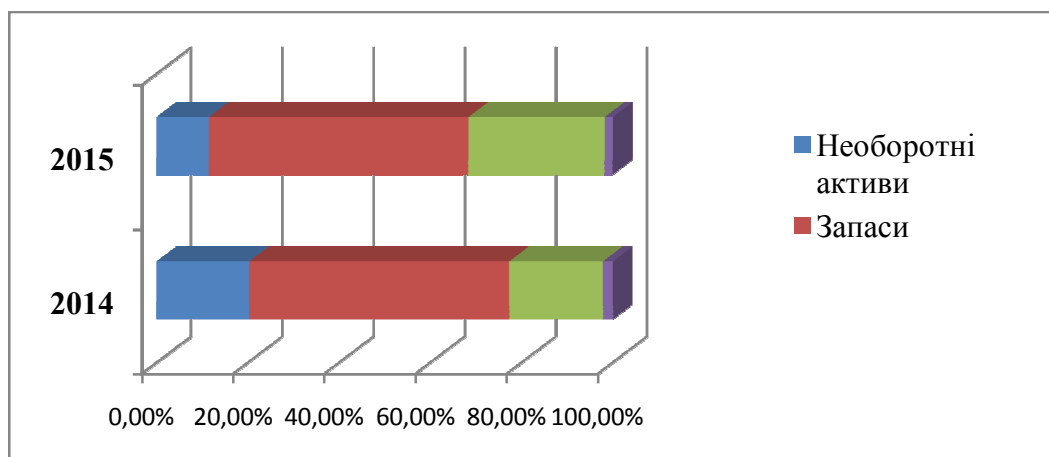
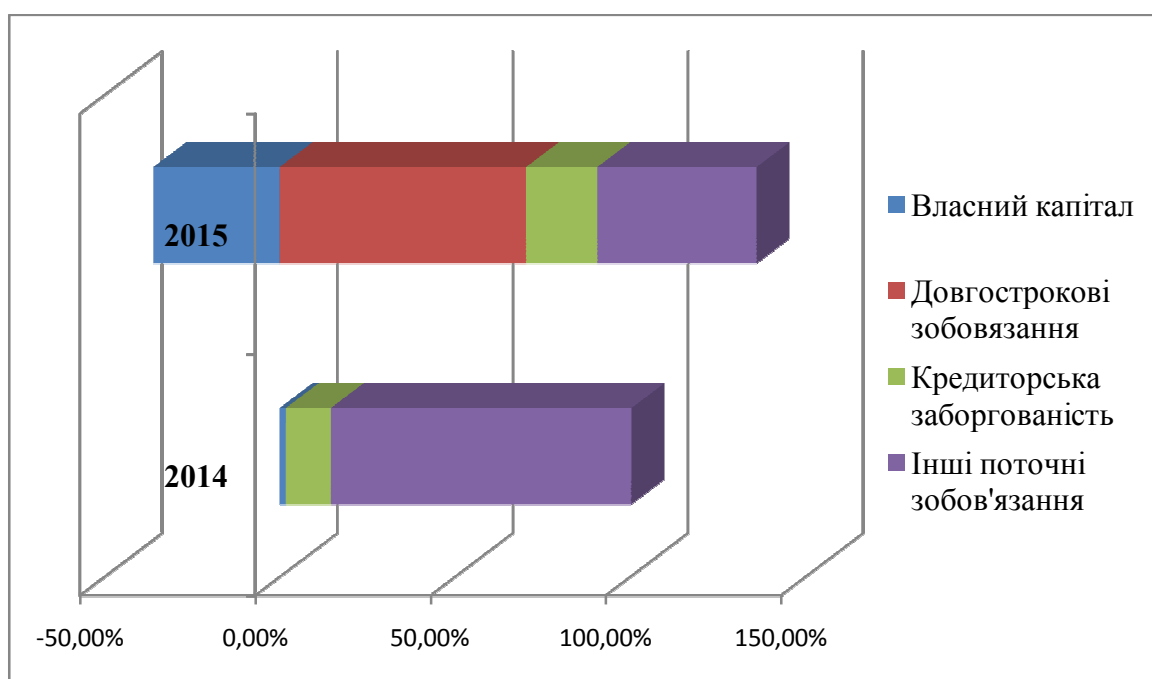


Рис.2.1. Структура активів ТОВ «Глобал Автоград»

Висока частка в структурі оборотних активів належить дебіторській заборгованості (29,8%), яка має тенденцію до зростання, що може негативно відобразитися на показниках ділової активності підприємства. Негативними є тенденції щодо зменшення грошових коштів, що свідчить про погіршення платоспроможності підприємства у 2015 році у порівнянні з попереднім періодом.

Аналіз пасиву балансу підприємства ТОВ «Глобал Автоград» показав негативні тенденції щодо динаміки та структури пасиву. Зокрема, надзвичайно загрозовою є структура майна підприємства, оскільки частка власного капіталу станом на 2014 рік складає всього 1,8%, а у 2015 році має взагалі негативне значення за рахунок отриманого збитку в сумі 1975 тис. грн. На рис. 2.2. наведено склад та динаміку структури капіталу підприємства.



**Рис.2.2. Структура капіталу ТОВ «Глобал Автоград»**

Підприємство майже на 100% фінансується за рахунок зовнішніх зобов'язань. Поточні зобов'язання досліджуваного підприємства у 2014 році 2991,4 тис. грн. і збільшилися у 2015 році на 613.3 тис. грн. У структурі зовнішніх заборговань 70,2% складають довгострокові кредити банків, що в сучасних умовах високої кредитної ставки може призвести до банкрутства підприємства в майбутніх періодах.

Проте, частково така структура майна підприємства пояснюється тим, що підприємство утворилося у 2011 році і почало функціонувати лише у 2013 році, тобто його майно та фінансові показники лише почали формуватися. В таких умовах надзвичайно важлива роль належить ефективному адмініструванню господарської діяльності підприємства та вдало розробленим стратегіям.

Основними показниками, що характеризують ефективність адміністративно-господарських функцій підприємства є показники його операційної діяльності. Розглянемо основні показники операційної діяльності підприємства за 2014-2015 рр. (табл. 2.2). Як свідчать результати аналізу фінансової звітності, у динаміці спостерігається зростання обсягів операційної діяльності підприємства. Зокрема, обсяги реалізації продукції у 2015 році збільшилися у порівнянні з попереднім періодом на 18,9% і склали 31987,2 тис. грн.. Загальні доходи підприємства зросли на 22,9% за рахунок отримання у 2015 році інших операційних доходів, зокрема від діяльності СТО. При цьому, собівартість реалізованої продукції зросла на 15,7%. За цими показниками можна вважати, що динаміка операційної діяльності підприємства є позитивною.

Таблиця 2.2.

**Динаміка основних показників операційної діяльності ТОВ «Глобал Автоград» за 2014-2015 рр.**

Найменування показника	2014	2015	Відхилення 2015/2014	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	14321,2	31342,3	17021,1	118,9
Інші операційні доходи	30	644,9	614,9	2049,7
Разом доходи	14351,2	31987,2	17636	122,9
Собівартість реалізованої продукції	13204,8	28481,3	15276,5	115,7
Інші операційні витрати	1126,1	5043,6	3917,5	347,9

## Продовження Таблиці 2.2.

Інші витрати	-	487	487	100,0
Разом витрати	14330,9	34011,9	19681	137,3
Балансовий прибуток	20,3	-2024,7	-2045	-10073,9

Примітка: Сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Негативним є різке збільшення інших операційних витрат підприємства у 2015 році (+5043,6) та інших витрат, що призвело до негативного фінансового результату у формі збитку (-2024,7). Основними статтями додаткових операційних витрат є адміністративні витрати, плата за розрахунково-касове обслуговування, рекламних заходів, витрати зі страхування ризиків. Зменшення адміністративних витрат у структурі операційних витрат підприємства є одним з основних резервів підвищення ефективності операційної діяльності.

Показники господарської діяльності підприємства ТОВ «Глобал Автоград» за 2014–2015 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства  
ТОВ «Глобал Автоград» за 2014–2015 рр.**

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	2014	2015	Відхилення 2015/ 2014	
					грн.	%
1.	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	17185,44	37610,76	20425,3	118,9
2.	Вартість необоротних активів	тис. грн.	617,5	632,3	14,8	2,4
3.	Собівартість реалізації продукції	тис. грн.	13204,8	28481,3	15276,5	115,7
4.	Витрати на одну гривню товарної продукції	грн./шт.	0,78	0,85	0,07	9,0

## Продовження Таблиці 2.3.

5.	Валовий прибуток	тис. грн.	20,3	-2024,7	-2045	-10073,9
7.	Чистий прибуток	тис. грн.	16,6	-2024,7	-2041,3	-12297,0
8.	Чисельність персоналу	чол.	23	27	4	17,0
9.	Фонд оплати праці по підприємству	тис. грн.	483300	579300	96000	19,9
10.	Виробіток на одного працівника	грн./чол.	622,7	1160,8	538,165	86,4
11.	Середньорічна заробітна плата працівника	грн.	1751,1	1788,0	36,876	2,1

Примітка: Сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи основні показники господарської діяльності автосалону, можна відмітити їх зростання в динаміці. Порівняння окремих показників у динаміці показує позитивні зміни:

- обсяг реалізації продукції зростає швидшими темпами (118,9%), ніж її собівартість (115,7%);

- темпи зростання виробітку на одного працівника (86,4%) є в чотири рази вищими, ніж темпи зростання їх чисельності та фонду оплати праці (19,9%).

- темпи зростання заробітної плати працівників є нижчими, ніж темпи зростання продуктивності праці.

Позитивним показником є збільшення вартості необоротних активів та обсягів реалізації продукції у 2015 році в порівнянні з попереднім періодом, що свідчить про реалізацію стратегії зростання.

Наведені показники є однією з передумов підвищення прибутковості підприємства. Проте, у 2015 році підприємство отримало збиток у сумі 2024,7 тис. грн., що негативно вплинуло на всі інші показники господарської діяльності.

Кількість працюючих на підприємстві має тенденцію до збільшення. Якщо в 2014 році кількість працівників становила 23 особи, то в 2015 році – 27 осіб. В середньому на протязі 2014-2015 років спискова чисельність працівників збільшилася на 4 особи за рахунок змін у штатному розкладі (Додаток Г).

Узагальненим показником ефективності господарської діяльності підприємства є рентабельність. Підприємство вважається рентабельним, якщо результати від реалізації продукції (робіт, послуг) покривають витрати виробництва і утворюють прибуток, достатній для нормальної її діяльності.

Економічна сутність рентабельності розкривається через систему показників, зростання яких оцінюється як позитивна тенденція. Для оцінки ефективності діяльності підприємства можуть використовуватися різні показники рентабельності. Зокрема, показники, що характеризують: рентабельність реалізованої продукції; рентабельність (окупність) витрат операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; рентабельність власного та сумарного капіталу та ін..

Рентабельність усього майна підприємства, його активів ( $P_m$ ) - цей показник свідчить про те, скільки одиниць чистого прибутку отримало підприємство з кожної одиниці свого майна (загальної суми активів).

$$P_a = \frac{ЧП}{ВА_{сер}} * 100 , \quad (1.1)$$

де  $ЧП$  – чистий прибуток, який залишається у розпорядженні підприємства,  $ВА_{сер}$  – середня вартість активів підприємства.

Рентабельність власного капіталу ( $P_{в.к.}$ ) - за допомогою цього показника з'ясовують, скільки чистого прибутку отримано підприємством на кожну одиницю власного капіталу.

$$P_{в.к.} = \frac{ЧП}{ВК_{сер}} * 100 , \quad (1.2)$$

де  $ВК_{сер}$  – середня вартість власного капіталу.

Рентабельність оборотного капіталу – це співвідношення прибутку від операційної діяльності до середньорічної вартості оборотного капіталу.

Рентабельність реалізованої продукції ( $R_{p.n.}$ ) - цей показник свідчить про отриманий підприємством чистий прибуток на кожну одиницю виручки від реалізації продукції.

$$R_{p.n.} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Виручка від реалізації продукції}} * 100, \quad (1.3)$$

Рентабельність основної діяльності – розраховується співвідношенням прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції.

Рентабельність продажу ( $R_{np.}$ ) - демонструє частку чистого прибутку в загальному обсязі продажу підприємства ].

$$R_{np.} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Чиста .vir .від .реаліз .}} * 100. \quad (1.4)$$

Розрахунки, проведені за даними формулами, засвідчили такі показники рентабельності ТОВ «Глобал Автоград» за 2014–2015 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

**Показники рентабельності ТОВ «Глобал Автоград»  
за 2014–2015 рр.**

Показник	Нормативне значення	2014	2015
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	0,007	-3,2
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	0,37	-
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	0,0014	-0,06
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	0,22	0,15

Примітка: Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, показники рентабельності ТОВ «Глобал Автоград» в 2015 році мають від’ємні значення, що свідчить про те, що діяльність підприємства була



збитковою. Позитивною є лише рентабельність одиниці продукції, проте цей показник у 2015 році знизився у порівнянні з попереднім періодом на 7% і склав 15%.

Адміністративне управління присутнє як в цілому на підприємстві, так і в кожній окремій функціональній підсистемі. Адміністративне управління є певним видом управлінської діяльності, який забезпечує контроль і регулювання дій виконавців, реалізацію прийнятих рішень, а також здійснення необхідних для цього процесів й робіт.

Дослідження економічної суті та призначення кожного виду ресурсів дозволяє помітити, що вони, незважаючи на різну свою природу, форму та характер використання, тісно пов'язані між собою, і низький рівень якості одного виду ресурсів (навіть при ефективному використанні всіх інших) не дає змоги підприємству досягти бажаних результатів. Дійсно, якщо на підприємстві більшість працівників має низьку кваліфікацію, знання, майстерність, то використання якісної сировини та технологічно досконалого обладнання не зменшить кількості бракованої продукції, що, у свою чергу, призведе до зниження обсягів реалізації, а можливо й виникнення збитків. У разі, коли підприємство використовує не тільки морально, а й фізично застаріле обладнання, високопродуктивна праця робітників у поєднанні з якісними матеріалами не змінить тенденції до зниження прибутку. Врешті-решт, якщо продукція виготовляється з низькосортного матеріалу навіть із використанням сучасної технології, попит на неї буде низьким, а діяльність підприємства неефективною.

Отже, можна зробити висновок, що всі види ресурсів, які використовуються підприємством у процесі господарської діяльності, являють собою комплексну взаємозалежність та взаємозв'язок складових його економічного потенціалу, що формується залежно від потреб виробництва з метою отримання економічних вигід у майбутньому.

Серед основних особливостей ресурсів підприємства можна виділити такі:

- ресурси є невід’ємною складовою економічного потенціалу операційної діяльності підприємства;
- структура ресурсів складна, але гнучка та динамічна і тісно взаємопов’язана з процесом виробництва;
- використання будь-яких видів ресурсів відбувається в комплексі та передбачає зміну форми їх прояву та відтворення в процесі фінансово-господарської діяльності;
- забезпеченість підприємства виробничими і фінансовими ресурсами та ефективність їх використання визначають можливості та темпи розвитку підприємства, рівень його ділової активності.

Основними ресурсами, які використовуються на ТОВ «Глобал Автоград» є: матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні. Результативними показниками ефективності адміністрування фінансових, матеріальних та трудових ресурсів підприємства є показники ділової активності. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, основними з яких є :

Коефіцієнт оборотності активів (*Коб.а.*) обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньої величини активів підприємства і характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення.

$$Коб .а. = \frac{Вир .від .реаліз}{ВА серед} , \quad (1.5)$$

де *Вир. від реаліз.* – виручка від реалізації продукції, *ВА серед.* – середньорічна вартість активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (*Коб.деб.забор.*) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством.

$$Коб .деб .забор . = \frac{Вир .від .реаліз .}{ДЗсеред .}, \quad (1.6)$$

де *Вир.від реаліз.* – чиста виручка від реалізації продукції, *ДЗ серед.* – середньорічна величина дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (*Коб.кред.забор.*) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству.

$$Коб .кред .забор . = \frac{Вир .від .реаліз .}{КЗсеред .}, \quad (1.7)$$

де *КЗ серед.* – середньорічна величина кредиторської заборгованості.

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнта оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства.

$$Строк .пог .деб .з. = \frac{365}{Коб .деб .забор .} \text{ або}$$

$$Строк .пог .кред .з. = \frac{365}{Коб .кред .забор .}, \quad (1.8, 1.9)$$

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Середній період обороту матеріальних запасів розраховується за формулою:

$$Пер .об .мат .зап . = \frac{365}{Коб .мат .зап .} \quad (1.10)$$

Тривалість операційного циклу визначається як сума періоду обороту дебіторської заборгованості (в днях) і періоду обороту виробничих запасів (в днях).

Тривалість фінансового циклу визначається як тривалість операційного циклу мінус період обороту кредиторської заборгованості.

Використовуючи дані фінансової звітності (див. Додатки Б,В), проведено розрахунок показників ділової активності ТОВ «Глобал-Автоград» за 2014-2015рр., результати якого наведено в таблиці 2.5.

Аналізуючи результати ділової активності ТОВ «Глобал Автоград» слід відмітити, що у 2015 році деякі показники ділової активності підприємства у порівнянні з попереднім періодом покращилися.

Позитивним є підвищення оборотності активів підприємства (0,98) та товарно-матеріальних запасів (1,48), що призвело до зменшення тривалості операційного (-4 дні) та фінансового (-8 днів) циклу. Це пов'язано насамперед з повним налагодженням роботи автосалону та появою нових клієнтів.

Разом з цим, погіршилися показники обігу дебіторської та кредиторської заборгованості, що є наслідком збільшення залежності підприємства від кредитних ресурсів та погіршення адміністрування дебіторської заборгованості. Як правило, чим вище показник дебіторської заборгованості, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.

Таблиця 2.5.

**Показники ділової активності ТОВ «Глобал Автоград»  
за 2014-2015 рр.**

№ п/п	Показник	2014р.	2015р.	Відхилення 2015/2014
1.	Оборотність активів	4,70	5,68	0,98
2.	Оборотність дебіторської заборгованості	23,0	19,0	-3,92

Продовження Таблиці 2.5.

3.	Оборотність кредиторської заборгованості	36,65	28,00	-8,64
4.	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	15,68	18,91	3,23
5.	Період погашення кредиторської заборгованості, днів	9,82	12,86	3,03
6.	Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів	7,60	9,08	1,48
7.	Період оборотності товарно-матеріальних запасів, днів	47,36	39,66	-7,70
8.	Тривалість операційного циклу, днів	63,04	58,57	-4,47
9.	Тривалість фінансового циклу, днів	53,22	45,71	-7,51

Примітка: Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Глобал Автоград»

Зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит.

