

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»  
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання заочна

(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ (підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

**на тему** «Формування ресурсного потенціалу підприємства»

(за матеріалами ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»)

(повна назва підприємства, організації, установи)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

(шифр та назва)

**Виконавець роботи**

Куценко Олександра Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

**Науковий керівник**

д. держ. упр Козюра Ігор Валерійович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

**Рецензент**

Юрченко Вікторія Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

**Полтава 2023**

**Затверджую**  
Зав. кафедрою \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Погоджено**  
Науковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.  
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

д. держ.упр. \_ Козюра І.В.  
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

### **План**

кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **бакалавр**, спеціальності  
**073 «Менеджмент»**

**Куценко Олександри Олександрівни**  
(прізвище, ім'я, по батькові студента(ки))

на тему: «Формування ресурсного потенціалу підприємства»  
(назва теми)

(за матеріалами ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»)  
(назва підприємства, організації, установи)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи формування ресурсного потенціалу підприємства

1.1. Сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства

1.2. Методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу діяльності підприємства

Розділ 2. Дослідження формування ресурсного потенціалу на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

2.2. Оцінка ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

Розділ 3. Наукове обґрунтування напрямів удосконалення формування ресурсного потенціалу на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

3.1. Шляхи підвищення ефективності формування ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

3.2. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

Висновки

**Студентка** \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Куценко О.О.**  
(ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні основи формування ресурсного потенціалу підприємства	6
1.1 Сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства	6
1.2 Методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу діяльності підприємства	14
Розділ 2. Дослідження формування ресурсного потенціалу на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»	25
2.1 Загальна соціально-економічна характеристика ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»	25
2.2 Оцінка ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»	41
Розділ 3. Наукове обґрунтування напрямів удосконалення формування ресурсного потенціалу на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»	50
3.1 Шляхи підвищення ефективності формування ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»	50
3.2 Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»	57
Висновки	68
Список використаних джерел	71
Додатки	76

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання забезпечення прибуткової діяльності і стабільного стану підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Будь-яке підприємство, що діє в умовах постійно мінливого ринкового середовища, має бути впевнено, що його позиції в цих умовах досить міцні. Забезпечення стійкості та підвищення ефективності ринкової діяльності підприємства вимагає правильного вибору стратегії формування та використання його ресурсного потенціалу у сферах виробництва й реалізації готової продукції.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається тим, наскільки результативно воно може використовувати наявні ресурси та здатне мобілізувати їх у майбутньому для забезпечення безперебійної роботи, тому проблема вивчення ресурсного потенціалу та побудови ефективної системи управління ним сьогодні є досить важливою.

Науково-методичним засадам сутності, економічного змісту, складових та засобів формування ресурсного потенціалу присвячено праці таких вітчизняних науковців: С. Б. Алексєєв, Т. А. Воронюк, В. М. Гриньова, Т. В. Калінеску, Н. Г. Калюжна, Н. С. Краснокутська, О. В. Латишева, І. А. Маркіна, М. І. Насонов, О. М. Парубець, М. В. Савченко, Л. В. Скоробагата, А. І. Сластяникова, М. В. Чорна, К. С. Шапошников.

Методичні засади побудови ресурсного потенціалу підприємства викладено в дослідженнях таких науковців: В. І. Аранчій, Л. О. Богінська, С. О. Зубков, Л. М. Маршук, І. С. Пипенко, О. А. Різниченко, Д. В. Смолич, І. В. Тимошук, М. О. Устенко, О. Г. Чирва.

Ресурсний потенціал відображає максимально можливу здатність підприємства по підвищенню робіт на основі збалансованого розвитку всіх його елементів, повного і найкращого використання всіх видів ресурсів

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій формування ресурсного потенціалу на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Для досягнення мети були сформульовані такі завдання:

визначити сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства;

розкрити методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу діяльності підприємства;

дати загальну соціально-економічну характеристику ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»;

провести оцінку ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»;

запропонувати шляхи підвищення ефективності формування ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»;

розкрити розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Об'єктом дослідження є процес формування ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до формування ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

В ході дослідження використовувалися: теоретичні методи – аналіз, синтез, класифікація, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, підручників, навчальних посібників, наукових видань з проблем дослідження, які дозволили обґрунтувати теоретичні основи формування ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Інформаційну базу дослідження склали: матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблематики формування ресурсного потенціалу, мережі Інтернет.

