

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

Олена

АРЕФ'ЄВА

“ ”

2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу
транспортного підприємства»

Виконавець: Усик Юлія Сергіївна

Керівник: д.е.н., професор Пілецька Саміра Тимофіївна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2024
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової
кафедри

Олена
АРЕФ'ЄВА

Олена
«___»

_____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ на виконання кваліфікаційної роботи

Усик Юлія Сергіївна

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства» затверджена наказом ректора від 27.11.2023 р. № 2405/ст.
2. Термін виконання роботи: з 26.01.2024 р. по 29.02.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретичні аспекти використання ресурсного потенціалу підприємства. Дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства КП «АТП-2528». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: об'єкт, предмет, мета випускної роботи; елементний склад ресурсного потенціалу підприємства; показники, що характеризують фактори, які впливають на величину ресурсного потенціалу підприємства; динаміка показників ліквідності та платоспроможності КП «АТП-2528»; динаміка показників ділової активності КП

«АТП-2528» за 2020-2022 рр.; показники рентабельності (збитковості) КП «АТП-2528», %; динаміка трудових і майнових ресурсів підприємства; концепція сталого розвитку підприємства; етапи розробки стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства.

3

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	26.01.2024	
2.	Дослідити теоретичні аспекти використання ресурсного потенціалу підприємства	27.01.2024- 01.02.2024	
3.	Дослідити ефективність використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства КП «АТП-2528» за період 2020–2022 рр.	02.02.2024- 08.02.2024	
4.	Написання вступу та висновків	09.02.2024- 12.02.2024	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	13.02.2024- 16.02.2024	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	17.02.2024- 21.02.2024	

7. Дата видачі завдання: 26.01.2024 р.

Керівник випускної роботи _____ Саміра ПЛЕЦЬКА

(підпис керівника)

(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Юлія УСИК
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства»: 102 сторінок, 10 рисунків, 10 таблиць, 102 літературних джерела, 4 додатки.

ПІДПРИЄМСТВО, РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ресурсного потенціалу транспортного підприємства та визначення резервів підвищення ефективності його використання.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства в сучасних умовах господарювання. **Предметом дослідження** є теоретичні аспекти та практичні засади визначення резервів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтувалося на системному та порівняльному аналізі, формалізації, зіставленні, узагальненні та комплексному математичному аналізі. Статистичну інформацію та результати аналізу звітних матеріалів оброблено за допомогою сучасних математичних методів та програмного пакету MS Excel 2016 у середовищі MS Windows 10 Pro.

Отримані результати та їх новизна. Запропоновано визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства». Запропоновано для оцінки ресурсного потенціалу використовувати систему збалансованих показників, яка дає можливість створити систему, що охоплює як кількісні, так і якісні показники стійкого економічного розвитку. Систематизовано методики оцінки фінансового потенціалу підприємств за критеріями їх співвіднесення зі структурою фінансового потенціалу підприємства. Запропоновано методичний підхід до розробки стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності.

Значущість виконаної роботи та висновки. Результати кваліфікаційної роботи можуть бути корисними при проведенні наукових досліджень, у

навчальному процесі та практичній діяльності фахівців транспортного підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів. Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі і в практичній діяльності фахівців економічних підрозділів, а також можуть бути використані в діяльності КП «АТП-2528» в процесі розробки заходів щодо підвищення фінансового потенціалу підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Визначення поняття «ресурсний потенціал» підприємства	11
1.2. Фактори впливу на ресурсний потенціал та його використання	25
1.3. Управління ресурсним потенціалом як основа забезпечення сталого розвитку підприємства.....	38
Висновки до першого розділу	48
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА КП «АТП-2528»	50
2.1. Аналіз стану, руху та ефективності використання активів підприємства	50
2.2. Аналіз фінансових ресурсів підприємства	58
2.3. Аналіз трудових та майнових ресурсів підприємства.....	80
2.4. Стратегічне управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства	86
Висновки до другого розділу	100
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Фінансова стабільність та ефективність роботи підприємства на пряму залежать від його ресурсного потенціалу, а також від уміння раціонально ним управляти. Неefективне використання ресурсів призводить до зниження прибутку та втрати конкурентних переваг. Тому дослідження особливостей управління ресурсним потенціалом та пошук шляхів його оптимізації для забезпечення сталого розвитку підприємства є надзвичайно актуальним завданням.

Економічна ефективність – це багатогранний показник, який узагальнює результати складної взаємодії факторів, що впливають на розвиток виробництва.

Для транспортного підприємства збалансоване формування ресурсного потенціалу передбачає синхронний розвиток виробничо-технологічної, маркетингової, трудової, фінансової, управлінської складових щодо їх співвідношення та рівня розвитку кожної. Ефект від гармонізації формується за рахунок ліквідації не використовуваних активів та надмірних витрат на їх утримання і проявляється в збільшенні прибутку підприємства, зменшенні ресурсомісткості перевезень тощо.

Для транспортного підприємства збалансований розвиток ресурсного потенціалу – це не просто сукупність окремих складових, а синхронізований процес, що охоплює виробничо-технологічну, маркетингову, трудову складову, фінансову, управлінську складову. Вдосконалення системи управління, підвищення ефективності прийняття. Важливо не просто розвивати кожну з цих складових, а й забезпечити їх гармонійну взаємодію. Це дозволить ліквідувати

невикористовувані активи, зменшити надмірні витрати, збільшити прибуток, зменшити ресурсомісткість перевезень. Збалансований розвиток ресурсного потенціалу – це ключ до успішного функціонування транспортного підприємства.

USYK YU.S.

Дослідження ресурсного потенціалу підприємств набуває все більшого значення в контексті забезпечення їх сталого розвитку та ефективного використання наявних ресурсів. Цій темі присвячено багато наукових досліджень, в яких висвітлюються різні аспекти ресурсного потенціалу як об'єкта управління, особливості його оцінювання та методи управління.

Особлива увага приділялась цим проблемам упродовж ХХ століття. Питання оцінки та формування ресурсного потенціалу підприємства висвітлені в працях Іваннікової Н., Краснокутської Н., Сердак С., Богацької Н., Швець О., Дашковської І., Шаманської О., Філіппової С., Лапіна Є., Сердак С., Щепакін М. і Цициліна В. та ін.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, все ще існує потреба в більш глибокому вивченні питань удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємств. Це пов'язано з необхідністю забезпечити їх стійкий довгостроковий розвиток, підвищити конкурентоспроможність та загальну ефективність функціонування.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження ресурсного потенціалу транспортного підприємства та визначення резервів підвищення ефективності його використання.

В кваліфікаційної роботі поставлені наступні завдання:

- визначено поняття «ресурсний потенціал» підприємства;
- досліджено фактори впливу на ресурсний потенціал та його використання;
- розглянуто методи управління ресурсним потенціалом як основа забезпечення сталого розвитку підприємства;
- проведено аналіз стану, руху та ефективності використання активів підприємства;

- проведено аналіз фінансових ресурсів підприємства;
- проаналізовано трудові та майнові ресурси підприємства;
- обґрунтування системи стратегічного управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні засади визначення резервів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтувалося на системному та порівняльному аналізі, формалізації, зіставленні, узагальненні та комплексному математичному аналізі.

Статистичну інформацію та результати аналізу звітних матеріалів оброблено за допомогою сучасних математичних методів та програмного пакету MS Excel 2016 у середовищі MS Windows 10 Pro.

Дослідження було проведено на підставі даних державної статистики, фінансових показників транспортного підприємства, наукових видань, літератури, журналів, вісників.

Отримані результати та їх новизна. Запропоновано під ресурсним потенціалом підприємства розуміти сукупність усіх наявних ресурсів, а також ефективність їх використання працівниками та менеджментом для виробництва товарів (послуг) з метою максимізації прибутку. Ресурсний потенціал не просто описує загальний запас ресурсів, а зосереджується на тій частині, яка задіяна у виробництві. Це пов'язано з економічною доцільністю та врахуванням досягнень науково-технічного прогресу.

Запропонована для оцінки ресурсного потенціалу використовувати систему збалансованих показників, яка дає можливість створити систему, яка охоплює як кількісні, так і якісні показники стійкого економічного розвитку. Ця система слугує основою для інформаційного забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства.

Систематизовано методики оцінки фінансового потенціалу підприємств за критеріями їх співвіднесення зі структурою фінансового потенціалу підприємства, на основі чого виділено шість груп методик, що дозволило обґрунтувати найбільш прийнятною групу з погляду відповідності структури фінансового менеджменту – групу ієрархічних методик. Порядок систематизації дозволяє досліджувати одночасно безліч різних методик, виявляти їх переваги та недоліки та приймати раціональні фінансові рішення.

Запропоновано методичний підхід до розробки стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності.

Отримані результати дозволяють в подальших дослідженнях вдосконалювати організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства.

Значущість виконаної роботи та висновки. Результати кваліфікаційної роботи можуть бути корисними при проведенні наукових досліджень, у навчальному процесі та практичній діяльності фахівців транспортного підприємства. Їх можна використовувати для розробки напрямів підвищення ефективності використання ресурсів транспортного підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів. Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі і в практичній діяльності фахівців економічних підрозділів, а також можуть бути використані в діяльності КП

«АТП-2528» в процесі розробки заходів щодо підвищення фінансового потенціалу підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення поняття «ресурсний потенціал» підприємства

В умовах нестабільності зовнішніх економічних факторів, які роблять діяльність підприємства кризовою, для адміністрації підприємства стає першочерговим завданням: оцінити поточні та перспективні можливості підприємства, тобто його потенціал, це включає аналіз ресурсів, компетенцій, конкурентних переваг та слабких сторін; збалансувати можливості підприємства з наявними факторами зовнішнього середовища, це означає вивчити ринкові умови, конкурентів, можливості та загрози, щоб зрозуміти, як підприємство може використовувати свої сильні сторони та нівелювати слабкі сторони в умовах ринку; визначити стратегічні цілі, які дозволять підприємству вижити та розвиватися в умовах конкуренції, ці цілі повинні бути чітко визначеними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими за часом. Таким чином, адміністрація підприємства може сформулювати ефективну стратегію, яка допоможе йому пройти через кризовий період і досягти успіху в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах існуючий механізм управління ресурсним потенціалом не здатен в повній мірі забезпечити вирішення завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності роботи підприємств, досягненням високих кінцевих

результатів та їх подальшим розвитком. Це питання стає особливо актуальним в контексті обмеженості ресурсів, що зумовлює потребу в систематичному пошуку шляхів для їх максимально повного використання.

Економічна теорія та практика господарювання мають чітке уявлення про склад економічних ресурсів підприємства. Існує багато теоретичних та методичних розробок щодо оцінки ресурсного потенціалу, його складових та ефективності використання. Проте, відсутність універсальної методики оцінки спричинює певні труднощі, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Питання оцінки та формування ресурсного потенціалу підприємства висвітлені в працях Іваннікової Н., Краснокутської Н., Сердак С., Богацької Н., Швець О., Дашковської І., Шаманської О., Філіппової С., Лапіна Є., Сердак С., Щепакін М. і Цициліна В. та ін.

Незважаючи на ґрунтовні дослідження, в економічній літературі все ще спостерігається дефіцит чіткого та однозначного визначення поняття «ресурсний потенціал підприємства». Це, в свою чергу, негативно впливає на процес формування ефективної методології управління потенціалом на підприємстві. У зв'язку з цим, виникає гостра потреба в узагальненні та систематизації існуючих напрацювань сучасних науковців. Це дозволить сформувати чітке та лаконічне визначення категорії «ресурсний потенціал підприємства», а також окреслити коло ключових питань, пов'язаних з його економічною сутністю, властивостями та структурою.

Недостатнє висвітлення в економічній літературі сутності ефективного використання ресурсного потенціалу негативно впливає на розробку методології та методики його аналізу на торговельних підприємствах. Це робить актуальним дослідження даної теми та зумовлює потребу в нових підходах до економічного аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств. Нові підходи мають дати відповіді на такі питання: поняття «ресурсний потенціал»,

його складові, властивості ресурсного потенціалу, методи прогнозування розвитку ресурсного потенціалу, ефективність його використання.

Відповіді на ці питання допоможуть розробити більш ефективну методологію та методику аналізу ресурсного потенціалу на підприємствах, що, в свою чергу, дозволить їм більш раціонально використовувати свої ресурси та підвищити свою економічну ефективність.

Ресурсний потенціал є ключовим фактором, що впливає на ефективність роботи будь-якого підприємства. Його можна розглядати як інструмент для максимізації прибутку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Етимологічно термін «потенціал» означає сукупність наявних на даний момент ресурсів, запасів та джерел, які можуть бути мобілізовані та використані для досягнення певних цілей, реалізації планів, вирішення задач. Це також може описувати можливості окремої особи, суспільства або держави в певній сфері. В загальному розумінні, категорія «потенціал» характеризується як можливість реалізації певних цілей. Йому притаманна ознака накопичення, а величина потенціалу вимірюється рівнем цього накопичення та реалізації. Ключовою ознакою потенціалу є його здатність до відтворення. Характер цілей підприємства визначає і його потенціал. Формування потенціалу – процес, що включає в себе реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення ринкових можливостей підприємства, який передбачає зміну характеристик і властивостей підприємства до моменту досягнення необхідного рівня, що відповідає визначеним цілям.

Ресурсний потенціал підприємства ґрунтується на загальній категорії «ресурси», які за своїм змістом описуються як запас або джерело. До ресурсів підприємства належать: майно та грошові кошти, запаси та джерела сировини, матеріалів, а також праця.

З економічної точки зору, ресурси можна розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі. Термін «ресурси» має особливість – вони можуть відтворюватися як у формі споживчої вартості, так і у формі вартості. Процес функціонування підприємств потребує постійного залучення нових видів ресурсів.

Ресурсний потенціал є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Ефективне використання ресурсів дозволяє підприємству досягати своїх цілей, підвищувати конкурентоспроможність та отримувати прибуток.

Сучасна ресурсна теорія підкреслює важливість стратегічних ресурсів та організаційних можливостей для досягнення стійкого успіху в конкурентному середовищі. Основні положення теорії:

- успіх економічної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі визначається його стійкими конкурентними перевагами перед іншими компаніями;

- основним фактором для отримання цих переваг є володіння стратегічними ресурсами, які дають можливість реалізовувати конкурентні стратегії;

- ефективне використання цих ресурсів можливе за наявності у підприємства певних якостей, пов'язаних з його можливостями та здібностями.

Розвиток ресурсної теорії ґрунтується на ключових аспектах: розрізненні понять «можливості», «здібності» та «ресурси»; використанні елементів стратегічного підходу та пріоритетності стратегічних ресурсів для досягнення конкурентних переваг підприємством. Термін «потенціал» об'єднує дефініції «можливості» та «здібності». «Можливість» тлумачиться як прийнятна умова, обставина або ситуація, що дозволяє щось зробити. «Здібність» ж визначається

як природна обдарованість, вміння або можливість виконувати певні дії. Розрізнення цих понять дає чітке розуміння ресурсів, які має підприємство, та того, як вони можуть бути використані для досягнення конкурентних переваг. Використання стратегічного підходу до управління ресурсами дозволяє підприємству зосередитися на найважливіших з них і використовувати їх максимально ефективно. Таким чином, ресурсна теорія є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть досягти успіху в конкурентному середовищі.

Хоча існує єдність у розумінні потенціалу підприємства як поєднання можливостей і здібностей, інші аспекти цього поняття трактуються по-різному. Сучасні вчені пропонують різні дефініції «потенціалу підприємства», але вони мають схожий зміст.

Потенціал (від латинського слова «*potentia*» - сила) – це прихована можливість, здатність або сила, яка може бути реалізована за певних умов. З точки зору загальнонаукового підходу, поняття «потенціал» тісно пов'язане з поняттями «сила» та «міцність». Зазвичай цей термін використовується для оцінки ресурсів, запасів та джерел, які можуть бути задіяні для вирішення конкретного завдання або досягнення певної мети. Також він може застосовуватися для характеристики можливостей окремої особи, суспільства або держави.

Економічний потенціал підприємства – це сукупність його можливостей, що виражається в наявності та здатності використовувати різні ресурси. З одного боку, потенціал можна розглядати як сукупність чинників, що визначають силу, джерела спроможності, запаси, кошти, ресурси та інші резерви, які можуть бути задіяні в економічній діяльності. З іншого боку, потенціал характеризується кількістю та якістю ресурсів, якими володіє підприємство, кваліфікацією персоналу, інноваційними, інформаційними та фінансовими можливостями.

На думку Л. Волошина, «існують різні підходи до визначення цього поняття. Одні автори акцентують увагу на наявності ресурсів, інші – на можливості їх використання». Однак потенціал є більш змістовною категорією порівняно з ресурсами й включає в себе останні. «Він показує сукупність наявних і прихованих ресурсів. Перші необхідно ефективно використати, а другі – мобілізувати» [25].

Н. Краснокутська, визначаючи суть категорії «потенціал», наголошує, що «пристановленні ресурсної теорії підприємства спостерігається її спрямованість на інтровертне сприйняття сутності потенціалу підприємства через синтез ресурсів і організаційних здібностей» [45].

У «Глумачному словнику української мови» таке визначення поняття: «потенціал – це сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, які можуть застосовуватись в будь-якій галузі, ділянці, сфері; являє собою запас чого-небудь; резерв; приховані здатності, сили для певного виду діяльності, які здатні виявитися за певних умов» [24]. Натомість ресурси підприємства – це засоби та можливості, якими можна скористатися за необхідності.

□ потенціал: сукупність доступних ресурсів та можливостей; □ підтримка: засоби та ресурси, що надаються за потреби.

□ фінансове забезпечення: грошові кошти та джерела їх надходження.

Деякі вітчизняні вчені трактують потенціал як сукупність ресурсів без урахування їх взаємодії та участі в операційному процесі. Потенціал – це не просто сукупність ресурсів, це узагальнена, накопичувальна характеристика ресурсів, яка включає в себе їх кількість, якість, а також можливість їх ефективного використання. Економічний потенціал підприємства – це його можливість генерувати дохід, використовуючи наявні ресурси; кількість та якість ресурсів, якими володіє господарська система.

Потенціал підприємства можна уявити як сукупність ресурсів, що володіють трьома ключовими аспектами:

- виробнича здатність: ресурси, необхідні для виготовлення певних матеріальних благ.
- параметри продукції: кількісні та якісні характеристики, що визначають максимальний обсяг та якість випуску продукції.
- функціональні ресурси: сукупність інструментів та можливостей, необхідних для виробництва певного обсягу продукції.

В рамках теорії дослідження потенціалу підприємства виділяють три ключові напрямки, що визначають його структуру:

- ресурсний підхід: фокусується на вивченні та аналізі сукупності ресурсів, доступних підприємству, включає як матеріальні (обладнання, фінанси), так і нематеріальні (інтелектуальний капітал, репутація) активи;

- функціональний підхід: досліджує можливості та способи використання ресурсів для досягнення поставлених цілей, цей напрямок вивчає, як різні функціональні підрозділи підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси) задіяні в процесі реалізації потенціалу;

- інституційний підхід: зосереджується на впливі інституційного середовища (закони, норми, правила) на можливості та обмеження розвитку потенціалу підприємства.

Отже, потенціал підприємства - це сукупність ресурсів та можливостей, які воно може використовувати для досягнення певних цілей, ці ресурси включають як матеріальні та нематеріальні активи, так і можливості, що виникають завдяки унікальному поєднанню компетенцій персоналу, організаційної структури та інституційного середовища.

Дослідження та аналіз ресурсного потенціалу є невід'ємною частиною стратегічного планування. Розуміння сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та обмежень дозволяє сформуванню ефективної стратегії розвитку, яка буде максимально використовувати наявні ресурси та потенціал.

Вивчення потенціалу підприємства на основі трьох ключових напрямків (ресурсний, функціональний та інституційний) дає можливість отримати комплексне уявлення про його можливості та розробити стратегію, яка буде максимально використовувати його ресурси для досягнення поставлених цілей.

Існує широкий спектр думок щодо сутності ресурсного потенціалу підприємства. Деякі визначають його вузько, як річний обсяг виробництва продукції. Інші ж розширюють поняття до загальних категорій, таких як соціально-економічна система.

Поняття ресурсного потенціалу досліджується з різних ракурсів:

- як елемент виробничих відносин: у цьому контексті акцентується на здатності трудових ресурсів створювати матеріальні блага;
- як сукупність наявних ресурсів: досліджується загальний набір ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети;
- як максимально можливий обсяг: оцінюється потенційна кількість матеріальних благ і послуг, яку можна отримати за оптимального використання наявних ресурсів;
- як реальна чи вірогідна здатність: аналізується можливість виконання конкретної роботи з урахуванням наявних ресурсів.

Отже, ресурсний потенціал - це те, що можна зробити з наявними ресурсами, він може бути виражений у різних формах, таких як кількість, вартість або час. Важливо ефективно використовувати ресурсний потенціал для досягнення поставлених цілей.

На думку Т. Ашимбаєва, «ресурсний потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, трудових, нематеріальних, фінансових ресурсів, зокрема здатність працівників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства. Величина ресурсного потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства» [35].

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства - це сукупність усіх наявних ресурсів, а також ефективність їх використання працівниками та менеджментом для виробництва товарів (послуг) з метою максимізації прибутку. Ресурсний потенціал не просто описує загальний запас ресурсів, а зосереджується на тій частині, яка задіяна у виробництві. Це пов'язано з економічною доцільністю та врахуванням досягнень науково-технічного прогресу.

Окрім сформованої системи ресурсів, потенціал також включає в себе нові альтернативні ресурси та їх потенційні джерела. Ресурсний потенціал - це не просто кількість ресурсів, а й ефективність їх використання, описує задіяні у виробництві ресурси з урахуванням економічної доцільності та науковотехнічного прогресу. Ресурсний потенціал – це не просто сукупність усіх ресурсів, якими володіє підприємство.