Отже, на основі проведеного аналізу функціональної та господарської діяльності підприємства можна зробити висновок про певні недоліки в адмініструванні фінансового забезпечення. Наразі спостерігається погіршення показників ефективності функціональної діяльності підприємства. У 2015 році підприємство отримало збиток, що негативно вплинуло на ефективність функціонування автосалону. Проте, наявна ситуація пов'язана насамперед з тим, що підприємство є нещодавно створеним і знаходиться на початковому етапі життєвого циклу. Результати діяльності підприємства залежать насамперед від ефективного адміністрування всіх видів ресурсів та витрат, а також від обсягів збуту продукції.

## 2.2. Оцінка ступеня ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства

Життєздатність підприємницької структури в значній мірі обумовлена не тільки фактичною наявністю відповідного ресурсного потенціалу, а й умінням виробляти і розширено відтворювати унікальні ресурси, відсутні в системі ринкового обороту, що в комплексі формує ресурсний потенціал стійкості бізнесу. У зв'язку з цим, адміністрування ресурсів підприємства покликане вирішити три взаємопов'язані задачі:

- 1) формувати достатній для ефективного функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей ресурсний потенціал;
- 2) організувати ефективне використання ресурсів;
- 3) визначати резерви підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів та забезпечення синергетичного ефекту їх взаємодії.

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових та фінансових ресурсів, включаючи здібність працівників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання та досягнення поточної та стратегічної мети підприємства. Для господарської діяльності кожному підприємству необхідні ресурси. Ресурсне забезпечення одночасно повинне бути достатнім для діяльності в намічених обсягах і, в той же час, бути оптимальною величиною, не створювати додаткові витрати, не знижувати ефективність діяльності підприємства. Необхідно звернути увагу на те, що економічні можливості підприємства не можуть визначатися тільки наявністю перерахованих ресурсів. На підприємстві обов'язково повинні буди працівники, які можуть привести в дію ці ресурси, забезпечити їх ефективність використання.

Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати такими основними критеріями:

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

- обсягом ресурсів, як залучених, так і тільки що підготовлених до використання на виробництві;
- здібністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства;
- формою підприємства та відповідною організаційною структурою підприємства.

За своїм змістом ресурси підприємства оцінюються у натурально - речовинній та вартісній формі. За складом ресурси підприємства, як уже зазначалося в §2.1., включають: матеріальні, нематеріальні, трудові та фінансові.

Роздрібна торгівля, яка займає проміжне місце між виробниками та споживачами товарів, надає послуги першим - у реалізації їх продукції, а другим - у забезпеченні їх потреб. Виконуючи функції просування товарів із сфери виробництва у сферу споживання, торговельні підприємства, до яких відноситься і ТОВ «Глобал Автоград» використовують різноманітні ресурси, формування та використання яких відрізняється від підприємств інших видів економічної діяльності.

У складі ресурсів ТОВ «Глобал Автоград» значне місце займають товарні ресурси, які є основним предметом праці, й від кількості та складу яких залежить ступінь задоволення потреб споживачів. Головною метою формування товарних ресурсів є забезпечення виконання плану товарообороту. Без постійного поповнення товарів безперервний процес реалізації буде неможливо здійснювати. Підприємства торгівлі повинні забезпечувати ритмічний продаж товарів, які відповідають споживчому попиту за асортиментом, кількістю та якістю. Необхідною умовою забезпечення процесу реалізації товарів підприємством торгівлі є наявність у нього товарних ресурсів, які є матеріальною основою для розвитку товарообороту. Недостатня кількість або відсутність товарних ресурсів може призвести до зниження обсягів реалізації, недоотримання прибутку, зниження ефективності фінансово-господарської діяльності, спад конкурентної спроможності підприємства.

Для безперебійної роботи і успішного виконання намічених планів товарообороту торговельна організація повинна мати в наявності товари в обсязі і асортименті, які не тільки задовольняють попит покупців в даний період роботи, але й забезпечують певний перехідний запас на найближчу перспективу. Величина перехідного запасу товарів, в основному, залежить від очікуваного обсягу товарообороту, спроможності і надійності системи товаропостачання, а також фінансових можливостей підприємства в розрахунках за товари. Перехідний запас повинен включати і так званий страховий запас, який призначений як для задоволення непередбачених коливань попиту, так і згладжування можливих перебоїв у постачанні.

Основне завдання аналізу товарних запасів полягає у аналітичному забезпеченні управління запасами в ході торговельно-технологічних процесів і в обґрунтуванні нормативів та стратегії управління запасами на перспективу. Тому програма аналізу товарних запасів спрямована на досягнення мети управління ними. Такою метою є формування запасів у відповідності до конкретних умов розвитку товарообороту, раціональне розміщення їх в торговельній мережі та прискорення оборотності.

В процесі аналізу слід розрізняти показники товарних запасів і товарних ресурсів. Під товарними запасами у роздрібній торгівлі розуміють загальну масу товарів, яка знаходиться у роздрібній торгівельній і складській мережі на певний момент часу. Тоді як товарні ресурси торговельного підприємства — це вся товарна маса, яка була в його розпорядженні для здійснення господарської діяльності у звітному періоді. Тому останні включають як товарні запаси на початок звітного періоду, так і весь обсяг надходження товарів з усіх можливих джерел постачання у торговельну мережу підприємства за звітний період.

Взаємозв'язок між роздрібним товарооборотом, товарними ресурсами і їх використанням виражається формулою товарного балансу:

$$Z_n + H = O + B + Z_k, \quad (2.11)$$

де  $Z_n$  - запаси товарів на початок періоду;



$H$  - надходження товарів;

$O$  - роздрібний товарооборот;

$B$  - інше вибуття товарів;

$Зк$  - запаси товарів на кінець звітнього періоду.

Виходячи із цього можна визначити вплив кожного показника товарного балансу на обсяг роздрібного товарообороту за формулою:

$$O = Зн + H - B - Зк \quad (2.12)$$

На обсяг товарообороту позитивно впливає наявність достатньої кількості товарів на початок звітнього періоду (за умови, що вони мають попит), а також виконання плану надходження товарів. Тоді як збільшення обсягу іншого вибуття товарів, наднормативні запаси і їх ріст на кінець звітнього періоду можуть свідчити про зниження ефективності використання товарних ресурсів підприємства, що загалом негативно впливає на товарооборот.

Вплив кожного з показників товарного балансу на обсяг товарообороту визначають способом різниць між фактичними і плановими або базисними їх величинами. При цьому знаки при виявлених значеннях відхилень показників проставляють виходячи не з алгебраїчних, а з логічних міркувань про характер впливу кожного з факторів. Такий розрахунок складають на основі планових даних і форми № 3-торг «Звіт про продаж і запаси товарів у торговельній мережі та мережі ресторанного господарства».

У таблиці 2.6. наведено проведені нами результати розрахунку впливу показників торгового балансу підприємства, визначені на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глобал Автоград» (Додаток Б,В)

Таблиця 2.6.

**Розрахунок впливу показників товарного балансу на виконання  
плану роздрібного товарообороту ТОВ «Глобал Автоград»**

**у 2015 році**

<b>Показники, тис. грн.</b>	<b>За планом</b>	<b>Фактично</b>	<b>Відхилення (+, -)</b>	<b>%виконання плану</b>
Залишки товарів на початок року	2150,0	2247,4	+97	1,05

Продовження Таблиці 2.6.

Надійшло товарів за рік	37025,1	38805,0	+1779,9	1,05
Інше вибуття товарів	16,0	15,4	-0,6	0,96
Залишок товарів на кінець року	3879,1	4057,3	+178,2	1,05
Роздрібний товарооборот	35280,0	36976,7	+1696,7	1,05

Примітки: 1) Розраховано автором на основі планових даних та форми №3 підприємства ТОВ «Глобал Автоград»;

2) У цій таблиці всі показники товарного балансу наведені у роздрібних цінах.

З таблиці видно, що план роздрібного товарообороту перевиконаний за рахунок надпланового надходження товарів (+1779,9 тис.грн). Значніше виконання плану надходження товарів порівняно з виконанням плану товарообороту привело до виникнення наднормативних товарних запасів (+178,2 тис. грн) на кінець року.

В процесі аналізу забезпеченості товарообороту товарними ресурсами можна визначити ефективність їх використання. Для цього розраховують наступні показники: обсяг товарообороту на одну гривню товарних ресурсів; товарну ресурсомісткість товарообороту; частку іншого вибуття товарів в обсязі товарних ресурсів. В процесі аналізу їх порівнюють з плановими і базисними значеннями цих показників, а також відповідними показниками інших торговельних підприємств та їх структурних підрозділів.

Аналіз, проведений нами за зазначеними алгоритмами і наведені дані табл. 2.7. свідчать, що у звітному році товарооборот на одну гривню товарних ресурсів та показник товарної ресурсомісткості товарообороту залишилися на рівні 2014р. Це вказує на стабільно ефективне використання товарних ресурсів товариства.

Таблиця 2.7.

### Показники ефективності використання товарних ресурсів

#### ТОВ «Глобал Автоград»

Показники	За планом	Фактично	Відхилення	Виконання плану,
-----------	-----------	----------	------------	------------------

			(+,-)	%
1. Роздрібний товарооборот(О),тис. грн	35280,0	36976,7	+1696,7	104,8
2. Товарні ресурси (Зп + Н),тис. грн	39175,1	41052,4	+1877,3	104,8
3. Інше вибуття товарів (В),тис. грн	16,0	15,4	-0,6	96,3
4. Обсяг товарообороту на одну гривню товарних ресурсів (р.1: р.2), грн	0,901	0,901	0	100
5. Товарна ресурсомісткість роздрібного товарообороту(р.2: р1) грн	1,110	1,110	0	100
6. Частка іншого вибуття товарів в обсязі товарних ресурсів (р.3: р.2 x 100), %	0,04	0,04	0	100

Примітка: розраховано автором на основі основі планових даних та форми №3 підприємства ТОВ «Глобал Автоград»

Планова оборотність товарів визначається поквартально. Нормативами оборотності служать розраховані по кварталах нормативи запасів в днях. Якщо аналізують дані за рік, то для знаходження планових середньорічних запасів беруть нормативи товарних запасів чотирьох кварталів у сумі і ділять на чотири. Для знаходження планової оборотності товарів у звітному році нормативні середньорічні запаси ділять на плановий одноденний товарооборот цього періоду.

Слід звернути увагу на принципову відмінність змісту показників «оборотність товарів» і «стан товарних запасів у днях до обороту». Хоч обидва вони виражаються в днях, однак, оборотність товарів розраховується за зазначений період і показує середню тривалість перебування товарів у вигляді товарних запасів, тоді як запаси товарів у днях розраховуються на конкретну дату і показують рівень забезпеченості товарообороту запасами, або на скільки днів торгівлі вистачить цих запасів.

Відхилення фактичного часу обертання товарів в днях від планового із знаком «мінус» означає прискорення оборотності, адже зменшується тривалість

перебування товарів у стані товарних запасів. І навпаки, відхилення цього показника із знаком «плюс» свідчить про сповільнення оборотності.

Швидкість обертання товарів у днях загалом по торговельному підприємству формується під впливом двох комплексних факторів: зміни структури товарообороту; оборотності окремих товарів і товарних груп.

Швидкість обертання окремих товарів суттєво відрізняється. Тому збільшення в товарообороті частки товарів з вищим рівнем оборотності за інших однакових умов позитивно впливає на загальний показник оборотності товарів. І навпаки, зростання в обороті частки товарів, термін реалізації яких більший, веде до сповільнення оборотності.

Оборотність автомобілів загалом значно вища, ніж запасних частин. Тому збільшення частки даної групи товарів в товарообороті торговельного підприємства сприяє прискоренню оборотності.

Важливою умовою нормального розвитку роздрібного товарообороту є своєчасне надходження товарів у необхідній кількості і асортименті. Тому, вивчаючи вплив факторів на товарооборот, значну увагу приділяють постачанню товарів у роздрібну торговельну мережу.

Надходження і реалізація - це дві взаємопов'язані сторони процесу обертання товарів у роздрібній торгівлі. Збільшення реалізації товарів обумовлює необхідність росту обсягів їх надходження. У свою чергу ріст надходження товарів створює умови для зростання товарообороту. Тому, аналізуючи надходження товарів, необхідно перш за все розглянути взаємозв'язок між товарними ресурсами і реалізацією як в цілому, так і по товарних групах. Для цього використовують планові і фактичні товарні баланси.

Розглянемо взаємозв'язок надходження і реалізації товарів на основі показників товарного балансу, наведеного нище (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

## Оборотність товарів в роздрібній торгівлі товариства у 2015 році

Товарні групи	Товарооборот, тис. грн		Середньорічні і товарні запаси, тис. грн		Оборотність товарів у днях			
	За планом	Фактичні	За планом	фактичні	За планом	Фактичні	Відхилення від плану	
							прискорення /-/ -	сповільнення +/- +
Автомобілі	29930,0	31521,5	1250,0	1355,1	15,0	15,5	-	+0,5
Запасні частини	5350,0	5455,1	810,0	822,3	54,5	54,3	-0,2	-
Всього	35280,0	36976,6	2060,0	2177,4	21,0	21,2	-	+0,2

Примітка: Розраховано автором на основі планових показників та форми № ТОВ «Глобал Автоград»

У звітному році план надходження товарів у роздрібну торговельну мережу товариство перевиконало на 1779,9 тис. грн, тоді як товарооборот збільшився тільки на 1696,7 тис. грн. Порівняно інтенсивніша реалізація товарів відбувалась за рахунок надлишкового надходження запасів. Тому залишок товарів на кінець року більший від нормативу на 178,2 тис. грн. Це свідчить про те, що перевиконання плану надходження товарів випереджало темпи розвитку товарообороту та спричинило надлишковий перехідний запас товарів на кінець звітного періоду.

Дані табл. 2.8. показують, що тривалість обертання товарів у роздрібній торгівлі товариства у звітному році становила 21,2 дня при плані 21,0 дня. Тобто оборотність товарів сповільнилась на 0,2 дні. Однак по запасних частинах вона прискорилась на 0,5 дня, а по автомобілях сповільнилась на 0,5 дня. Основними причинами відхилень у 2015 році є похибки у плануванні збуту

продукції. Удосконалення процесів адміністрування матеріальних ресурсів потребує перегляду системи планування на підприємстві.

Кадри є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоздатності. Трудові ресурси надають руху матеріально-речовинним елементам виробництва; створюють продукт, вартість і відповідно прибуток.

Звідси, всебічний аналіз праці є запорукою виявлення прихованих виробничих ресурсів.

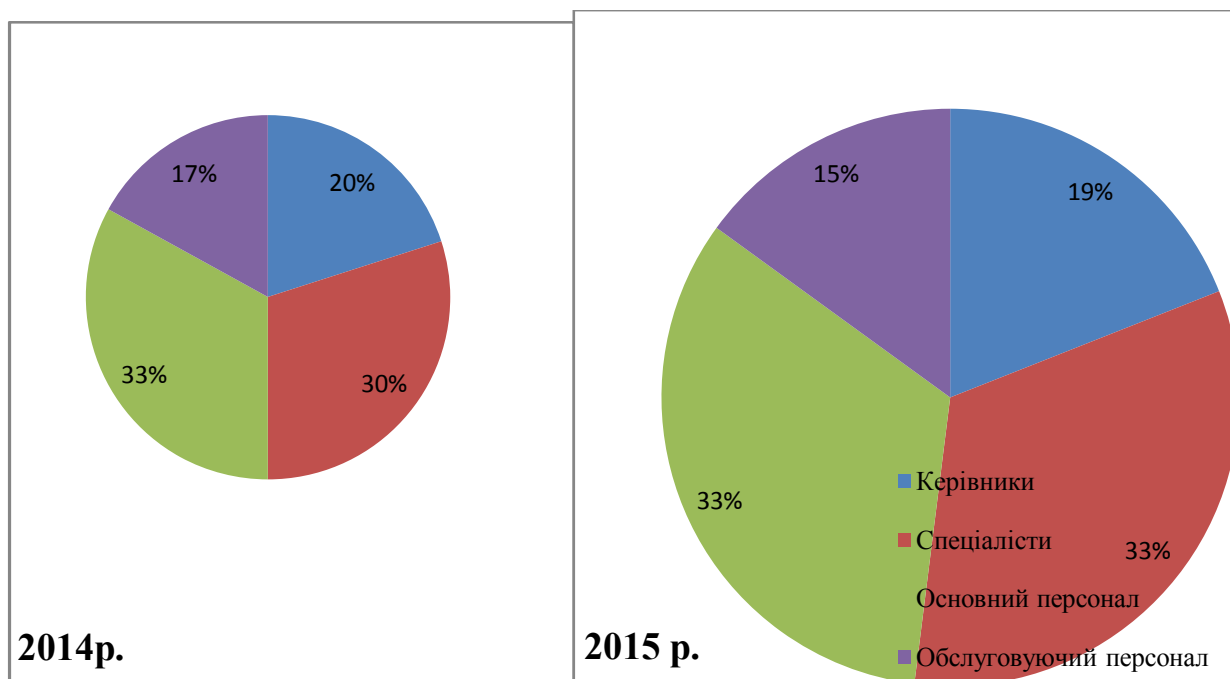
Прийом на роботу найманого персоналу в досліджуваному підприємстві здійснюється відповідно до чинного законодавства за трудовим договором. Підприємство несе відповідальність за заподіяння з його вини шкоди здоров'ю людини в порядку і в розмірах, передбачених чинним законодавством.

Трудові ресурси підприємства (кадри) – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві, які входять у його обліковий склад, а також наділені складним комплексом економічних, соціальних, психологічних якостей, статевими, віковими та іншими характеристиками.

Згідно штатного розпису (Додаток Г ), середньоспискова чисельність працівників ТОВ «Глобал Автоград» складає 27 осіб. Склад працюючих на підприємстві прийнято аналізувати за чисельним складом, структурою, відповідністю робочих місць складу працівників підприємства, динаміці чисельного складу і плинності кадрів.

У посадовій структурі персоналу підприємства основну питому вагу займають спеціалісти. Це пов'язано, насамперед, з особливостями операційної діяльності підприємства, основним напрямком якої є реалізація автомобілів. Відповідно, адміністративна частина персоналу представлена керівниками та спеціалістами.

На рис. 2.3 представлено посадову структуру персоналу ТОВ «Глобал Автоград» у 2014 та 2015 роках.



**Рис.2.3. Структура персоналу ТОВ «Глобал Автоград» за категоріями**

На нашу думку, структура персоналу підприємства є оптимальною і відповідає специфіці господарської діяльності підприємства. За період 2014-2015 років чисельність персоналу ТОВ «Глобал Автоград» зросла на 4 чол. за рахунок введення нових штатних одиниць: менеджер з реклами, приймальник замовлень, економіст з фінансової роботи та менеджер з торгівлі автотранспортними засобами. У зв'язку з цим, у структурі персоналу збільшилася питома вага спеціалістів і зменшилася обслуговуючого персоналу.