Наукова новизна полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково-методичного підходу та практичного інструментарію формування ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблено методичні положення і практичні рекомендації щодо формування ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 75 сторінок. Робота містить 8 рисунків, 16 таблиць, 7 додатків, 53 найменування літературних джерел.

На матеріалах дослідження написана стаття під керівництвом проф., д. держ.упр. — Козюри І.В. на тему «Формування ресурсного потенціалу підприємства».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства

Основою соціально-економічного розвитку будь-якого підприємства є його ресурсний потенціал, кількісні та якісні характеристики відображають впорядковану сукупність ресурсів, що включають фінансові, виробничі, трудові та інформаційні ресурси. Закономірним результатом використання ресурсного потенціалу підприємства є насамперед виробництво продукції високої якості, що дає можливість отримання високої віддачі. Ресурсний потенціал підприємства слід розглядати одного боку, як специфічну економічну категорію, що є наслідком взаємодії всіх ресурсів підприємства, не лише наявних, а й прихованих, а з іншого – як економічну основу підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не тільки наявні ресурси, а й їхні резерви, які можуть бути використані за визначених умов.

У вітчизняній економічній літературі ресурсний потенціал, у широкому розумінні, можна трактувати як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані. Або рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь.

Ресурси – це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробничому процесі [1]. Особливістю категорії ресурси є їхня відтворюваність, яка здійснюється як у формі споживчої вартості, так і у формі вартості. Процес функціонування підприємств постійно вимагає залучення нових ресурсів.

Потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнесів-процесів [24]. Великий економічний

словник трактує потенціал як наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [8]. Отже, потенціал – це можливість, здатність суб'єктів, які існують в прихованій формі і може виявлятися за певних умов.

Ресурсний потенціал – це не тільки сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства чи цілого регіону, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему [1]. В економічній теорії існують кілька понять ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал підприємства, на думку О.К. Добикіної, В.С. Рижикова, С.В. Касьянюка, джерелом можливостей, коштів та запасів [16]. Однак таке трактування доцільно використовувати до бюджету, певного фонду, кредитної системи, тому потенціал не джерело, а властивість суб'єкта забезпечувати запланований, очікуваний результат.

Під ресурсним потенціалом І.Р. Бузько, І.Є. Дмитрієнко, О.А. Сущенко розуміють «сукупність можливостей» [8]. Проте сукупність можливостей як система обмежень може лише частково реалізовуватися як властивість або здатність потенціалу.

Н.О. Іванов, Ю.Г. Одегов, К.Л. Андреев визначають ресурсний потенціал узагальненою, збірною характеристикою ресурсів [20]. Однак таке оцінювання ресурсного потенціалу звужене, оскільки, наприклад, сукупна фактична собівартість ресурсів як узагальнюючий показник витрат підприємства в ході виробництва продукції не відображає повною мірою його потенціал, який може змінюватися під дією зовнішніх факторів та не характеризує рівень його використання, реальний обсяг та потенційні можливості виробництва, забезпеченість виробничими ресурсами. Водночас, таке визначення не



характеризує й прибутковість підприємства як узагальнюючого економічного показника.

Ресурсний потенціал підприємства як господарського суб'єкта в умовах ринку, зазначають Б.Є. Бачевський, І.В. Заблодська, О.О. Решетняк, не є ні характеристикою, ні показником, а скоріше, комплексом внутрішніх можливостей використання власних ресурсів, які забезпечують отримання очікуваного господарського результату. Водночас, дослідники розглядають можливості як фактори руху або обмеження у визначеному напрямі чи результаті підприємства, забезпечуючи досягнення мети власника, які за більш раціонального використання могли б бути більшими [3]. Згрупуємо основні визначення ресурсного потенціалу з точки зору управління світових авторів у таблицю 1.1. Не дивлячись на те, що визначення досить різні суть у них одна. Вона полягає в тому, що ресурсний потенціал необхідний для функціонування підприємства і є його невід'ємною частиною.