І. Гречина [26], Н. Краснокутська [46] описують сутність ресурсного потенціалу підприємства як здатність формувати та ефективно використовувати ресурси. Цей процес починається з узгодження механізму використання ресурсів з загальною стратегією підприємства. Для цього керівництво має скоординувати діяльність усіх функціональних підрозділів з завданнями стратегії. Деякі економісти дають таке визначення ресурсного потенціалу: сукупність ресурсів, якими володіє підприємство, та здатність його працівників та менеджерів

використовувати ці ресурси для виготовлення товарів, виконання робіт, надання послуг та отримання максимального прибутку.

Майже всі дослідники, що вивчають цю категорію, підкреслюють, що визначення ресурсного потенціалу підприємства ґрунтується на формулюванні стратегічних альтернатив його розвитку.

На думку С. Сердак, «ресурсний потенціал підприємства є сукупністю нематеріальних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємства для виконання місії та досягнення його поточних і стратегічних цілей. Оцінювання інших підходів дає змогу говорити про те, що ресурсний потенціал насамперед характеризують як складову частину виробничих відносин щодо застосування здатності ресурсів до формування матеріальних благ; сукупності наявних ресурсів для досягнення певної мети; максимально можливий обсяг матеріальних благ та послуг, отриманий за умови оптимального використання наявних ресурсів; реальну чи ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу тощо» [72].

Оцінюючи різні підходи, можна зробити висновок, що ресурсний потенціал характеризує здатність ресурсів до створення матеріальних благ, сукупність наявних ресурсів для досягнення конкретної мети, максимально можливий обсяг продукції, що може бути отриманий за умови оптимального використання ресурсів, здатність виконати певну роботу.

Визначемо, що ресурсний потенціал не статичний. Він постійно змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому завданням підприємства є постійне вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом, що дозволить йому залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Слід зазначити, що ресурсний потенціал характеризує сукупність запасів, що характеризує джерела ресурсів та включає запаси природних, фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів та населення. Як економічна категорія

«ресурсний потенціал» використовується для оцінки можливостей майбутнього періоду, адже вона враховує розширення, спрямування, поповнення та відтворення джерел ресурсів. Найпоширеніше трактування ресурсного потенціалу підприємства - це сукупність природних умов та ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, які використовуються для досягнення певних цілей. Крім того, потенціал підприємства також може розглядатися як можливість господарської системи виробляти продукцію (що схоже на виробничу потужність) або як можливості продуктивних сил забезпечувати певний ефект, не уточнюючи, чи відповідає цей ефект заявленим цілям. Різноманіття підходів до визначення сутності ресурсного потенціалу дає підстави вважати його багатоаспектним поняттям.

Богацька Н. зазначає «структура ресурсного забезпечення для кожної організації є індивідуальною, виходячи зі специфіки галузі, в якій вона функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку» [15]. Отже, не існує універсального підходу до забезпечення ресурсами. Кожна організація має розробити свою власну систему, яка відповідає її специфічним потребам. Система забезпечення ресурсами являє собою динамічний процес, який постійно змінюється в міру зміни потреб підприємства, що дозволяє досягти підприємству своїх цілей за рахунок ефективної системи забезпечення ресурсами.

Система забезпечення ресурсами є важливою частиною будь-якого підприємства, що обумовлює необхідність розробити систему, яка відповідає специфічним потребам організації та дозволяє їй досягти своїх цілей.

Дещо відмінним від викладеного є тлумачення ресурсного забезпечення, яке звучить так: «пропозиція вихідних сировини та матеріалів, необхідних для виготовлення та експлуатації нової продукції, відповідає попиту або перевищує його».

На думку Дашковської І. потенціалу «властива триєдина сутність:

□ ресурсний рівень (ресурсний потенціал) – низка ресурсів, що були використані у певних соціально-економічних формах для виготовлення інноваційної продукції, що задовольняє суспільні потреби; упорядкована їх система у натуральному та вартісному вираженні, використовуваних для формування матеріально-технічної бази інноваційного середовища;

□ результативний рівень – результат реалізації наявних можливостей;

□ внутрішній рівень – здатність забезпечувати ефективно перетворення ресурсів на інноваційний продукт» [29].

Потенціал підприємства можна розглядати з наступних ключових складових:

□ організаційно-управлінський, який ефективність системи управління та організації роботи на підприємств;

□ кадровий, який визначає на скільки кваліфікований персонал з необхідними знаннями та навичками;

□ інтелектуальний, який визначає наявність інноваційних ідей, патентів, ноу-хау;

□ фінансовий, а саме, доступ до капіталу та інших фінансових ресурсів;

□ технологічний, а саме, сучасне обладнання та технології виробництва;

□ інформаційний, який визначає на скільки доступна інформація та знання, необхідні для інновацій;

□ ринковий, а саме, розуміння потреб ринку та вміння на них реагувати;

- інтерфейсний, який визначає ефективність комунікацій та співпраці з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами;
- науково-дослідний, а саме, наявність наукового потенціалу та можливості для проведення досліджень.

Кожен з цих видів потенціалу характеризує ресурси підприємства та можливість їх застосування для інноваційного розвитку.

Більшість науковців у процесі дослідження інноваційного потенціалу спираються на ресурсний підхід, «в основу якого покладено питання про ресурси як джерела й одночасно обмеження здійснення будь-якої суспільної діяльності» [34]. Всі без винятку підприємства функціонують в умовах обмежених ресурсів. Кожне з них володіє певним набором ресурсів, які можуть давати як конкурентні переваги, так і нести в собі загрози. Принципова відмінність між підприємствами полягає в унікальності наборів ресурсів, якими вони володіють. Відповідно, управління та стратегія розвитку повинні будуватися з урахуванням власних можливостей і потенціалу.

З огляду на це, ресурсне забезпечення можна розглядати як одне з джерел конкурентних переваг підприємства, яке визначає його потенціал.

Після ретельного вивчення різних підходів та поглядів, пропонуємо наступне визначення ресурсного потенціалу: ресурсний потенціал - це система взаємопов'язаних різних видів ресурсів, якими володіє підприємство або які можуть бути залучені до його господарської діяльності. Мета використання ресурсного потенціалу – це максимальне задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Ресурсний потенціал - це не просто кількісний та якісний показник ресурсів, які має підприємство на певний момент. Це також оптимальне співвідношення цих ресурсів, відповідність їх величини та складу потребам та завданням, які вирішуються. Іншими словами, ресурсний потенціал - це не просто те, що має

підприємство, а й те, як воно може використовувати ці ресурси для досягнення своїх цілей.

Ключова різниця між категоріями «ресурси» та «потенціал» полягає в тому, що ресурси існують об'єктивно, не залежно від підприємств, натомість потенціал конкретного підприємства нерозривно пов'язаний з його суб'єктами діяльності. Іншими словами, ресурси існують незалежно від підприємств, використовуються для досягнення цілей, можуть бути матеріальними (обладнання, сировина) або нематеріальними (інформація, патенти). Потенціал підприємства є невіддільним від суб'єктів діяльності (працівників, колективу, підприємства), включає не лише матеріальні та нематеріальні ресурси, але й компетенції для їх ефективного використання та означає можливості ресурсів, які можуть бути активовані в процесі роботи підприємства. Суб'єктна складова ресурсного потенціалу полягає в інтелектуальній та морально-етичній якості персоналу, наявності знань, досвіду та традицій.

Ресурсний потенціал включає всі види ресурсів, наявні на підприємстві та визначає можливості та перспективи розвитку підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність його поточних та перспективних можливостей, що ґрунтуються на наявних ресурсах та здатності їх трансформувати в корисні продукти завдяки свідомій діяльності людей. Цей потенціал являє собою складну, відкриту, динамічну, ієрархічну та певною мірою стохастичну систему, дослідження якої потребує системного підходу. Структурні елементи та взаємозв'язки ресурсів, а також джерела та спрямованість їх руху визначають величину та динамічність потенціалу. Особливості виробничої системи, такі як масштабність, характер діяльності та ступінь замкненості, також впливають на його структуру та рухливість.

Структура потенціалу підприємства ґрунтується на ключових складових його внутрішнього середовища. Системна взаємодія цих компонентів між собою

та з елементами зовнішнього середовища визначає можливості для досягнення цілей підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але при цьому повністю виконувати задані функції.

Ключова відмінність між ресурсами та потенціалом є те, що ресурси існують об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства, а потенціал невіддільний від суб'єктів діяльності, тобто включає не лише ресурси, але й компетенції для їх ефективного використання.

1.2. Фактори впливу на ресурсний потенціал та його використання

У сучасному світі інформаційний простір зазнає значних змін, пов'язаних з формуванням нового цифрового середовища. Цей процес супроводжується оцифруванням усіх аспектів життя, включаючи економічну діяльність.

Внаслідок цього зростає значення інформації як нематеріального активу. Ефективне використання інформації дає суб'єктам господарювання значні переваги над конкурентами.

Сучасний економічний розвиток суспільства переживає інноваційний етап діджиталізації, що характеризується злиттям фізичних та інформаційних ресурсів у всіх сферах діяльності. З огляду на це, організація діяльності підприємства в рамках сучасної економічної системи повинна враховувати особливості цього перехідного стану. Важливо не лише розробляти рішення та пропозиції щодо нівелювання негативних наслідків діджиталізації, але й укріплювати позиції підприємства на ринку.

Ефективний розподіл ресурсів за допомогою інноваційних технологій та інструментів управління може стати ключем до успішного розвитку будь-якого підприємства. Однак перед впровадженням будь-яких інновацій важливо провести ретельний аналіз, щоб переконатися, що вони відповідають потребам

та стратегії підприємства. Оцінка результативності інновацій після їх впровадження є важливим кроком, який дозволить підприємству зробити висновки щодо їх ефективності та прийняти правильні рішення щодо подальшого розвитку.

З метою забезпечення безперервного й ефективного стратегічного розвитку підприємства, необхідно систематично проводити аналіз його ресурсного потенціалу. Цей аналіз має ґрунтуватися на чітко визначених цілях, а також на інформації про поточний стан ринку та його прогнозовані перспективи. Отримані дані слугуватимуть основою для здійснення стратегічного управління ресурсним потенціалом, що, в свою чергу, дозволить максимізувати його використання та досягти поставлених цілей [43].

Розглянемо зовнішні та внутрішні чинники впливу на ресурсний потенціал підприємства, при цьому розглядаючи діджиталізацію одним з ключових факторів впливу.

Ресурсний потенціал підприємства не є статичною величиною, а постійно формується та еволюціонує під впливом різноманітних факторів. Цей процес має динамічний та змістовний характер, тісно взаємодіючи з зовнішнім середовищем. Серед факторів впливу слід виділити зовнішні фактори та внутрішні фактори. Зовнішні фактори: економічні умови, соціальні умови, політичні та юридичні умови, ринкові умови на вході та виході із системи. Внутрішні фактори: стратегія підприємства, досвід та навички менеджерів, цінності та культура підприємств, принципи організації ведення бізнесу, збалансованість та ефективність:

Вплив вищезазначених факторів може суттєво впливати на збалансованість та ефективність ресурсного потенціалу. Для досягнення оптимального балансу та максимізації ефективності важливо постійно

аналізувати та оцінювати вплив цих факторів, а також вживати заходів щодо їхнього коригування [46].

Потенціал ресурсів формується завдяки унікальним характеристикам, які йому притаманні. В умовах четвертої промислової революції важливість факторів, що впливають на ресурсний потенціал значно змінилася. Тому необхідно заново їх переглянути, щоб визначити їх ієрархію та обрати найвигідніший напрямок розвитку ресурсного потенціалу.

Вагомим фактором впливу на ресурсний потенціал підприємства у цифровому середовищі є швидкість, якість та актуальність інформації, підвищення рівня професіоналізму кадрів, збільшення конкуренції. Цифрове середовище значно прискорює передачу та обробку інформації, роблячи її більш якісною та актуальною. Це, в свою чергу, веде до трансформації системи стратегічного управління підприємством. Завдяки сучасним інформаційним системам та спрощенню пошуку кадрів, зростає рівень професіоналізму потенційних працівників. Інноваційні технології дозволяють охопити більше споживачів, не залежно від місця знаходження, що сприяє підвищенню конкуренції на ринку.

Цифрове середовище несе в собі як можливості, так і загрози для будьякого підприємства. Впровадження інноваційних технологій може значно підвищити конкурентоспроможність та розширити можливості на ринку. З іншого боку, ігнорування цих технологій може призвести до негативних наслідків, які складно передбачити. Зміни, що їх приносить цифрове середовище, можуть бути настільки радикальними, що цілі галузі можуть перестати існувати або трансформуватися у зовсім нові.

Сучасне підприємство не може функціонувати без достатнього ресурсного потенціалу. Цей потенціал включає в себе кількісні та якісні характеристики всіх ресурсів підприємства, а також механізми управління ними. Ефективне

використання ресурсного потенціалу призводить до виробництва продукції високої якості. Це, в свою чергу, дає можливість ефективно управляти всіма іншими потенціалами підприємства: виробничим, маркетинговим, трудовим, управлінським та іншими. Ресурсний потенціал підприємства можна розглядати з двох сторін. З одного боку, це специфічна економічна категорія, яка є результатом взаємодії всіх ресурсів підприємства, як наявних, так і прихованих. З іншого боку, це економічна основа підприємства, яка характеризується системою показників. Ці показники відображають не тільки наявні ресурси, але й їхні резерви, які можуть бути використані за певних умов [86].

Існує нагальна потреба в дослідженні ресурсного потенціалу з акцентом на пооб'єктне використання кількісно-якісних складових його структури та можливості управління ними з урахуванням перспективи їх системного та систематичного відтворення. Ресурсний потенціал – це категорія, що дозволяє об'єктивно оцінити можливості управління ресурсами на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Фінансовий складник ресурсного потенціалу є ключовим фактором, що визначає механізми управління підприємством. В умовах сучасного господарювання фінансово-ресурсний потенціал має пріоритетне значення при структуруванні ресурсного потенціалу та обґрунтуванні ефективності його використання.

Економічна вигода, яку підприємство очікує отримати в майбутньому, а також елементи доданої вартості, закладені в ресурсах, що йому належать, визначають потенціал, що дає можливість генерувати майбутні результати діяльності. Реалізація цього потенціалу відбувається через показники господарювання підприємства. Вважаємо, що в даному випадку чітко прослідковується закон синергії. Оскільки ресурси обмежені як кількісно, так і якісно, то від їх поєднання, способів та порядку використання, а також

механізмів управління ними, підприємство може отримати різні фінансові результати.

Ресурсний потенціал – це фундамент, на якому будується успішна робота будь-якого підприємства. Він являє собою сукупність усіх наявних у розпорядженні компанії ресурсів, таких як: матеріальні (фінансові кошти, обладнання, будівлі, сировина, тощо), нематеріальні (патенти, ліцензії, ноу-хау, бренд, кваліфікація персоналу) та людські (знання, досвід, навички та працездатність працівників) ресурси.

Ефективне використання ресурсного потенціалу дає можливість збільшувати обсяги виробництва та продажів, підвищувати якість продукції та послуг, знижувати витрати та собівартість, збільшувати прибуток та рентабельність та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Важлива роль ресурсного потенціалу полягає також у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Завдяки наявності достатнього запасу ресурсів компанія може легше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таким чином, ресурсний потенціал є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Тому важливо його правильно оцінювати, раціонально використовувати та постійно нарощувати.

Так, С. Філіппова, О. Дашковський при дослідженні даного питання, обґрунтовують наступну структуру ресурсного потенціалу: «матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові ресурси, методи управління та організації ефективного використання ресурсів підприємства» [80]. В свою чергу, фінансові ресурси – це «сукупність грошових прибутків та надходжень, які знаходяться в розпорядженні підприємства для виконання фінансових обов'язків, здійснення витрат на відтворення підприємства та для стимулювання робітників. Фінансові ресурси дуже важливі як вихідний вид ресурсів для створення та діяльності підприємства, забезпечують процес виробництва, є неодмінною умовою

безупинності процесу виробництва. В теперішній час, маючи достатню наявність на підприємстві основних фондів та кадрів, підприємства іноді не здатні працювати, тому що не мають необхідної суми готівкових грошових коштів (фінансових ресурсів)» [80].

Схожим є підхід до визначення структури ресурсного потенціалу й О. Кузьменко [48], який, «грунтуючись на ресурсній концепції, що є статичною і визначається можливостями підприємства створювати достатній ресурсний потенціал та концепції динамічних здатностей, основою якої є результативність роботи досвідчених менеджерів, виокремлює наступні його складові: виробничий, фінансовий, трудовий та інформаційний потенціали». На думку науковця, «...саме ці складові дозволяють забезпечити необхідний ресурсний потенціал для реалізації стратегії, виходячи з комплексного аналізу ринкової ситуації, який стає основою для визначення стратегічного набору рішень щодо подальшого розвитку» [48].

Ресурсне забезпечення підприємства - це все те, що воно використовує для ведення своєї діяльності. Елементи ресурсного потенціалу можна поділити на матеріальні (природні об'єкти, майно) та нематеріальні (персонал, система управління). Від ефективного використання ресурсного потенціалу залежить успіх підприємства на ринку.

Національне багатство країни значною мірою залежить від її природних ресурсів, які виступають основою для формування економічного потенціалу. До таких ресурсів належать землі, корисні копалини, енергоносії, водні ресурси та клімат. Деякі підприємства зосереджують свою діяльність на видобутку та/або переробці цих ресурсів. Серед природних ресурсів України найвищу цінність мають сільськогосподарські угіддя. Їх родючість та сприятливі кліматичні умови роблять Україну одним з найпотужніших аграрних експортерів у світі.

Термін «майно» підприємства часто використовується як синонім активам, тобто ресурсам, які підприємство отримало в результаті минулих подій і які, ймовірно, принесуть йому економічну вигоду в майбутньому. Саме майно, з яким пов'язані вигоди від його використання та ризику, робить можливим ведення підприємницької діяльності та становить основу для формування майнового потенціалу підприємства.

Ефективне використання природних ресурсів та майна господарюючими системами можливе лише за умови залучення висококваліфікованого персоналу. Персонал підприємства – це колектив працівників, які володіють необхідними знаннями та навичками, здобутими в процесі професійної підготовки, і безпосередньо забезпечують його господарську діяльність. Потенціал персоналу визначається сукупністю його здібностей та можливостей, які дозволяють досягати як оперативних, так і стратегічних цілей підприємства.

Потенціал природних ресурсів, майна та персоналу підприємства не обмежується лише сукупністю наявних об'єктів. Важливу роль відіграє система управління, яка формується за допомогою планування, організації, мотивації та контролю. Ці інструменти дозволяють цілеспрямовано впливати на ресурси, господарську діяльність та вартість, маючи на меті досягнення конкретних цілей. Реалізація цих цілей здійснюється персоналом підприємства.

Таким чином, система управління – це комплекс практичних дій, завдяки яким керівник мотивує підлеглих до роботи для досягнення поставлених цілей. Її основою є підприємницькі здібності. Ефективність системи управління підприємством виражається в максимальному залученні природних ресурсів, майна, фінансів та персоналу, а також у отриманні максимального результату від їх використання. Завдяки раціональній інноваційній системі управління можна збільшити величину потенціалу без залучення додаткових ресурсів. Результати

роботи підприємства залежать від якості управління. При однакових ресурсах одні підприємства отримують прибуток, а інші – збитки.

Джерела формування майна підприємства – це особливий аспект його ресурсного потенціалу, який можна розглядати як елементи його вартісного або фінансово-ресурсного потенціалу. Зареєстрований капітал – це сукупність фінансових ресурсів, що використовуються для формування майна підприємства. Він забезпечує діяльність підприємства в розмірах, визначених власником. Зареєстрований капітал характеризує мінімальний розмір майна підприємства, який гарантує інтереси його кредиторів. Він також формує номінальний вартісний потенціал підприємства.

Додатковий капітал формує потенціал в результаті змін вартості майна та його додаткового безкоштовного надходження у власний капітал підприємства. Резервний капітал формує потенціал, що гарантує здійснення ризикованих господарських операцій. Нерозподілений прибуток – це основне джерело нагромадження майна підприємства. Він утворюється з прибутку підприємства, який залишається після сплати податків та виплати дивідендів. Нерозподілений прибуток використовується для реінвестування та потреб розвитку потенціалу. Різні джерела формування майна мають різні цілі та впливають на потенціал підприємства по-різному.

Сукупність зареєстрованого, додаткового, резервного капіталу та нерозподіленого прибутку підприємства визначає його балансовий вартісний, або ж фінансово-ресурсний потенціал.

Згадані вище фактори описують власні джерела формування ресурсного потенціалу підприємства. Розглянемо також залучені джерела, до яких відносяться короткострокові та довгострокові кредити банків, поточна кредиторська заборгованість, цільове фінансування, Довгострокове

забезпечення. Таким чином, ресурсний потенціал підприємства формується як за рахунок власних, так і за рахунок залучених джерел.

Сукупність ресурсів підприємства можна уявити як систему, що складається з підсистем різного рівня, які, в свою чергу, формують інші системи. Потенціал більш високого рівня формується з потенціалів нижчого рівня. Наприклад, потенціал фінансових ресурсів складається з потенціалів окремих джерел фінансування.

Взаємний вплив ресурсних потенціалів на їх загальну величину визначається з урахуванням взаємозамінності та взаємодоповнення ресурсів. Взаємозамінність означає, що зміну одного ресурсу в системі можна компенсувати іншим ресурсом у певних пропорціях. Взаємодоповнення ж обумовлює те, що при зміні одного ресурсу відбувається одночасна зміна іншого.

Ресурсний потенціал підприємства проявляється в процесі його діяльності через величину господарського потенціалу.