Аналізуючи персонал за чисельним складом необхідно встановити загальний чисельний склад працюючих і зіставити його з потребами підприємства. Аналіз структури персоналу може проводитись за наступними параметрами: за стажем, статтю, віком, професійними характеристиками і т.п.

В таблиці 2.9. наведено якісну структуру працівників товариства. Аналізуючи дані, наведені в таблиці, бачимо, що на ТОВ «Глобал Автоград» в основному працюють працівники у віці від 30 до 40 років, їх частка в загальній чисельності персоналу склала в 2014 році 37,5 %, в 2015 році – 37%.

Таблиця 2.9.

## Якісна структура персоналу ТОВ «Глобал Автоград»

Групи працівників	Роки		Питома вага, у %		Приріст,чол.
	2014	2015	2014р.	2015р.	
За віком, років					
від 20 до 30	5	7	20,8	25,9	2
від 30 до 40	9	10	37,5	37,0	1
від 40 до 50	8	8	33,3	29,6	0
від 50 до 60	2	2	8,3	7,4	0
Всього	24	27	100	100	3
За освітою:					
незакінчена середня	-	-	-	-	-
середня, середня спеціальна	10	11	41,7	40,7	1
вища	14	16	58,3	59,3	2
Всього	24	27	100	100	3
За трудовим стажем, років:					
менше 5 років	5	6	20,8	22,2	1
від 5 до 10	5	7	20,8	25,9	2
від 10 до 15	9	9	37,5	33,3	0
від 15 до 20	3	3	12,5	11,1	0
більше 20	2	2	8,3	7,4	0
Всього	24	27	100	100	3

Примітка: Сформовано автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глобал Автоград».

Переважно працівники мають вищу освіту, що свідчить про висококваліфікований склад персоналу. Відсоток дипломованих фахівців у загальній чисельності склав в 2014 році 58,3%, а в 2015 році – 59,3%. У штаті підприємства відсутні працівники з незакінченою середньою освітою.

Що стосується стажу роботи, у структурі працівників переважають особи з трудовим стажем від 10 до 15 років. У 2015 році прийнято 3 працівники зі стажем роботи до 10 років. Наявна структура персоналу на нашу думку є оптимальною, оскільки поєднує працівників з різним досвідом роботи, що допомагає їм обмінюватися досвідом та вносити певні новації в роботу.



Важливим етапом аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху. Склад працівників постійно змінюється у зв'язку із скороченням штату, звільненням за власним бажанням, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, а й тих, що звільняються і потребують часу для пошуку нової роботи. Проте, зважаючи на недовготривале функціонування підприємства на ринку, значних змін у чисельному складі на протязі 2014-2015 років не відбулося. Коефіцієнт плинності кадрів у 2014 році становив 0%, а у 2015 році 3,7%.

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві має показник продуктивності праці персоналу. В табл. 2.10 відображено результати розрахунків показників продуктивності праці ТОВ «Глобал Автоград» за 2014-2015 рр.

Згідно з даними, наведеними у табл. 2.10, ТОВ «Глобал Автоград» має тенденцію до підвищення ефективності використання персоналу за рахунок значного збільшення обсягів реалізації продукції.

Загалом підприємство повністю покриває свою потребу у персоналі і не має проблем із кадровим забезпеченням. Чисельність та структура робітників є достатньою для виконання робочих програм підприємства. При необхідності додаткового залучення працівників підприємство звертається до бази даних, яку формує відділ кадрів із осіб, які звертаються з питань працевлаштування.

Таблиця 2.10.

**Показники ефективності використання трудових ресурсів товариства**

Показник	Роки		Відхилення 2015р./2014р.	
	2014	2015	Абсолютне +/-	Відносне %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	14321,2	31342,3	17021	119
2. Середньооблікова чисельність працівників, ос.	24	27	3	13
3. Продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн. на рік	596,7	1160,8	564	95
4. Фонд оплати праці, тис. грн.	483300	579300	96000	20

Примітка: Сформовано автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Глобал Автоград».

Кадрова політика, яку проводить ТОВ «Глобал Автоград» є активною, вона спрямована на розвиток персоналу, враховує не тільки виробничі, а і соціальні аспекти функціонування організації. Варто зазначити, що весь торговий та обслуговуючий персонал періодично (щонайменше один раз на рік) проходить спеціальні тренінги у офіційного імпортера продукції Форд в Україні по підвищенню кваліфікації та на відповідність вимогам даного бренду.

Працівники товариства, в процесі виконання своїх обов'язків, керуються стандартами поведінки, стараючись у всьому догодити клієнтам. Ввічлива поведінка персоналу грає надзвичайно велику роль у процесі надання послуг, тому кожен працівник повинен чітко знати розроблений керівництвом «алгоритм розмови з клієнтом».

Контроль роботи персоналу здійснює керівник підприємства та імпортер продукції Форд в Україні ТОВ «Віннер Імпорте Україна,ЛТД» , до прикладу, контроль якості обслуговування покупця автомобіля здійснюється за допомогою таємного покупця, який оцінює наскільки якісно проведено обслуговування.

Для забезпечення діяльності підприємства фінансові ресурси є одним із найважливіших видів ресурсів. Здатність фінансових ресурсів трансформуватися у матеріальні, технічні, інноваційні та інші види ресурсів підприємства обумовлює їх вагомість у фінансово-господарській роботі ТОВ «Глобал Автоград». Фінансові ресурси підприємства використовуються для придбання основних засобів, нематеріальних активів, матеріальних запасів, для покриття витрат на продаж продукції та надання послуг (виплату заробітної плати, сплату податків, орендної плати, страхових платежів тощо). Фінансові ресурси є найбільш мобільними, що в умовах високого динамізму зовнішнього середовища та мінливої ринкової кон'юнктури виступає ключовим фактором ефективності. Рівень фінансового потенціалу й умови фінансових ринків розширюють або обмежують можливості формування торговельними підприємствами достатнього обсягу фінансових ресурсів. Все це зумовлює необхідність розробки ефективної політики управління фінансовими ресурсами як одного з найважливіших елементів в загальній стратегії діяльності та розвитку торговельних підприємств. Отже, одним із найважливіших завдань фінансової служби підприємства є пошук ефективних джерел формування фінансових ресурсів, оптимізація їх структури та напрямів інвестування.

Проведемо оцінку основних показників, які характеризують рівень платоспроможності підприємства. Для цього розрахуємо такі показники, як коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності (Таблиця 2.11). Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості. Оцінюючи ліквідність підприємства, зазвичай аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності, або коефіцієнт покриття, дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яка сума поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Так, з таблиці 2.11 бачимо, що

коефіцієнти покриття за аналізований період є нижчими за нормативне значення. В такому випадку підприємство вважається таким, що не має достатньо фінансових ресурсів в обороті. Але варто відмітити, що за даний період значення коефіцієнта трохи збільшилося і наблизилося до нормативного значення.

Таблиця 2.11

### Показники платоспроможності підприємства

№	Назва показника	Формула для розрахунку	Нормат. знач.	2014	2015	Абсол. відх. +/- від 2014 р.
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + короткострокові ЦП) / Поточні зобов'язання	>0,2	0,02	0,03	0,01
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	>1	0,23	0,48	0,25
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	>2	0,81	1,35	0,54
4	Частка оборотних коштів у активах	Оборотні активи / Усього активів	-	79,7	88,5	8,8

Примітка: Сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Глобал Авторгад» та [58, с. 231]

Аналізуючи дані таблиці, можна стверджувати, що підприємство має негативний фінансовий стан. Всі показники ліквідності є значно нижчими за нормативні значення. Підприємству катастрофічно не вистачає ліквідних ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновок, що як кредитоспроможність, так і платоспроможність підприємства за аналізований період є уже низькою, що негативно впливає на рівень інвестиційної привабливості.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана зі ступенем залежності від кредиторів і інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансової стабільності. Проаналізуємо ступінь фінансової стійкості підприємства. Розраховані показники відображені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

### Показники фінансового стану ТОВ «Глобал Автоград»

Назва показника	Формула для розрахунку	Нормат. знач.	2014р.	2015р.	Абсол. відх. +/-
Коефіцієнт заборгованості	Загальна сума заборгованості / Активи	<0,5	1,97	2,01	0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позикові кошти (коротко- та довгострокові)	>1	0,009	-0,27	-0,28
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Валюта балансу	> 0,5	0,02	-0,36	-0,38
Коефіцієнт фінансового левериджу	Довгостр. Зобов. / Власний капітал	<1	-	-1,96	-
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал / Активи	-	0,02	-0,26	-0,28
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	>1	56,0	-2,79	-58,78

Примітка: Розраховано автором на основі даних фінансової звітності підприємства та [75, с. 146]

Коефіцієнт заборгованості характеризує частку залучених засобів в загальній сумі активів організації, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість організації, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал. Коефіцієнт заборгованості за 2014 р. становив 1,97. За аналізований період він зріс на 0,05 (2,01). Розраховані показники в декілька разів перевищують

допустиму межу. Це свідчить про те, що у підприємства низька кредитоспроможність і значні розміри заборгованостей.

Коефіцієнт фінансової стабільності — показник, який характеризується відношенням власних і позикових коштів підприємства, тобто він показує, скільки позикових коштів залучило підприємство в розрахунку на 1 грн, вкладених в активи власних коштів. Перевищення позикових коштів над власними свідчить про те, що підприємство має надзвичайно нестійкий фінансовий стан. Розраховані значення даного коефіцієнта за 2014-2015 рр. становлять відповідно -0,009 та -0,27. Всі ці значення значно нижчі за оптимальне. Це відображає те, що фінансова стабільність підприємства є критичною. Крім того, від'ємні значення показників свідчать про наявність непокритих збитків значних розмірів.

На основі значення коефіцієнта автономії можна зробити висновок про ступінь залежності від зовнішніх фінансових джерел. Оптимальним є значення даного коефіцієнта вище за 0,5. За аналізований період коефіцієнт автономії зменшився на 0,38. І мав від'ємне значення. Отже, ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел є значною.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у майно підприємства. Характеризує можливість підприємства виконати свої зовнішні зобов'язання за рахунок використання власних коштів, незалежність його функціонування від позикових коштів.

Коефіцієнт фінансового левериджу характеризується відношенням довгострокових зобов'язань і джерел власних коштів підприємства, тобто показує, скільки довгострокових зобов'язань припадає на одиницю джерел власних коштів. Нормальним (нормативним) вважається  $K_{фл} < 1$ . У цьому разі фінансовий стан підприємства відносно нормальний. Коефіцієнти, розраховані для досліджуваного підприємства в декілька разів є нижчими за нормативне значення даного показника (0, -1,97). Тобто підприємство є повністю фінансово залежним від зовнішнього фінансування.

Отже, проведений аналіз свідчить про неефективне адміністрування фінансових ресурсів підприємства і загрозливо-критичний фінансовий стан. Підприємству необхідне збільшення власного капіталу та ліквідних активів. Така ситуація залежить насамперед від ефективної організації продажів.

### **2.3. Оцінка практики адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства**

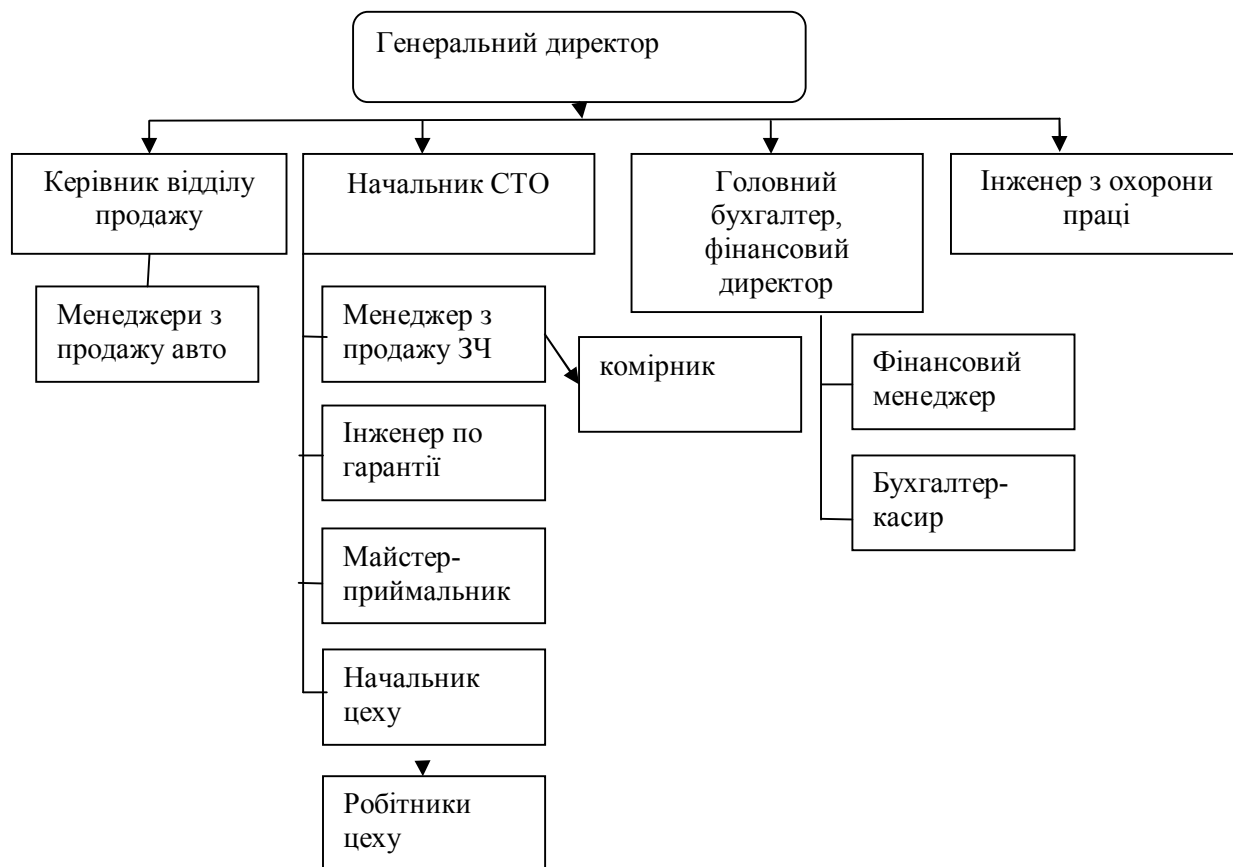
Адміністративні функції досліджуваного підприємства по забезпеченню необхідними ресурсами в значній мірі залежать від таких факторів:

- 1) особливості організаційної структури підприємства та практики прийняття управлінських рішень;
- 2) стратегії підприємства;
- 3) вимог та стандартів, що обумовлюються в дилерському договорі.

Основа дилерської діяльності «Глобал Автоград» - це, звісно, продаж автомобілів. Цей процес є дуже складний зі сторони виконання всіх вимог. Не кожен етап є механізованою дією, так як скільки продаж - стільки клієнтів, а це означає що і така ж кількість побажань, сприйняття, думок та вражень. Головним у процесі продажу є правильне розуміння бажань потенційного покупця. Так набагато простіше робити пропозицію по автомобілю, вести переговори стосовно вибору оптимальних опцій, домовлятися про виконання умов договорів. Робота працівників відділу продаж є двохсторонньою: з одного боку, це процес який залежить від імпортера: надання автомобілів, робота з складом, оптимальний модельний ряд, чистота експозиційних автомобілів і т. п.; з іншого - це робота з особистістю покупця.

На ТОВ «Глобал Автоград» використовується лінійно - функціональна організаційна структура управління. Основу діяльності становлять процеси реалізації, які виконуються у відповідних підрозділах. Саме склад цих підрозділів і характеризує структуру фірми. Кожний відділ побудований на

основі лінійного підпорядкування, є начальник відділу і підпорядковані йому менеджери, бухгалтери або інспектори. Організаційна структура управління ТОВ «Глобал Автоград» представлена на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «Глобал Автоград»**

Перевагами лінійної організаційної структури управління ТОВ «Глобал Автоград» є:

- єдність і чіткість розпоряджень;
- погодженість дій виконавців;
- простота управління (один канал зв'язку);
- чітко виражена відповідальність;
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.



Недоліками лінійної організаційної структури управління ТОВ «Глобал Авторгад» є:

- високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений усебічно, щоб забезпечити ефективне управління;
- відсутність ланок з планування і підготовки рішень;
- перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищестоящими і суміжними структурами;
- концентрація влади в управлінській верхівці.

На досліджуваному підприємстві існують усі види зв'язків:

1. Вертикальні та горизонтальні. Вертикальні зв'язки поєднують ієрархічні рівні на підприємстві та в його підрозділах, відображають розподіл повноважень і вказують на те, хто займає яке місце в організації. Вертикальні зв'язки вирішують проблеми влади та впливу, дають можливість передавати розпорядчу та звітну інформацію. Горизонтальні зв'язки – зв'язки в межах рівня ієрархії. Існують декілька способів встановлення горизонтальних зв'язків; на досліджуваному підприємстві можемо говорити про встановлення прямих контактів між підрозділами.

2. Лінійні та функціональні. Лінійні зв'язки – це відносини, в яких керівник реалізує свої владні права, здійснює прямий вплив на підлеглих (зв'язки «зверху донизу» у формі наказів, розпоряджень, команд, вказівок). Функціональні зв'язки на підприємстві носять дорадчий характер (рекомендації, пропозиції, варіанти, «ноу-хау» у напрямку «знизу до верху»).

3. Формальні зв'язки, які виникають між посадами, та неформальні, які виникають між конкретними індивідуумами.

Функціональні обов'язки працівників, пов'язані з адміністрування ресурсного забезпечення, закріплені у посадових інструкціях (додаток.). Посадова інструкція фінансового директора включає такі основні розділи:

1. Загальні положення, де вказано, що фінансовий директор підпорядкується безпосередньо генеральному директору підприємства; визначено основні вимоги до освіти, стажу та кваліфікації працівника – він

повинен мати вищу економічну освіту, досвід роботи на керівній посаді від 1 року та досвід роботи на даному підприємстві від 1 року.

## 2. Обов'язки:

- організовує та контролює роботу, що стосується обліку та звітності;
- здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності і контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням власності товариства;
- контролює правильність і своєчасність складання та здачі звітів по полісах, актів виконаних робіт;
- веде облік договорів товариства;
- проводить переговори із компаніями та банками щодо тарифної політики для товариства;
- щотижнево звітується директору товариства та ін.

3. Несе відповідальність за своєчасне та ефективне виконання своїх функціональних обов'язків.

Існуюча організаційна структура підприємства в цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок.

Відділ продажу виконує наступні функції: продаж легкових автомобілів; продаж комерційних автомобілів і мікроавтобусів; продаж спеціальних автомобілів.