М.В. Мельник і Є.Б. Герасимова вважають, що «ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), що забезпечують безперервність і ефективність її діяльності» [3, с. 61]. Автори відзначають, що раціональне використання персоналу організації є неодмінною умовою, забезпечує безперебійний виробничий процес і успішне виконання виробничих планів.

Особливу увагу авторський колектив приділяє основним фондам, які являються одним з найважливіших факторів виробництва. При цьому керівництву організації важливо представляти їх склад, обсяг виробничих фондів (безпосередньо, що беруть участь у виробництві продукції, робіт, послуг) і обсяг інших фондів (невиробничого призначення). Не менш необхідною умовою організації виробництва продукції є забезпечення його матеріальними ресурсами: сировиною, матеріалами, паливом, енергією, напівфабрикатами і т.д.

А.Д. Шеремет під виробничим потенціалом розуміє «максимально можливий випуск продукції за якістю і кількістю в умовах ефективного використання всіх засобів виробництва і праці, що є в розпорядженні підприємства» [6, с. 163]. Автор уточнює поняття «максимально можливий» – це значить при досягнутому і

наміченому рівні техніки і технології, а також при повному використанні обладнання, при передових формах організації виробництва і стимулюванні праці.

Таблиця 1.1

### Визначення ресурсного потенціалу [18]

Автор	Зміст
Бараш Ю.С. [4]	Ресурсний потенціал – інтегральна числова оцінка ефективності використання в процесі підприємницької (комерційної) діяльності різних видів ресурсів, необхідних для виробництва і збуту готової продукції.
Мельник М.В. Герасимова Е.Б. [35]	Ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), що забезпечують безперервність і ефективність її діяльності.
Фонотова А.Г. [42].	Ресурсний потенціал – це обсяг ресурсів, взятий в зіставленні з економічними потребами, і з урахуванням можливостей розширення і поповнення цих ресурсів в довгостроковій перспективі, пов'язуючи його з характеристикою джерел ресурсів. Включає в себе запаси природних, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, а також населення
Комаров М. А. [22].	Ресурсний потенціал (potentia) – означає можливість, потужність, це система ресурсів, взаємопов'язана сукупність матеріально-речових, енергетичних, інформаційних засобів, а також самих працівників, які використовують (або можуть використовувати) їх в процесі виробництва матеріальних благ і послуг
Фонотов А.Г. [35]	Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність накопичених ресурсів господарюючого суб'єкта, що характеризують можливості системи по здійсненню цілеспрямованої діяльності з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища .
Підлісецький Г. М. [7]	Ресурсний потенціал – це сукупність взаємозв'язаних ресурсів, зокрема, земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових.
Вишневська О. М., Калюжна О. В. [3]	Ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства, а також здатність співробітників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) і отримання максимального прибутку.
Краснокутська Н. С. [21]	Можливості системи ресурсів підприємства і його компетенція отримувати результат за допомогою реалізації бізнес-процесів.

На відміну від виробничої потужності, на думку А.Д. Шеремета, виробничий потенціал підприємства характеризується оптимальним в конкретних умовах науково-технічного прогресу використанням всіх виробничих ресурсів як застосовуваних, так і споживаних. В свою чергу, автор зазначає, що сукупний резерв підвищення ефективності виробництва в організаціях характеризується різницею між виробничим потенціалом і досягнутим рівнем випуску продукції

В.В. Ковальов під економічним потенціалом розуміє «здатність підприємства досягати поставлені перед ним цілі, використовуючи наявні у нього матеріальні, трудові і фінансові ресурси» [2].

Крім цього автор зазначає, що для формалізованого опису економічного потенціалу можна ґрунтуватися на бухгалтерській звітності, що представляє собою певну модель комерційної організації. У цьому випадку виділяються такі сторони економічного потенціалу як майновий стан комерційної організації (майновий потенціал) і її фінансове становище (фінансовий потенціал) [2].

Х.А. Фасхiev і Є.В. Попова під конкурентним потенціалом підприємства розуміють потенційну здатність розробляти, виробляти, продавати конкурентно-здатну продукцію, тобто товари, переважаючи по якісно цінним характеристикам аналоги і користуються більш пріоритетним попитом у споживачів [7]. Е.В. Попов, розглядаючи маркетингову діяльність організації, характеризує категорію ринкового потенціалу як сукупність засобів і можливостей організації в реалізації ринкової діяльності.