Сьогодні гостро постає проблема відновлення ресурсного потенціалу, що потребує розмежування внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування. Саме необхідність впровадження цих механізмів дозволяє науковцям виділяти фінансово-ресурсний потенціал як складову частину ресурсного потенціалу. Метою відновлення є якісне покращення об'єктів потенціалу для забезпечення стійкого та прибуткового господарювання підприємства.

Аналітики розрізняють просте, звужене та розширене відтворення. Просте відтворення здійснюється в незмінних обсягах. Його мета – відновлення спожитих факторів виробництва та забезпечення безперервності функціонування підприємства. Розширене відтворення передбачає кількісний та якісний розвиток факторів виробництва. Його мета – забезпечення вищої результативності діяльності і включає інвестиції в нове обладнання та технології, підвищення кваліфікації персоналу та розширення ринків збуту. Звужене

відтворення характеризується зменшенням обсягів відтворення. Його недоліки – неефективна політика менеджменту і, як наслідок, нераціональна інвестиційна політика, неефективна амортизаційна політика, недосконала політика управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Просте відтворення не веде до розвитку підприємства. Розширене відтворення - запорука успіху та конкурентоспроможності.

При аналізі видів відтворення ресурсного потенціалу важливо розглянути два основних типи: екстенсивний та інтенсивний. Екстенсивний тип розширеного відтворення об'єктів ресурсного потенціалу передбачає зростання обсягів ресурсного потенціалу за рахунок залучення нових ресурсів, але не передбачає покращення та вдосконалення технічної та технологічної бази виробництва, а також організації праці. Інтенсивний тип розширеного відтворення об'єктів ресурсного потенціалу передбачає зростання обсягів ресурсного потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів, а саме, спостерігається більш досконала організація праці, отримання кращих результатів з меншими затратами праці та ресурсів, краще матеріально-технічне оснащення виробництва. Розуміння та розрізнення цих двох типів відтворення ресурсного потенціалу має важливе значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку та використання ресурсів.

Ефективне просте та розширене відтворення потенціалу є характерною ознакою прибуткових підприємств. Іншими словами, такі підприємства здатні не лише відтворювати свої активи, але й нарощувати їх. Це можливо завдяки тому, що вони генерують достатньо прибутку, який можна реінвестувати в розвиток.

Підприємства, які мають збитки або є банкрутами, не мають можливості для розширеного відтворення. Їх потенціал відтворення обмежується "базовим" рівнем, який необхідний для підтримки їхньої поточної діяльності.

Суб'єкти господарювання можуть використовувати зовнішні джерела відтворення, такі як кредити або гранти. Однак ці джерела мають платний характер, тому їх використання може призвести до збільшення фінансового навантаження на підприємство.

Таким чином, ефективне відтворення потенціалу є важливою умовою успішного функціонування підприємства. Прибуткові підприємства мають більше можливостей для розвитку та нарощування свого потенціалу, а збиткові – обмежені в своїх можливостях.

З метою покращення ситуації з фінансуванням відтворення ресурсного потенціалу, рекомендуємо підприємствам на кожен календарний рік розробляти план відтворення об'єктів. План повинен включати вид відтворення, перелік об'єктів потенціалу, джерела фінансування.

Для розробки плану можна використовувати первинні документи, такі як акти приймання-передачі, договори, рахунки-фактури, внутрішню звітність підприємства та статистичну, податкову та фінансову звітність підприємства.

Перевагами розробки плану є системний підхід до відтворення ресурсного потенціалу, можливість ефективного використання фінансових ресурсів, забезпечення безперебійної роботи підприємства та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

В науковій літературі, при вивченні окремих об'єктів ресурсного потенціалу та з метою підкреслення системоутворюючого впливу окремого структурного елемента, виокремлюють виробничо-ресурсний потенціал, фінансово-ресурсний потенціал, природно-ресурсний потенціал тощо.

Для оцінки впливу фінансової складової на ресурсний потенціал підприємства рекомендується застосовувати систему показників, що розкривають різні аспекти фінансового стану: показники прибутковості, ліквідності та платоспроможності [86].

Практика свідчить, що впровадження системи збалансованих показників (BSC) для управління стійким економічним розвитком підприємства є невідворотнім. Цей факт зумовлений двома ключовими моментами:

Забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства можливе лише за умов наявності загальної стратегії, спрямованої на реалізацію цієї мети. Така стратегія може бути чітко сформульована лише за умови розуміння основних напрямків діяльності підприємства.

Система збалансованих показників дає можливість створити систему, яка охоплює як кількісні, так і якісні показники стійкого економічного розвитку. Ця система слугує основою для інформаційного забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства [30].

Вчені досліджують систему збалансованих показників стійкого економічного розвитку за п'ятьма ключовими напрямками: інноваційний, фінансово-ресурсний, технологічний, маркетинговий кадровий. Інноваційний напрямок дозволяє оцінити рівень впровадження нових технологій, продуктів та процесів. Фінансово-ресурсний аналізує доступність та ефективність використання фінансових ресурсів. Технологічний напрямок дозволяє визначити рівень розвитку та оновлення технологій, маркетинговий напрямок досліджує ефективність маркетингових стратегій та комунікацій, кадровий – оцінює якість та потенціал людських ресурсів. В даній роботі нас цікавить саме фінансово-ресурсний напрям. Демидова І.А. зазначає, що «... у напрямі фінансово-ресурсної стійкості підприємства визначається його потенціал і можливості виконувати свої внутрішні та зовнішні зобов'язання, конкурентоспроможність і ресурсозабезпеченість процесу виробництва. Таким чином, за показники фінансової стійкості підприємства передбачається використовувати коефіцієнти автономії, маневреності та забезпеченості власними засобами, а також показники ресурсної стійкості та прибутковості»

[30].

З вищесказаного можна зробити висновок, що фінансова складова ресурсного потенціалу відіграє надзвичайно важливу роль. Вона є основою для ефективного управління іншими складовими потенціалу підприємства.

Підсумовуючи, можна сказати, що ресурсний потенціал - це сукупність усіх наявних у підприємства елементів, необхідних для ведення господарської діяльності. Ці елементи забезпечують можливість функціонування та розвитку підприємства. До основних складових ресурсного потенціалу належать: природні об'єкти, до яких відносятьс земля, корисні копалини, вода, ліси та інші природні ресурси, які використовуються підприємством у своїй діяльності; майно та джерела формування майна, а саме, будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інструменти, сировина, матеріали, а також грошові кошти та інші активи підприємства; персонал, а саме, працівники підприємства, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом для виконання роботи; система управління, під якої слід розуміти сукупність принципів, методів, органів та інструментів управління, які використовуються для координації діяльності підприємства та досягнення його цілей.

Всі ці складові ресурсного потенціалу взаємопов'язані та взаємозалежні. Їх ефективне використання є ключовим фактором успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства.

Фінансова складова ресурсного потенціалу є ключовим фактором стійкого розвитку підприємства. Менеджмент підприємства приділяє значну увагу відтворенню об'єктів потенціалу, адже це основа для ефективного використання ресурсів.

Фінансування може надходити з двох основних джерел: постійні або безповоротні джерела (внески засновників, безповоротне бюджетне фінансування, амортизаційні відрахування, чистий прибуток); тимчасові або

поворотні джерела (кредити, лізинг, поворотне бюджетне фінансування, кредиторська заборгованість за видами)

Найкращим рішенням для будь-якого підприємства є використання постійних джерел фінансування. Проте, в сучасних складних умовах, задовольнити всі потреби лише за рахунок цих ресурсів практично неможливо. Тому, для нарощування сукупних фінансових ресурсів, підприємства змушені звертатися до тимчасових джерел. Згодом, розрахунки за зобов'язаннями, виниклими за рахунок тимчасових джерел, здійснюються з використанням власних ресурсів. Якщо ж діяльність підприємства є збитковою, обсяги джерел відтворення потенціалу зменшуються, що пов'язано з неможливістю оплатити використання тимчасових джерел.

1.3. Управління ресурсним потенціалом як основа забезпечення сталого розвитку підприємства

Зважаючи на обмеженість ресурсів, ключовим фактором успіху для будь-якого суб'єкта господарювання стає вміння раціонально використовувати та ефективно управляти своїм ресурсним потенціалом. Саме тому питання дослідження особливостей такого управління та пошуку шляхів його оптимізації виходить на перший план, адже воно є ключовим для забезпечення сталого розвитку.

В Україні науковці щороку розробляють пропозиції щодо раціонального та економного використання ресурсів. Це робиться для створення умов для їхнього сталого розвитку, конкурентоспроможності та забезпечення потреб країни. Існує значний науковий інтерес до вивчення ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання. Це пов'язано з необхідністю оцінити можливості для сталого розвитку підприємств, а також оптимально та ефективно використовувати наявні

ресурси. Дослідженню різних аспектів ресурсного потенціалу як об'єкту управління, його оцінювання та управлінню присвячено багато праць як зарубіжних, так і українських економістів.

Незважаючи на наявні наукові дослідження, питання вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємств потребують глибшого вивчення. Це зумовлено необхідністю створення умов для сталого довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств.

Важливо й надалі досліджувати проблему ефективності системи управління ресурсним потенціалом. Це дозволить краще зрозуміти перспективи та можливості забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в Україні.

Для того, щоб українські підприємства могли функціонувати на конкурентному рівні, їм необхідно вживати активних заходів щодо перспективного стійкого розвитку. Базовою парадигмою такого розвитку на рівні підприємств будь-якої форми власності та галузі економіки є концепції управління ресурсами, потенціалом, ресурсним потенціалом та інші.

В.М. Гриньова та М.М. Салун [27] дають досить детальний та повний опис сутності, елементного складу та класифікації ресурсного потенціалу підприємства. Проте, автори статті вважають, що при визначенні елементного складу ресурсного потенціалу підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств в Україні важливо виділити екологічну та соціальну складові (рис. 1).

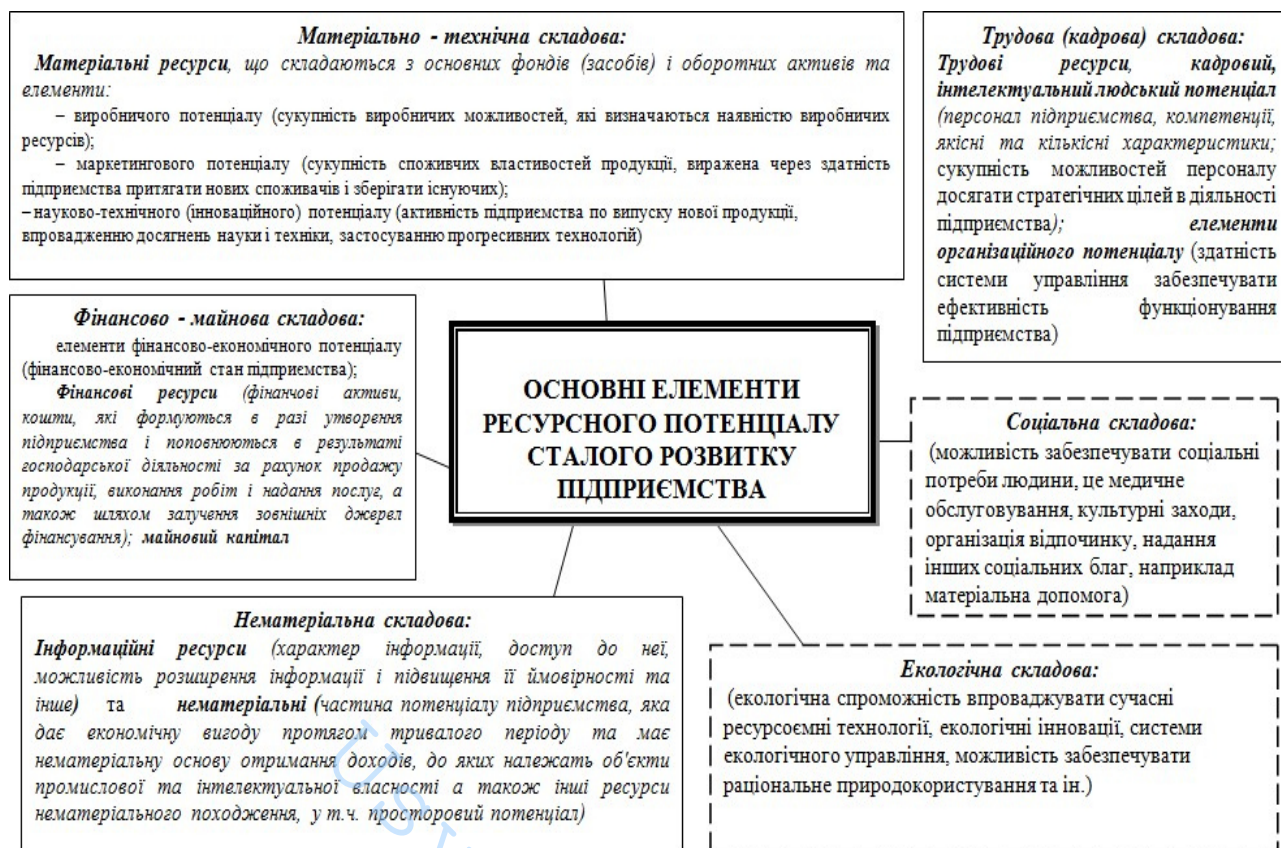


Рис. 1.1. Елементний склад ресурсного потенціалу підприємства

Запропонований підхід дає можливість у майбутньому сконцентрувати увагу на ключових напрямках управлінської діяльності. Це, зокрема, стосується формування та розробки системи екологічно та соціально орієнтованого менеджменту. Впровадження такої системи дозволить підприємству системно управляти всіма складовими ресурсного потенціалу. Це, в свою чергу, сприятиме реалізації програми сталого розвитку та підвищенню ефективності використання ресурсів (раціонального природокористування).

Існуючі підходи до управління елементами ресурсного потенціалу підприємства [49] не приділяють належної уваги аналізу екологічної складової. Це питання потребує вирішення, адже воно є ключовим для забезпечення сталого розвитку.

Пропонується доповнити існуючі підходи шляхом визначення показників, що характеризують фактори впливу на величину ресурсного потенціалу з точки

зору екологічної складової. Це дозволить більш комплексно оцінювати ресурсний потенціал та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення (рис. 1.2).

З метою забезпечення сталого розвитку підприємств в Україні пропонується по-новому глянути на елементний склад ресурсного потенціалу підприємства (рис. 1.1, рис. 1.2). Цей новий погляд ґрунтується на взаємодії трьох компонентів: соціального, екологічного та економічного.

Важливо розуміти, що внутрішня (економічна) та екологічна (природноресурсні компоненти) складові трансформуються в соціальну (задоволення суспільних потреб). Цей процес можливий лише за умови, якщо суб'єкт господарювання здатний використовувати наявні ключові можливості такі як ресурсні (природні, трудові, економічні тощо), організаційні (маркетингові, інвестиційно-технологічні, управлінські тощо), компетентні сні (маркетингові, інвестиційно-технологічні, управлінські тощо). Іншими словами, для сталого розвитку підприємствам важливо не лише використовувати свої ресурси, а й робити це з урахуванням потреб суспільства та довкілля.

Ця трансформація має на меті зробити систему здатною адаптуватися до змін у макро- та мікросередовищі, підвищити ефективність роботи як підприємств, так і національної економіки в цілому, перетворити екологічні обмеження на економічні переваги, забезпечити баланс трьох складових сталого розвитку: економічної, соціальної та екологічної, а також створити інструменти управління, які зможуть ефективно реагувати на посилення зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів.

Іншими словами, ця трансформація прагне зробити систему більш стійкою, гнучкою та ефективною.

Після оцінки ресурсного потенціалу підприємства перед керівництвом та фахівцями різних рівнів управління неминуче постануть питання щодо формування та впровадження екологічно спрямованих управлінських заходів.

USYK YU.S.

USYK YU.S.

Показники, що характеризують фактори, які впливають на величину ресурсного потенціалу підприємств в контексті забезпечення СР.

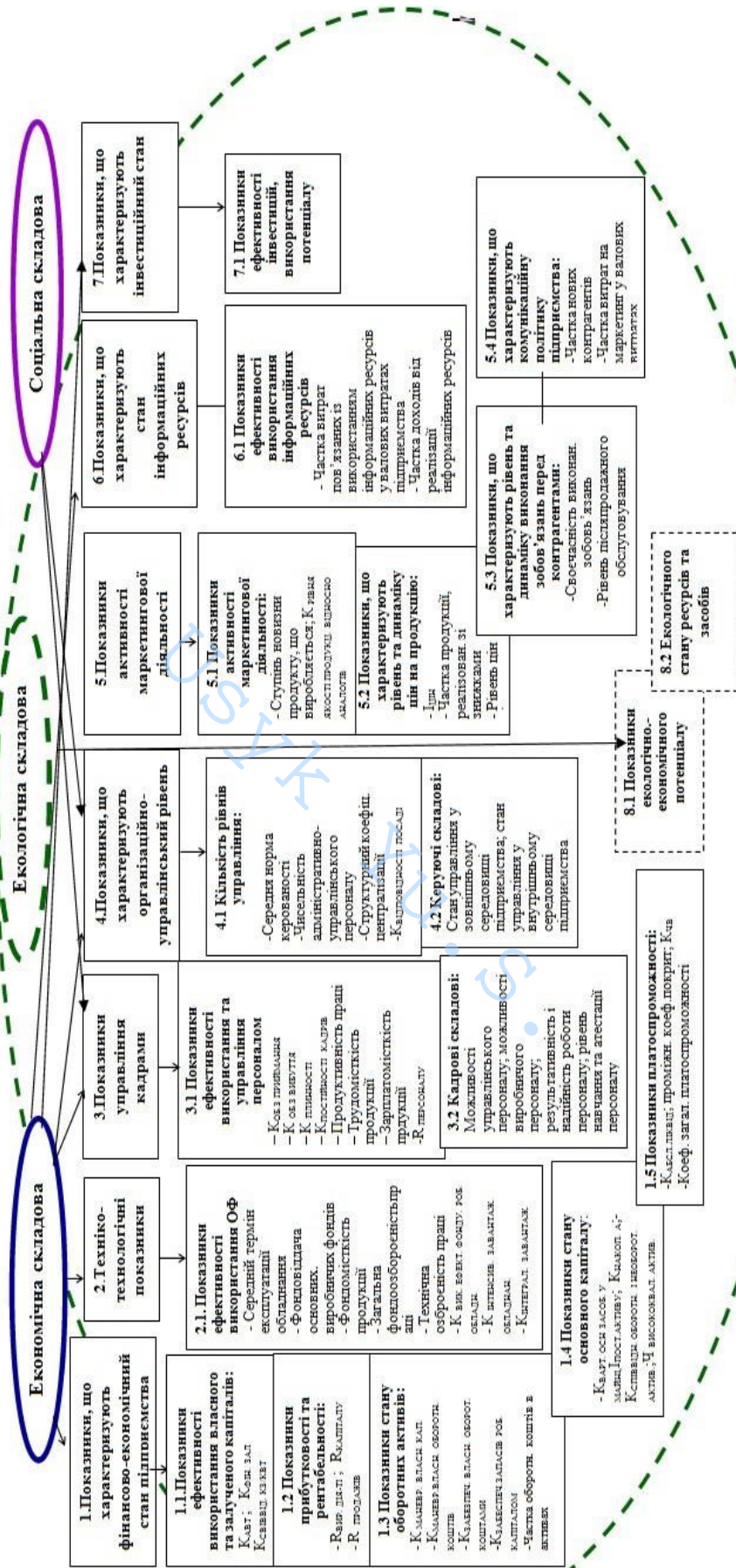


Рис. 1.2. Показники, що характеризують фактори, які впливають на величину ресурсного потенціалу підприємства

• S • n • S • U S Y K Y S O

На нашу думку, розробляти такі заходи необхідно за окремими функціональними напрямками ресурсного потенціалу підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Напрями управління окремими складовими ресурсного потенціалу підприємства

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

Інформаційний	Створення системи збору, обробки та аналізу інформації; автоматизація цієї системи; моніторинг інформаційних ризиків	Удосконалення системи збору, обробки та аналізу інформації, удосконалення системи управління за основними функціональними напрямками; зниження рівня його інформаційних ризиків, підвищення обґрунтування рішень щодо залучення або вилучення ресурсів
---------------	--	--

Отже, склад ресурсного потенціалу підприємств в Україні має свої особливості, що дозволяє виділити його основні елементи: кадровий потенціал (трудові ресурси); матеріальний потенціал; фінансовий потенціал; інформаційний потенціал.

Концепція стійкого розвитку доповнює цю тріаду двома важливими складовими: екологічний фактор; соціальний фактор. При аналізі та управлінні ресурсним потенціалом підприємства важливо враховувати параметри екологічної та соціальної відповідальності.

Запропоновані напрямки аналізу дозволяють визначити «вузькі місця» та проблемні зони в ресурсному потенціалі, сформувані комплексні заходи управління всіма елементами ресурсного потенціалу, обґрунтувати стратегію розвитку підприємства.

Прийняти управлінські рішення, що забезпечать конкурентоспроможність на ринку та стійкий розвиток підприємства. Перевагами нового підходу є більш комплексна оцінка ресурсного потенціалу, врахування сучасних викликів та тенденцій розвитку, підвищення ефективності управління ресурсами, досягнення стійкого розвитку підприємства.

Запропонований підхід до аналізу та управління ресурсним потенціалом з урахуванням екологічного та соціального факторів дозволить українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стійкий розвиток.