Станція технічного обслуговування забезпечує:

- 1) фірмове технічне обслуговування і ремонт автомобілів;
- 2) гарантійне обслуговування і ремонт автомобілів;
- 3) контрольні-діагностичні та регулювальні роботи;
- 4) поточний ремонт агрегатів, вузлів і систем методом заміни окремих деталей і вузлів, комплексну перевірку автомобіля на тест-лінії;
- 5) перевірку, заправку кондиціонерів, очищення системи кондиціонування салону і т.п.

Відділ продажу запасних частин забезпечує продаж: оригінальних запасних частин зі складу та під замовлення; аксесуарів; металевих та легкосплавних дисків; охоронних сигналізацій, MUL-T-LOCK; шин; масел; оригінальних технічних рідин; акумуляторів; автомобільної косметики

Відділ бухгалтерії здійснює: ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності та складання звітності; відображення у документах достовірної та у повному обсязі інформації про господарські операції і результати діяльності; забезпечення контролю за наявністю і рухом майна, використанням фінансових і матеріальних (нематеріальних) ресурсів відповідно до затверджених нормативів і кошторисів; складання на підставі даних бухгалтерського обліку фінансову та бюджетну звітність, а також державну статистичну, податкову та іншу звітність в порядку, встановленому законодавством.

Фінансовий відділ здійснює: планування і організацію фінансів; облік фінансових ресурсів; контроль і аналіз ефективності їх використання; регулювання доходів і видатків; стимулювання кінцевих результатів виробництва.

Всі послуги, які надає компанія можна поділити на: ті, які пов'язані з продажем автомобілів (продаж оригінальних запчастин та аксесуарів); ті, які пов'язані з обслуговуванням автомобілів, кузовний ремонт та послуги евакуатора. Продаж автомобілів включає в себе: допомогу при оформленні документів та реєстрації автомобіля, оформлення документації пов'язаної з кредитуванням, страхування автомобіля, інші консультації.

Приймання автомобілів здійснюється у встановлений час, що попередньо узгоджується між імпортером та підприємством, керівниками автосалонів. Прибуття товарів оформляється накладною у двох примірниках.

Працівники автосалонів перевіряють відповідність прибулих одиниць із зазначеними у супровідних документах. До супровідних документів обов'язково додається копія сертифіката якості автомобіля та додатки до нього. Якщо автомобіль переходить у власність товариства, майстри СТО здійснюють

діагностику всіх систем автомобіля та приводять до належного вигляду (знімають захисні плівки, полірують тощо).

Прийняті автомобілі розміщуються в автосалонах або на виставковій площадці.

Продаж товарів здійснюється менеджерами, які попередньо проходять навчання та сертифікацію у компаній відповідних марок. Вони вивчають характеристики автомобілів усіх модельних рядів, основи обслуговування клієнтів та психології торгівлі.

Усі вимоги до працівників, які залучені у процес продажу, висвітлені у Корпоративній книзі продаж – це стандарти роботи відділу продаж. Вона об'єднує найважливіші аспекти роботи менеджерів по продажах і максимально враховує особливості регіону.

Згідно неї, ключовими компетенціями менеджера по продажах є:

- комунікативні
- управлінські
- організаційні.

До комунікативних належать: вміння вислухати співрозмовника, сприймання інформації, навички усного та письмового спілкування.

До управлінських відносять: вміння приймати рішення, управлінські здібності, відношення до рутинної роботи.

До організаційних належать: ініціативність, організаторські здібності та планування, вміння працювати в колективі, спрямованість на вдосконалення.

Відповідно до них, менеджер повинен дотримуватись усіх процесів продажу: залучення клієнта в шоу-рум; виявлення потреб; презентація автомобіля; тест-драйв; вибір автомобіля для покупки; укладення контракту; видача автомобіля; занесення інформації в базу даних.

Продаж автомобілів супроводжується оформленням договору купівлі-продажу. Покупця ознайомлюють з умовами і термінами гарантії та гарантійних ремонтів, які надаються сервісним центром ТОВ «Глобал Автоград», програмами лояльності, що діють на підприємстві. Крім того, в

залежності від форми оплати (готівкова чи безготівкова) вибуття товарів оформляється реалізаційною чи видатковою накладною. Після цього слідує реєстрація автомобіля в МРЕВ ДАІ за участі представника даного виконавчого органу.

Важливим елементом роботи менеджерів по продажах є встановлення після реалізаційного зв'язку з клієнтами. Таким чином, підприємство перевіряє ефективність роботи працівників СТО та ступінь задоволення клієнтів, робить висновки про ймовірність подальшого користування послугами атосалону.

Аналіз попиту на продукцію здійснюється на 2 рівнях:

- національному (імпортерами)
- локальному (безпосередньо маркетинговим відділом підприємства).

Оцінюючи попит по всій країні, імпортери визначають автомобілі, які відповідають вподобанням споживачів. ТОВ «Глобал Автоград» відбирає з створеного переліку автомобілі з такими характеристиками, що відповідають вимогам його потенційних клієнтів.

Ключовою особливістю менеджменту ТОВ «Глобал Автоград», що впливає на процес стратегічного планування є органічне поєднання формального та неформального менеджменту. Це зумовлено тим, що юридично підприємство є самостійним суб'єктом бізнесу. Проте, не формально всі рішення стратегічного характеру приймаються на рівні засновників. Вагомим фактором стратегічного планування на підприємстві також є те, що воно являється офіційним дилером компанії «Ford» в Закарпатській області . Вся діяльність стосовно реалізації автомобілів регламентується Дилерським договором, його зміст описує процеси отримання автомобілів дилером, форму звітів та замовлень, дилерську винагороду, процеси переходу та надання інформації. Коротка форма такого договору використовується для подання в органи МРЕО на момент реєстрації автомобіля. Будучи 3S дилером (аббревіатура 3S - це перші літери англійських слів «продаж», «сервіс», «запчастини») займається і після продажним обслуговуванням автомобілів.

Отримання автомобілів дилером відбувається за двома принципами: консигнація (такому випадку товариство приймає до себе на склад автомобілі без їх оплати і використовує свої експозиційні території як складські. Зазвичай до категорії консигнаційних автомобілів належать такі, кількість яких набагато перевищує реальний попит на придбання); під 100% викуп (даний процес діє на автомобілі, кількість яких значно обмежена. Відвантажуються такі автомобілі на склад дилера лише після повного закриття оплати з боку товариства).

Отже, адміністрування функцій з забезпечення підприємства всіма необхідними ресурсами відбувається в умовах залежності керівництва автосалону від стратегії залучення та використання ресурсів, що використовуються материнською компанією та стандартів компанії Ford, що прописана у дилерському договорі.

Ефективність та прибутковість підприємства залежить від виконання плану по реалізації продукції. Оскільки у разі виконання планів та перевиконання підприємство отримує знижку від дилера на продукцію, яка прямо впливає на розміри прибутку та дає можливості щодо варіювання ціновою політикою. Плани по реалізації встановлюються кожний квартал на основі екстраполяції за попередні періоди.

## **Висновки до розділу 2**

Провівши аналіз системи адміністрування ресурсного забезпечення ТОВ «Глобал Автоград» можна зробити такі висновки:

ТОВ «Глобал Автоград» є офіційним дилером марки «FORD» на Україні та на даний час здійснює діяльність з продажу автомобілів та сервісного обслуговування, що відображає специфіку системи формування та використання ресурсного потенціалу.

Основою ресурсного забезпечення та потенціалу функціональної діяльності організації є її активи. Провівши аналіз активів ТОВ «Глобал Автоград» ми виявили, що підприємство майже на 100% фінансується за рахунок зовнішніх зобов'язань, що негативно характеризує його ліквідність та фінансовий стан. У структурі зовнішніх забор'язань 70,2% складають довгострокові кредити банків, що в сучасних умовах високої кредитної ставки може призвести до банкрутства підприємства в майбутніх періодах.

Аналізуючи основні показники господарської діяльності автосалону можна відмітити їх зростання в динаміці, зокрема збільшилися обсяги реалізації продукції, чисельність персоналу та середня заробітна плата. Проте, неефективне управління витратами у 2015 році призвело до збитків, що негативно вплинуло на всі показники ефективності діяльності підприємства, а саме до зниження показників рентабельності та ділової активності.

Позитивною, на нашу думку є система адміністрування трудових ресурсів. Підприємство забезпечене ви висококваліфікованими спеціалістами та проводить активну кадрову стратегію. Це позитивно впливає на підвищення продуктивності праці.

Для підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами (значна частка яких становлять автомобілі) підприємству необхідно удосконалити систему планування та активізувати маркетингові заходи для підвищення оборотності запасів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Формування стратегії ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваної організації в умовах її диверсифікації

Характерна особливість сучасних підходів до організації та управління ресурсним забезпеченням виробничо-господарської діяльності, насамперед, полягає у досягненні органічного взаємозв'язку й інтеграції численних функціональних сфер роботи підприємства (постачання, виробництва, транспортування, роботи складського господарства, збуту) в єдину наскрізну керуючу управлінську систему. Концептуальним підґрунтям для реалізації такого підходу виступає необхідність обов'язкового дотримання жорстких вимог до оптимізації наскрізного управління сукупністю ресурсних потоків, які генеруються для задоволення потреб забезпечення господарської активності підприємства.

Неабияке значення процесів стратегічного планування ресурсного забезпечення розвитку підприємства обумовлює необхідність формування окремого стратегічного планового документу щодо дій в сфері залучення та використання ресурсів – ресурсної стратегії. Ресурсна стратегія (РС) являє собою набір принципових положень та вимог, на ґрунті дотримання яких буде здійснюватися вибір джерел та визначення обсягів поставок ресурсів, а також має відбуватися ефективний розподіл їх за напрямками використання [59].

Головна мета розробки та реалізації ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, з огляду на усі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, паливом, запчастинами, устаткуванням, трудовими, фінансовими й інформаційними ресурсами. Ресурсна стратегія – це тип операційної стратегії, у якій визначаються принципові засади поведіння



підприємства в зоні стратегічних ресурсів, форми і методи постачань, політика створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів. Визначення потреби в стратегічних ресурсах при формуванні ресурсної стратегії обов'язково має також враховувати зміст і характер цілей, які ставить перед собою підприємство, іманентні властивості ресурсів (витрат), а також встановлені терміни досягнення зазначених цілей та вирішення окремих виробничих задач.

Планування забезпечення потреб виробництва у ресурсах певного якісного і кількісного складу здійснюється на двох основних рівнях: стратегічному та поточному.

Формування стратегій ресурсного забезпечення ТОВ «Глобал Автоград» залежить від таких факторів:

- 1) стратегія та плани розвитку підприємства;
- 2) кон'юнктура ринку нових легкових автомобілів;
- 3) стан та учасники ресурсних ринків;
- 4) норми витрат всіх видів ресурсів.

Вагомим фактором стратегічного планування на підприємстві є те, що воно є офіційним дилером компанії «Winner Imports Ukraine»- офіційним імпортером автомобілів Ford в Україні. Вся діяльність стосовно реалізації автомобілів регламентується Дилерським договором, його зміст описує процеси отримання автомобілів дилером, форму звітів та замовлень, дилерську винагороду, процеси переходу та надання інформації. Коротка форма такого договору використовується для подання в органи МРЕО на момент реєстрації автомобіля. Будучи 3S дилером (аббревіатура 3S - це перші літери англійських слів «продаж», «сервіс», «запчастини») «Глобал Автоград» займається і після продажним обслуговуванням автомобілів.

Стратегічне управління підприємством «Глобал Автоград» здійснюється в контексті місії фірми «Winner Imports», а саме «Кращі автомобілі для найвимогливіших людей».

Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам однонапрявленості і скоординованості, що дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно вирішувати різноманітні завдання управління.

Стратегічні плани підприємства розробляються на рівні засновників. Разом з стратегічними планами розробляється тактика, політика і правила які доводяться до керівників підрозділів. Разом з тим тактичні цілі окремих підрозділів узгоджуються з цілями дистрибуторів.

Вибір загальної стратегії та формуванні стратегічних планів підприємства здійснюється на рівні засновників. На даний час на підприємстві використовується стратегія розвитку і розширення діяльності шляхом диверсифікації продукції.

Досліджено, що на рівні засновників є такі види центрів відповідальності: центри видатків та центри інвестицій, що безпосередньо впливають на формування стратегій ресурсного забезпечення.

Центри видатків (бухгалтерія, відділ МТП, господарський відділ) - це підрозділи, результати діяльності яких важко оцінити за звичайними критеріями. Методи обліку та аналізу не дозволяють установити за короткий термін залежність між розміром витрат на ці підрозділи та покращення загальних результатів.

Центри інвестицій (голова правління, головний бухгалтер, заступник голови правління з економічних питань, юрист консультант) - це керівники інституційного рівня та фінансово-економічні управлінські служби, які контролюють вартість та результати вкладених активів. Вони беруть участь у залученні інвестицій для реалізації проектів, впровадження інтегрованих управлінських систем.

Базою для розробки стратегії (в тому числі ресурсної) автодилера, яким являється досліджуване підприємство є планові обсяги реалізації продукції.

Вдале прогнозування обсягів реалізації та товарного асортименту позитивно впливає на ефективність використання всіх ресурсів та підвищує оборотність активів.

При цьому, потрібно враховувати, що специфіка автомобільного ринку України полягає в наступному [13]:

- пряма залежність від купівельної спроможності споживачів;
- сезонність;
- нестабільне законодавство, оподаткування;
- наявність послуг банківського сектора;
- важкоплановість за обсягом реалізації автомобільного ринку України .  
(даний чинник зумовлений політичною, економічною, валютною нестабільністю нашої країни);
- протилежне співвідношення прибутковості компаній від продажів автомобілів, яке в Україні становить 80%, а в світі – 20%, і від обслуговування автомобілів (СТО), на яке в Україні припадає 20%, а в світі 80%;
- більше 50 % автомобілів українцями придбання у кредит.

До настання світової фінансової кризи, спостерігався ефект стрімкого розвитку ринку, з тенденцією до покупки дорогих брендів. Українці купували автомобілі дорожчі порівняно з доходами.

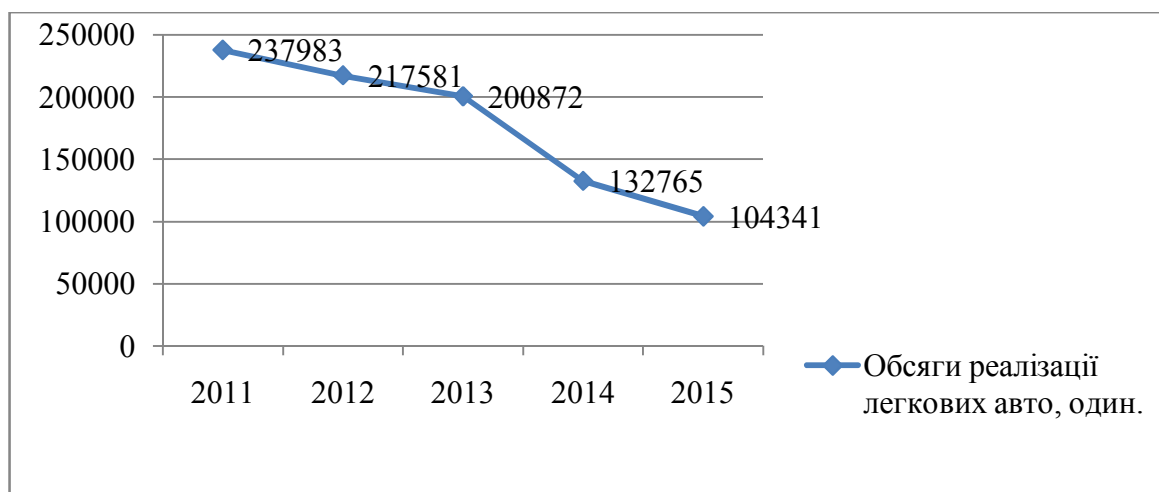
Фінансова криза та її головні індикатори - дефіцит позикових коштів, висока відсоткова ставка за кредитом, їх недоступність, зміна курсу валют, скорочення зарплат і доходів, скорочення людей в компаніях (звільнення) – все це відбилося на обсягах продажу автомобілів та положенні автомобільного ринку в цілому.

Криза призвела до того, що велика кількість автосалонів припинили свою діяльність. 2013-2015 рр. для автомобільного ринку України стали справжнім випробуванням. При цьому, поряд із несприятливою економічною ситуацією, зниженням рівня купівельної спроможності основних верств населення, важливу роль відіграли законодавчі зміни. Так, в березні 2013 р. на

основі рішення Міжвідомчої комісії з Міжнародної торгівлі було введено спеціальні мита на імпортні автомобілі. Важливим недоліком введення таких мит посеред року була необхідність термінового внесення операторами автомобільного ринку коректив та змін до бізнес-планів, проведення перерахунку цін на автомобілі, а також виникнення збитків за рахунок збільшення операційних витрат кожного підприємства-імпортера автомобілів. Надалі, у вересні 2013 р. спеціальним законом було введено в дію утилізацію легкових автомобілів та запроваджено утилізаційний збір. При цьому механізм утилізації, а також нарахування і сплати утилізаційного збору був не до кінця опрацьований, тому в операторів ринку постійно виникали незручності при проведенні утилізації.

З моменту введення в дію зазначених законодавчих змін вони чинили безпосередній негативний вплив на автомобільний ринок, основним результатом якого було здорожчання імпортних автомобілів у гривневому еквіваленті на 15–20 %. При цьому, слід підкреслити, що з моменту запровадження вказаних змін українські виробники так і не змогли запропонувати споживачеві адекватної заміни імпортним автомобілям та збільшити обсяги реалізації вітчизняної продукції. Окремо змушені наголосити на тому, що, по-перше, виробництво та реалізація автомобілів на території України не підпадала під дію вказаних законодавчих змін, а по-друге, практично всі українські виробники автомобілів практикують т.зв. схеми крупно- та дрібновузлового складання автомобілів, що дозволяло їм суттєво економити на сплаті мита при ввезенні з-за меж митної території України машинокомплектів. Так, якщо після запровадження спеціальних мит імпортери при ввезенні 1 автомобіля сплачували від 10 % до 34 % його вартості у вигляді мита, то виробники при ввезенні машинокомплектів сплачували мито в розмірі 5 % [13].

Динаміка обсягів реалізації легкових автомобілів в Україні наведена на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Обсяги реалізації легкових автомобілів (Джерело: [54]).**

Як свідчать статистичні дані, обсяги реалізації автомобілів в Україні, починаючи з 2011 року зменшуються, що негативно відображається на прибутковості автодилерів. Крім того, особливостями Закарпаття є те, що близькість кордонів з ЄС дало можливість населенню придбати автомобілі за кордоном і використовувати не розмитненими, оскільки ціна на таке авто виходить приблизно в 3 рази нижчою, ніж в автосалоні. Це також негативно впливає на стратегічні можливості підприємства.