Сутність ринкового потенціалу Попов Е.В. представляє у вигляді максимальної можливості використання організацією всіх передових напрацювань в області маркетингу. А ринковий потенціал в укрупненому плані є сумою методичних, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, що забезпечують ринкову діяльність [8].

А.І. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.І. Ушвіцкій вказують на необхідність розгляду економічного потенціалу у взаємозв'язку з виробничими відносинами, які виникають між окремими працівниками, трудовим колективом, управлінським апаратом організації з її зовнішнім середовищем в цілому з приводу повного використання їх можливостей і здібностей до виробництва товарів, робіт і надання послуг. До найважливіших складових економічного потенціалу, на їхню думку, слід віднести ринковий потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал [9]. Авторський колектив характеризує ринковий потенціал максимальним об'ємом реалізації товару при певному рівні забезпеченості ресурсами і представляє собою міру використання виробничого потенціалу [9].

Під виробничим потенціалом організації, на їх погляд, розуміються відносини, що виникають в організації для досягнення максимально можливого виробничого результату при найбільш ефективному використанні інтелектуального капіталу, наявної техніки, матеріальних ресурсів [9].

Фінансовий потенціал організації, на думку авторів, є відношення, які виникають в організації для досягнення максимально можливого фінансового результату за умови: наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності і фінансової стійкості; можливості залучення капіталу в необхідному обсязі для реалізації ефективних інвестиційних проектів; рентабельності вкладеного капіталу; наявності ефективної системи управління фінансами забезпечує прозорість поточного і майбутнього фінансового стану [9].

Не дивлячись на те, що визначення досить різні суть у них одна. Вона полягає в тому, що ресурсний потенціал необхідний для функціонування підприємства і є його невід'ємною частиною.

*Ресурсний потенціал* – це можливості організації по використанню наявних у неї ресурсів і ресурсів, які підприємство не використовує, але які є у зовнішньому середовищі і тих, які можуть з'явитися в майбутньому, включаючи і відчутні (матеріальні) і невлічимі ресурси для максимального задоволення потреб населення в своїх товарах/послугах, а також виробництва доданої вартості та отримання прибутку.

Розглянемо основні складові ресурсного потенціалу підприємства на рис.1.1

Матеріально-технічний потенціал підприємства – наявні та приховані можливості підприємства використовувати основні фонди та предмети праці, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства.

Фінансовий потенціал – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Головною складовою фінансового потенціалу є інвестиційний, тобто наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення.



Рис. 1.1. Основні складові ресурсного потенціалу [24]

Кадровий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це поняття дає можливість, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому та забезпечити якісну (структурну) збалансованість факторів виробництва.

Управлінський потенціал – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У найзагальнішому вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів.

Логістичний потенціал – це максимальна продуктивність (функціональна спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють усі види діяльності щодо пересування в просторі та руху в часі: персоналу – перевезення співробітників, розміщення їх у службових приміщеннях; пересуванню згідно з часовим графіком роботи матеріалів і готових виробів – транспортування,

складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків – передавання, обробка, збереження і трансформація.

Організаційний потенціал – сукупність наявних засобів і можливостей для нових прогресивних змін у межах даної організації, зокрема появи синергічного ефекту. Його елементами є:

1) неефективно використовувані матеріальні, трудові, фінансові та ін. ресурси;

2) нові можливості вдосконалення її організаційної структури та виконуваних функцій.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), оброблення та поширення інформаційних ресурсів. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити інформаційно-обчислювальний потенціал, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством у різних галузях людської діяльності.

Інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення [54].

Стан ресурсного потенціалу підприємства є передумовою досягнення високого рівня конкурентоздатності підприємства. Власне, правильно вибудована схема управління ресурсами забезпечує стабільно високу якість продукції, що випускається, або послуг, що надаються, сприяє додатковій оптимізації фінансових витрат без шкодування якості продукції.