Висновки до першого розділу

Запропоновано наступне визначення ресурсного потенціалу: ресурсний потенціал – це система взаємопов'язаних різних видів ресурсів, якими володіє підприємство або які можуть бути залучені до його господарської діяльності. Мета використання ресурсного потенціалу - це максимальне задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ключова різниця між категоріями «ресурси» та «потенціал» полягає в тому, що ресурси існують об'єктивно, не залежно від підприємств, натомість потенціал конкретного підприємства нерозривно пов'язаний з його суб'єктами діяльності. Іншими словами, ресурси існують незалежно від підприємств, використовуються для досягнення цілей, можуть бути матеріальними (обладнання, сировина) або нематеріальними (інформація, патенти). Потенціал підприємства є невіддільним від суб'єктів діяльності (працівників, колективу, підприємства), включає не лише матеріальні та нематеріальні ресурси, але й компетенції для їх ефективного використання та означає можливості ресурсів, які можуть бути активовані в процесі роботи підприємства.

Ресурсний потенціал включає всі види ресурсів, наявні на підприємстві та визначає можливості та перспективи розвитку підприємства.

Структура потенціалу підприємства ґрунтується на ключових складових його внутрішнього середовища. Системна взаємодія цих компонентів між собою та з елементами зовнішнього середовища визначає можливості для досягнення цілей підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але при цьому повністю виконувати задані функції.

Ключова відмінність між ресурсами та потенціалом є те, що ресурси існують об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства, а потенціал

невіддільний від суб'єктів діяльності, тобто включає не лише ресурси, але й компетенції для їх ефективного використання.

Фінансова складова ресурсного потенціалу є ключовим фактором стійкого розвитку підприємства. Менеджмент підприємства приділяє значну увагу відтворенню об'єктів потенціалу, адже це основа для ефективного використання ресурсів.

Найкращим рішенням для будь-якого підприємства є використання постійних джерел фінансування. Проте, в сучасних складних умовах, задовольнити всі потреби лише за рахунок цих ресурсів практично неможливо. Тому, для нарощування сукупних фінансових ресурсів, підприємства змушені звертатися до тимчасових джерел. Згодом, розрахунки за зобов'язаннями, виниклими за рахунок тимчасових джерел, здійснюються з використанням власних ресурсів. Якщо ж діяльність підприємства є збитковою, обсяги джерел відтворення потенціалу зменшуються, що пов'язано з неможливістю оплатити використання тимчасових джерел.

Запропоновано підхід до аналізу та управління ресурсним потенціалом з урахуванням соціальних факторів дозволить українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА КП «АТП-2528»

2.1. Аналіз стану, руху та ефективності використання активів підприємства

«АТП-2528» – це фінансово стійке підприємство з 14-річним досвідом роботи у сфері транспортних послуг. Підприємство володіє сучасним автопарком, який налічує більше 200 одиниць різноманітних модифікацій. Автомобілі оснащені системами GPS-моніторингу, сучасними засобами зв'язку та додатковими системами безпеки.

«АТП-2528» має власну сучасно обладнану станцію технічного обслуговування з повним спектром послуг.

Для проведення аналізу ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства використовуються дані, що наведені в додатках А, Б, В, Г. Використовуючи дані, наведені у відкритому доступі на офіційному сайті підприємства, буде сформована таблиця з відповідними розрахунками (табл. 2.1).

Аналіз табл. 2.1 показує, що структура активів КП «АТП-2528» за 2020 рік має наступні особливості: необоротні активи складають 89,70% від загальної суми активів, що свідчить про високу частку довгострокових активів у структурі активів підприємства; оборотні активи становлять 10,30% від загальної суми активів, що вказує на незначну частку оборотних активів у порівнянні з необоротними активами. Отже, більшість активів КП «АТП-2528» (майже 90%) є довгостроковими, тобто використовуються протягом тривалого періоду часу

(більше одного року), частка оборотних активів (тобто активів, які можна швидко конвертувати в готівку) є відносно невеликою (близько 10%).

USYK YU.S.

Таблиця 2.1

Аналітичний стану та структури активів КП «АТП-2528»

Майно	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення, базисне, тис. грн	Відхилення в структурі, базисне %	Темп базисний, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВ									
I.Необоротні активи									
Нематеріальні активи	19745	0,40	18353	0,34	13866	0,31	-5879	-0,09	-29,77
первісна вартість	67674	1,37	398333	7,41	39189	0,87	-28485	-0,49	-42,09
накопичена амортизація	48019	0,97	21480	0,40	25323	0,56	-22696	-0,41	-47,26
Незавершені капітальні інвестиції	963736	19,45	1225489	22,80	1193255	26,55	229519	7,10	23,82
Основні засоби	3156565	63,70	2888155	53,73	2576416	57,33	-580149	-6,37	-18,38
первісна вартість	9389681	189,48	9472848	176,25	9486909	211,10	97228	21,62	1,04
знос	6233116	125,78	6584693	122,51	6910493	153,77	677377	27,99	10,87
Довгострокова дебіторська заборгованість	13434	0,27	9541	0,18	5878	0,13	-7556	-0,14	-56,25
Відстрочені податкові активи	291294	5,88	352446	6,56	422118	9,39	130824	3,51	44,91
I.Всього необоротних активів	4444774	89,70	4493984	83,61	4211533	93,71	-233241	4,02	-5,25
II.Оборотні активи									
Запаси	30739	0,62	41034	0,76	23280	0,52	-7459	-0,10	-24,27
Готова продукція	0	0,00	40894	0,76	23266	0,52	23266	0,52	x
Товари	80	0,00	140	0,00	14	0,00	-66	0,00	-82,50

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25306	0,51	256455	4,77	2	0,00	-25304	-0,51	-99,99
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	16036	0,32	17343	0,32	6618	0,15	-9418	-0,18	-58,73
з бюджетом	39826	0,80	35235	0,66	36944	0,82	-2882	0,02	-7,24
у тому числі з податку на прибуток	34069	0,69	34067	0,63	34067	0,76	-2	0,07	-0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	36600	0,74	31123	0,58	23719	0,53	-12881	-0,21	-35,19
Гроші та їх еквіваленти	352334	7,11	488949	9,10	187026	4,16	-165308	-2,95	-46,92
Рахунки в банках	352310	7,11	488914	9,10	187015	4,16	-165295	-2,95	-46,92
Витрати майбутніх періодів	9192	0,19	9867	0,18	862	0,02	-8330	-0,17	-90,62
Інші оборотні активи	568	0,01	824	0,02	4048	0,09	3480	0,08	612,68
ІІ.Всього оборотних активів	510601	10,30	880830	16,39	282499	6,29	-228102	-4,02	-44,67
БАЛАНС	4955375	100,00	5374814	100,00	4494032	100,00	-461343	0,00	-9,31
ПАСИВ									
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий капітал)	286364	5,78	286364	5,33	286364	6,37	0	0,59	0,00
Капітал у дооцінках	1705222	34,41	1704472	31,71	1671529	37,19	-33693	2,78	-1,98
Додатковий капітал	1859652	37,53	1934902	36,00	839612	18,68	-1020040	-18,85	-54,85

Резервний капітал	17430	0,35	17430	0,32	17430	0,39	0	0,04	0,00
I.Всього власного капіталу	3868668	78,07	3943168	73,36	2814935	62,64	-1053733	-15,43	-27,24

45

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
Довгострокові кредити банків	592669	11,96	610263	11,35	488842	10,88	-103827	-1,08	-17,52
Інші довгострокові зобов'язання	150220	3,03	0	0,00	155306	3,46	5086	0,42	3,39
Довгострокові забезпечення	34651	0,70	37905	0,71	14440	0,32	-20211	-0,38	-58,33
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	777540	15,69	648168	12,06	658588	14,65	-118952	-1,04	-15,30
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	22056	0,45	432531	8,05	573441	12,76	551385	12,31	2499,93
товари, роботи, послуги	89253	1,80	100009	1,86	160978	3,58	71725	1,78	80,36
розрахунки з бюджетом	11910	0,24	20872	0,39	102	0,00	-11808	-0,24	-99,14
розрахунки зі страхування	11096	0,22	14099	0,26	642	0,01	-10454	-0,21	-94,21
розрахунками з оплати праці	50247	1,01	61550	1,15	2735	0,06	-47512	-0,95	-94,56

за одержаними авансами	2763	0,06	1922	0,04	2405	0,05	-358	0,00	-12,96
Поточні забезпечення	112842	2,28	138077	2,57	215729	4,80	102887	2,52	91,18
Доходи майбутніх періодів	446	0,01	341	0,01	319	0,01	-127	0,00	-28,48
Інші поточні зобов'язання	8554	0,17	14077	0,26	64158	1,43	55604	1,26	650,04
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	309167	6,24	783478	14,58	1020509	22,71	711342	16,47	230,08
БАЛАНС	4955375	100,00	5374814	100,00	4494032	100,00	-461343	0,00	-9,31

Структура активів КП «АТП-2528» у 2021 рік наступна. Необоротні активи становлять 83,61% (зниження порівняно з попереднім роком), а оборотні активи – 16,39% (збільшення частки у структурі активів).

Отже, необоротні активи (такі як будівлі, обладнання, транспортні засоби) складають більшу частину активів підприємства, але їх частка зменшується. Оборотні активи (такі як готівка, дебіторська заборгованість, запаси) складають меншу частину активів, але їх частка зростає. Це може свідчити про зниження інвестицій підприємства в довгострокові активи, збільшення ліквідності підприємства, тобто його здатності швидко перетворювати активи на готівку.

Станом на 2022 рік структура активів КП «АТП-2528» характеризується наступним чином: необоротні активи складають 93,71% від загальної суми активів, що свідчить про зростання їх частки у структурі активів підприємства; оборотні активи становлять 6,29% від загальної суми активів, що свідчить про незначну їх частку у порівнянні з необоротними активами.

Отже, більшу частину активів КП «АТП-2528» (майже 94%) складають необоротні активи, такі як основні засоби, нематеріальні активи та довгострокові фінансові інвестиції, оборотні активи, такі як запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти, становлять лише 6% від загальної суми активів. Зростання частки необоротних активів може свідчити про те, що КП «АТП-2528» інвестує у свій розвиток та розширення. Незначна частка оборотних активів може свідчити про те, що підприємство має проблеми з ліквідністю.

За даними горизонтального аналізу, можна визначити динаміку показників.

Аналіз активів КП «АТП-2528» за досліджуваний період демонструє такі тенденції: зростання частки необоротних активів, що може свідчити про інвестиції підприємства в довгострокові проекти, оновлення основних фондів

або придбання нових активів; зменшення частки оборотних активів, яке пов'язано з різними факторами, такими як оптимізація оборотного капіталу, зміна бізнес-моделі або сезонні коливання.

Аналіз пасивів КП «АТП-2528» за досліджуваний період свідчить: зниження частки власного капіталу викликано виплатою дивідендів, збитками або іншими факторами, що призвели до зменшення власного капіталу підприємства; збільшення частки довгострокових зобов'язань свідчити про залучення підприємством кредитів або інших довгострокових джерел фінансування для інвестицій або покриття поточних витрат; спочатку зменшення, а потім збільшення поточних зобов'язань і забезпечень, що пов'язано з сезонними коливаннями, змінами в операційній діяльності або іншими факторами, що впливають на короткострокові зобов'язання підприємства.

В цілому, зміни в структурі активів і пасивів КП «АТП-2528» протягом досліджуваного періоду свідчать про певні зміни в його фінансовому стані. Ці зміни можуть бути викликані різними факторами, такими як інвестиційна діяльність, зміна бізнес-моделі, сезонні коливання або інші фактори. Для більш детального аналізу та розуміння причин цих змін рекомендується провести більш глибокий аналіз фінансових показників підприємства.

Зростання частки необоротних активів свідчить про збільшення інвестицій у довгострокові активи, такі як нерухомість, обладнання, інтелектуальну власність, нематеріальні активи та інші довгострокові ресурси. Спостерігаються стратегічні зміни в розвитку підприємства, а саме зростання частки необоротних активів що є ознакою довгострокового зростання та розвиток. Це наслідок розширення виробництва, модернізацію устаткування, вихід на нові ринки або впровадження нових технологій. Зміни в структурі балансу вказують на зростання частки необоротних активів що може призвести до зміни структури

балансу підприємства, вплинути на такі показники, як рентабельність активів, ліквідність та фінансовий леверидж.

Зміна структури активів та пасивів КП «АТП-2528» свідчить про зменшення частки оборотних активів, а саме: зниження запасів, що пов'язано з оптимізацією складських запасів, покращенням ланцюгів постачання або зменшенням потреби в оборотних коштах; підвищення ефективності управління оборотним капіталом що є результатом вдосконалення процесів управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також оптимізації оборотних коштів; зміна бізнес-моделі, що пов'язано з переходом до більш asset-light моделі, де фокус робиться на наданні послуг або інших безготівкових операціях. Також спостерігається зниження частки власного капіталу та збільшення частки довгострокових зобов'язань за рахунок: залучення додаткового фінансування, що пов'язано з фінансуванням проектів, розширенням діяльності або реструктуризацією капіталу; зміни структури капіталу до більш оптимального співвідношення боргу та власного капіталу.

Збільшення частки поточних зобов'язань і забезпечення за рахунок збільшення короткострокових кредитів, зміна у взаємовідносинах з постачальниками та кредиторами за рахунок більш жорстких умов кредитування та з подовженням термінів оплати.

2.2. Аналіз фінансових ресурсів підприємства

Аналіз фінансових ресурсів є критично важливою складовою фінансового управління і прийняття стратегічних та операційних рішень. Відобразимо результати дослідження в табл. 2.2.

Аналіз показників фінансової стійкості КП «АТП-2528»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, п	Темп зміни, %
	2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	0,281	0,363	0,596	0,316	112,35
Коефіцієнт автономії	0,781	0,734	0,626	-0,154	-19,8

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,052	0,025	-0,262	-0,314	-603,53
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,219	0,266	0,374	0,154	71,23
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,167	0,141	0,190	0,022	13,3
Коефіцієнт фінансового левереджу	0,201	0,164	0,234	0,033	16,41
Показник заборгованості кредиторам	0,033	0,111	0,164	0,131	403,13

Аналіз фінансової стійкості КП «АТП-2528» за 2020-2022 роки, який представлено в табл. 2.2, дозволяє зробити наступні висновки.

Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів зріс на 12,35% з 0,281 в 2020 році до 0,596 в 2022 році. Це свідчить про збільшення залежності підприємства від залучених коштів, що може негативно вплинути на його фінансову стійкість.

Коефіцієнт автономії знизився на 19,8% з 0,781 в 2020 році до 0,626 в 2022 році. Це може свідчити про те, що підприємство використовує більше залучених коштів, що може негативно вплинути на його фінансову незалежність.

Коефіцієнт маневреності власних коштів погіршився з (-0,262) в 2020 році до (-0,314) в 2022 році. Це свідчить про те, що у підприємства зменшилась гнучкість у використанні власних коштів.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зріс на 71,23% з 0,219 в 2020 році до 0,374 в 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство стало більш залежним від залучених коштів, що може негативно вплинути на його стійкість до фінансових ризиків.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зріс до 0,190 в 2022 році, що свідчить про збільшення обсягу довгострокової заборгованості підприємства. Це може негативно вплинути на його платоспроможність в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт фінансового левереджу зріс до 0,234 в 2022 році, що свідчить про збільшення використання залучених коштів для фінансування своєї діяльності. Це може збільшити ризики банкрутства підприємства.

Показник заборгованості кредиторам зріс на 403,13% з 0,033 в 2020 році до 0,164 в 2022 році. Це свідчить про збільшення зобов'язань підприємства перед постачальниками та кредиторами, що може негативно вплинути на його ліквідність.

Отже, аналіз показників фінансової стійкості КП «АТП-2528» за 2020-2022 роки свідчить про погіршення фінансового стану підприємства. Підприємству рекомендується вжити заходів для: зменшення залежності від залучених коштів; збільшення обсягу власних коштів; ефективного управління заборгованістю.

Оцінка ліквідності та платоспроможності є необхідним компонентом ефективного фінансового управління, що забезпечує стійкість будь-якого підприємства.

Комплексний підхід до аналізу платоспроможності, який враховує ліквідність, операційну ефективність та інші фінансові показники, дає повне

уявлення про фінансовий стан підприємства. Відобразимо результати аналізу ліквідності в табл. 2.3.

Ліквідність підприємства значно погіршилась за два роки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) різко впав з 1,14 в 2020 році до 0,18 в 2022 році. Це зниження на 83,92%, або на -0,96 в абсолютному значенні. Такі показники свідчать про те, що підприємству стає все складніше негайно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних ліквідних активів.

У 2020 році на кожну 1 гривню поточних зобов'язань припадало 1,14 гривні ліквідних активів. У 2022 році ця цифра знизилась до 0,18 гривень. Це значить, що підприємство втратило 84% своєї здатності негайно погасити свої борги. Це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства, зростання ризику банкрутства.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності КП
«АТП-2528» у 2020 – 2022 рр.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, п.	Темп зміни, %
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	1,14	0,62	0,18	-0,96	-83,92
Проміжний коефіцієнт покриття балансу	1,63	1,10	0,28	-1,35	-82,67
Коефіцієнт покриття балансу	1,65	1,12	0,28	-1,37	-83,24
Частка оборотних коштів у активах	0,10	0,16	0,06	-0,04	-38,99
Частка запасів у поточних активах	0,06	0,05	0,08	0,02	36,89
Частка власних оборотних коштів у запасах	6,55	2,37	-31,70	-38,25	-583,77

Проміжний коефіцієнт покриття балансу значно знизився з 1,63 в 2020 році до 0,28 в 2022 році. Це свідчить про погіршення здатності підприємства покривати свої зобов'язання поточними активами, що може свідчити про зростання ризику неплатоспроможності.

Частка оборотних коштів у активах спочатку зросла з 0,10 в 2020 році до 0,16 в 2021 році, але потім знизилася до 0,06 в 2022 році. Це може свідчити про те, що роль оборотних коштів у загальній структурі активів підприємства зменшується.

Частка запасів у поточних активах зросла з 0,06 в 2020 році до 0,08 в 2022 році. Це може свідчити про збільшення обсягів запасів, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства.

Частка власних оборотних коштів у запасах значно знизилася з 6,55 в 2020 році до -31,70 в 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство значною мірою залежить від зовнішнього фінансування для покриття своїх потреб в оборотних коштах. Це може бути ризикованим, адже доступ до зовнішнього фінансування може бути обмежений.

Аналіз показників свідчить про погіршення фінансового стану підприємства. Це може бути пов'язано з низкою факторів, таких як зниження рентабельності, погіршення структури балансу, неефективне управління оборотними коштами.

Підприємству рекомендується вжити заходів для покращення свого фінансового стану, а саме, збільшення доходів, зниження витрат, оптимізацію структури балансу, покращення управління оборотними коштами.

Відобразимо на рис. 2.1 графічну інтерпретацію аналізу показників ліквідності та платоспроможності.

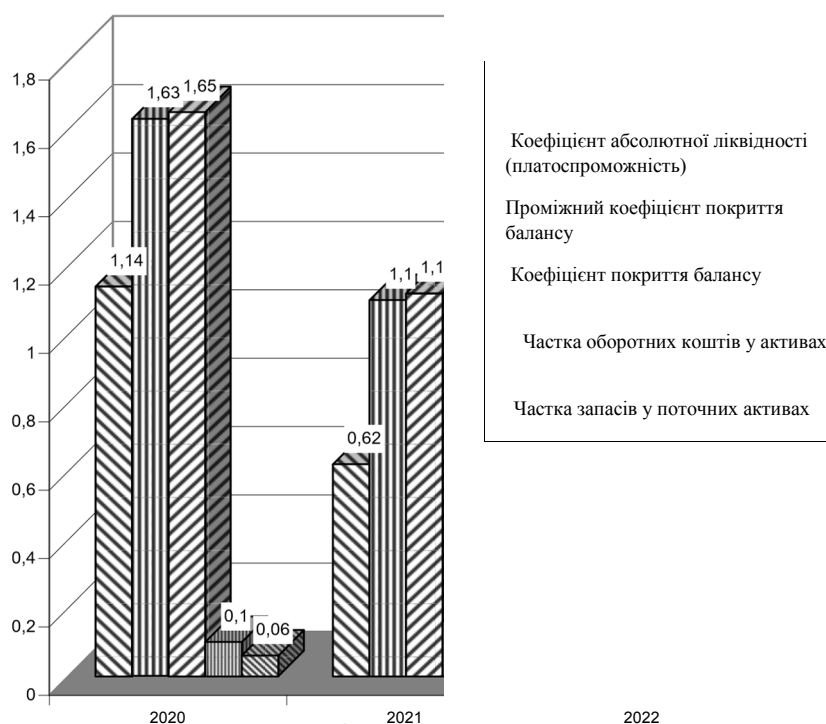


Рис. 2.1. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності КП «АТП-2528»

Аналіз ліквідності демонструє зниження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Це може призвести до нездатності вчасно виконувати свої зобов'язання. Для покращення ситуації рекомендується вжити таких заходів: оптимізація управління оборотним и активами, зменшення обсягів запасів, підвищення рівня ліквідних активів. Це дозволить забезпечити доступ до коштів для покриття поточних потреб та виконання зобов'язань.

В табл. 2.4 надані дані про показники ділової активності КП «АТП-2528», які розраховані на основі фінансових та операційних показників. Ці показники дають уявлення про те, наскільки ефективно підприємство використовує свої оборотні кошти. Розраховані такі показники як коефіцієнт оборотності оборотних коштів, період оборотності оборотних коштів, рентабельність оборотних коштів.