Отже, нині на автомобільний ринок діють наступні чинники, які негативно впливають на автомобільний ринок України і вимагають продуманої ресурсної стратегії для досліджуваного підприємства:

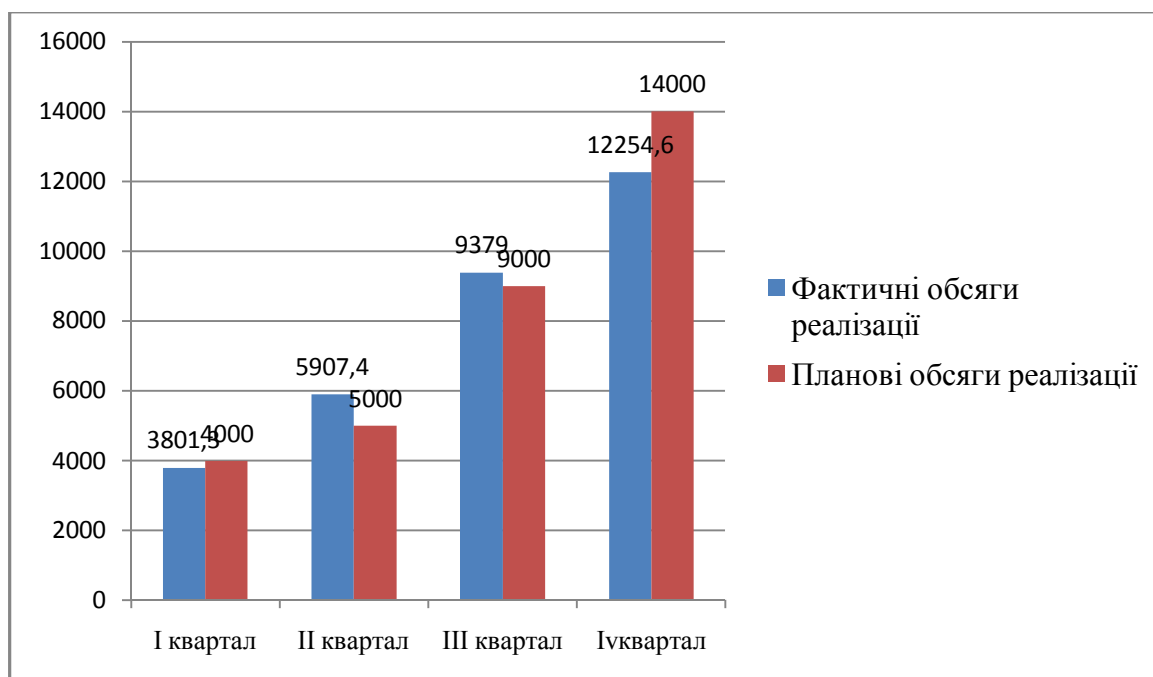
- скорочення автомобільного кредитування;
- скорочення доходів населення і купівельної спроможності;
- скорочення пропозиції автомобілів, у міру розпродажу складів;
- перехід на систему продажів під замовлення;
- скорочення числа дилерів, зміна диспозиції автомобілів;
- негативні інфляційно-девальваційні очікування населення;
- введення додаткового митного збору на імпорт автомобілів, підвищення акцизних ставок і податків.

Разом з цим, торгова марка FORD на протязі 2015 року демонструвала позитивні тенденції продажу і, за підсумками року, зайняла 3 місце за темпами приросту продаж (+40%).

Продажам властива сезонність – в липні-серпні продажу традиційно падають, зростають вони перед новим роком, коли споживачі вкладають кошти, зароблені протягом року, і автомобілі можуть купуватися навіть у подарунок. Основними факторами, які можуть вплинути на обсяги реалізації є: фінансова криза (внаслідок чого зменшення банками обсягів авто кредитування, недостатня агресивність продаж), низька платоспроможність населення, нестабільність цін на паливно-мастильні матеріали та енергоносії.

Ефективність та прибутковість підприємства залежить також від виконання плану з реалізації продукції. Оскільки, у разі виконання планів та перевиконання, підприємство отримує знижку від дилера на продукцію, яка прямо впливає на розміри прибутку та дає можливості щодо варіювання ціновою політикою. Плани по реалізації встановлюються кожний квартал на основі екстраполяції за попередні періоди. Зокрема, на протязі 2015 року, відсоток виконання плану становив в середньому 75%. На рисунку 3.2. наведено динаміку планових та фактичних показників реалізації продукції ТОВ «Глобал Автоград» за 2015 рік. Відсоток виконання плану суттєво впливає на ефективність управління матеріальними ресурсами підприємства, з яких близько 93% складає готова продукція, що обліковується в якості товарних запасів. Аналіз виконання планів продаж засвідчує, що у 2015 році плани виконано в середньому на 97%. Рівень виконання планів залежить від сезонності. У другому та третьому кварталі плани перевиконувалися, а у першому і четвертому недовиконано. Це, насамперед, пов'язано з тим, що плани встановлюються на основі попередніх досягнень і майже не враховують специфіку місцевого ринку.

З усього зазначеного випливає, що основним напрямком формування стратегії управління матеріальними ресурсами ТОВ «Глобал Автоград» є удосконалення політики замовлення готової продукції від офіційного дилера із врахуванням специфіки регіонального ринку.



**Рис. 3.2. Динаміка виконання плану по реалізації автомобілів автосалону «Глобал Автоград», тис.грн.**

Важливим фактором щодо розв'язання досліджуваної проблеми є ситуація на ресурсних ринках. Саме ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на відповідних ринках. Нині спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів і, як наслідок, основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найпривабливіших ринків, що характеризуються широким набором варіантів «ціна - якість», поєднанням взаємодоповнювальних ресурсів, географічною різноманітністю тощо.

І. Ансофф [1, с. 324] пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ щодо формування продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію стосовно забезпечення окремими видами ресурсів потреб підприємства.

Зона стратегічних ресурсів (ЗСР) - сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Основні елементи, які потрібно враховувати під час розробки ресурсних стратегій, наведено на рис. 3.3.

Характеристика ресурсних стратегій	Склад ресурсів та критерії вибору стратегій	
Наявність ресурсів (власні запаси і оцінювання можливості їх залучення за критеріями «час/гроші»)	Фінансові ресурси Людські ресурси (персонал) Матеріально-технічні ресурси Енергетичні ресурси Інформаційні ресурси тощо	Час (темп) використання та залучення ресурсів  Розміщення (просторове) ресурсів в організації
Розподіл ресурсів →	Цілі та загальні (загальноконкурентні) стратегії Пріоритети Функції (проекти) Співвідношення (взаємозамінність) ресурсів	Яка система розподілу потрібна?
Використання ресурсів →	Пріоритети Обмеження (нормативи) Функції Стимули	Які результати мають бути досягнуті в створеній системі?
Поповнення ресурсів →	Цілі Структура Обсяги (розмір) Можливості	Які стратегії потрібні для забезпечення ресурсами?

**Рис. 3.3. Ресурсні стратегії: потрібний обсяг, джерела, склад і рух ресурсів [84]**

На основі наведених на рис. 3.3. характеристик, пропонуємо удосконалити ресурсні стратегії ТОВ «Глобал Автоград»:

1. Розподіл ресурсів відповідно до обраної стратегії розвитку та загальноконкурентної стратегії диференціації у сегменті споживачів, що цінують високу якість торгової марки Ford, необхідно здійснювати за пріоритетами високої якості обслуговування покупців. Досягнення цього пріоритету передбачає впровадження системи управління якістю на всіх етапах життєвого циклу послуги: від аналізу ринку і формування замовлення – до



забезпечення повної реалізації товару та його сервісного обслуговування. Цьому сприяє просторове розміщення автосалону, оскільки на території розміщено весь комплекс необхідної для споживача інфраструктури: автосалон, страхове бюро, представник банківської установи та СТО. Необхідною умовою якісного обслуговування є також ефективна система документообігу та обміну інформацією.

2. Основою організації ефективного використання ресурсів є формування ефективних норм, правил та обмежень, що дозволять з одного боку отримувати всі необхідні ресурси у відповідності до потреб, які виникають в процесі надання послуг, а з іншої – забезпечити економію окремих ресурсів за рахунок їх оптимальної кількості та структури. Наприклад, основною проблемою для ТОВ «Глобал Автоград» є перебої у залишках товарів на складах та на балансі підприємства, що негативно відображаються на стану кредиторської заборгованості, а в деякі періоди – відсутність потрібного товару призводить до втрати клієнта. У зв'язку з цим, необхідно оптимізувати систему постачання товарів на основі маркетингових досліджень місцевого ринку, сезонності продажу та активізації продаж в мережі інтернет.

3. Основними цілями ефективного поповнення ресурсів є вибір найкращих за даних умов постачальників та укладення ефективних договорів. Для досягнення даних цілей на ТОВ «Глобал Автоград» необхідно більш ретельно досліджувати відповідні зони стратегічних ресурсів.

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб з урахуванням усіх вимог продуктових і функціональних стратегій забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

В умовах підвищення своєї самостійності підприємства самі відповідають за необхідний перелік, кількість та якість ресурсів, потрібних для прискореного переходу на нові види продукції, зняття з виробництва застарілої, а також для відповідного розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем

підприємства. Згідно з цим підприємство визначає поточну та перспективні потреби в ресурсах, а також передбачає необхідні заходи щодо їх забезпечення.

Основа для розрахунків потреб у ресурсах мають становити:

- продуктові стратегії, де визначено необхідні типи та обсяги виробництва продукції для заповнення «стратегічної прогалини»;
- функціональні стратегії, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;
- необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування підприємства;
- прогнози та аналіз тенденцій створення й упровадження досліджень щодо нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;
- методи обґрунтування раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;
- методи обґрунтування раціональних норм використання ресурсів та їх економії.

Процес забезпечення матеріальними ресурсами можна спростити за допомогою системи організаційних, економічних і технічних заходів, через які відбувається взаємозв'язок ресурсних стратегій між собою, а також з такими функціональними стратегіями: маркетинговою - через пошук і розвиток зони стратегічних ресурсів, стратегією наукових досліджень та розробок - через розробку відповідних методів взаємозаміни ресурсів тощо

Залежно від місця, ролі, рівня перетворень у забезпеченні, а також з урахуванням суб'єктивних факторів можна застосовувати різні підходи до змісту ресурсних стратегій:

- для кожного виду сировини або матеріалу розробляти окрему ресурсну стратегію;

- формувати стратегію для групи матеріалів або сировини;
- розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

З метою безперервного забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, паливом та іншими складовими ресурсного потенціалу має плануватися певний обсяг оборотних коштів, які складаються із засобів, вкладених у фонди обігу (товарні запаси, грошові ресурси, необхідні для забезпечення безперервного обігу товарів, грошей у розрахунках з постачальниками), та грошей, вкладених в обігові кошти (тара, матеріали для господарських потреб, малоцінні та швидкозношувані предмети, паливо, витрати майбутніх періодів). Правильна організація обігу оборотних коштів можлива за умови врахування зв'язків стратегій матеріальних і фінансових ресурсів.

Забезпеченість організації трудовим потенціалом досягається завдяки взаємодії підприємства з ринком праці. На ринку складається попит та пропозиція спеціалістів певного фаху, фіксуються умови оплати праці та зайнятості, все це здійснюється з урахуванням професії, кваліфікації, специфіки роботи та зайнятості. Обсяги ринку праці мають визначатися як трудовими ресурсами (частина населення, що працює або здатна працювати, але не працює з певних причин), так і рівнем та масштабами розвитку економіки. Відмінність ринку праці від інших ринків полягає в тому, що він формується на основі добровільної домовленості між працівником та роботодавцем відповідно до чинного в державі законодавства. Як і на інших ринках, тут існує конкуренція, причому вона спостерігається як серед роботодавців за залучення робочої сили, потрібної якості та кількості, так і серед працівників - за привабливіші умови найму.

За результатами аналізу трудових ресурсів досліджуваної організації, проведеного у розділі 2, встановлено, що підприємство забезпечено висококваліфікованим персоналом. Продуктивність праці працівників має тенденцію до зростання. Основними джерелами залучення кадрів є внутрішні резерви (персонал, переведений з інших автосалонів компанії) та зовнішні –

розміщення відомостей про вакансії в мережі Internet. Єдиним недоліком ресурсної стратегії «кадри» вважаємо недосконалу систему мотивації, оскільки погодинна система оплати праці не стимулює до активізації продаж.

Аналіз системи фінансового потенціалу ТОВ «Глобал Автоград» показав, що підприємство використовує фінансову стратегію кредитування. У результатів використання цієї стратегії підприємство у 2015 році було повністю фінансово залежним від зовнішніх кредиторів. При цьому, ринок фінансових послуг на сьогоднішній день є не сприятливим. Для удосконалення ресурсної фінансової стратегії підприємству необхідно нарощувати обсяги власного капіталу.

З метою удосконалення ресурсної стратегії, на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Глобал Автоград» нами було проведено SWOT-аналіз (рис.3.1.).

SWOT-аналіз являє собою перелік сильних і слабких сторін підприємства, а також перелік можливостей і загроз. Як уже відзначалося вище, SWOT-аналіз є складовим елементом, як стратегічного маркетингового аудиту, так і стратегічного плану компанії. SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Таблиця 3.1.

**Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Глобал Автоград»  
в контексті вибору ресурсної стратегії**

SWOT	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вигідне місце розташування підприємства;</li> <li>2. Наявність висококваліфікованого персоналу;</li> <li>3. Налагоджена система аналізу та впровадження послуг; наявність відомої торгової марки;</li> <li>4. Для зручності клієнтів присутній парк тестових автомобілів;</li> <li>5. Надання кредитних послуг, страхування авто, постановки автомобіля на облік в ДАІ</li> </ol>
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринку за рахунок розширення географічної території пропонованих послуг.</li> <li>2. Зниження митних тарифів;</li> <li>3. Поява сучасних технологій;</li> <li>4. Можливість навчання кадрів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення пропонуємих послуг;</li> <li>2. Активізація електронних продаж;</li> <li>3. Розвиток системи персональних продажів;</li> <li>4. Збільшення потужностей по наданню послуг;</li> <li>5. Активізація маркетингових досліджень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної компанії</li> <li>2. Збільшення ринкової частки компанії за рахунок нових послуг і завоювання нових сегментів ринку;</li> <li>3. Удосконалення системи адміністрування фінансових ресурсів</li> </ol>
Загрози (T)	ST-стратегія	WT-стратегія
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>2. Збільшення податкового преса</li> <li>3. Зростання цін на послуги;</li> <li>4. Високі кредитні ставки;</li> <li>5. Девальвація національної валюти;</li> <li>6. Зростання конкуренції за рахунок триманих авто з-за кордону.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення системи електронних продажів (замовлення через мережу);</li> <li>2. Збільшення рекламної діяльності;</li> <li>3. Удосконалення системи управління витратами;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення каналів розподілу;</li> <li>2. Створення системи зворотного зв'язку з клієнтами компанії</li> <li>3. Розвиток нових технологій і продуктів</li> <li>4. Розвиток бренду і торгових марок</li> </ol>

Приведений вище SWOT-аналіз складений у виді таблиці і містить не тільки перелік можливостей і загроз, сильних і слабких сторін компанії, а й перелік першочергових заходів, які повинна провести компанія для удосконалення ресурсних стратегій.

Аналіз діяльності дилерського центру «Глобал Автоград» дозволяє виділити декілька позитивних аспектів:

- реалізація готової, високотехнологічної продукції;
- використання міжнародного значення бренду для просування товару на власному ринку;
- налагоджений зв'язок з банківськими та страховими структурами;
- вигідне географічне положення (центр Закарпаття);
- єдине сертифіковане представництво на території Закарпаття;
- представлення товару, якість якого на високому рівні.

З метою удосконалення стратегічного планування та ресурсних стратегій на підприємстві пропонується:

1) надати підприємству більше повноважень від автодилера стосовно формування планових показників щодо обсягів, асортименту та цінової політики, які враховують тенденції місцевого ринку;

2) оптимізувати систему управління витратами та дебіторською заборгованістю;

3) активізувати продажі шляхом залучення електронних ресурсів, зокрема завдяки роботі з потенційними покупцями через Інтернет, створення та ведення форумів щодо переваг торгової марки, рекламу серед місцевих споживачів;

4) удосконалення системи стратегічного прогнозування регіонального, вітчизняного та міжнародного авто ринку.

### **3.2. Удосконалення організаційного забезпечення та регламентування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства**

Досліджуючи особливості системи управління підприємством, ми виявили, що ТОВ «Глобал Автоград» не є самостійним у процесі формування стратегічних планів розвитку, що негативно впливає на адміністрування ресурсного забезпечення. Тобто в системі управління спостерігається три рівні:

1) Управління з боку органів управління ТОВ «Глобал Автоград», основні завдання, які вирішуються на цьому рівні – реалізація основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль, поточне планування та організація збуту продукції і додаткових послуг. Керівник також виконує роль представника підприємства у контактах із зовнішніми партнерами (постачальниками, кредиторами, замовниками, фінансовими установами, державними органами).

2) Управління з боку органів управління підприємства «Winner Imports», що є ексклюзивним партнером та постачальником «Глобал Автоград». На цьому рівні здійснюється координація, яка стосується збутової діяльності, а саме: визначається цінова політика, система знижок, маркетингові заходи.

Можна константувати, що просування торгової марки «FORD» та нової стратегії обслуговування торкається всіх зацікавлених сторін, а особливо дилерів компанії. Компанія концентрує зусилля на підготовці дилера до ролі, яку він буде виконувати в умовах розвитку торгової марки. Для того, щоб гарантувати використання дилером всіх його можливостей у сфері сервісного обслуговування, ефективності продаж і покращення умов роботи, розроблені загальні стандарти, які відповідають бажанню клієнта і вимогам торгової марки. Саме тому, з метою організаційного забезпечення ресурсами функціональної діяльності була створена програма по вдосконаленню дилерської мережі. Вона допомагає дилеру

покращити якість роботи і збільшити значимість марки, робити те, що треба і робити це правильно.

Дана програма призначена для світової підтримки дистриб'юторів і дилерів по всьому світу. Від дилерів і дистриб'юторів вимагається об'єднати зусилля для вивчення сильних і слабких сторін дилерської мережі. Програма по вдосконаленню дилерської мережі призначена підготувати дилера до майбутніх змін. Стандарти компанії засновані на світових стандартах вдосконалення продаж. Вони допомагають контролювати представництва і керувати ними, а також відображають прагнення FORD до закріплення торгової марки. Програма позитивно впливає на індекс очікування споживачів та індекс задоволення споживачів, і звичайно ж на прибутку дилерів. Ціллю даної програми є зробити торгову марку привабливою для клієнтів.