## 1.2. Методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу діяльності підприємства

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності в основному визначається правильно обраною стратегією управління ресурсним потенціалом підприємства. Вибір стратегій залежить у свою чергу від оцінки ресурсного потенціалу.

Оцінку ресурсного потенціалу підприємства Давидова Л. рекомендує проводити за наступною схемою [14]:

- перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів з оцінки ресурсного потенціалу;
- формулювання місії і цілі організації;
- визначення завдань проведення аналізу ресурсного потенціалу;
- аналіз зовнішнього середовища підприємства: постачальників, конкурентів, споживачів;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- розробка поетапного плану аналізу використання ресурсного потенціалу;
- проведення аналізу елементів ресурсного потенціалу підприємства.

В результаті визначається деяка узагальнена інтегральна оцінка (показник), за допомогою якої вдається дати кількісну і якісну характеристику динаміки розвитку об'єкта в часі. [58];

Принцип методичних основ оцінки ресурсного потенціалу полягає в розрахунку інтегральної кількісної оцінки із застосуванням таксонометричного методу, що показує ступінь відхилення реальних показників організації від віртуальної еталонної моделі.

Для аналізу фактичного рівня використання ресурсного потенціалу підприємства вирішуються такі завдання:

- вибір комплексу показників для кожної категорії складових ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяють найбільш повно відобразити їх поточний стан;
- визначення системи контрольних показників;

– встановлення рекомендованих значень контрольних показників для кожної категорії складових потенціалів [61].

На рисунку 1.2 запропоновано модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства за Біленьким О.Ю.



Рис. 1.2. Модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства [4]



З метою підвищення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу Валінкевич Н.В. розробив модель, що дозволяє ідентифікувати проблеми його використання, і комплекс управлінських впливів, спрямованих на забезпечення ресурсної стійкості підприємства (рис.1.3).

