

**Міністерство освіти і науки України**  
**Мукачівський державний університет**

Кафедра менеджменту та управління економічними процесами

## **ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

### **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Виконала**

студентка II курсу

групи Мн – 2мз

освітнього ступеня «Магістр»

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Менеджмент

організацій»

\_\_\_\_\_ Медвідь Інеса Михайлівна

**Науковий керівник**

к.е.н., ст.викладач

\_\_\_\_\_ Хаустова Ксенія Михайлівна

*Робота допускається до захисту:*

*Завідувач кафедру менеджменту*

*та управління економічними процесами*

*д.е.н., професор*

\_\_\_\_\_ Проскура В.Ф.

**Мукачево - 2019**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	7
1.1. Економічна сутність та структура ресурсного потенціалу підприємства	7
1.2. Властивості ресурсного потенціалу як об'єкта управління	14
1.3. Методичні засади оцінки ресурсного потенціалу підприємства	18
Висновки до розділу 1	25
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТЕМА-СТИЛЬ»</b>	27
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика економічної діяльності підприємства	27
2.2. Оцінка ефективності ресурсного забезпечення підприємства в сучасних умовах	37
2.3. Ефективність використання ресурсного потенціалу ТОВ «Тема-Стиль»	51
Висновки до розділу 2	55
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТЕМА-СТИЛЬ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b>	57
3.1. Підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства	51
3.2. Напрямки удосконалення управління трудовими ресурсами ТОВ «Тема-Стиль»	64
3.3. Формування стратегії розвитку ресурсного потенціалу підприємства	68
Висновки до розділу 3	73
<b>ВИСНОВКИ</b>	75
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	79
<b>ДОДАТКИ</b>	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Основними джерелом функціонування і розвитку будь-якого підприємства є його ресурсний потенціал. Саме тому, питання пов'язані з визначенням, оцінкою, формування оптимальної структури та організації ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств, особливо в умовах трансформацій та перманентних змін у зовнішньому середовищі, є одними з найбільш актуальних та значущих для вітчизняних підприємств.

Проблеми формування, оцінки та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства та окремих його складових є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Богацька Н.М., Барибіна Я.О., Латишева О.В., Сердак С.Е., Шершньова З.Є., Поддєрьогін А. М., Несторенко М.В. та інші. Разом цим, важливість питань щодо оптимізації та управління ресурсним потенціалом на українських підприємствах з метою підвищення результативності та ефективності господарської діяльності в умовах обмеженості ресурсів потребує додаткових досліджень та пошуку найбільш оптимальних моделей управління з урахуванням специфіки конкретного підприємства.

**Мета дослідження:** провести теоретичне дослідження економічної сутності та методичних підходів до ефективності управління ресурсним потенціалом, проаналізувати ресурсний потенціал підприємства та розробити рекомендації щодо його ефективного використання в сучасних умовах.

Відповідно до мети дослідження поставлені основні завдання:

- розкрити сутність поняття та структуру ресурсного потенціалу підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу;
- провести аналіз рівня ресурсного потенціалу та ефективності його використання на діючому підприємстві;

- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності формування та реалізації ресурсного потенціалу в сучасних умовах.

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні аспекти та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

**Об'єктом** дослідження є ресурсний потенціал підприємства та ефективність його використання.

Дипломна магістерська робота складається з трьох розділів. У першому розділі досліджуються теоретичні основи ресурсного забезпечення та потенціалу підприємства, систематизовано підходи до його оцінки. Другий розділ містить аналіз стану ресурсного забезпечення господарської діяльності підприємства ТОВ «Тема-Стиль», оцінку його ресурсного потенціалу та ефективності його використання. У третьому розділі обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності системи управління ресурсним потенціалом підприємства а також його складових – фінансового та кадрового потенціалу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові роботи провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з проблематики теми дипломного дослідження, статистичні дані та фінансова звітність підприємства - об'єкта дослідження, нормативно-правові акти та закони, що регулюють підприємницьку діяльність.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі використовувались такі методи: монографічний – у висвітленні поглядів вчених на досліджувані в роботі проблеми, діалектичний і абстрактно-логічний – при узагальненні теоретичних і методичних положень ресурсного потенціалу підприємства; економіко-статистичний – для аналізу кількісних і якісних показників стану та розвитку ресурсного потенціалу підприємства, що виступає об'єктом дослідження у роботі; графічний – при дослідженні динаміки і структурних змін у розвитку окремих складових потенціалу підприємства, відображенні результатів порівнянь та ін.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в системному обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесів формування та реалізації ресурсного потенціалу підприємств сфери торгівлі.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці і обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на підприємстві.

Окремі положення, викладені у дипломній магістерській роботі представлені у вигляді доповіді на міжнародній науково-практичній конференції «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики» (18-19 квітня 2019 р., м. Мукачево) Тема доповіді: «Теоретичні підходи до визначення ресурсного потенціалу підприємства».

## ВИСНОВКИ

Ресурсний потенціал підприємства являє собою найбільш оптимальну комбінацію наявних ресурсів та доступних джерел їх залучення, якісні, структурні й економічні характеристики яких є необхідними і достатніми для виробництва конкурентоспроможної продукції та досягнення цілей функціонування розвитку підприємства у визначених умовах.

До основних ресурсів, що необхідні підприємству для забезпечення ефективного і безперейного функціонування можна віднести: матеріально-технічні, енергетичні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси.

Ресурсний потенціал як об'єкт управління характеризується системними, структурними та якісними властивостями, які необхідно враховувати під час його формування та реалізації.

Основними завданнями управління ресурсним потенціалом є його формування, оновлення шляхом налагодження ефективних систем постачання ресурсів, забезпечення найбільш оптимального співвідношення ресурсів, що необхідні для ефективного господарювання, створення умов для продуктивного використання та розвитку.