Програма по вдосконаленню дилерської мережі також проводить аналіз поточного стану дилерської мережі на предмет її відповідності стандартам FORD. З допомогою даної програми можна встановити недоліки в мережі, а також виявити ті ділянки, які готові для подальшого розвитку. Постійне покращення якості, засноване на міжнародних стандартах продажу, сервісного обслуговування і забезпечення комплектуючими дозволить компанії стати високоякісною торговою маркою. Орієнтовні дані за умовами роботи для дилерів FORD наведені в таблиці 3.2.

Входячи до системи дилерів «FORD» бере на себе зобов'язання по виконанню всіх вимог міжнародної стандартизації. Зокрема, стосовно реалізації автомобілів за «Брендбуком» вона включає в себе наступні складові: зовнішній вигляд автосалону; наявність показчиків біля салону; розміри експозиційних залів; наявність дрескоду у працівників; критерії зустрічі потенційних клієнтів; моменти виявлення потреб; технологія презентації; можливість тест-драйву; обговорення контракту; поставка автомобілів; післяпродажний контакт; вимоги до оформлення шоурумів та необхідних його елементів.



Як вже зазначалося, стандартизація дилерського центру веде до позитивного сприйняття салону, його працівників та бренду. Таким чином дилер повинен максимально приділяти увагу в своїй діяльності дотриманням вимог.

Таблиця 3.2.

### Умови роботи для дилерів FORD

1. Річний об'єм продажу автомобілів, (одиниць)	150	300	450	600	750	900
2. Площа салону	300 м	375 м	450 м	525 м	600 м	675м
3. Кількість виставлених в салоні автомобілів, (одиниць)	4	5	6	7	8	9
4. Місця парковок для покупців, (кількість авто)	6	10	13	15	17	20
5. Стоянка (кількість місць)	2	4	6	8	10	12
6. Місця парковок для клієнтів, (кількість місць)	4	8	12	16	20	24

Примітка: Сформовано автором на основі стандартів компанії «Ford»

Внутрішній механізм регулювання окремих аспектів господарської діяльності ТОВ «Глобал Автоград» формується в рамках самого підприємства, відповідно регламентуючи ті або інші оперативні управлінські рішення.

Механізм інформаційного забезпечення торговельного менеджменту спрямований на формування повної і якісної інформації, необхідної для підготовки обґрунтованих управлінських рішень по всіх аспектах діяльності підприємства. Система внутрішніх і зовнішніх джерел інформації торговельного менеджменту базується на оперативній і статистичній звітності окремих функціональних служб торговельного підприємства, організації фінансового й управлінського обліку на підприємстві, а також публікованих

показниках поточної кон'юнктури споживчого, фінансового й іншого ринків у розрізі відповідних їхніх сегментів.

У процесі вироблення управлінських рішень по окремих аспектах діяльності торговельного підприємства використовується велика система методів, за допомогою яких досягаються необхідні результати. До числа основних з них відносимо методи: техніко-економічних розрахунків; балансовий; статистичний; економіко-математичний; мережевого планування; моделювання; соціологічні; експертні й інші. Прийняття рішень щодо планування ресурсного забезпечення на ТОВ «Глобал-Автоград» базується передусім на використанні балансового методу та техніко-економічних розрахунків. Показники планових обсягів діяльності підприємства визначаються за результатами плану продажу, що передається від автодилера. Основним недоліком такого підходу є те, що не враховуються фактори місцевого ринку та фактори змін у зовнішньому середовищі. Для удосконалення процесу прийняття рішень щодо встановлення планових показників пропонуємо розширити інформаційну базу за рахунок маркетингових досліджень місцевого ринку.

Удосконалення організаційного забезпечення та регламентування ресурсного забезпечення діяльності підприємства лежить в площині удосконалення інформаційного забезпечення адміністративних процесів.

На підприємстві використовується система 1С «Підприємство». Для внутрішнього управлінського обліку дана система є достатньо ефективною, проте робота з офіційним дилером здійснюється лише через електронну пошту. Це призводить до затримок щодо поставки окремих товарно-матеріальних запасів, виникнення невідповідностей у системі постачання, виникнення дебіторської та кредиторської заборгованості тощо.

На нашу думку, для удосконалення процесів адміністрування ресурсів доцільно встановити спеціалізоване програмне забезпечення, що адаптоване до максимально ефективної роботи з офіційним дилером.

Однією з найбільш популярних програм, що використовується автодилерами України, є програма «Альфа-Авто», яка дозволяє організувати роботу складу, вести оптову і роздрібну торгівлю запасними частинами, надавати послуги з ремонту та обслуговування автомобілів, оформляти замовлення та продажу автомобілів, враховувати оплати і відслідковувати стан взаєморозрахунків з покупцями і постачальниками.

Користувачі програми мають можливість швидко формувати необхідні документи. Керівництво може оперативно одержувати і використовувати дані про різні аспекти діяльності автопідприємства. Система надає інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень.

Завдяки архітектурі платформи «1С:Підприємство 8», документообіг «Альфа-Авто» чудово адаптується під потреби реального підприємства.

У програмі реалізовано розмежування прав доступу на рівні користувачів, форм уведення, звітів, таблиць, записів. Це дозволяє забезпечити надійний захист комерційної інформації компанії.

В програмі реалізована можливість підключення різноманітного торгового обладнання: фіскальних реєстраторів; авторизаторів платежів; дисплеїв покупця; сканерів штрихкодів; ваг; зчитувачів магнітних карт; терміналів збору даних тощо.

Облікові модулі "Альфа-Авто": Автосалон + Автосервіс + Автозапчастини, ред. 4":

1) запчастини: закупівлі; роздрібна торгівля; оптова торгівля; робота по замовленнях; організація внутрішньофірмового руху товару.

2) автосервіс: планування ресурсів; оформлення ремонту.

3) автосалон: замовлення на автомобілі; покупка і продаж автомобілів.

4) фінансовий блок: оплати покупців і постачальникам; бюджетування.

5) обмін даними: обмін даними з бухгалтерськими системами; обмін даними з каталогами виробників.

Перевагами пропонованої програми є:

1) наявність єдиної картотеки транспортних засобів;

- 2) пошук клієнтів за різними даними: VIN, № а / м, ПІБ, тощо;
- 3) уніфікований, єдиний довідник адрес, що містить координати замовників, продавців, потенційних клієнтів і співробітників;
- 4) зберігання історій всіх клієнтів;
- 5) можливість роботи менеджерів тільки зі своїми клієнтами;
- 6) відстеження ефективності робіт менеджерів;
- 7) відстеження стану замовлення запасних частин.

Крім того, дана програма забезпечує:

- повідомлення менеджерів про надходження номенклатури на замовлення покупця;
- простоту попереднього перегляду всіх друкованих документів з можливістю експорту в зовнішні формати (txt, xml, pdf, html);
- реєстрацію упущеного попиту;
- можливість заборони продажів, здійснюваних нижче собівартості товару;
- відстеження стану документа для аналізу й контролю бізнес-операцій;
- підтримка декількох прайс-листів постачальників.

Пропонована програма надає можливість:

- використання дисконтних карт покупців. Карти можуть бути магнітними або штриховими; виготовленими на замовлення або надрукованими на принтері;
- можливості підключення різних зчитувачів магнітних карт;
- нарахування націнки на конкретну товарну позицію. Для цього в картці товару передбачений реквізит «Відсоток націнки»;
- встановлення цін товарів в розрізі номенклатури, одиниць вимірювань, характеристик, підрозділів;
- оформлення замовлень покупців і постачальникам;
- формування замовлення постачальнику на основі замовлень покупців .

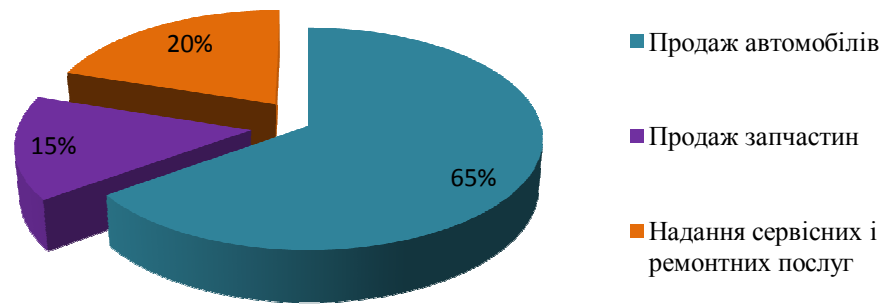
Дана система також допомагає уосконалити систему взаєморозрахунків з покупцями, а саме: ведення обліку взаєморозрахунків в розрізі угод-

документів; використання різних варіантів оплати (готівкових та безготівкових), коригування заборгованостей і взаємозаліки.

Нею передбачені механізми з контролю заборгованості контрагентів у вигляді максимальної суми кредиту, терміну оплати заборгованості; відстеження поточного стану взаєморозрахунків з контрагентами, віку та динаміки заборгованості; бюджетування та планування доходів і витрат; застосування гнучкої системи адміністрування за рахунок встановлення прав та налаштувань для користувачів.

Операційна діяльність компанії «Глобал Автоград» включає в себе продаж автомобілів, продаж запчастин (до них відносяться і продаж автомобільних шин), надання сервісних і ремонтних послуг. Можна говорити про більш-менш стабільну структуру продаж, проте, слід зазначити, у 2016 році відбулося бурхливе збільшення продажів запчастин за незначного зниження виручки від надання послуг, що обумовлено тим, що власники автомобілів шукають сервісів з нижчою вартістю послуг. У 2015 році основний обсяг виручки формувався з продажу автомобілів. Продаж запчастин займав невелику частину, так як на ринку існує багато «неоригінальних» дилерів автомобільних запчастин, які продають їх за невисоку ціну, але низької якості. Надання сервісних та ремонтних послуг в порівнянні з 2014 роком, у відсотковому відношенні залишилось стабільне. Структуру виручки «Глобал Автоград» у 2014 році по категоріях представлено на рис.3.3.

Основна проблема автодилерів, яку необхідно вирішувати, підтримання необхідного рівня продажів - у зв'язку з непростою економічною ситуацією особливо загострилася. Для цього, на наш погляд, важливо ведення процесів планування ремонтів, завантаження сервісних центрів, забезпечення своєчасного постачання запчастин і автомашин. Перехід на пропоновану модель дозволить оптимізувати складські запаси, підвищити оборотність коштів і, що найважливіше - домогтися лояльності клієнтів компанії за рахунок кращого обслуговування.

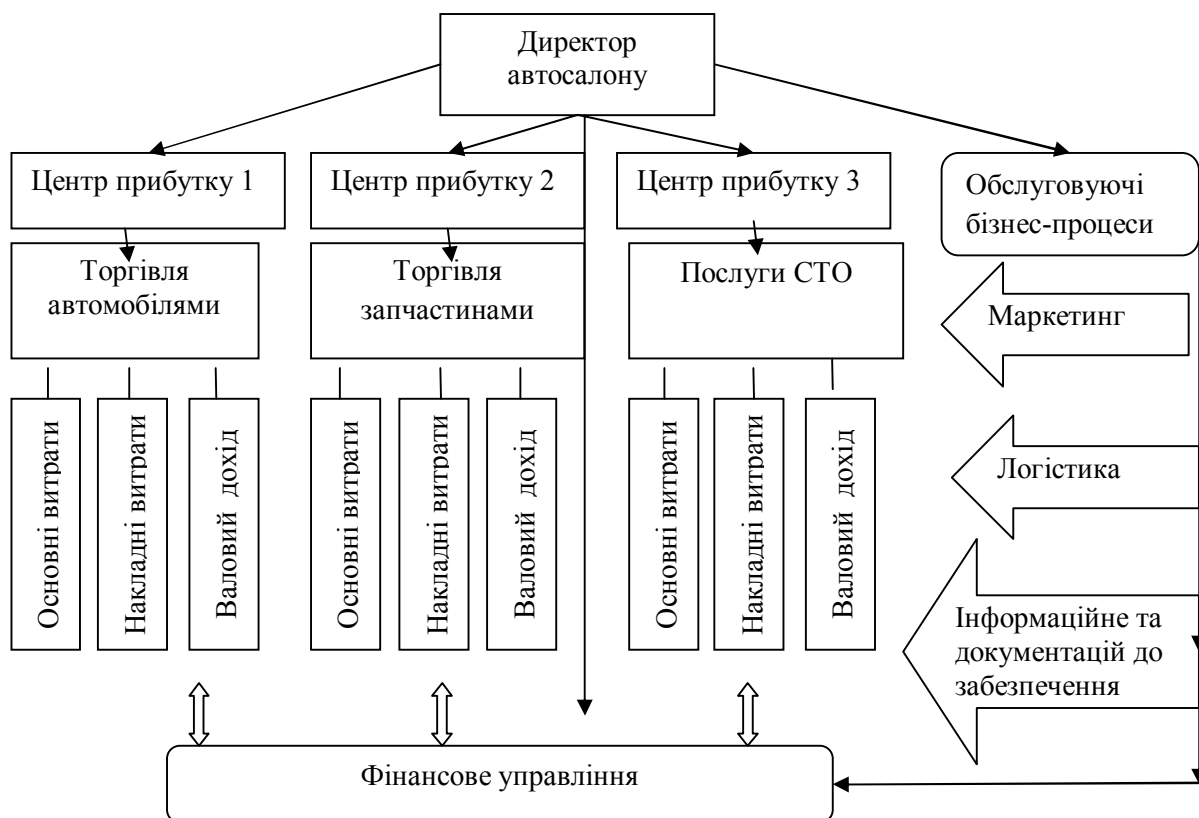


**Рис.3.3. Структура виручки ТОВ «Глобал Автоград» за видами послуг у 2015 році**

Головним складовим елементом виручки є виручка від реалізації автомобілів, а саме та її частина, яка залишається після вирахування матеріальних, трудових і грошових витрат. Тому найважливішим завданням товариства є одержання максимального прибутку при найменших витратах шляхом дотримання суворого режиму економії при витрачанні коштів і найбільш ефективного їх використання.

З урахуванням особливостей функціонування автосалону ТОВ «Глобал-Авто» та меншення витрат ресурсів, пропонується удосконалити систему управління підприємства шляхом виділення ключових бізнес-процесів та формування центрів відповідальності «витрати-прибуток», що буде слугувати архітектурою для налаштування автоматизованої системи. Схематично пропонована структура наведена на рис. 3.4.

Такий підхід, на відміну від традиційної системи управління доходами і витратами, дозволить оптимізувати систему управління ресурсами в рамках окремих бізнес-процесів та оперативно реагувати на проблеми, що виникають в окремих функціональних підсистемах підприємства.



**Рис.3.4. Пропонована структурна схема управління бізнес-процесами ТОВ «Глобал Автоград»**

Система управління на основі бізнес-процесів дозволить розподіляти результати діяльності в рамках окремих процесів, що є більш об'єктивним підходом.

Крім того, система орієнтована на бізнес-процеси дозволить оптимізувати управління персоналом та мотивацію працівників. Наразі, в автосалоні працівникам встановлено погодинну систему оплати праці. На нашу думку, така система мотивації є неефективною, оскільки не стимулює працівників прикладати додаткові зусилля для збільшення продажу. Для додаткового стимулювання працівників пропонується встановити премії, що будуть пов'язуватися із результатами роботи окремих центрів прибутку, а працівниками, що задіяні в обслуговуючих бізнес-процесах-за результатами діяльності підприємства в цілому.

### **3.3. Удосконалення документування процесів забезпечення функціональної діяльності**

Документальне забезпечення є невід'ємною частиною будь-якої функції управління, оскільки жодна з них не може обійтися без підготовки, передачі, оформлення, збереження і використання документів. У загальному обсязі робіт з виконання функцій управління ці операції займають 25-30%, впливають на оперативність, економічність і надійність роботи апарату управління. Вся управлінська діяльність тісно пов'язана з роботою над документами, оскільки для прийняття будь-якого рішення необхідна інформація з питання, що розглядається, носієм якої є документ — об'єкт праці в сфері управління. Тому удосконалення процесу роботи з документами є найважливішим напрямком підвищення продуктивності праці в сфері управління.

Особливістю документального забезпечення є те, що воно має справу з будь-якими видами документів, що обертаються на підприємстві, незалежно від їхнього характеру, функціонального призначення, змісту й інших властивих їм особливостей.

Використання інформації, що міститься в документах, супроводжується виконанням значного обсягу технічних операцій, безпосередньо не зв'язаних власне зі змістом самої інформації. Усі документальні матеріали у визначеному порядку піддаються реєстрації, оформленню, транспортуванню, обліку, контролю виконання, збереженню і пошуку. Таким чином система документального забезпечення процесів управління повинна містити в собі як операції, що відносяться до діловодства, так і операції підготовки документів у тій їхній частині, що може бути формалізована для багаторазового використання. Мається на увазі виділення з дій над документами таких, на які поширюється ряд загальних правил, що відносяться до всіх документів того чи іншого типу.

На підприємстві наявна нормативна, розпорядча, звітна й облікова документація з питань охорони праці.



Відповідно до нормативних документів з охорони праці на підприємстві адміністрація зобов'язана створити такі умови праці, які б виключали можливість виникнення травм та професійних захворювань і сприяли підвищенню продуктивності праці. Незалежно від ступеня небезпеки виробництва на всіх підприємствах і в організаціях проводиться навчання з охорони праці прийнятих на роботу працівників.

Загальне керівництво, організація навчання і контроль за своєчасним і якісним навчанням працюючих на ТОВ «Глобал Автоград» покладаються на керівника підприємства, а в підрозділах - на керівника підрозділів.

Документальне забезпечення процесів управління являє собою систему операцій, спрямованих на рішення двох задач:

- перша з них зв'язана зі створенням документів, визначенням їхньої форми і змісту виходячи з принципів раціонального документування інформації;

- друга задача полягає в обслуговуванні всіх ланок підприємства документованою інформацією, необхідною для виконання їх функцій.

Зміст документів визначається безпосередньо в процесі виконання організаційно-адміністративних і аналітико-конструктивних операцій по кожній функції управління.

Обслуговування всіх ланок апарату управління необхідною їм документованою інформацією можна розділити на дві фази: до першої відносяться операції оформлення оригіналів документів, їхнє копіювання, розмноження, реєстрація, контроль; у другу фазу входять операції транспортування, збереження, прийом і видача документів. Усі ці операції з документами в даний час прийнято відносити до сфери діловодства.

Процес «засмічення» інформаційних потоків непотрібною, зайвою інформацією – негативне явище, з яким необхідно вести боротьбу, визначаючи центри відповідальності створення інформації і зміцнюючи контроль за дотриманням принципів документування. Рішенням проблеми є створення

раціонального графіку документообігу, в якому необхідно виділити місця створення, контролю документування, обробки і зберігання облікових форм.

Питома вага первинних документів з товароруху складається в зонах розташування товарно-матеріальних цінностей, а саме на складі та в торговому залі. Виключенням є розрахункові операції, первинні документи за якими складаються в зоні розрахунку за товар, за умов готівкових розрахунків, та в обліково-розрахунковому відділі, за умов безготівкових розрахунків.