Таблиця

2.4 Аналіз показників ділової активності КП «АТП-2528»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення 2022/2020	Темп зміни,% 2022/2020
	2020	2021	2022		
Загальна оборотність капіталу	0,30	0,52	0,10	-0,21	-68,69
Оборотність запасів	0,07	36,77	119,55	119,48	183641,18
Оборотність дебіторської заборгованості	9,94	7,44	4,23	-5,71	-57,46
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	36,73	49,08	86,35	49,62	135,09
Оборотність кредиторської заборгованості	16,91	27,83	2,66	-14,24	-84,26
Середній строк обороту кредиторської заборгованості	0,06	0,04	0,38	0,32	535,22
Фондовіддача необоротних активів	0,48	0,96	0,17	-0,31	-65,21
Оборотність власного капіталу	0,39	0,71	0,15	-0,24	-60,98

Ефективність використання оборотних коштів підприємства знизилася. Загальна оборотність капіталу впала з 0,30 в 2020 році до 0,10 в 2022 році, що на 68,69% менше. Це свідчить про те, що підприємство не використовує оборотні кошти так ефективно, як раніше.

Однак спостерігається покращення в управлінні запасами. Оборотність запасів значно зросла з 0,07 в 2020 році до 119,55 в 2022 році, що на 183641,18% більше. Це означає, що підприємство стало більш активно використовувати свої запаси, що позитивно вплинуло на цей показник.

Водночас, виникають проблеми з дебіторською заборгованістю. Оборотність дебіторської заборгованості знизилась з 9,94 в 2020 році до 4,23 в 2022 році, що на 57,46% менше. Це свідчить про те, що підприємство не так активно використовує дебіторську заборгованість, ймовірно, через затримку платежів з боку контрагентів.

Відобразимо графічну інтерпретацію результатів дослідження на рис. 2.2.,
2.3.

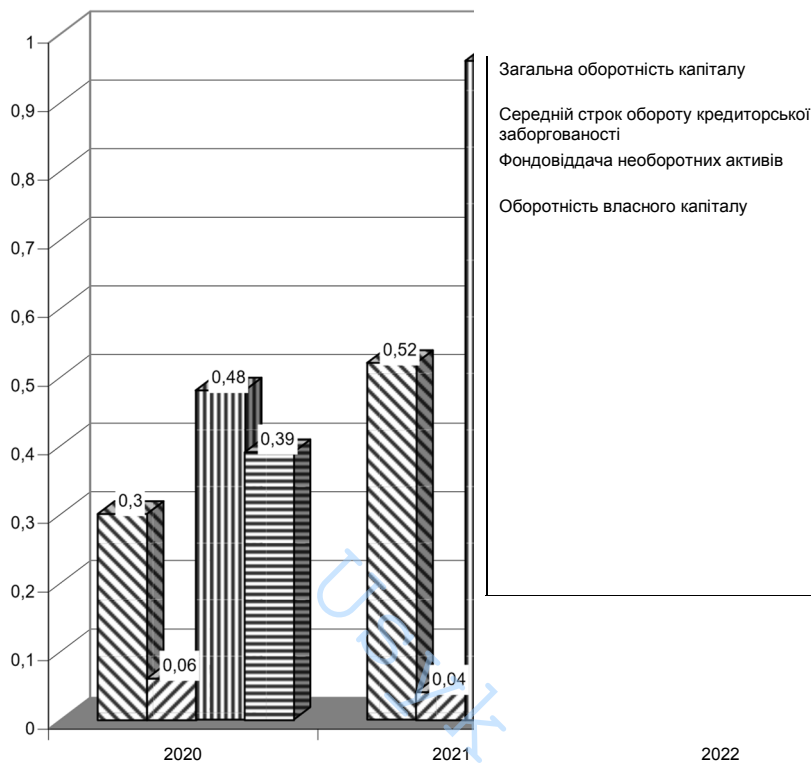


Рис. 2.2. Динаміка показників ділової активності КП «АТП-2528»
за 2020-2022 рр.

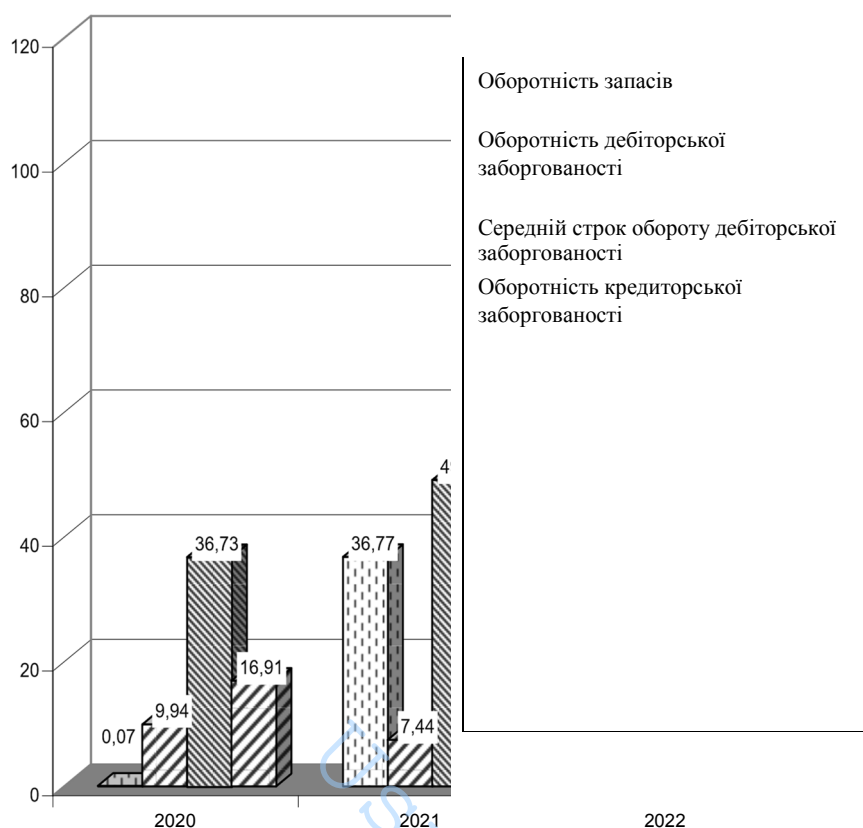


Рис. 2.3. Динаміка показників ділової активності КП «АТП-2528» за 2020-2022 рр.

Аналіз динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості дозволяє зробити наступні висновки.

Середній строк обороту дебіторської заборгованості зріс з 36,73 днів у 2020 році до 86,35 днів у 2022 році. Це свідчить про значне (на 135,09%) збільшення затримок оплати з боку покупців.

Оборотність кредиторської заборгованості суттєво знизилась з 16,91 у 2020 році до 2,66 у 2022 році. Це свідчить про затримку у виконанні зобов'язань перед кредиторами, зменшення обсягів кредиторської заборгованості. Відхилення становить -84,26%.

Середній строк обороту кредиторської заборгованості збільшився з 0,06 днів у 2020 році до 0,38 днів у 2022 році. Це свідчить про затримки в оплаті кредиторам. Темп зміни складає 535,22%, що є значним зростанням.

Отже, спостерігається погіршення платіжної дисципліни покупців, що призвело до значного збільшення дебіторської заборгованості. Зниження оборотності кредиторської заборгованості може свідчити про проблеми з ліквідністю або про зміну стратегії управління зобов'язаннями. Збільшення строку обороту кредиторської заборгованості свідчить про затримки в оплаті кредиторам.

Показники ефективності використання оборотних коштів демонструють негативні тенденції, що свідчить про потребу в оптимізації управління активами підприємства. Фондовіддача необоротних активів знижена з 0,48 в 2020 році до 0,17 в 2022 році, зниження на 65,21%, що свідчить про менш ефективне використання необоротних активів.

Оборотність власного капіталу зменшилась з 0,39 в 2020 році до 0,15 в 2022 році, зменшення на 61%. Це означає, що підприємство не використовує власний капітал максимально ефективно.

Загалом, спостерігається нестабільна ситуація в управлінні оборотними активами. Потрібна оптимізація запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, оптимальної використання необоротних активів та власного капіталу. Для цього необхідно провести детальний аналіз причин зниження показників, розробити план заходів щодо покращення ефективності використання активів, впровадити систему контролю за виконанням плану.

Важливим етапом у розвитку підприємства є аналіз його фінансового стану та результатів діяльності. Цей процес ґрунтується на вивченні та оцінці фінансових даних та показників, що дає змогу зробити висновки про фінансову продуктивність та стійкість підприємства та дозволяє прийняти обґрунтовані

рішення та виявляти проблемні зони. Аналіз фінансових результатів надано в табл. 2.5.

USYK YU.S.

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності КП «АТП-2528», тис. грн

Показник	Абсолютні величини, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Темп зміни, %	
	2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ							
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1508893	2783106	428425	1274213	-2354681	84,45	-84,61
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2173329	2294881	1278282	121552	-1016599	5,59	-44,30
Валовий: прибуток	-664436	488225	-849857	1152661	-1338082	-173,48	-274,07
Інші операційні доходи	319195	200545	548608	-118650	348063	-37,17	173,56
Адміністративні витрати	171329	172202	136164	873	-36038	0,51	-20,93
Інші операційні витрати	982898	506104	410795	-476794	-95309	-48,51	-18,83
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-1499468	10464	-848208	1509932	-858672	-100,70	-8205,96
Інші фінансові доходи	149086	64038	75895	-85048	11857	-57,05	18,52
Інші доходи	54094	88713	960	34619	-87753	64,00	-98,92
Фінансові витрати	58752	150170	84681	91418	-65489	155,60	-43,61
Інші витрати	170895	3678	310008	-167217	306330	-97,85	8328,71

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1525935	14358	-1166042	-1511577	-1180400	-99,06	-8221,20
---	---------	-------	----------	----------	----------	--------	----------

59

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	99182	61152	69672	-38030	8520	-38,34	13,93
Чистий фінансовий результат: прибуток	-1426753	75510	-1096370	1502263	-1171880	-105,29	-1551,95
II. СУКУПНИЙ ДОХІД							
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	-1426753	75510	-1096370	1502263	-1171880	-105,29	-1551,95
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ							
Матеріальні затрати	97715	124738	124275	27023	-463	27,65	-0,37
Витрати на оплату праці	1275271	1232827	657305	-42444	-575522	-3,33	-46,68
Відрахування на соціальні заходи	294317	285294	161243	-9023	-124051	-3,07	-43,48
Амортизація	402341	360594	304223	-41747	-56371	-10,38	-15,63

Інші операційні витрати	1255881	967777	577365	-288104	-390412	-22,94	-40,34
Разом	3325525	2971185	1824411	-354340	-1146774	-10,66	-38,60

U.S. KYC

Спостерігається значне падіння чистого доходу від реалізації продукції протягом 2021-2022 років. У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції знизився на 84,61% порівняно з 2020 роком. Ця тенденція продовжилась у 2022 році, коли чистий дохід знову впав на 84,61% порівняно з 2021 роком. Основними причинами даної тенденції є: зниження обсягів продажу, що пов'язано з різними факторами, такими як економічний спад, посилення конкуренції або зміни на ринку; зниження цін на продукцію, що пов'язано з ціновою конкуренцією, зниженням собівартості або скидками.

Собівартість реалізованої продукції демонструвала динамічні зміни протягом 2021-2022 років. У 2021 році спостерігалось зростання на 5,59%, але 2022 рік приніс значне зниження – на 44,30% порівняно з попереднім. Ці коливання можуть бути пояснені як зміною цін на сировину, так і вдосконаленням виробничого процесу.

Динаміка валового прибутку протягом аналізованого періоду характеризувалася значними коливаннями. Так у 2021 році спостерігалось значне зростання валового прибутку на 173,48% порівняно з 2020 роком. У 2022 році відбулося різке падіння валового прибутку на 274,07% порівняно з 2021 роком. Такі різкі зміни можуть свідчити про проблеми з ефективністю виробництва, а саме, зростання витрат на виробництво, зниження обсягів виробництва, зниження якості продукції та проблеми зі збутом, а саме, зниження попиту на продукцію, зростання конкуренції, неефективна маркетингова стратегія.

Інші операційні доходи зазнали спаду в 2021 році (-37,17%), але продемонстрували значне зростання в 2022 році, збільшившись на 173,56% порівняно з 2021 роком. Цей феномен може бути пояснений зміною структури доходів або ж успішним впровадженням додаткових операційних заходів.

Фінансовий результат від операційної діяльності зазнав суттєвого падіння у 2021 році, зменшившись на 100,70%. Проте у 2022 році спостерігалось повторне зростання, на 8205,96% порівняно з 2021 роком. Ці зміни можуть бути пояснені змінами у витратній політиці або фінансових операціях.

61

Спостерігається значне падіння чистого фінансового результату у 2021 році на 105,29%. Проте, у 2022 році відбулося збільшення на 1551,95% порівняно з 2021 роком. Ці різкі коливання свідчать про нестабільність фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан КП «АТП-2528» потребує покращення. Підприємство стикається з низкою проблем, таких як зменшення доходів, зростання витрат, зміна фінансових результатів. Зменшення доходів пов'язано зі зниженням попиту на послуги, зростанням конкуренції або несприятливими економічними умовами. Зростання витрат пов'язано з інфляцією, зростанням цін на ресурси або неефективним управлінням витратами. Зміна фінансових результатів пов'язано з вищезазначеними факторами, а також з іншими факторами, такими як зміни в податковому законодавстві або курсах валют. ●

Для покращення фінансового стану підприємства необхідно провести детальний аналіз факторів, що впливають на його діяльність. Це допоможе визначити основні причини проблем, з якими стикається підприємство.

За результатами дослідження операційних витрат КП «АТП-2528» за 2020-2022 роки спостерігається динаміка матеріальних затрат: 2021 рік: +27,65% (порівняно з 2020 роком); 2022 рік: -0,37% (порівняно з 2021 роком). Аналіз свідчить про зростання матеріальних затрат у 2021 році, незначне зниження матеріальних затрат у 2022 році. Причини динаміки матеріальних затрат потребують детального вивчення, адже пов'язані зі зміною цін на матеріали,

зміною обсягів виробництва, іншими факторами (зміна технологій, оновлення обладнання, кадрові зміни тощо).

У 2021 році відбулося зменшення витрат на оплату праці на 3,33%. Проте, 2022 рік ознаменувався значно глибшим спадом у цій сфері, адже показник 2022 року виявився на 46,68% нижчим, ніж у 2021 році. Причиною такого явища можуть бути як кадрові зміни, так і перегляди політики винагородження.

Витрати на соціальні заходи зазнали спаду в 2021 році (-3,07%), але значно погіршилися в 2022 році, демонструючи 43,48%-ве скорочення порівняно з 2021 роком. Ця тенденція може бути пов'язана з змінами в законодавстві, що стосується соціальних виплат, або з переглядом політики на рівні підприємств.

Спостерігалось зниження амортизаційних витрат у 2021 році – на 10,38%. Проте в 2022 році вони знову почали зростати, досягнувши 15,63% порівняно з 2021 роком. Причиною цього може бути як зміна структури активів, так і переоцінка основних засобів.

Інші операційні витрати зазнали значного скорочення у 2021 році (на 22,94%). Ця тенденція збереглася і в 2022 році, коли спостерігалось подальше зниження на 40,34% порівняно з 2021 роком. Такі результати можуть свідчити про вдосконалення управлінської діяльності або ж про зміни в політиці витрат.

Операційні витрати КП «АТП-2528» зазнали динамічних змін протягом аналізованого періоду. Спостерігалось як зростання, так і зниження певних статей витрат. Для визначення причин цих змін та прийняття відповідних заходів, спрямованих на підвищення ефективності та фінансової стійкості підприємства, необхідний додатковий аналіз.

Аналіз витрат та собівартості продукції, робіт і послуг відіграє ключову роль в управлінні підприємством, маючи значну економічну та стратегічну цінність. Спираючись на дані звітності, представлені в додатку Б, у таблиці 2.6 буде продемонстровано динаміку та структуру витрат підприємства.

Собівартість реалізованої продукції значно знизилась на 41,18% з 2 173 329 тис. грн у 2020 році до 1 278 282 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про ефективізацію виробництва та зниження витрат.

Адміністративні витрати також зменшились на 20,52% з 171 329 тис. грн у 2020 році до 136 164 тис. грн у 2022 році. Це може бути пов'язано з оптимізацією управлінських процесів та скороченням штату.

Інші операційні витрати зменшились на 58,21% з 982 898 тис. грн у 2020 році до 410 795 тис. грн у 2022 році. Це може бути пов'язано з переглядом та оптимізацією статей витрат.

USYK YU.S.

Таблиця 2.6

Структура витрат та собівартості підприємства КП «АТП-2528»

Показник	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення			
							2022/2020		2022/2021	
	сума	у % до виручки	сума	у % до виручки	сума	у % до виручки	Абсолютне	Темп зрост., %	Абсолютне	Темп зміни., %
Витрати та відрахування										
Собівартість реалізованої продукції (ф.2. стр. 2050)	2173329	59,44	2294881	71,98	1278282	55,83	-895047	-41,18	-1016599	-44,30
Адміністративні витрати	171329	4,69	172202	5,40	136164	5,95	-35165	-20,52	-36038	-20,93
Інші операційні витрати	982898	26,88	506104	15,87	410795	17,94	-572103	-58,21	-95309	-18,83
Фінансові витрати	58752	1,61	150170	4,71	84681	3,70	25929	44,13	-65489	-43,61
Інші витрати	170895	4,67	3678	0,12	310008	13,54	139113	81,40	306330	8328,71
Витрати (дохід) з податку на прибуток	99182	2,71	61152	1,92	69672	3,04	-29510	-29,75	8520	13,93
Разом	3656385	100	3188187	100,00	2289602	100,00	-	-37,38	-898585	-28,18
Чистий прибуток або збиток	-1426753	x	75510	x	-1096370	x	330383	-23,16	-1171880	-1551,95

Фінансові витрати зросли на 44,13% з 58 752 тис. грн у 2020 році до 84 681 тис. грн у 2022 році. Це може бути пов'язано з збільшенням процентних ставок за кредитами або іншими фінансовими інструментами.

Інші витрати збільшились на 81,40% з 170 895 тис. грн у 2020 році до 310 008 тис. грн у 2022 році. Це може бути пов'язано з інвестиціями в розвиток або збільшенням непередбачених витрат.

Витрати з податку на прибуток знизились на 29,75% з 99 182 тис. грн у 2020 році до 69 672 тис. грн у 2022 році. Це може бути пов'язано зі зниженням оподатковуваного прибутку.

Загалом можна зробити висновок, що компанія вживає заходів щодо оптимізації витрат, що призвело до зменшення собівартості, адміністративних та інших операційних витрат. Збільшення фінансових витрат та інших витрат потребує детального аналізу причин та можливих шляхів їх оптимізації. Зниження податкових витрат свідчить про зменшення оподатковуваного прибутку, що може бути пов'язано як з ефективізацією діяльності, так і з іншими факторами.

Аналіз рентабельності – це ключовий інструмент у фінансовому аналізі, який використовується для оцінки ефективності та прибутковості роботи підприємства. Він дає уявлення про те, наскільки успішно компанія використовує свої ресурси для генерування прибутку. Аналіз рентабельності дозволяє ідентифікувати ті сфери діяльності, які приносять найбільший прибуток, а також ті, які потребують вдосконалення, допомагає оцінити наскільки ефективно Використання результатів аналізу рентабельності може допомогти підприємству підвищити свою конкурентоспроможність. Існує широкий спектр показників рентабельності, які використовуються для аналізу різних аспектів діяльності підприємства. Відобразимо в табл.2.7 результати аналізу.

Рентабельність продажів продемонструвала різке зростання у 2021 році порівняно з 2020 роком, але значне погіршення у 2022 році. Динаміка цього показника свідчить про високу чутливість підприємства до змін в економіці та необхідність у стратегічних кроках для підвищення ефективності.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності (збитковості) КП «АТП-2528», %

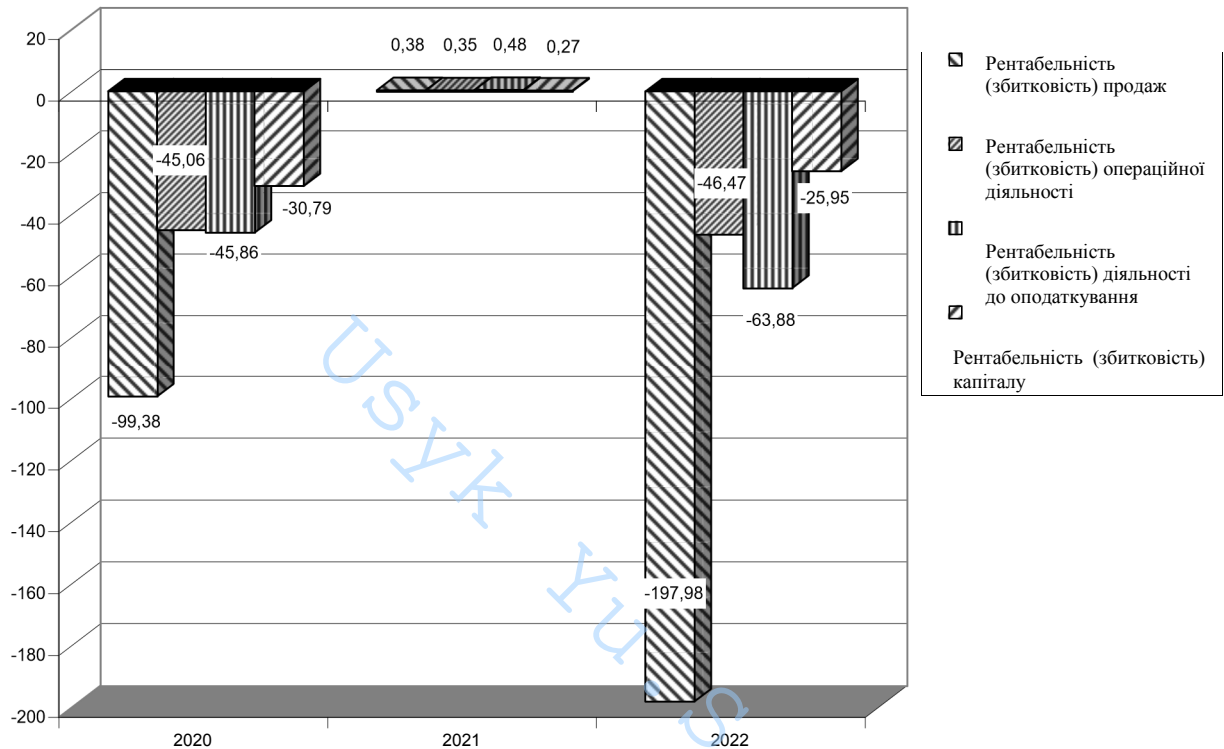
Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, п.п.	Темп зміни, %
	2020	2021	2022		
1. Рентабельність (збитковість) продаж	-99,38	0,38	-197,98	-98,61	99,23
2. Рентабельність (збитковість) операційної діяльності	-45,06	0,35	-46,47	-1,41	3,13
3. Рентабельність (збитковість) діяльності до оподаткування	-45,86	0,48	-63,88	-18,03	39,31
4. Рентабельність (збитковість) капіталу	-30,79	0,27	-25,95	4,85	-15,74

Отже, рентабельність операційної діяльності протягом 2020-2022 років демонструвала нестабільну динаміку. Після спаду у 2020 році спостерігалось незначне зростання у 2021 році, а потім знову спад у 2022 році. Проте, темпи падіння у 2022 році були меншими, ніж у 2020 році, що може свідчити про початок покращення. Незважаючи на деякі позитивні сигнали, загальний рівень рентабельності залишається низьким.