Визначення ресурсного потенціалу підприємства повинно здійснюватися насамперед на основі стратегічної мети та цілей підприємства, що являються основними критеріями для визначення наявних та прогнозованих потреб підприємства у всіх видах ресурсів і встановлення оптимальних співвідношень між ними.

Розглянуто основні підходи до оцінювання стану та використання ресурсного потенціалу підприємства та відповідні показники у розрізі таких груп: ресурсоемність; ресурсовіддача та економія ресурсів.

Об'єктом дослідження у дипломній магістерській роботі є управління ресурсним потенціалом підприємства ТОВ «Тема-Стиль». Дане підприємство ТОВ «Тема-Стиль» здійснює господарську діяльність у сфері дистрибуції трикотажних, текстильних, панчішно-шкарпеткових товарів та білизни на

замовлення ТМ «Дюна», «Африка», «Афіна», «Luna», «Мілавіца» та інших відомих брендів у Закарпатській області. Операційний менеджмент у ТОВ «Тема-Стиль» виконує функцію товарозабезпечення та надання торгових послуг роздрібному покупцю шляхом накопичення, трансформації та використання необхідних ресурсів. До основних послуг ТОВ «Тема-Стиль» належить: відповідальне зберігання, передпродажна підготовка, дистрибуція товарів у Закарпатській області, доставка вантажів, забезпечення мерчандайзингу.

Аналіз операційної діяльності підприємства показав, що починаючи з 2017 року підприємство працює збитково. При цьому збитки підприємства за період 2017-2018 років збільшилися у 2 рази і склали 751 тис. грн. Основними причинами збитковості, на нашу думку є: неефективна система управління запасами, при якій частина продукції залишається на складах довготривалий період при тому, що за неї вже сплачено. Суттєвою причиною є також те, що підприємство має значні довгострокові зобов'язання, на обслуговування яких виділяється значна частина операційного прибутку.

Проведений аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Тема-Стиль» показав, що підприємство на даний час є ліквідним та платоспроможним. Проте, всі показники знаходяться у межах критичних значень. Окрім того, у динаміці фінансовий стан підприємства погіршується.

Досліджено що для підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом ТОВ «Тема-Стиль» необхідно шукати резерви для зниження витрат а також оптимізувати управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Для зниження витрат досліджено їх структуру та розраховано точку беззбитковості. Результати розрахунків показали, що при тих обсягах продажу, які на підприємстві є наразі підприємство працює прибутково. Негативний фінансовий результат у 2017 та 2018 роках зумовлений

зниженням оборотності коштів та суттєвим зростанням адміністративних витрат та витрат на збут, що не були враховані при оцінці беззбитковості.

Результати проведених розрахунків ефективності використання основних засобів, матеріальних та трудових ресурсів показали, що у динаміці спостерігається їх зниження. Така ситуація пов'язана насамперед зі зниженням обсягів реалізації продукції в натуральному вираженні та збитковістю підприємства. Основним шляхом виходу з кризового становища є нарощення обсягів реалізації продукції та підвищення оборотності товарів. Це дозволить скоротити значну кількість матеріально товарних запасів та підвищить продуктивність використання ресурсів підприємства.

Дослідивши стан та динаміку ресурсного потенціалу ТОВ «Тема стиль» виявлено такі недоліки:

- Високе навантаження працівників-реалізаторів окремих видів продукції, що призводить до неефективної роботи та матеріальних втрат;
- Високі витрати зберігання товарів на складах;
- Неефективна система мотивації деяких груп працівників;
- Обмеженість розвитку підприємства за рахунок територіального розширення ринку;
- Централізоване прийняття рішень з питань асортиментної та цінової політики;
- Негативна структура капіталу, що може призвести до банкрутства підприємства в разі зміни умов кредитування.

Визначено, що одним з найважливіших ресурсів торговельного підприємства виступає його персонал, від рівня продуктивності та якості роботи якого залежать результати економічної діяльності підприємства. Для підвищення продуктивності використання трудових ресурсів на підприємстві необхідно перш за все оптимізувати їх структуру. А саме, визначити норми чисельності та норми обслуговування для кожної категорії персоналу й провести функціонально-вартісний аналіз вкладу кожної категорії персоналу в кінцеві результати діяльності підприємства.



Здійснено аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «Тема Стиль», який показав, що в цілому утримання торгової команди є рентабельним. Проте є певні резерви підвищення ефективності, що проявляться в організаційних та мотиваційних елементах.

На основі проведених досліджень запропоновано наступні напрямки підвищення ефективності формування і використання ресурсного потенціалу:

1) Зниження операційних витрат шляхом оптимізації їх структури та скорочення адміністративних витрат та витрат на збут продукції на основі оптимізації логістичних витрат та відповідних маршрутів;

2) Підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю на основі зниження терміну відстрочок платежів за товари, роботи і послуги та реструктуризація кредиторської заборгованості на більш вигідних умовах.

3) Проведення аналізу постачальників та оптимізації відповідних договорів поставок;

4) Удосконаленні умов праці за рахунок: оптимізації системи інформаційного та логістичного забезпечення процесів продажу, що позитивно вплине на підвищення продуктивності праці;

5) Розширення повноважень керівника щодо асортиментної політики та відповідного постачання матеріальних ресурсів з метою адаптації до особливостей регіонального ринку;

6) Перегляд системи нарахування заробітної плати і бонусів за реалізацію товарів на основі використання більш простих і зрозумілих для працівників критеріїв. Наприклад встановити % від обсягів продажу кожного бренду, що підвищить рівень вмотивованості і позитивно відобразиться на продуктивності праці.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>