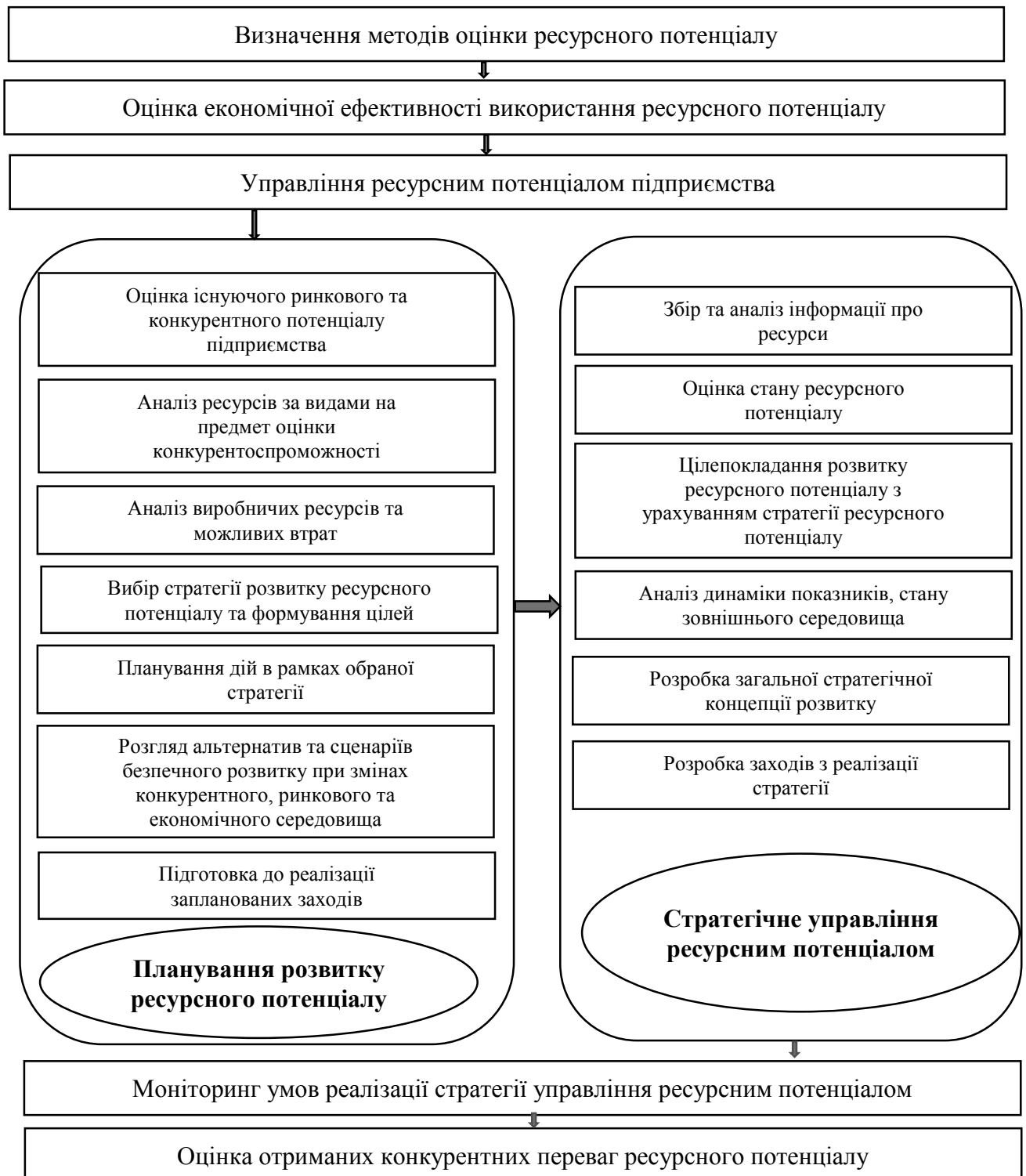


Рис. 1.3. Модель підвищення конкурентоздатності ресурсного потенціалу підприємства [16]

Принцип методичних основ оцінки ресурсного потенціалу полягає в розрахунку інтегральної кількісної оцінки із застосуванням таксонометричного методу, що показує ступінь відхилення реальних показників організації від віртуальної еталонної моделі.

Для аналізу фактичного рівня використання ресурсного потенціалу підприємства вирішуються такі завдання:

- вибір комплексу показників для кожної категорії складових ресурсного потенціалу підприємства, що дозволяють найбільш повно відобразити їх поточний стан;
- визначення системи контрольних показників;
- встановлення рекомендованих значень контрольних показників (максимально або мінімально допустимі) для кожної категорії складових потенціалів, тобто побудова умовної еталонної моделі [9].

Ефективність управління ресурсним потенціалом безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю підприємства, яку можна визначити як комплексну характеристику, яка відображатиме порівняльну ефективність використання ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал є системою взаємозалежних елементів, в зв'язку з чим, можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості системи, які можна сформулювати у вигляді принципів (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Принципи ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств [9]**

Принцип	Сутність принципу
Системності	Використання всіх ресурсів підприємств збалансовано, не допускати значних відхилень в технологічному ланцюжку, за потужностями, враховуючи вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.
Структурності	До структурних характеристик слід віднести цілісність ресурсного потенціалу, відповідно до якої, всі елементи виконують загальну цільову функцію, що стоїть перед системою. Взаємозв'язок і взаємодія елементів ресурсного потенціалу, як необхідна умова забезпечення його системної цілісності забезпечують узгодженість у функціонуванні і дозволяє досягти нових якостей, не властивих для елементів до початку їх взаємодії.
Цільової орієнтованості	Дії всіх структурних підрозділів повинні бути узгоджені, підкорятися складеній стратегії і тактиці.

Економічної самостійності	Для забезпечення конкурентоспроможності продукції і послуг підприємства повинні спільно сформувавши план дій, на найближчий період так і на перспективу всіх підрозділів.
Узгодженості	Серед структурних підрозділів підприємства повинна бути узгодженість в технології, маркетингових дослідженнях, русі фінансових ресурсів. У зовнішньому середовищі підприємствам доцільно погоджувати спільні дії щодо оподаткування, митних квот, залізничних тарифів, рівню рентабельності і т.д.
Адекватності	Дії структурних підрозділів повинні адекватно реагувати на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і формувати оптимальні напрямки дій.
Соціальної справедливості	У нинішніх умовах ефективного використання ресурсного потенціалу великого значення набуває використання трудового потенціалу, тому власникам і менеджерам підприємств необхідно гуманно підходити до функціонування цього виду ресурсу. Це можуть бути узгоджені дії адміністрації щодо режиму праці і відпочинку, рівня оплати праці, соціальних гарантій та мотивацій.