Рентабельність до оподаткування, хоча й демонструє покращення у 2021 році, все ще залишається негативною. 2022 рік приніс різке падіння цього показника. Темпи зміни свідчать про значне погіршення ситуації у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Рентабельність капіталу демонструє стійке зростання протягом аналізованого періоду, стаючи позитивною у 2022 році. Цей тренд свідчить про постійне покращення даного показника.

Дані таблиці демонструють складне фінансове становище та динамічні зміни у показниках діяльності підприємства.



2.4. Показники рентабельності (збитковості) КП «АТП-2528», %

Для покращення фінансового результату та досягнення стабільного розвитку, рекомендується впровадити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію та раціональне використання ресурсів. Важливо провести ґрунтовний аналіз причин різких коливань рентабельності та розробити стратегії, що враховують актуальні тенденції.

2.3. Аналіз трудових та майнових ресурсів підприємства

Успішне функціонування КП «АТП-2528» значною мірою залежить від ефективної роботи з кадрами. Саме тому на підприємстві діє чітко вибудована система управління персоналом, яка є невід'ємною частиною його організаційної структури. Система охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних з людськими ресурсами: взаємодія з працівниками, а саме, налагодження конструктивної комунікації, забезпечення сприятливих умов праці, дотримання трудового законодавства; розвиток кадрів, виявлення та підтримка перспективних кадрів, інвестування в їхнє навчання та зростання; прогнозування потреби в персоналі, підбір та найм кваліфікованих співробітників; адаптація нових працівників, допомога їм у швидкому засвоєнні своїх обов'язків та інтеграції в колектив; об'єктивна та прозора система оцінювання результатів роботи, стимулювання кращих працівників; навчання та розвиток, а саме, організація курсів, тренінгів та інших форм навчання для підвищення кваліфікації персоналу; стимулювання та утримання персоналу, розробка ефективної системи мотивації, що включає конкурентну заробітну плату, соціальний пакет та можливості для кар'єрного зростання; врегулювання трудових відносин: конструктивне вирішення конфліктів та спорів, дотримання прав та законних інтересів працівників.

Завдяки комплексній системі управління персоналом КП «АТП-2528» має можливість підвищувати продуктивність праці, досягати поставлених стратегічних цілей, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку

Таким чином, система управління персоналом є одним з ключових факторів успішного розвитку КП «АТП-2528».

Аналіз трудових ресурсів відіграє ключову роль у комплексному дослідженні роботи підприємства. Цей розділ аналізу фокусується на двох ключових аспектах, які значно впливають на зростання виробництва:

□ забезпеченість трудовими ресурсами, оскільки достатнє та якісне кадрове забезпечення є першочерговим завданням для успішного функціонування підприємства. Це передбачає наявність необхідної кількості кваліфікованих працівників з відповідними знаннями, навичками та досвідом, які відповідають потребам та специфіці роботи підприємства;

□ продуктивність праці, оскільки високий рівень продуктивності праці є запорукою ефективного використання трудових ресурсів та свідчить про те, що працівники максимально реалізують свій потенціал. Це може бути досягнуто завдяки впровадженню нових технологій, оптимізації виробничих процесів, мотивації та заохоченню працівників.

Аналіз трудових ресурсів дає можливість оцінити рівень кадрового забезпечення, виявити резерви та шляхи підвищення продуктивності праці. Це, в свою чергу, веде до зростання виробництва, підвищення конкурентоспроможності та успішного розвитку підприємства. Динаміку чисельності працівників на підприємстві КП «АТП-2528» за 2020-2022 рр. можна побачити на рис. 2.5.

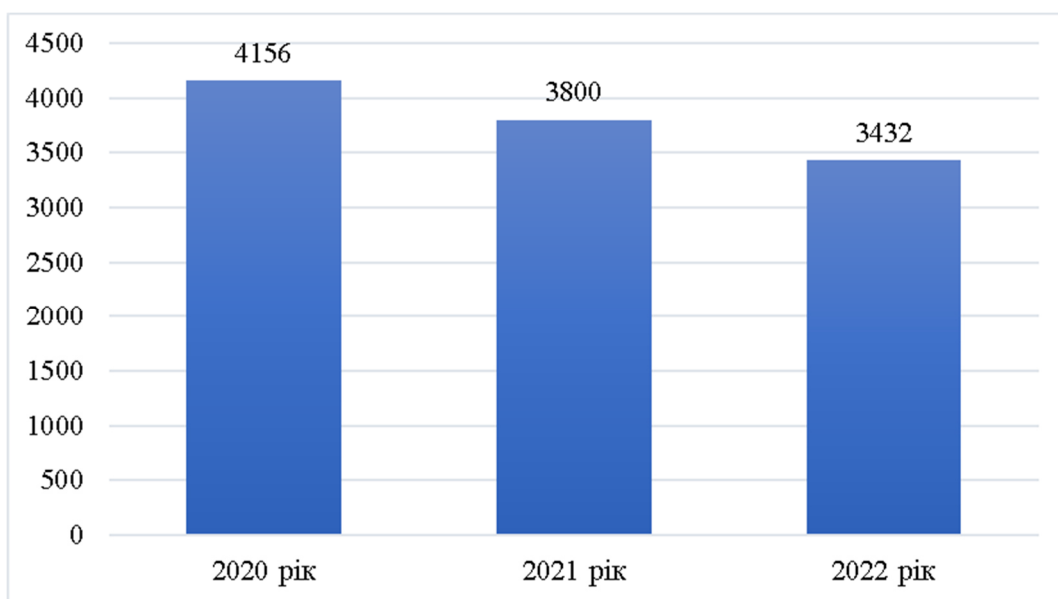


Рис. 2.5. Динаміка чисельності працівників КП «АТП-2528», осіб

Дані, представлені на рис. 3.1 демонструє стійке скорочення кількості працівників протягом 2020-2022 років, аж до 3432 осіб у 2022 році. Ця тенденція може свідчити про реструктуризацію, оптимізацію або інші заходи, вжиті організацією з метою зменшення штату. Різноманітні фактори могли спричинити таке рішення, а саме:

- зміни в ринкових умовах, такі як посилення конкуренції, зміна попиту на продукцію чи послуги, еволюція ринкової кон'юнктури;
- впровадження автоматизації та технологічних інновацій, а саме, заміна ручної праці автоматизованими системами та роботами, що веде до оптимізації виробничих процесів;
- зміна бізнес-стратегії, а саме переорієнтація на нові ринки, продукти, або ж рефокусування на ключових напрямках діяльності;
- економічні фактори, серед яких економічна криза, спад, що змушують підприємство економити кошти та скорочувати витрати.

Проаналізуємо рівень мотивації працівників КП «АТП-2528», виражений через оплату праці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники оплати праці персоналу КП «АТП-2528»

за 2020 – 2022 рр., тис. грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
				2022/2020	2022/2021
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	294317	285294	161243	-133074,00	-45,21
Витрати на оплату праці всього персоналу, річні, тис. грн	1275271	1232827	657305	-617966,00	-48,46

Витрати на оплату праці всього персоналу, місячні, тис. грн	106272,58	102735,58	54775,42	-51497,17	-48,46
Витрати на оплату праці однієї людини, місячні, тис. грн	25,57	27,04	15,96	-9,61	-37,58
Продуктивність праці, тис. грн/особу	363,06	732,40	124,83	-238,23	-65,62

Аналіз динаміки витрат на оплату праці КП «АТП-2528» за 2020-2022 роки дозволяє зробити висновок про динаміку мотивації на підприємстві. Протягом цього періоду спостерігається суттєве зниження витрат на оплату праці всіх працівників. Загальні річні витрати скоротились з 1 275 271 тис. грн в 2020 році до 657 305 тис. грн в 2022 році. Це абсолютне відхилення на 617 966 тис. грн або 48,46% від рівня 2020 року. Місячні витрати на оплату праці також зменшились на 48,46% у порівнянні з 2020 роком. Отже, спостерігається значне зниження рівня витрат на оплату праці протягом 2020-2022 років, зниження рівня мотивації персоналу.

Зниження витрат на оплату праці також спостерігається в витратах на оплату праці однієї людини, які зменшились на 9,61% у порівнянні з 2020 роком. Це може свідчити про скорочення персоналу на підприємстві, зниження рівня оплати праці працівників.

Продуктивність праці на підприємстві КП «АТП-2528» зазнала значного спаду. За даними 2024 року, вона знизилась на 65,62% порівняно з 2020 роком, що може бути пов'язано з двома ключовими факторами, а саме, скороченням кількості працівників, зменшення штату може призвести до перевантаження й демотивації залишившихся працівників, негативно впливаючи на загальну продуктивність, а також, зменшенням витрат на оплату праці, низький рівень заробітної плати може негативно впливати на мотивацію та прагнення до високих результатів.

Ці фактори свідчать про низький рівень мотивації на підприємстві. Зниження витрат на оплату праці, скорочення штату та падіння продуктивності праці взаємопов'язані й негативно впливають на загальний стан справ у КП «АТП-2528».

Система управління персоналом у КП «АТП-2528» має за мету досягти максимальної результативності від людських ресурсів та налагодити оптимальну роботу персоналу, аби сприяти реалізації стратегічних цілей підприємства. Її завданнями є стимулювання розвитку талановитих працівників, забезпечення гідної оплати праці, навчання та мотивації персоналу, а також підтримка атмосфери взаєморозуміння та співпраці в колективі.

Структура майна підприємства відіграє ключову роль у будь-якому виробничому процесі, адже ефективність його використання напряму впливає на кінцевий результат господарської діяльності. Майно підприємства стає одним із найважливіших об'єктів для економічного аналізу. Оцінка майнового стану підприємства, що ґрунтується на чітких концептуальних засадах та використовує відповідні інструменти, стає невід'ємною частиною системи фінансового аналізу.

Використовуючи фінансову звітність КП «АТП-2528» надамо динаміку майнового стану в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка майнового стану підприємства
КП «АТП-2528» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн., п.	Відносне відхилення, %
	2020	2021	2022		
1. Вартість всього майна	4955375	5374814	4494032	-461343	-9,31

2. Вартість власних коштів підприємства	3868668	3943168	2814935	-1053733	-27,24
3. Вартість власних оборотних коштів	201434	97352	-738010	-939444	-466,38
Коефіцієнт зносу	0,66	0,70	0,73	0,06	9,73
Коефіцієнт придатності	0,34	0,30	0,27	-0,06	-19,22

Дані, що представлені в табл. 2.9 свідчать про негативну тенденцію щодо скорочення майна КП «АТП-2528» у 2022 році порівняно з 2020 роком. Загальне зниження склало 461 343 тис. грн або 9,31%. Це свідчить про скорочення виробничої діяльності підприємства.

Основним фактором скорочення майна стало зменшення власних коштів. Їх показник знизився з 3 868 668 тис. грн у 2020 році до 2 814 935 тис. грн у 2022 році, темп зниження склав 27,24%. Найбільше скоротилися капітал в дооцінках та додатковий капітал.

Власні оборотні кошти у 2022 році мають від'ємне значення. Це свідчить про те, що короткострокова заборгованість підприємства перевищує вартість усіх оборотних активів. Політика фінансування, що використовується досліджуваним підприємством, не дає бажаного результату. Незважаючи на використання позикових коштів, підприємству не вдалося досягти високої прибутковості й розширити обсяги діяльності.

Отже, тенденція до скорочення майна КП «АТП-2528» є негативною й свідчить про неефективність політики фінансування підприємства. Для покращення ситуації необхідно вжити заходів щодо збільшення власних коштів та переглянути політику залучення позикових коштів.

Показники зносу основних засобів мають високі значення на рівні 66-73% (рис. 2.6).

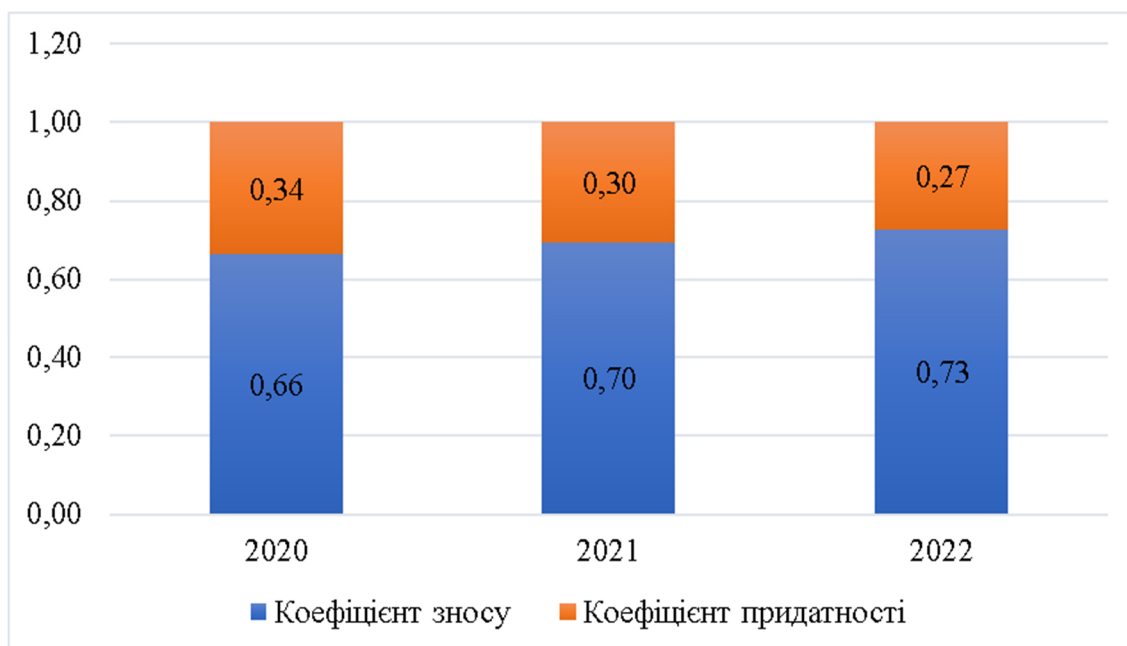


Рис. 2.6. Структура придатності майнового стану КП «АТП-2528»

Отже, аналіз діагностики майнового стану свідчить про низьку забезпеченість підприємства основними засобами, що проявляється у нестачі необхідного обладнання та інструментів для ведення господарської діяльності, застарілої та зношенні наявних основних засобів, що може призвести до перебоїв у роботі та зниження ефективності виробництва, а також у недостатності фінансових ресурсів, а саме, обмежені можливості для інвестування в оновлення основних засобів та розвиток виробництва, нестачі коштів для покриття поточних витрат та забезпечення безперебійної роботи підприємства.

Низький рівень забезпеченості підприємства основними засобами та фінансовими ресурсами може негативно вплинути на його успішне функціонування та конкурентоспроможність.

2.4. Стратегічне управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства

Існуюча система управління ресурсним потенціалом підприємств не відповідає в повній мірі потребам сучасного світу, де ключовими факторами успіху є висока ефективність роботи, значні кінцеві результати та постійний розвиток. Підприємства, які володіють достатнім потенціалом та забезпечують його зростання, що перевищує темпи розвитку конкурентів, стають прибутковими та конкурентоспроможними. Їхня успішність залежить від того, наскільки ресурсний потенціал відповідає умовам зовнішнього середовища. Досягнення відповідності ресурсного потенціалу зовнішньому середовищу стає можливим завдяки стратегічному управлінню, яке являє собою безперервний процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток підприємства.

Підприємства, функціонуючи на ринку, постійно стикаються з новими викликами та можливостями. Їм необхідно вчасно реагувати на загрози та використовувати перспективні напрямки розвитку. Одним із ключових факторів, що визначають гнучкість підприємства в економічному плані, є його ресурсний потенціал. Це узагальнена гранична характеристика ресурсів, які можуть бути задіяні для досягнення поставлених цілей розвитку. Ресурсний потенціал стає основою для розробки стратегії та виступає результатом її реалізації [6].

Стратегія формування ресурсного потенціалу підприємства – це система принципів та правил, що визначають вибір джерел постачання ресурсів, обсягів цих поставок та ефективний розподіл ресурсів за напрямками використання. Метою розробки та реалізації стратегії є акумуляція комплексу ресурсів, що відповідають потребам сталого розвитку підприємства, врахування вимог продуктивних і функціональних стратегій та досягнення. Важливо, щоб ресурсний потенціал за структурою, кількістю та якістю відповідав потребам підприємства та забезпечував сталий розвиток підприємства.

Стратегія формування ресурсного потенціалу – це різновид операційної стратегії, що окреслює основні принципи роботи з ресурсами, форми та методи їх постачання, політику створення страхових запасів та системи розподілу та поповнення ресурсів [1].

Для успішного стратегічного планування необхідно максимально використовувати потенціал підприємства. Це можливо лише за умови наявності достатнього ресурсного потенціалу. Формування ресурсного потенціалу – це основа для ефективного стратегічного планування.

Ефективне стратегічне планування неможливе без двох ключових складових: максимальне використання потенціалу підприємства, формування достатнього ресурсного потенціалу. Друга складова є основою для першої. Отже, підприємство не може розкрити свій потенціал без необхідних ресурсів. Стратегічне планування має ґрунтуватися на реальних можливостях, що забезпечуються ресурсним потенціалом.

Запропоновано методичний підхід до розробки стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності.

Існуюча система управління ресурсним потенціалом підприємств не відповідає в повній мірі потребам сучасного світу, де ключовими факторами успіху є висока ефективність роботи, значні кінцеві результати та постійний розвиток. Підприємства, які володіють достатнім потенціалом та забезпечують його зростання, що перевищує темпи розвитку конкурентів, стають прибутковими та конкурентоспроможними. Їхня успішність залежить від того, наскільки ресурсний потенціал відповідає умовам зовнішнього середовища. Досягнення відповідності ресурсного потенціалу зовнішньому середовищу стає можливим завдяки стратегічному управлінню, яке являє собою безперервний

процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток підприємства (рис. 2.7).

Формування стратегії ресурсного потенціалу підприємства – це покроковий процес, який можна розбити на п'ять етапів.

Етап 1. Стратегічний аналіз: на цьому етапі вивчаються сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози ринку.

Етап 2. Розробка стратегічних цілей: визначаються чіткі цілі, яких хоче досягти підприємство за допомогою формування ресурсного потенціалу.

Етап 3. Вибір стратегії: залежно від рівня наявних ресурсів та поставлених цілей обирається оптимальна стратегія.

Етап 4. Розробка заходів: розробляється план дій, який допоможе втілити стратегію в життя.

Етап 5. Оцінка та контроль: протягом реалізації стратегії ведеться контроль за її ходом та вносяться необхідні корективи.

Отже, формування стратегії ресурсного потенціалу – це не одноразова дія, а комплексний процес. Важливо чітко визначити цілі та вибрати правильну стратегію та ретельно планувати та контролювати процес реалізації стратегії [8, 10].

Стратегічний аналіз має дати чіткий перелік майбутніх загроз та можливостей, з урахуванням їх значущості та впливу на підприємство. Результати аналізу дозволяють оцінити рівень ресурсного потенціалу торговельного підприємства та визначити, чи має підприємство достатньо ресурсів для реалізації своєї ціннісної пропозиції.

На другому етапі відбувається визначення стратегічних орієнтирів для розвитку ресурсного потенціалу, а також розробка нормативів, які забезпечать їх досягнення. При цьому враховуються рівень наявного ресурсного потенціалу, місія та загальні цілі підприємства.

Головною метою цього етапу є підвищення цінності, що генерується підприємством.

USYK YU.S.