Перевірка та обробка первинних облікових документів з обліку товарних операцій здійснюється в бухгалтерії, яка відповідає також за їх зберігання та передавання до архіву [87, с. 23]. Тому вдосконалення обліково-інформаційного забезпечення управління товарорухом необхідно проводити в місцях виникнення облікової інформації та центрах первісної обробки.

Органзація документаційного забезпечення функціональної діяльності на ТОВ «Глобал Автоград» здійснюється у відповідності з функціональною діяльністю. На підприємстві використовуються такі види документів:

- установчі (статут, положення, інструкції, правила);
- організаційно-розпорядчі (постанови, рішення, розпорядження, вказівки тощо);
- фінансово-розрахункові (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо);
- постачально-збутові;
- з кадрових питань (заяви, накази по особовому складу, особові картки, трудові книжки, характеристики тощо);
- особові офіційні (пропозиції, заяви, скарги, автобіографії, розписки, доручення тощо).

Крім того, всі документи, що використовуються в організації поділяють на:

- внутрішні документи, які оформляють (виписують) на підприємстві й тут же застосовують. До них належать: авансові звіти підзвітних осіб, табелі

обліку використання робочого часу, інвентарні картки основних засобів, прибуткові ордери тощо.

- зовнішні документи, що їх складають на стороні, їх отримують від інших підприємств і організацій. На вході обов'язково реєструють, оформляють, як правило, на бланках уніфікованих форм. До них належать: рахунки-фактури, платіжні доручення, виписки банків, постанови, листи, угоди тощо.

Документообіг є важливою ланкою діловодства, визначає інстанції і швидкість цього руху. Головне правило документообігу - оперативний рух документів по найбільш перспективній дорозі з мінімальними витратами часу і праці. Основу документообігу створюють організаційні документи: Статут, положення про структурні підрозділи, накази про розподіл обов'язків, інструкції по роботі з документами, інструкції по діловодству, схеми документопотоків, шляхи проходження окремих видів документів. Документообіг як технологічний процес ділиться на декілька частин - потоків, які здійснюють прямий та зворотний зв'язок в управлінні.

Ці потоки розрізняються по напрямку і по відношенню до управлінського об'єкту. По напрямку слід виокремити:

- 1) горизонтальні - зв'язують організації одного рівня;
- 2) вертикальні - низхідні, висхідні - зв'язують організації різних рівнів.

Висхідні - вхідні, такі, що поступають у вищестоящі організації від підлеглих організацій. Низхідні - прямують з вищестоящих органів влади до підлеглих організацій.

По відношенню до управлінського об'єкту документообіг утворює потоки тих, що входять (що поступають з інших організацій), витікаючих (що відправляються в інші організації) і внутрішніх (створених і таких, що діють в межах організації) документів.

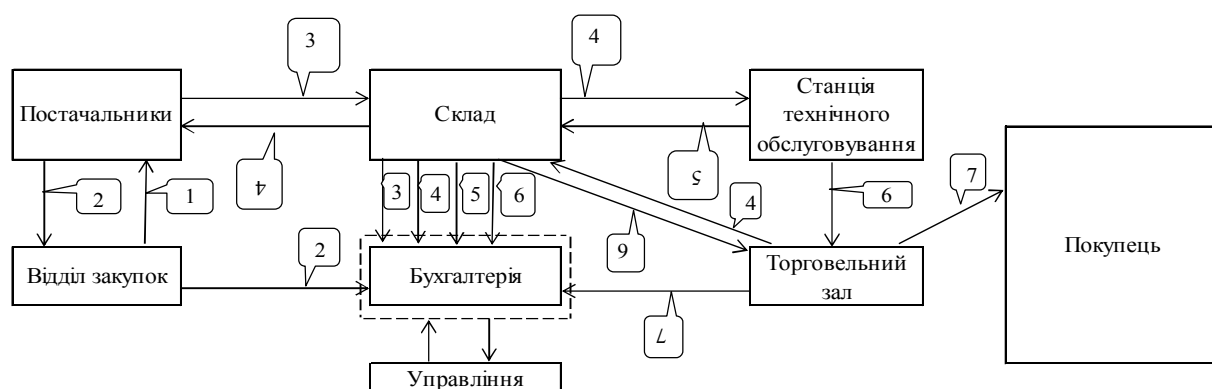
Можна виділити основні етапи документообігу, які притаманні ТОВ «Глобал Автоград» та іншим організаціям:

- 1) складання і оформлення документа;

- 2) прийняття документа бухгалтерією (обліковим апаратом);
- 3) рух документа по відділах і робочих місцях бухгалтерії, його обробка і використання для облікових записів;
- 4) передача документа на обчислювальні машини і повернення назад;
- 5) передача документа в архів.

Грамотно побудована система документообігу не тільки спрощує роботу фінансово-економічної служби, але й дозволяє значно підвищити ефективність фінансового управління компанією.

Оскільки підприємство ТОВ «Глобал Автоград» функціонує лише 3-й рік, система документаційного забезпечення не містить нагромадженого обсягу надлишкової інформації. Організує документооборот на підприємстві головний бухгалтер, який розробляє правила і технологію обробки облікової інформації. Ця технологія визначає основні етапи проходження документів: складання первинних документів або реєстрація тих, що надійшли зі сторони, облікова обробка та реєстрація документів; передача документів на зберігання до архіву. Схематично, система документообігу на ТОВ «Глобал Автоград» зображена на рис.3.5



Умовні позначення господарських процесів			
1	Замовлення товару	4	Облік товару на складі
2	Узгодження замовлення постачальником	5	Виробництво
		6	Надходження товару в торговий зал
3	Приймання товару на склад	7	Розрахунок за авто

**Рис. 3.5. Система документообігу ТОВ «Глобал Автоград»**

На нашу думку, діюча система документаційного забезпечення та внутрішнього організаційного руху документів має ряд недоліків, що проявляються в таких аспектах:

- дублювання інформації та документів що надходять у різні відділи та підрозділи підприємства;
- швидке старіння інформації та накопичення надлишкових даних;
- додаткові витрати часу на написання звітів про виконану роботу;
- додаткові витрати матеріалів на створення, друк та розподіл документів між відділами.

Для того, щоб економніше витратити і простір, і час, і кошти, нами рекомендовано для впровадження в практику ТОВ «Глобал Автоград» систему електронного документообігу (СЕД).

Систему електронного документообігу прийнято розглядати як систему автоматизації роботи з різними видами документів. Відповідно з прийнятими в організації правилами вона дозволяє зареєструвати документ, відправити його на ознайомлення, одержати резолюцію керівника й успішно відстежити появу оцінки про виконання в історії роботи з документом, прикріпленої до його реєстраційно-контрольної картки.

Пропонуємо удосконалити дану систему шляхом автоматизації інформаційних потоків про управління окремими видами ресурсів між відділами та підсистемами підприємства (рис.3.6.), що дозволить уникнути дублювання інформації й внутрішніх документів, а також оперативно реагувати на відхилення в реалізації планів та управління матеріальними запасами, робочим часом працівників.



**Рис. 3.6. Рекомендований проект автоматизованої системи управління інформаційними потоками у загальній системі управління ТОВ «Глобал Автоград»**

Дамо характеристики деяким інформаційним потокам:

- від керівника підприємства (потік 1) – планові показники розвитку підприємства на поточний період та стандарти їх виконання, реакція на виконання поточних планів, офіційна інформація від автодилера;
- до керівника підприємства (потік 2)- інформація про стан виконання планів, поставка та використання ресурсів, відомості про ринкову ситуацію;
- від керівника відділу продажів (потік 3) – узагальнені дані про обсяги реалізації продукції за окремими категоріями та асортиментними групами; кількість та умови укладених угод тощо;
- до керівника відділу продаж (потік 4) – дані про стан виконання планів з обсягів реалізації продукції окремими працівниками, відділами, стан матеріальних запасів, строки поставок;
- від фінансового відділу (потік 5) - інформація про виконання бюджету

та відхилення при його виконанні;

- до фінансового відділу (потік 6) – дані про стан матеріальних запасів на складах, витрати матеріалів, укладені договори, собівартість та ціни;

- від менеджерів з продажу (потік 7) – дані про обсяги продажу автомобілів та супутніх послуг, стан виконання договорів, страхування автомобілів і власників, інші відомості оперативної роботи;

- до менеджерів з продажу (потік 8) - інформація про наявність та технічні характеристики товарів, умови заключення договорів, цінова та маркетингова політика збуту, бонуси, знижки, умови нарахування заробітної плати та доплат тощо;

- від бухгалтерії (потік 9) - дані про нарахування та виплати зарплати, податків, відрахувань, внутрішній облік запасів.

- до бухгалтерії (потік 8) – інформація про рух грошових коштів на рахунках підприємства, зміни в цін по окремих товарних групах, інформація про використання робочого часу, зміни в виконанні планових показників, фінансові операції підприємства;

- до маркетингового відділу (потік 11) - інформація про якісний склад працівників та дані про працівників;

- до співробітників (потік 12) - інформація про нараховану зарплату, відпустку тощо;

- до бухгалтерії (потік 13) - дані про структуру нарахованої заробітної плати, дані для розрахунку податків та виплат у фонди соціального страхування тощо;

- до маркетингового відділу (потік 11) – інформація про ціни, знижки, особливості кредитування та страхування, асортимент товарів, планові пріоритети продажу;

- від маркетингового відділу (потік 12) – дані щодо стану ринку та орієнтовних сегментів, цінову та товарну політику конкурентів, прогнозні обсяги продажу;

- у відділ СТО – інформація про наявність необхідних запасних частин,

матеріалів, стан виконання робіт, побажання клієнтів.

При цьому, дана система повинна бути узгодженою з автоматизованою системою управління ресурсами підприємства на основі відокремлення бізнес-процесів, розгорнутої характеристики якої подано у підрозділі 3.2.

Отже, керівництво ТОВ «Глобал Автоград» матиме можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень і контролю за їх виконанням у сфері стратегічних напрямів розвитку підприємства. Це, насамперед:

- розробка стратегії в галузі управління кадровим потенціалом;
- розвиток організаційної структури підприємства;
- аналіз інформації про оперативну роботу персоналу;
- оцінювання маркетингової діяльності;
- оперативна реакція на виникаючі відхилення у роботі;
- використання зовнішньої інформації про ринок для формування цінової та товарної політики.

Систему відрізняє використання шаблонів, які дозволяють не тільки уникнути появи помилок при складанні документів, але й істотно спрощує процедури їхньої обробки.

В архіві, створеному на основі системи електронного документообігу, буде легко знайти будь-яку інформацію, що цікавить. Пошук в таких системах здійснюється за допомогою введення ключових слів у поле відповідної форми. Внутрішні механізми індексації дозволять скласти перелік посилань на матеріали, що містять шукане слово. За результатами пошуку в сучасних СЕД можна одержати довідку-звіт будь-якої форми.

Сучасна система електронного документообігу не тільки автоматизує діловодство, але й забезпечить можливість колективної роботи з документами (включаючи їхню підготовку, узгодження, розміщення в потрібних папках електронного сховища із загальним доступом або регульованим доступом), керування потоками робіт, захисту інформації, керування контентом/документами, уніфікованого доступу до інформації (портал).



У системах електронного документообігу можна здійснювати весь цикл роботи з документами: створювати, редагувати, пересилати, ознайомлюватися, погоджувати, створювати доручення по документах, контролювати їхнє виконання, підписувати документи (за допомогою електронно-цифрового підпису), реєструвати, здавати до архіву, зберігати (причому в різних форматах: текстовому, графічному) протягом заданого періоду, знищувати й ін.

Одним з важливих наслідків при уведенні СЕД є підвищення відповідальності за виконання службових обов'язків. Впровадження СЕД також сприятиме :

- підвищенню ефективності керування компанією за рахунок підключення до роботи в системі всіх співробітників організації, що працюють із документами, строгого контролю дотримання ними посадових обов'язків, регламентів і процедур, прийнятих у компанії, підвищення прозорості її документообігу й ділових процесів, прискорення інформаційних потоків;
- створенню єдиного інформаційного простору, що поєднує співробітників на рівні загальних ділових процесів і систем колективної роботи;
- скороченню часу на проходження по структурних підрозділах і виконанню управлінських документів, пошук документів, необхідних керівництву для прийняття управлінських рішень, при одночасному підвищенні якості й надійності рішень за рахунок повноти й своєчасності надаваної інформації;
- спрощенню одержання інформації про поточний стан документа або ділового процесу;
- максимальному скороченню обороту паперових документів, економії людських і виробничих ресурсів за рахунок скорочення витрат на керування потоками документів, здешевленню зберігання паперових документів за рахунок їхнього зберігання в електронному виді;
- введенню єдиного стандарту роботи з електронними документами, що забезпечує захищеність, керованість і доступність документів, уніфікації,

формалізації й строгій регламентованості технологій діловодства, документообігу й бізнес-процесів;

- забезпеченню захисту інформації від несанкціонованого доступу й ліквідації витоків інформації, що відбуваються через неупорядковане зберігання більших обсягів документації.

Для удосконалення системи прийняття планових та оперативних рішень щодо адміністрування ресурсів на ТОВ «Глобал Автоград», а також для покращення системи зворотного зв'язку з автодилером пропонується також впровадити програмне забезпечення PLM (Product Lifecycle Management), що використовується на «Winner Imports», що є ексклюзивним партнером та постачальником «Глобал Автоград».

PLM (Product Lifecycle Management) – це управління даними про продукт упродовж його життєвого циклу. Це стратегічний підхід до організації управління підприємством, який використовує набір сумісних рішень для підтримки загального представлення інформації про продукт (послугу) у процесі його створення, реалізації і експлуатації; у середовищі розширеного підприємства – починаючи від концепції створення продукту і закінчуючи його утилізацією – при інтеграції людських ресурсів, процесів і інформації.

Реалізація PLM-технологій у практичному плані дозволяє організувати єдиний інформаційний простір (інтегроване інформаційне середовище), що об'єднує автоматизовані системи, призначені як для ефективного вирішення завдань інженерної діяльності, так і для планування і управління виробництвом і ресурсами підприємства.

Інтегроване інформаційне середовище є сукупністю розподілених баз даних, в якій діють єдині, стандартні правила зберігання, оновлення, пошуку і передачі інформації, через яку здійснюється безпаперова інформаційна взаємодія між усіма учасниками життєвого циклу продукції (робіт, послуг).

Система управління життєвим циклом PLM складається з таких модулів:

- управління даними про продукт (Life Cycle Data Management);

- управління життєвим циклом основного засобу (Asset Life Cycle Management);
- управління стосунками з клієнтами (CRM – customer relationship management);
- управління плануванням ресурсів підприємства (ERP – enterprise resource planning);
- управління програмами і проектами (Program and Project Management);
- співпраця упродовж життєвого циклу продукту (Life Cycle Collaboration);
- управління якістю (Quality Management);
- охорона довкілля і праці, виробнича медицина (Environmental Health and Safety).

В цілому сучасні системи електронного документообігу надають широкий спектр інструментів автоматизації ведення діловодства, керування документообігом, підтримки бізнес-процесів, а PLM-технологія – спосіб, що надає істотні переваги при розробці і впровадженні на підприємстві збалансованої системи управління.

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведеного аналізу стану ресурсного потенціалу ТОВ «Глобал Автоград» у розділі 3 обґрунтовано основні шляхи та напрямки удосконалення процесів адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства.

Важливим напрямком удосконалення ресурсного забезпечення підприємства має стати розробка ресурсних стратегій за окремими видами використовуваних ресурсів. Такі стратегії узгоджуються зазвичай із стратегічними планами розвитку підприємства і передбачають вибір найбільш оптимальних постачальників та умов постачання окремих ресурсів, організацію їх ефективного розподілу і використання.

Оскільки досліджуване підприємство є дистриб'ютором торгової марки «Ford» в Закарпатській області, ефективність адміністрування матеріальних і фінансових ресурсів залежить насамперед від обсягів збуту продукції та їх динаміки. Для визначення стратегічного положення підприємства на ринку, та основних напрямків розвитку в сучасних умовах у роботі проведено SWOT-аналіз. Встановлено, що сильними сторонами підприємства є: реалізація готової, високотехнологічної продукції; використання міжнародного значення бренду для просування товару на власному ринку; зв'язок з банківськими та страховими структурами; вигідне географічне положення (центр Закарпаття); надання гарантійних послуг та послуг СТО.

Недоліками, що стримують стратегічний розвиток, виступають: негативний фінансовий стан, високі поточні витрати, неефективна система мотивації персоналу, пасивна маркетингова політика. В умовах кризових явищ в економіці, падіння купівельної спроможності населення та масового ввезення користованих автомобілів із-за кордону, необхідно мобілізувати маркетингові зусилля для збільшення обсягів реалізації та завоювання місцевого ринку.

З урахуванням особливостей функціонування автосалону ТОВ «Глобал-Авто» та зменшення витрат ресурсів, пропонується удосконалити систему управління підприємства шляхом виділення ключових бізнес-процесів та формування центрів відповідальності «витрати-прибуток», що буде слугувати архітектурою для налаштування автоматизованої системи управління ресурсами підприємства.

У даному розділі розроблено також проект удосконалення системи інформаційного забезпечення та документообігу шляхом автоматизації інформаційних потоків про управління окремими видами ресурсів між відділами та підсистемами підприємства, що дозволить уникнути дублювання інформації й внутрішніх документів, а також оперативно реагувати на відхилення в реалізації планів та управління матеріальними запасами, робочим часом працівників.

## ВИСНОВКИ

Основною метою діяльності підприємств в умовах непередбачуваності економічних процесів та явищ, посилення конкурентної боротьби є підвищення конкурентоспроможності зі збереженням стійкого становища на ринку. Складне політико-економічне становище спричиняє низку проблем для підприємств, які важко вирішити та подолати, тому особливо актуальною стає проблема раціонального використання ресурсів у процесі досягнення стратегічної мети, що пов'язано з їх обмеженням та суттєвим подорожчанням.

У дипломній роботі розглянуто теоретичні підходи до процесів адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємств, визначено економічну сутність та класифікацію ресурсів організації, що складають її ресурсний потенціал; проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Глобал Автоград» та надано оцінку ступеню ресурсного забезпечення й ефективності системи управління ресурсами на підприємстві; розроблено пропозиції з удосконалення адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності досліджуваного підприємства.

В процесі дослідження встановлено, що адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства можна розглядати як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Об'єктом адміністрування ресурсного забезпечення виступає ресурсний потенціал підприємства, що є системою взаємопов'язаних різних видів ресурсів, які є у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності для максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Основними видами ресурсів, що використовуються підприємством є:

матеріальні, нематеріальні, фінансові, трудові, інформаційні. Кожний з перелічених ресурсів має свій склад і структуру, що залежить від галузевих особливостей підприємства.