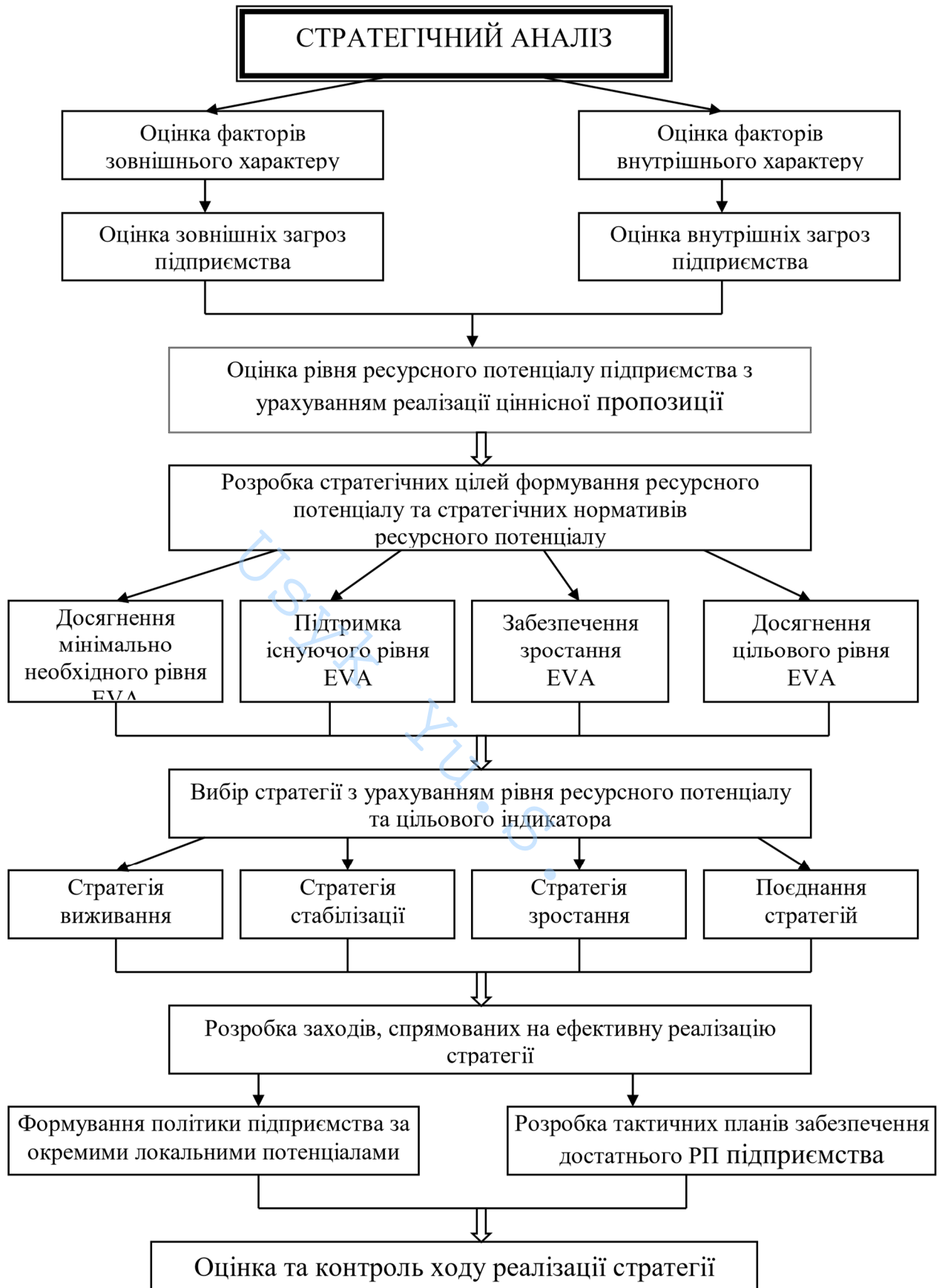


Рис. 2.7. Етапи розробки стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства

Система стратегічних цілей має забезпечити наявність ресурсного потенціалу на рівні від мінімально можливого до цільового (з урахуванням ключових зацікавлених сторін).

На цьому ж етапі розробляються стратегічні нормативи створеної цінності, які конкретизують стратегічні цілі та обґрунтовують базу для прийняття управлінських рішень. Ефективне управління ресурсним потенціалом має йти далі простого виконання місії підприємства. Воно повинне бути спрямоване на досягнення загальних цілей, які випливають з місії, й підвищення цінності, що генерується підприємством. Основним завданням цієї роботи є збільшення цінності, яку створює підприємство. Система стратегічних цілей має гарантувати наявність ресурсного потенціалу на рівні від мінімально можливого до цільового (з урахуванням думки ключових зацікавлених сторін), а також формування необхідного обсягу ресурсів і оптимізацію їх структури. На цьому ж етапі розробляються стратегічні нормативи створеної цінності. Ці нормативи деталізують стратегічні цілі та слугують підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для вимірювання створеної цінності пропонується використовувати показник EVA (Economic Value Added). Він демонструє величину економічного прибутку підприємства після покриття всіх витрат на капітал. EVA є інформативним показником цінності, тому що з одного боку, він акцентує увагу на операційному прибутку. Це завдання будь-якого підприємства, з іншого боку, він відображає величину та вартість інвестованого капіталу. Це перевага EVA порівняно з чистим прибутком або чистим грошовим потоком.

При цьому можливі такі варіанти рішень: «якщо на підприємстві значення показника < 0 , то подальшою ціллю пропонується досягнення мінімально

необхідного рівня EVA; якщо значення показника >0 , то ціллю пропонується підтримка існуючого рівня EVA; якщо значення показника >0 , але наявна тенденція його зниження, або $EVA < 0$, і має місце тенденція зростання його значення, то ціллю пропонується забезпечення зростання EVA; якщо значення показника не відповідає очікуванням зацікавлених сторін, то ціллю пропонується досягнення цільового рівня EVA» [29].

Існуюча система управління ресурсним потенціалом підприємств не відповідає в повній мірі потребам сучасного світу, де ключовими факторами успіху є висока ефективність роботи, значні кінцеві результати та постійний розвиток. Підприємства, які володіють достатнім потенціалом та забезпечують його зростання, що перевищує темпи розвитку конкурентів, стають прибутковими та конкурентоспроможними. Їхня успішність залежить від того, наскільки ресурсний потенціал відповідає умовам зовнішнього середовища. Досягнення відповідності ресурсного потенціалу зовнішньому середовищу стає можливим завдяки стратегічному управлінню, яке являє собою безперервний процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток підприємства.

Вибір стратегії формування ресурсного потенціалу залежить від двох факторів: рівня наявного ресурсного потенціалу; обраного цільового індикатора (EVA) (рис. 2.8).

Існує три основні стратегії:

- стратегія виживання використовується, коли цільовим індикатором є досягнення мінімально необхідного рівня EVA.
- стратегія стабілізації використовується, коли цільовим індикатором є підтримка існуючого рівня EVA.
- стратегія зростання використовується, коли цільовим індикатором є забезпечення зростання EVA або досягнення цільового його рівня.

Отже, стратегія виживання використовується, коли підприємство має обмежені ресурси, стратегія стабілізації використовується, коли підприємство прагне зберегти свої позиції на ринку, стратегія зростання використовується, коли підприємство має амбітні цілі та прагне до розвитку.

Відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства, відбувається формування структури та складу його ресурсного потенціалу. Це робиться з метою забезпечення підприємства необхідними ресурсами, їх структуризації та створення певних організаційних форм. Все це гарантує стабільний розвиток, ефективне використання та відтворення ресурсів.

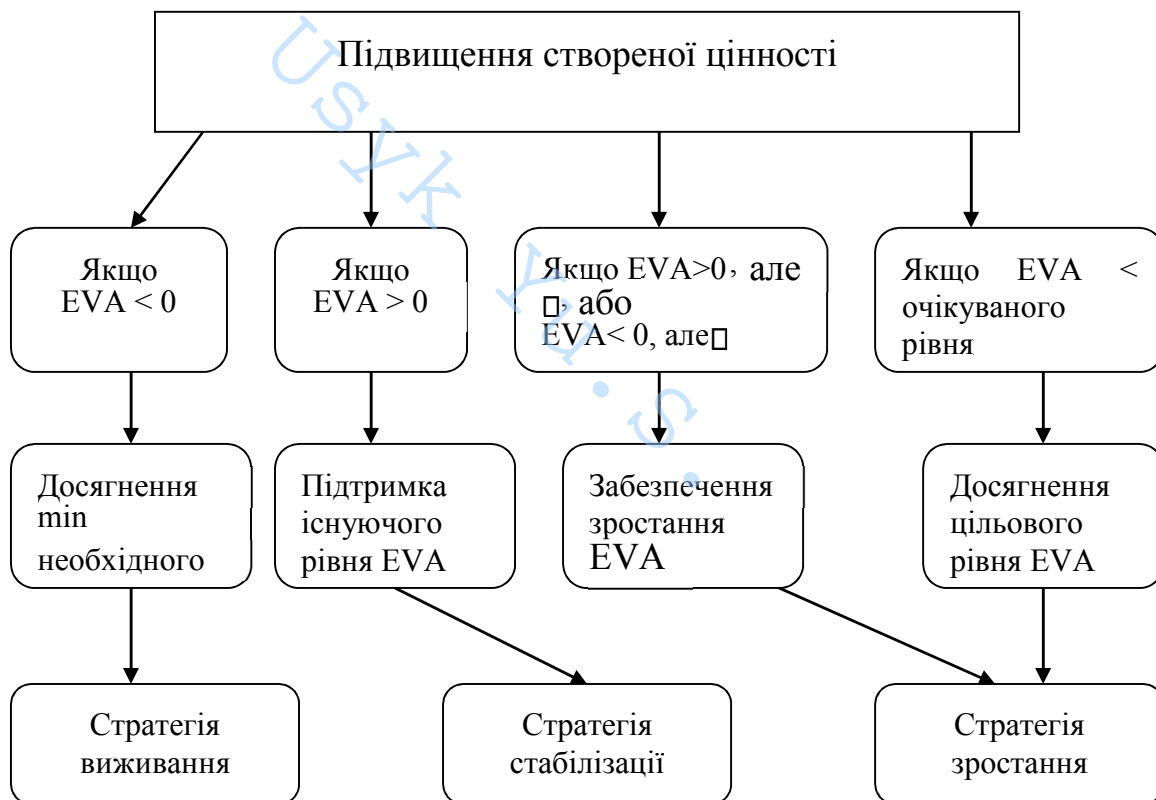


Рис. 2.8. Вибір базової стратегії формування ресурсного потенціалу з урахуванням стратегічних нормативів та визначеної мети

Розвиток ресурсного потенціалу підприємства – невід'ємна частина його стратегії, що ґрунтується на системному підході до управління ресурсами. Цей підхід передбачає організацію та координацію всіх ресурсів таким чином, щоб їх взаємодія сприяла досягненню цілей на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Будь-яке підприємство, щоб функціонувати, потребує залучення та використання різних ресурсів. Це невід'ємна частина будь-якого виробничого господарського процесу. Важливим етапом у розвитку підприємства є розробка ресурсної стратегії, яка визначає необхідні обсяги та типи ресурсів для реалізації стратегії розвитку. Стрижневим елементом розробки ресурсної стратегії є визначення обсягу стратегічних ресурсів. Це дозволяє чітко зрозуміти, скільки і яких ресурсів потребує підприємство для досягнення своїх цілей. При розробці ресурсної стратегії важливо враховувати не лише потреби підприємства, але й можливості ринку. Це допоможе забезпечити збалансованість ресурсних потоків та максимізувати результати.

На етапі визначення обсягу стратегічних ресурсів важливо досягти злагоди між усіма учасниками ланцюжка створення нової цінності. Це означає, що їхні інтереси мають бути узгоджені, а ресурсні потоки – збалансовані. Рівень погодженості інтересів визначається з точки зору сприяння реалізації поставлених цілей та задач. Це означає, що всі учасники ланцюжка повинні чітко зрозуміти свою роль у досягненні спільних результатів. Належна міра збалансованості ресурсних потоків означає, що всі ресурси використовуються максимально економно та ефективно. Це дозволяє мінімізувати витрати та максимізувати результати. Координація та балансування на етапі визначення обсягу стратегічних ресурсів створюють умови для синергії. Це означає, що спільний результат буде більшим, ніж сума результатів окремих учасників ланцюжка [6].

При визначенні потреби в стратегічних ресурсах для формування ресурсного потенціалу важливо враховувати цілі підприємства, іманентні властивості ресурсів, такі як їх доступність, мобільність, вартість та можливість заміни, впливають на їх вибір та використання та встановлені терміни досягнення цілей та вирішення господарських задач впливають на терміни та обсяги необхідних ресурсів.

Стратегія формування ресурсного потенціалу підприємства – це не просто перелік цілей, а й чіткий план їх досягнення. Реалізація стратегії формування ресурсного потенціалу потребує комплексного підходу, який включає визначення відповідальних за різні аспекти стратегії, розподіл завдань та повноважень та створення системи мотивації для виконання поставлених цілей. Особлива увага приділяється розробці планів, формулюванню правил і процедур та визначення відповідальності. Розробка планів передбачає деталізацію кроків, необхідних для досягнення цілей, встановлення термінів виконання завдань, визначення необхідних ресурсів. Формулювання правил і процедур направлено на створення стандартів та інструкцій для роботи з ресурсами, забезпечення чіткої координації дій. Визначення відповідальності направлено на призначення відповідальних за виконання кожного завдання та створення системи контролю за виконанням. Отже, комплексний підхід до реалізації стратегії формування ресурсного потенціалу є ключовим фактором її успіху.

Декомпозиція стратегічних цілей – це важливий етап реалізації стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства, який дозволяє розбити загальні цілі на конкретні, вимірювані завдання, що робить їх більш ефективнішими. Досягнення стратегічних цілей здійснюється шляхом вирішення тактичних завдань. Встановлені цілі групуються за напрямками, утворюючи ресурсну політику підприємства – це виконується на четвертому етапі, в якому передбачається розробка заходів, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії.

Система заходів дозволяє сформувати ресурсний потенціал підприємств з урахуванням ціннісних пріоритетів його діяльності.

Планування та прогнозування – це основа формування ресурсного потенціалу підприємства. Воно дозволяє оцінити майбутні потреби в ресурсах, визначає можливі ризики та можливості та формує основу для стратегічного планування. Для реалізації стратегії формування ресурсного потенціалу визначаються основні стратегічні плани та тактичні кроки. Стратегічний план містить якісні параметри використання наявних ресурсів, визначає цілі та пріоритети розвитку підприємства та слугує орієнтиром для розробки тактичних планів. Тактичні кроки передбачають конкретні дії, необхідні для реалізації стратегії, включають розробку бюджетів, програм та проектів та повинні бути гнучкими та адаптивними до мінливих умов. Найбільш оптимальною представляється розробка декількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації в підприємстві, які дозволяють врахувати різні варіанти розвитку подій, знижують ризики та допомагають приймати обґрунтовані рішення та сприяють кращому розумінню можливих наслідків обраної стратегії. Після вибору оптимального варіанта за результатами розрахунків здійснюється складання поточних планів, які деталізують тактичні кроки на короткостроковий період, забезпечують оперативне управління ресурсами та коригуються з урахуванням фактичних результатів та змін у середовищі.

Отже, ефективне формування ресурсного потенціалу підприємства неможливе без ретельного планування та прогнозування. Розробка стратегічного плану, визначення тактичних кроків, обґрунтування альтернативних сценаріїв та складання поточних планів – все це складові комплексного підходу, який гарантує успішне досягнення поставлених цілей.

Оцінка та контроль ходу реалізації стратегії – це завершальний, п'ятий етап формування ресурсного потенціалу підприємства. Підприємство, яке контролює

використання матеріальних ресурсів, може використовувати систему спостереження за запасами, щоб відстежувати рівень їх використання та своєчасно поповнювати запаси. У разі виявлення відхилень від встановлених норм можуть бути вжиті такі заходи, як зміна норм витрачання ресурсів, перегляд технологічних процесів або пошук нових постачальників [10].

Ефективність стратегії визначається шляхом зіставлення фактичних результатів з запланованими цілями. Цей процес дає змогу відстежувати рівень досягнення поставлених цілей. На основі отриманих даних можна зробити висновки про ефективність стратегії та внести необхідні корективи. Контроль і оцінка реалізації стратегії дають змогу відстежувати хід процесу досягнення цілей. Завдяки стійкому зворотному зв'язку можна вчасно вносити корективи в стратегію для кращого результату. Цей процес допомагає підвищити ефективність досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Система зворотного зв'язку є ключовим інструментом для вдосконалення стратегії. Ефективна оцінка має бути системною та постійною, охоплюючи всі рівні стратегії – від верхнього до нижнього. Набір показників для оцінки залежить від типу та змісту стратегії. За результатами оцінки стратегія може бути скоригована для кращого досягнення поставлених цілей [3].

Будь-які управлінські рішення, включаючи ті, що стосуються формування ресурсного потенціалу підприємства, повинні відповідати певним загальним вимогам: обґрунтованість, рішення мають ґрунтуватися на достовірній інформації, ретельному аналізі та всебічному врахуванні факторів; цілеспрямованість, рішення мають бути чітко спрямовані на досягнення конкретних цілей; визначеність, рішення мають бути кількісно та якісно визначеними, мати чіткий план дій; правомірність, рішення мають відповідати чинному законодавству та нормативним актам; оптимальність, рішення мають бути максимально ефективними та рентабельними; своєчасність, рішення мають

прийматися вчасно, з урахуванням динаміки ринку та інших факторів; комплексність, рішення мають враховувати всі аспекти діяльності підприємства; гнучкість, рішення мають бути адаптивними до змін зовнішнього середовища.

Тільки за умови дотримання цих принципів прийняті рішення будуть дійсно ефективними та виконуватимуть свої основні функції: керуюча, координуюча, мобілізуюча.

Отже, прийняття рішень – це важливий процес, який впливає на успішність будь-якого підприємства. Дотримання принципів прийняття рішень - це запорука їх ефективності. Ефективні рішення – це ті, які допомагають досягти поставлених цілей.

В умовах нестабільної економіки особливо важливо здійснювати своєчасний контроль за формуванням ресурсного потенціалу підприємства. Це пояснюється тим, що лише ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом та наявність стратегії його формування можуть допомогти зберегти та забезпечити подальший успішний розвиток бізнесу.

Розробка стратегії формування ресурсного потенціалу підприємства має вирішальне значення для його успішного розвитку. Ця стратегія повинна включати визначення основних індикаторів і інструментів, а також забезпечення та виконання всіх її вимог. Завдяки цьому підприємство зможе запобігти збиткам від негативних впливів на його ресурсний потенціал, забезпечити контроль процесу формування ресурсного потенціалу, врахувати ціннісні пріоритети його діяльності.

Розроблена стратегія формування ресурсного потенціалу підприємств дає можливість не лише визначити, які внутрішні характеристики послаблюють результативність досягнення ефективності в процесі управління ресурсним потенціалом, але й досягти цієї ефективності за рахунок реалізації послідовних дій. Основою ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства та

досягнення його загального розвитку є забезпечення внутрішньої рухливості та гнучкості.

Стратегічне обґрунтування базується на прагненні до розвитку та конкурентоспроможності, а також на раціональному управлінні ресурсами. Підприємство має чітко визначити свої цілі та ресурси, перш ніж вибрати стратегію. Існує три основних типи стратегій: стабілізація, ріст і виживання. Вибір стратегії залежить від конкретних потреб підприємства.

Таким чином, можна констатувати, що представлена послідовність етапів обґрунтування стратегії та процес формування ресурсного потенціалу є невід'ємними складовими успішного розвитку підприємства. Вона допомагає визначити чіткий напрямок розвитку підприємства та включає в себе аналіз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства, а також формулювання цілей та завдань. Формування ресурсного потенціалу передбачає створення необхідних передумов для реалізації стратегії та включає в себе забезпечення підприємства необхідними ресурсами, такими як фінанси, персонал, обладнання та технології.

Висновки до другого розділу

Представлено результати дослідження діяльності комунального підприємства «АТП-2528», яке є одним із лідерів у сфері авіаційних перевезень в Україні.

КП «АТП-2528» має дієву організаційну структуру, яка успішно допомагає досягати поставлених цілей та завдань. Ця структура чітко визначає ієрархію та налагоджує ефективну комунікацію між різними функціональними підрозділами, що забезпечує злагоджену роботу всього підприємства.

Аналіз активів КП «АТП-2528» за досліджуваний період демонструє зростання частки необоротних активів. Це може бути пов'язано з інвестуванням підприємства в нове обладнання, будівництво або інші довгострокові активи. Спостерігається зменшення частки оборотних активів: Це може свідчити про те, що підприємство стає менш ліквідним, тобто йому стає складніше конвертувати свої активи в готівку.

Аналіз пасивів КП «АТП-2528» за досліджуваний період демонструє зниження частки власного капіталу: Це може свідчити про те, що підприємство використовує більше запозичених коштів для фінансування своєї діяльності. Також спостерігається збільшення частки довгострокових зобов'язань, що свідчить, що підприємство бере на себе більше боргів, які йому потрібно буде погасити в майбутньому.

Спостерігається зменшення, а потім збільшення поточних зобов'язань і забезпечень, що пов'язано з сезонними коливаннями в діяльності підприємства.

В цілому, зміни в структурі активів і пасивів КП «АТП-2528» свідчать про певні зміни в його фінансовому стані протягом досліджуваного періоду. Ці зміни можуть бути викликані різними факторами, такими як зміни в економічній ситуації, стратегії підприємства або його конкурентному середовищі.

Людський капітал КП «АТП-2528» є ключовим фактором успіху. Система управління персоналом спрямована на його максимальне використання та забезпечення відповідності роботи персоналу стратегічним цілям підприємства та направлена на виявлення та підтримка перспективних кадрів, сприяння їхньому професійному зростанню, забезпечення конкурентного рівня заробітної плати та соцпакету, що відповідає ринковим стандартам та мотивації працівників, постійне вдосконалення навичок та знань персоналу, відповідно до потреб підприємства та змін у галузі.

КП «АТП-2528» спостерігає зниження чистого прибутку від продажу продукції, а також зростання певних статей витрат. Ця тенденція може свідчити про погіршення фінансової стійкості підприємства та потребу в оновленні стратегії щодо доходів та витрат для забезпечення його рентабельності та ефективної роботи.

Аналіз майнового стану підприємства свідчить про його недостатню забезпеченість основними засобами та фінансовими ресурсами для ефективної роботи.

Аналіз фінансової стійкості КП «АТП-2528» виявив погіршення фінансового стану підприємства. Для покращення ситуації рекомендується збільшити обсяг власних коштів. Це може бути досягнуто за рахунок реінвестування прибутку, залучення нових інвестицій або економії коштів. Зменшити залежність від залучених коштів шляхом погашення боргів, реструктуризації кредитів або пошуку альтернативних джерел фінансування та ефективно управляти заборгованістю шляхом контролю за термінами погашення, процентними ставками та структурою боргу.

Аналіз показників ліквідності КП «АТП-2528» свідчить про зниження його здатності генерувати вільні кошти та погашати короткострокові зобов'язання. Для покращення ситуації рекомендується покращити управління оборотними активами за рахунок оптимізації запасів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та більш ефективного використання грошових коштів. Пропонується зменшити запаси, що сприятиме звільненню кошти, які можна використовувати для інших цілей, наприклад, для погашення боргів або інвестування в розвиток та забезпечити достатню кількість ліквідних активів, що допоможе підприємству безперебійно здійснювати платежі та гарантувати свою платоспроможність.

Аналіз ефективності використання оборотних коштів КП «АТП-2528» виявив недоліки в управлінні оборотними активами. Для покращення ситуації рекомендується: оптимізувати управління запасами за рахунок встановлення оптимального рівня запасів, впровадження системи ABC-аналізу та використання методів прогнозування попиту; ефективніше управляти дебіторською заборгованістю за рахунок скорочення термінів оплати, впровадження системи контролю за дебіторською заборгованістю та використання факторингу; оптимізувати кредиторську заборгованість за рахунок пролонгації термінів оплати, реструктуризації боргів та використання вексельного обігу; покращити використання необоротних активів за рахунок модернізації основних засобів, оптимізації інвестицій та продажу непрофільних активів; ефективніше використовувати власний капітал за рахунок реінвестування прибутку, залучення нових інвестицій та оптимізації структури капіталу.

Аналіз рентабельності виявив значні фінансові проблеми та нестабільність показників діяльності підприємства. Для покращення результативності та досягнення стійкості рекомендується зосередити зусилля на оптимізації роботи та раціональному управлінні ресурсами. Важливо також ретельно дослідити причини різких коливань рентабельності та розробляти стратегії з урахуванням спостережуваних тенденцій.

Запропонована послідовність етапів обґрунтування стратегії та процес формування ресурсного потенціалу є невід'ємними складовими успішного розвитку підприємства. Вона допомагає визначити чіткий напрямок розвитку підприємства та включає в себе аналіз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства, а також формулювання цілей та завдань. Формування ресурсного потенціалу передбачає створення необхідних

передумов для реалізації стратегії та включає в себе забезпечення підприємства необхідними ресурсами, такими як фінанси, персонал, обладнання та технології.

ВИСНОВКИ

Запропоновано наступне визначення ресурсного потенціалу: ресурсний потенціал – це система взаємопов'язаних різних видів ресурсів, якими володіє підприємство або які можуть бути залучені до його господарської діяльності. Мета використання ресурсного потенціалу – це максимальне задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Структура потенціалу підприємства ґрунтується на ключових складових його внутрішнього середовища. Системна взаємодія цих компонентів між собою та з елементами зовнішнього середовища визначає можливості для досягнення цілей підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але при цьому повністю виконувати задані функції.

Ключова відмінність між ресурсами та потенціалом є те, що ресурси існують об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства, а потенціал невіддільний від суб'єктів діяльності, тобто включає не лише ресурси, але й компетенції для їх ефективного використання.

Фінансова складова ресурсного потенціалу є ключовим фактором стійкого розвитку підприємства. Менеджмент підприємства приділяє значну увагу відтворенню об'єктів потенціалу, адже це основа для ефективного використання ресурсів.

Найкращим рішенням для будь-якого підприємства є використання постійних джерел фінансування. Проте, в сучасних складних умовах, задовольнити всі потреби лише за рахунок цих ресурсів практично неможливо. Тому, для нарощування сукупних фінансових ресурсів, підприємства змушені

звертатися до тимчасових джерел. Згодом, розрахунки за зобов'язаннями, виниклими за рахунок тимчасових джерел, здійснюються з використанням власних ресурсів. Якщо ж діяльність підприємства є збитковою, обсяги джерел відтворення потенціалу зменшуються, що пов'язано з неможливістю оплатити використання тимчасових джерел.

Запропоновано підхід до аналізу та управління ресурсним потенціалом з урахуванням соціальних факторів дозволить українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стійкий розвиток.

Представлено результати дослідження діяльності комунального підприємства «АТП-2528», яке є одним із лідерів у сфері авіаційних перевезень в Україні.

КП «АТП-2528» має дієву організаційну структуру, яка успішно допомагає досягати поставлених цілей та завдань. Ця структура чітко визначає ієрархію та налагоджує ефективну комунікацію між різними функціональними підрозділами, що забезпечує злагоджену роботу всього підприємства.

Вцілому, зміни в структурі активів і пасивів КП «АТП-2528» свідчать про певні зміни в його фінансовому стані протягом досліджуваного періоду. Ці зміни можуть бути викликані різними факторами, такими як зміни в економічній ситуації, стратегії підприємства або його конкурентному середовищі.

Людський капітал КП «АТП-2528» є ключовим фактором успіху. Система управління персоналом спрямована на його максимальне використання та забезпечення відповідності роботи персоналу стратегічним цілям підприємства та направлена на виявлення та підтримка перспективних кадрів, сприяння їхньому професійному зростанню, забезпечення конкурентного рівня заробітної плати та соцпакету, що відповідає ринковим стандартам та мотивації

працівників, постійне вдосконалення навичок та знань персоналу, відповідно до потреб підприємства та змін у галузі.

КП «АТП-2528» спостерігає зниження чистого прибутку від продажу продукції, а також зростання певних статей витрат. Ця тенденція може свідчити про погіршення фінансової стійкості підприємства та потребу в оновленні стратегії щодо доходів та витрат для забезпечення його рентабельності та ефективної роботи.

Аналіз майнового стану підприємства свідчить про його недостатню забезпеченість основними засобами та фінансовими ресурсами для ефективної роботи.

Аналіз фінансової стійкості КП «АТП-2528» виявив погіршення фінансового стану підприємства. Для покращення ситуації рекомендується збільшити обсяг власних коштів. Це може бути досягнуто за рахунок реінвестування прибутку, залучення нових інвестицій або економії коштів. Зменшити залежність від залучених коштів шляхом погашення боргів, реструктуризації кредитів або пошуку альтернативних джерел фінансування та ефективно управляти заборгованістю шляхом контролю за термінами погашення, процентними ставками та структурою боргу.

Аналіз показників ліквідності КП «АТП-2528» свідчить про зниження його здатності генерувати вільні кошти та погашати короткострокові зобов'язання. Для покращення ситуації рекомендується покращити управління оборотними активами за рахунок оптимізації запасів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та більш ефективного використання грошових коштів. Пропонується зменшити запаси, що сприятиме звільненню коштів, які можна використовувати для інших цілей, наприклад, для погашення боргів або інвестування в розвиток та забезпечити достатню кількість ліквідних активів, що

допоможе підприємству безперебійно здійснювати платежі та гарантувати свою платоспроможність.

Аналіз ефективності використання оборотних коштів КП «АТП-2528» виявив недоліки в управлінні оборотними активами. Для покращення ситуації рекомендується: оптимізувати управління запасами за рахунок встановлення оптимального рівня запасів, впровадження системи ABC-аналізу та використання методів прогнозування попиту; ефективніше управляти дебіторською заборгованістю за рахунок скорочення термінів оплати, впровадження системи контролю за дебіторською заборгованістю та використання факторингу; оптимізувати кредиторську заборгованість за рахунок пролонгації термінів оплати, реструктуризації боргів та використання вексельного обігу; покращити використання необоротних активів за рахунок модернізації основних засобів, оптимізації інвестицій та продажу непрофільних активів; ефективніше використовувати власний капітал за рахунок реінвестування прибутку, залучення нових інвестицій та оптимізації структури капіталу.

Аналіз рентабельності виявив значні фінансові проблеми та нестабільність показників діяльності підприємства. Для покращення результативності та досягнення стійкості рекомендується зосередити зусилля на оптимізації роботи та раціональному управлінні ресурсами. Важливо також ретельно дослідити причини різких коливань рентабельності та розробляти стратегії з урахуванням спостережуваних тенденцій.

Запропонована послідовність етапів обґрунтування стратегії та процес формування ресурсного потенціалу є невід'ємними складовими успішного розвитку підприємства. Вона допомагає визначити чіткий напрямок розвитку підприємства та включає в себе аналіз зовнішнього середовища, сильних та

слабких сторін підприємства, а також формулювання цілей та завдань. Формування ресурсного потенціалу передбачає створення необхідних передумов для реалізації стратегії та включає в себе забезпечення підприємства необхідними ресурсами, такими як фінанси, персонал, обладнання та технології.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І.М. Управління запасом фінансової стійкості підприємства. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 2. С. 30–36.
2. Андрієнко М.М., Корж Л.О. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 149-154 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-11_0-pages-149_154.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
3. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційнодиверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. 398–404. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> (дата звернення: 15.01.2024).
4. Ареф'єва О., Сімкова Т., Жураківський В. Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-4468> (дата звернення: 15.01.2024).

5. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Лістрова М.С. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-44-3> (дата звернення: 15.01.2024).
6. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки* / кол. моногр. за ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Х. : Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 183-194. (дата звернення: 15.01.2024).
7. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>. (дата звернення: 15.01.2024).
8. Башнянин Г. І., Лінтур Г. І. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 98-101.
9. Бердар М.М. .Формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №5. с.133-138.
10. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.
11. Бикова Н.В. Експортний потенціал підприємств лісопромислового комплексу: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К., 2011. 20 с.
12. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2015. № 3. С.117 – 128.

13. Бірман О.М. Сутність фінансових ресурсів та їх класифікація. *Фінанси України*. 2014. № 4. С.77-81.
14. Богацька Н., Ковальчук О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність та стратегія використання. URL: http://rusnauka.com/4_SND_2012/Economics/10_98032.doc.htm. (дата звернення: 18.01.2024).
15. Богацька Н., Швець О. Ресурсне забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. URL : <http://intkonf.org/kendotsbogatska-nm-shvets-oi-resursne-zabezpechennya-diyalnosti-pidpriemstva-vsuchasnih-umovah-gospodaryuvannya>. (дата звернення: 18.01.2024).
16. Богма О.С., Павлова А.С. Особливості управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 1 (13). С. 195–199.
17. Борщук І.В. Глушко О. В. Показники фінансової стійкості як складова виміру ефективності функціонування підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 22. С. 17–21.
18. Бугай В. З., Резанов Е. О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122.
19. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони*. 2018. № I. С. 34–39.
20. Бурда А.І. Методичні підходи до оцінювання впливу складників тріади потенціалу на сталий розвиток підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 19.12. С. 141–153.

21. Бурденко І.М. Фінансова стійкість підприємств торгівлі та її забезпечення в умовах трансформації національної економіки. *Вісник ОДЕУ*. 2018. №2. С.40–45.
22. Буряк П.Ю. Формування і надання інформації про фінансові ресурси підприємства. *Фінанси України*. 2015. №10. С.123-128.
23. Васьківська К. В., Науменко В. В., Довбенко А. Я., Шуєва Д. Д. Активізація підприємницької діяльності об'єднаних територіальних громад в умовах різноукладності. *Вісник ЛНАУ: економіка АПК*. 2019. № 26. С. 5–10.
URL: <https://doi.org/10.31734/economics2019.26.005>. (дата звернення: 15.01.2024).
24. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.
25. Волошин Л. Використання інноваційних ресурсів в Україні: проблеми та шляхи їх усунення. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 15. С. 145–151.
26. Гречина І.В. Структура сукупного потенціалу економічної системи. *Україна: Схід-Захід – проблеми сталого розвитку* : матеріали міжнар. наук.- практич. конф. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. С. 185–187
27. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. С. 112.
28. Гуляєва Н.М., Сьомко О.В. Фінансові ресурси підприємств. *Фінанси України*. 2015. №12. С.58.

29. Дашковська І. Ресурсне забезпечення та ресурсний потенціал інноваційної діяльності підприємства, URL : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212_Dashkovska_363_364_Modern_Problems.pdf (дата звернення: 18.01.2024).
30. Демидова І.А. Система збалансованих показників стійкого економічного розвитку машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 3 (48). С. 166-171.
31. Дропа Я.Б., Терешко О.М. Формування фінансових ресурсів підприємств в сучасних умовах розвитку фінансової системи. 2016. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/5875> (дата звернення: 15.01.2024).
32. Дуброва Н.П., Антоненко В.В. Управління фінансовою стійкістю сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 11 (2). С. 8–11.
33. Зеліско І. М. Генезис та еволюція економічної категорії «фінансові ресурси». *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 24. С. 15-18.
34. Зятковський І.В. Теоретичні засади фінансів підприємств. *Фінанси України*. 2015. № 4. С.17-26.
35. Іваннікова Н. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 154–158. URL : http://visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/3_2015ua/37.pdf. (дата звернення: 18.01.2024).
36. Іванов В.Л., Малов В.А. Забезпечення організаційно-економічної стійкості промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент*.

Підприємство. 2020. № 22. С. 32–39.

37. Качмарик Я.Д., Хуткий Р.І. Ефективність формування фінансових ресурсів підприємства. *Фінанси України*. 2014. № 10. С.138-144.
38. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ. 2014. 456 с.
39. Кірейцев Г.Г. Фінанси підприємств : навч. посібн. / за ред. д-р екон. наук, проф. Г.Г. Кірейцева. К. : Вид-во ЦУЛ, 2013. 268 с.
40. Кобцов Н.В., Тюленева Ю.В. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом в кондитерській галузі. *Вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 9. URL: ape.fmm.kpi.ua/article/view/41658 (дата звернення: 15.01.2024).
41. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 78–84.
42. Косарева І. П., Хохлов М. П., Бірюкова В. В. Дослідження теоретичних основ фінансового стану підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип.19. С. 104.
43. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 51-55
44. Костецький В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 4(29). С. 135–145.

45. Краснокутська Н. Дефініція поняття – потенціал підприємства в контексті розвитку мікроекономічної теорії. *Вісник КНТЕУ*. 2008. № 5. С. 54–
- 64.
46. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
47. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. Х. : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
48. Кузьменко О.В. Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1 (7). С. 280-286.
49. Кузьмін О.Є., Тимощук М.Р., Фещур Р.В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств. *Економіка: проблеми теорії і практики*. Харків: ХЕУ, 2005. С. 374 –383.
50. Латишева В. О. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126-130.
51. Линенко А. В., Карягіна Д. О. Оптимізація структури джерел фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2. С. 47-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2014_2_7 (дата звернення: 15.01.2024).
52. Марченко А. Аналіз джерел формування фінансових ресурсів. *Фінанси України*. 2015. №9. С. 102-108.
53. Микитюк П.П, Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник. Тернопіль :

ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

54. Мозговий О. Фінанси: Навч. посібник / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. К. : КНЕУ, 2015. 502 с.

55. Музиченко А.О. Методи оптимізації структури фінансових ресурсів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. №6. С. 12-15.

56. Мягких І.М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №1(91). С. 136– 142.

57. Опарін В.М. Фінансові ресурси: проблеми визначення та розміщення. *Вісник НБУ*. 2015. № 5. С.11-16.

58. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка та фінанси підприємства : підручник. Львів: Магнолія 2006, 2014. 408 с.

59. Пілецька С.Т. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії забезпечення інноваційної активності авіапідприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2016. № 1. С. 102-109.

60. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз*. Тернопільський національний економічний університет. 2016. Том 23. № 2. С. 139-145.

61. Пілецька С.Т. Сутність економічної стійкості та її взаємозв'язок з кризовими процесами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 286-290.

URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_5_51 (дата звернення: 15.01.2024).

62. Пілецька С.Т. Сутність економічної стійкості та її взаємозв'язок з кризовими процесами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. №5. С. 286-

290. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_5_51 (дата звернення: 15.01.2024).

63. Пілецька С.Т. Формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 193–198. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-193-198>. (дата звернення: 15.01.2024).

64. Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-43-35>. (дата звернення: 15.01.2024).

65. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Лукаржевська – Мялик В.М. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3>. (дата звернення: 15.01.2024).

66. Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 17-23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4). (дата звернення: 15.01.2024).

67. Пілецька С.Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 245–251. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-245-251> (дата звернення: 15.01.2024).

68. Пілецька С.Т., Мягих І.М. Інноваційна сприятливість підприємств

до розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2017. №6(117). С. 121-128.

69. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси*. 2020. № 1 (87). С. 178 – 184. DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-178-184](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-178-184)

70. Пойда-Носик Н.Н., Грабарчук С.С. Фінансові ресурси підприємств.

Фінанси України. 2015. №1. С. 96-103.

71. Рибалко Н.О. Фінансові ресурси – основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №3. С. 27-29.

72. Сердак С. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83–88

73. Сіваєв Б. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства. URL: <http://intkonf.org/sivaev-bo-ekonomichna-sutist-resursnogo-potentsialupidpriemstva>. (дата звернення: 18.01.2024).

74. Сімах Ю.А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства.

Вісник Міжнародного слов'янського університету. Серія «Економічні науки». 2017. Т. X. № 1. С. 12–16.

75. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №6. С. 108–117. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-108-117>. (дата звернення: 15.01.2024).

76. Сорока Й. Й. Зарубіжний досвід оцінювання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2. С. 363–367.

77. Стасюк Л. С. Класифікація фінансових ресурсів підприємства.

Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4. Т. 3. С. 257–261.

78. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В.

Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.

79. Управління структурою капіталу підприємства.

URL:

http://pidruchniki.com/1405092340758/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/upravlinnya_strukt_uroyu_kapitalu_pidpriyemstva (дата звернення: 15.01.2024).

80. Філіппова С.В., Дашковський О.С. Система формування і забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. №2(3). С. 17-21.

81. Філімоненков О. Фінанси підприємств: навч. Посібник. 2-ге, вид., перероб. та доп.. К.: Кондор, 2015. 397 с.

82. Хотомлянський О.Л., Знахуренко П.А. Комплексна оцінка

фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2015. № 1. С. 111–117.

83. Хрущ Н. А., Доценко В.В. Аналіз сучасних підходів до визначення сутності фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(3). С. 274-277.

84. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія / М. В. Чорна [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2015. 373 с.

85. Черкашина А.О., Головка О.Г. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 39. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/39-2021> (дата звернення: 15.01.2024).

86. Шаманська О.І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860>. (дата звернення: 15.01.2024).

87. Шемчук Л. О. Конкурентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення. URL: http://mev.hnu.at.ua/mizhnarodna_naukovo_praktichna_konferencija/. (дата звернення: 15.01.2024).

88. Ярцева Т. А. Методичні підходи до аналізу фінансових ресурсів підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 103-106.

89. Яцух О. О., Захарова Н. О. Фінансовий стан підприємства та методи його оцінки. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29. № 3. С. 173–180.

90. Arefieva O., Piletska S., Khaustova V., Poberezhna Z., & Zyz D. Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing. 2021. Vol. 628. No. 1. pp. 012042

91. Arefieva O., Piletska S. & Arefiev S. The innovative activity of enterprises as a prerequisite for sustainable economic development. *Baltic Journal of Economic Studies*, Volume 4. Number 1. Riga: Publishing House "Baltija Publishing", 2018, p. 1-8.

92. Boiko O., Vasiutkina N., Marchenko S., & Kondratiuk O. Implementation of the experience of Asian countries in the creation and development of innovatively active enterprises in Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 41, pp. 412-421. JHED-Volume-41-Volume-Content.pdf (keypublishing.org)

93. Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T., Piletska S., & Patlachuk V. Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in terms of the economy digitalization. *Management Theory*

and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 2023. Vol. 45.
No. 1: 94-104. DOI:

<https://doi.org/10.15544/mts.2023.10> (дата звернення: 15.01.2024).

94. Khanin S., Derhaliuk M., Arefieva O., Murashko M., & Nusinova O. Organizational-Economic Mechanism of Providing Sustainability of the Region's Development Based on the Impact of the Potential-Forming Space in the Conditions of the Creative Economy Formation. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22, No.2, February 2022. p. 348-356.

95. Korytko T., & Piletska S. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Economic Herald of the Donbas. Quarterly scientific journal*. 2022. № 4 (70). 2022. С. 76-80. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-76-80](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80). (дата звернення: 15.01.2024).

96. Korytko T., Piletska S., & Bohutska O. Mechanizm zarządzania potencjałem innowacyjnym przedsiębiorstw w warunkach gospodarki cyfrowej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2022, vol. 97, no. 2, pp. 7180
DOI: URL : <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2113>. (дата звернення: 15.01.2024).

97. Korytko Tetyana, Piletska Samira. The Adaptive Management of Enterprises' Business Processes Under the Condition of European Integration. *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures*. November 13, 2023. P. 27-35.
DOI: <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>. URL : <https://novapublishers.com/shop/recent-trends-in-business-and-entrepreneurialventures/>. (дата звернення: 15.01.2024).

98. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Y., & Fomichenko I. The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43, No. 4, pp. 545-554.
99. Kovalchuk A.M., Safonik N.P. & Zaliznyuk V.P. Strategic management of adaptation of enterprises innovation activity of to the conditions of the sustainable development. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. pp. 679-692. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-37>. (дата звернення: 15.01.2024).
100. Kuzior A, Arefieva O, Kovalchuk A, Brożek P, & Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022; 14(19):11937. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141911937>. (дата звернення: 15.01.2024).
101. Network Readiness Index (2022). URL: <https://networkreadinessindex.org/> (дата звернення: 15.01.2024).
102. Piletska S., Korytko T., & Bogutska O. Formation of an organizational and economic mechanism for encouraging investment activity of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Volume 4, Number 5. pp. 10-18.