Досліджено основні задачі адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності підприємства: формування, ефективне використання та відтворення ресурсного потенціалу. Формування ресурсного потенціалу відбувається як процес ідентифікації та створення напрямків підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення. Використання ресурсного потенціалу здійснюється шляхом залучення необхідних ресурсів у функціональні сфери господарської діяльності, які забезпечують безперебійне виконання робіт і операцій, що становить основу операційної діяльності підприємства. Відтворення ресурсного потенціалу підприємства орієнтовано на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю продукції, що є необхідною складовою загальної структури ресурсного потенціалу підприємства.

Визначено чинники формування ресурсного потенціалу підприємства, до яких належать: чинники виробництва, сформовані за рахунок всіх доступних суб'єкту господарювання способів (внутрішня складова); здібності господарюючого суб'єкта, сформовані на основі наявних у певний момент часу ресурсів суб'єкта господарювання (внутрішня складова); залучені можливості, що включають всі можливі зовнішні джерела збільшення ресурсів і здібностей підприємства (зовнішня складова).

Предметом дослідження у роботі є процес адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності торгівельного підприємства ТОВ «Глобал Автоград», яке є офіційним дилером марки «FORD» на Україні та на даний час здійснює діяльність з продажу автомобілів та сервісного обслуговування.

Основою ресурсного забезпечення та потенціалу функціональної діяльності організації є її активи. На основі проведеного аналізу активів ТОВ

«Глобал Автоград» встановлено, що підприємство майже на 100% фінансується за рахунок зовнішніх зобов'язань. Це негативно характеризує його ліквідність та фінансовий стан. У структурі зовнішніх зобов'язань 70,2% складають довгострокові кредити банків, що в сучасних умовах високої кредитної ставки може призвести до банкрутства підприємства в майбутніх періодах.

Оцінивши основні показники господарської діяльності автосалону визначено тенденцію до їх зростання в динаміці, зокрема збільшилися обсяги реалізації продукції, чисельність персоналу та середня заробітна плата. Проте, неефективне управління витратами у 2015 році призвело до збитків, що негативно вплинуло на всі показники ефективності діяльності підприємства, а саме до зниження показників рентабельності та ділової активності.

Стабільною, на нашу думку, є система адміністрування трудових ресурсів. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство забезпечене ви висококваліфікованими спеціалістами та проводить активну кадрову стратегію. Це позитивно впливає на підвищення продуктивності праці. Дослідження показали, що підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами (значна частка яких становлять автомобілі) потребує удосконалення системи планування та активізації маркетингових заходів для підвищення оборотності запасів.

Обґрунтовано, що важливим напрямком удосконалення ресурсного забезпечення підприємства має стати розробка ресурсних стратегій за окремими видами використовуваних ресурсів. Такі стратегії узгоджуються зазвичай із стратегічними планами розвитку підприємства і передбачають вибір найбільш оптимальних постачальників та умов постачання окремих ресурсів, організацію їх ефективного розподілу і використання.

Досліджено, ефективність адміністрування матеріальних і фінансових ресурсів ТОВ «Глобал Автоград» залежить насамперед від обсягів збуту продукції та їх динаміки. Для визначення стратегічного положення підприємства на ринку, та основних напрямків розвитку в сучасних умовах у роботі проведено SWOT-аналіз. Встановлено, що сильними сторонами

підприємства є: реалізація готової, високотехнологічної продукції; використання міжнародного значення бренду для просування товару на власному ринку; зв'язок з банківськими та страховими структурами; вигідне географічне положення (центр Закарпаття); надання гарантійних послуг та послуг СТО.

Недоліками, що стримують стратегічний розвиток, виступають: негативний фінансовий стан, високі поточні витрати, неефективна система мотивації персоналу, пасивна маркетингова політика. В умовах кризових явищ в економіці, падіння купівельної спроможності населення та масового ввезення користованих автомобілів із-за кордону, необхідно мобілізувати маркетингові зусилля для збільшення обсягів реалізації та завоювання місцевого ринку.

З урахуванням особливостей функціонування автосалону ТОВ «Глобал-Авто» та зменшення витрат ресурсів, пропонується удосконалити систему управління підприємства шляхом виділення ключових бізнес-процесів та формування центрів відповідальності «витрати-прибуток», що буде слугувати архітектурою для налаштування автоматизованої системи управління ресурсами підприємства.

У роботі розроблено також проект удосконалення системи інформаційного забезпечення та документообігу шляхом автоматизації інформаційних потоків про управління окремими видами ресурсів між відділами та підсистемами підприємства, що дозволить уникнути дублювання інформації й внутрішніх документів, а також оперативно реагувати на відхилення в реалізації планів та управління матеріальними запасами, робочим часом працівників.

До інших заходів удосконалення управління ресурсами підприємства можна віднести оптимізацію системи мотивації кадрів, розробку ефективної фінансової стратегії, спрямованої на підвищення фінансової стабільності, застосування інноваційних підходів до управління ресурсами підприємства.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Корпоративная стратегия: аналитический подход к стратегии развития / И. Ансофф. - Спб. : Питер Ком, 2004. - 592 с.
2. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С.71-76.
3. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. — К. : ГРОТ, 2004. — 200 с.
4. Ачкасова, О. В. Визначення пріоритетних напрямків формування освітньо-професійного потенціалу персоналу в сучасних умовах / О. В. Ачкасова, І. В. Литовченко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №12. – С.222-228.
5. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум : Реком. МОНУ як навч. посібник для студ. ВНЗ / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К : ЦУЛ, 2007. – 524 с.
6. Бай С. І. Менеджмент організацій. Практикум : Навчальний посібник / С. І. Бай. – К : КНТЕУ, 2004. – 179 с.
7. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства : Навч. посібник. Реком. МОНмолодьспорт України для студ. ВНЗ / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів : Магнолія 2006, 2011. – 308 с.
8. Бєлакова О. В. Інноваційний потенціал і трансфер технологій на національному та регіональних ринках промислової продукції / О. В. Бєлакова, С. А. Жуков // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №11. – С.163-171.
9. Бєседін М. О. Основи менеджменту : оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант). Підручник / М. О. Бєседін, В. М. Нагаєв. - К : Центр навчальної літератури, 2005. - 496 с.
10. Бізнес-адміністрування: магістерський курс : Підручник. Затверджено МОНУ для студ. ВНЗ / За ред. Мельника Л.Г. – Суми : Університетська книга, 2009. – 896 с.

11. Богиня, Д. П. Основи економіки праці : Навчальний посібник. Рекомендовано Міністерством освіти і науки України / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – Київ : Знання-Прес, 2001. – 313 с.

12. Божанова О.В. Особливості управління економічним потенціалом промислового підприємства / Божанова О.В.//Вісник економіки транспорту і промисловості.-2010.- № 31.-С. 154-158

13. Боднарюк В. А. Тенденції та чинники розвитку ринку легкових автомобілів України / В. А. Боднарюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 3(3). - С. 222-224. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_3\(3\)\\_\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)__50).

14. Бондаренко, О. О. Взаємозв'язок формування потенціалу підприємства з підвищенням його конкурентоспроможності / О. О. Бондаренко, М. С. Заметаліна // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2013. – №2. – С.199-205.

15. Бортник, В. А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу / В. А. Бортник // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2010. – №2. – С.87-88.

16. Бутенко, А. Потенціал малого підприємництва як фактор забезпечення розвитку конкурентоспроможних галузей: регіональний аспект / А. Бутенко, Л. Гришина, Н. Гришина // Економіст. – 2015. – №6. – С.20-23.

17. Василенко, В. А. Стратегічне управління : Навчальний посібник. Рекомендовано Міністерством освіти і науки України для студентів ВНЗ / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

18. Василенко, В. О. Стратегічне управління підприємством : Рекомендовано МОНУ як навч. посібник для студентів ВНЗ / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Видання 2-ге, виправлене і доповнене. – К : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

19. Васильченко В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: [монография] / В. Васильченко. – К. : Центручебнойлитературы, 2005.

20. Величко, О. В. Ефективність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств / О. В. Величко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – №7-8. – С.57-59.

21. Величко, О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства / О. В. Величко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №9. – С.15-20.

22. Величко, О. В. Теоретичні підходи до структуризації економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств / О. В. Величко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – №5. – С.141-144.

23. Власюк, Н. І. Фінансовий аналіз : Навч. посібник Реком. МОНмолодьспорт України / Н. І. Власюк. – Львів : Магнолія 2006, 2010. – 328с.

24. Володькіна, М. В. Економіка промислового підприємства : Реком. МОНУ як навчальний посібник для студ. ВНЗ / М. В. Володькіна. – К : ЦУЛ, 2004. – 196 с.

25. Волосова, В. О. Вплив конкурентоспроможності на формування потенціалу підприємства / В. О. Волосова, О. М. Петухова // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2014. – №6. – С.86-92.

26. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова. — Луганск : Вид-во Східноукраїнського національного ун-ту, 2004.-316с.

27. Воронкова, А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. / А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №4. – С.77-84.

28. Гавва, В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : Реком. МОНУ як навчальний посібник для студ. ВНЗ / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К : ЦУЛ, 2004. – 224 с.

29. Ганущак, Л. М. Дослідження організаційно-правових форм управління інноваційним потенціалом підприємств. / Л. М. Ганущак // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №10. – С.217-226.

30. Гармідер, Л. Д. Показники ефективності процесу розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств / Л. Д. Гармідер // Економічний часопис- XXI. – 2013. – №1-2. – С.88-91.
31. Геселева, Н. В. Шляхи підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства / Н. В. Геселева, О. В. Омелюх // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2014. – №3. – С.63-70.
32. Говорушко, Т. А. Компоненти реструктуризаційного потенціалу підприємства / Т. А. Говорушко, В. П. Дуда // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №7-8. – С.41-45.
33. Голіков, А. П. Економіка України : навч. посіб. Реком. МОНУ / А. П. Голіков, Н. А. Казакова, О. А. Шуба. – К. : Знання, 2009. – 286 с.
34. Гончар, О. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції / О. Гончар // Економіст. – 2015. – №1. – С.49-52.
35. Гринько, Т. Щодо інноваційного потенціалу як складової інноваційної активності підприємств. / Т. Гринько // Економіст. – 2010. – №2. – С.56-58.
36. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Затверджено МОНУ як підручник / О. А. Грішнова. – К : Знання, 2006. – 559 с.
37. Гросул, В. А. Методичні підходи до комплексного оцінювання конкурентного потенціалу торговельного підприємства / В. А. Гросул, М. В. Афанасьєва // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №5. – С.176-183.
38. Гудзь, Олена Євгенівна Ідентифікація та управління інноваційно-інвестиційним потенціалом підприємства / Олена Євгенівна Гудзь // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка" : збірник наукових праць / гол. ред. Т.В. Черничко. – Мукачево : Карпатська вежа, 2015. – №2(4), ч.1. – С.101-106.
39. Гульпа, Н. І. Управління стратегічним потенціалом підприємства / Н. І. Гульпа, І. М. Козик // Економіка підприємства: теорія та практика : тези доповідей III Всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет-

конференції (15 квітня 2015 р., м. Луцьк) / відп. ред. Л.Л. Ковальська. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2015. – С.106-108.

40. Деєва, Н. М. Фінансовий аналіз : Реком. МОНУ як навч. посібник для студ. ВНЗ / Н. М. Деєва, О. І. Дедіков. – К : Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.

41. Дибленко, В. І. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу промислового підприємства / В. І. Дибленко, О. О. Шевченко, Т. О. Вертелецька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2013. – №1. – С.181-184.

42. Должанський І.М. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / [І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Рашупкіна]. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

43. Економіка виробничого підприємства : Навчальний посібник / За ред. Петровича Й.М. – 2-е видання доп. і перер. – Київ : Знання, 2001. – 405 с.

44. Економіка підприємств : Навчальний посібник студентів ВУЗів / За ред.Харіва П.С. – Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 500 с.

45. Економіка підприємства : Підручник / За ред. Покропивного С.Ф. – 2-е видання доп. і перер. – Київ : КНЕУ, 2001, 2000. – 528 с.

46. Економіка підприємства : Реком. МОНУ як навчальний посібник. – К : В-во Європейського університету, 2003. – 237 с.

47. Економіка підприємства: Підручник /за загальною редакцією Й.М.Петровича.-Львів: «Новий світ-2000»,2004

48. Економічна теорія. Національна економіка: Підручник. Затвердж. МОН молодьспорт України / за ред. Тарасевича В.М. – К. : Знання, 2012. – 270с.

49. Ємельянов, О. Ю. Методичні засади інформаційного забезпечення процесу оцінювання ендogenous та екзогенного економічного потенціалу підприємства / О. Ю. Ємельянов, Л. І. Лесик, В. А. Гришко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №12. – С.395-402.

50. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств / О. Єфімова // Персонал. — 2007. — № 2. — С. 67–71.

51. Зарічна, О. В. Підходи щодо формування потенціалу підприємства / О. В. Зарічна // Перспективи розвитку економіки в ринкових умовах : Збірник наукових праць (матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 17-18 лютого 2012 року) / Ред. випуску Лендел М.А. — Мукачево : МДУ, 2012. — С.160-163.

52. Земляков, М. В. Управління стратегічним потенціалом підприємств легкої промисловості. / М. В. Земляков, О. Б. Погайдак // Легка промисловість. — 2009. — №4. — С.38-39.

53. Зубовський, В. М. Економіка підприємства : Опорний курс лекцій / В. М. Зубовський. — Київ : Європейський університет, 2000. — 64 с.

54. Інформаційно-аналітична група «AUTO-Consulting»[Електронний ресурс]: Режим доступу - <http://www.autoconsulting.com.ua>

55. Карлоф Б., Седерберг С. Вызовлидеров/ Б. Карлоф, С. Седерберг; пер. сошвед. — М. : Дело, 1996.

56. Кленін О.В. Концептуальні основи управління виробничо-господарським потенціалом промислового підприємства/ Кленін О.В.// Вісник економічної науки України. — 2010. —№2 (18).- С. 50-53

57. Клівець, П. Г. Стратегія підприємства : Навчальний посібник / П. Г. Клівець. — К : Академвидав, 2007. — 320 с.

58. Косова Т.Д. Фінансовий аналіз : навч. посібник. / Т.Д. Косова, І.В. Сіменко та ін. — К., Центр учбової літератури, 2013 — 440 с.

59. Кудіна О.М. Формування ресурсної стратегії підприємств /Автореферат дис.на здобуття н.ст. к.е.н.(спец. 08.00.04.)- Харків, 2010.

60. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства./ А.В. Куценко: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. — Полтавський університет споживчої кооперації України. — Полтава, 2007. - 21 с.

61. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: монография / Е. В. Лапин. — Сумы : ИТД «Университетская книга», 2004. — 360 с.

62. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: [навч. посіб.] / В.П. Мартиненко. — К. : Центр навчальної літератури, 2006.

63. Медведева О. М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / Медведева О. М., Баранова А. В. // Вестник ИжГТУ. — 2008. — №4. — С.87–90.

64. Мігай Н.Б. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності використання науково-технічного потенціалу машинобудівних підприємств. / Н.Б. Мігай: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. — Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. — Одеса, 2007. — 19 с.

65. Марчук // Актуальні проблеми економіки. — 2014. — №1. — С.359-367.

66. Масляк, О. І. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань / О. І. Масляк, Л. А. Квятковська, О. О. Безручко // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — №9. — С.36-46.

67. Менеджмент організацій : Реком. Міністерством освіти як підручник для студ. ВНЗ / За заг. ред. Федулової Л. І. — К : Либідь, 2003. — 448 с.

68. Митрофанов, Г. В. Фінансовий аналіз : Навчальний посібник / Г. В. Митрофанов, Г. О. Кравченко ; За ред. Митрофанова Г.В. — Київ : КНТЕУ, 2002. — 301 с.

69. Мних, Є. В. Економічний аналіз : Затверджено МОНУ як підручник для студ. ВНЗ / Є. В. Мних. — К : ЦУЛ, 2003. — 412 с.

70. Рогоза М.Є. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності промислових підприємств./ М.Є. Рогоза: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.06.01 — Інститут економіки промисловості НАН України. — Донецьк, 2006. — 35 с.

71. Сучасна українська енциклопедія. — Т.12 — Харків, 2000. — С.71.

72. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум : Навч. посібник. Реком. МОНУ для студ. ВНЗ / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль, К : Карт-бланш, Кондор, 2008. – 287 с.

73. Тимощук, М. Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку підприємств / М. Тимощук. – С.30-34.

74. Ткаченко, М. А. Інформаційне забезпечення оцінювання комунікативного потенціалу підприємства. / М. А. Ткаченко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №4. – С.525-533.

75. Тренінг зі спеціальності "Адміністративний менеджмент" [Текст] : навч.-метод. компл. / уклад. А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, С. С. Велещук, Т. М. Попович, Н. М. Кривокульська. – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 112с.

76. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: [навчальний посібник] ; частина I / Ю. М. Тютюнник ; 2-ге вид., перероб. і доп. – Полтава : РВВ ПДАА, 2014. – 358 с.

77. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексик. — К. : КНЕУ, 2003. — 316с.

78. Фесенко І.А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств / Фесенко І.А. // Вісник економічної науки України. – 2010. –№1 (17).- С. 138-142

79. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Рекомендовано МОНУ як навч. посібник для студентів ВНЗ / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К : КНЕУ, 2003. – 316 с.

80. Фінансово-економічний аналіз : Затверджено Міністерство освіти і науки України як підручник для студ. ВНЗ / Під заг. ред. Буряка П. Ю. – К : ВД "Професіонал", 2004. – 528 с.

81. Фролова, Л. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі / Л. Фролова, О. Григораш // Вісник Київського



національного торговельно- економічного університету. – 2012. – №5. – С.50-58.

82. Харченко С.В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства /С.В. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. -№ 8. – С. 141 – 149.

83. Чимшит С.И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем./ Чимшит С.И. – Д.: Монолит, 2008. – 362 с.

84. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу / Шаманська О. І. // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 2. — С. 109–114.

85. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підручник]/ З. Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699с.

86. Яковлева Н.Г. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом відкритих акціонерних товариств./ Н.Г. Яковлева: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. - Київський національний торговельно- економічний університет. – Київ, 2006. – 22 с.

87. Янчева Л.Н. Организация управленческого учета в торгово-производственных предприятиях : монография / Л.Н. Янчева, А.С. Крутова, В.В. Белявцева. – Харьков: ХГУПТ, 2008. – 169 с.

88. Яструбецька Л. С. Організаційно-економічний механізм управління грошовими потоками промислових підприємств України./ Л.С. Яструбецька: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.02.03 – Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2006. – 24 с.

89. Турянця К.В. Адміністрування ресурсного забезпечення функціональної діяльності організації. // Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Збірник тез доповідей – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – С. 276-277.