Необхідне проведення заходів щодо підвищення якості управління ресурсним потенціалом з використанням сучасних методик:

- формування спрямованості управлінських імпульсів на зміну стану ресурсного потенціалу в бік підвищення ефективності його використання;
- формування систем управління, розрахованих на облік факторів зовнішніх взаємодій;
- формування методів управління потенціалом попиту, ринкового ресурсу;
- впровадження в управлінську практику інноваційних методів впливу на ресурсний потенціал [38].

Ресурсний потенціал має певні властивості, до яких відносяться: нестабільність стану, невизначеність і динамічність розвитку. Метою управління потенціалом є надання йому стабільного і певного в часі характеру, а також його розвиток в заданому напрямку. Розглянемо завдання необхідні для оцінки ресурсного потенціалу.

Стабілізація потенціалу, як перше завдання управління буде полягати в наступній послідовності кроків:

- 1) інвентаризація потенціалу по можливості використання;
- 2) перехід потенціалу з прихованого в досліджуваний резервний;

3) перехід потенціалу з резервного в інвестиційний і експлуатований потенціал;

4) стабілізація потенціалу.

Поняття стабільності трактується як такий стан потенціалу, при якому він проявляє себе і стає можливим його ідентифікація і використання. Поняття стабільності є відносним для різних учасників економічного процесу, але при цьому для всіх учасників потенціал є об'єктом економічної діяльності і, тому, в процесі його стабілізації беруть участь всі сторони [63].

У вузькому сенсі під стабілізацією можна розуміти формування портфеля інвестиційних пропозицій, що охоплюють всі елементи потенціалу, в більш широкому сенсі стабілізація являє собою безперервний процес формування, уточнення, реалізації та оцінки інвестиційних пропозицій.

Визначеність інформації є об'єктом дослідження в різних методологіях оцінки ресурсного потенціалу, а визначеність реальних значень ресурсів є скоріше критерієм оцінки системи знань про природу і економіці. В якійсь мірі і та й інша визначеність є суб'єктивним фактором.

Ресурси і інформацію можна розділити на внутрішні і зовнішні по відношенню до соціально-економічної системи. У разі зовнішніх ресурсів їх можна розділити на прикріплені до підприємства (наприклад, фінансові ресурси у вигляді трансфертів, інфраструктурні ресурси у вигляді глобальних транспортних систем і ін.). А також пошукові ресурси (наприклад, фінансові ресурси у вигляді інвестицій, інфраструктурні ресурси у вигляді мереж матеріальних і фінансових потоків).

Рішення даних завдань може послужити основою формування довгострокової стратегії розвитку. Розглянемо сучасну методику пошукового закріплення зовнішніх інвестиційних ресурсів, як напрям розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Сутність цієї методики в наступному:

– етап оцінки, при нестачі або неможливості ефективного використання внутрішніх інвестиційних ресурсів, основна орієнтація повинна бути на залучення зовнішніх ресурсів;

– етап пошуку зовнішніх інвестиційних ресурсів полягає в процедурі виявлення потенційних інтересів зовнішніх інвесторів у використанні будь-якої складової потенціалу соціально-економічної системи, тобто визначення її конкурентних позицій на ринку інвестицій;

– етап прикріплення зовнішніх інвестиційних ресурсів полягає в реалізації інтересів зовнішніх інвесторів в межах розвивається соціально-економічної системи та виходу інвестиційних ресурсів на цикл безперервного ресурсноінноваційного розвитку, який дозволяє «самовідтворюватися» інвестиційним ресурсам.

Завдання управління внутрішніми ресурсами в даному випадку буде, перш за все, заключатися в їх стабілізації (визначеності) в часі. Виходячи з цього, до вищевикладеної методики управління ресурсами, слід додати методику стабілізації ресурсів у часі, як ще одного напрямку розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Сутність цієї методики в наступному:

– етап пошуку, при оцінці наявності ресурсів в потенціалі системи необхідно враховувати різний ступінь визначеності і ризику по ресурсам, використовуючи сценарні варіанти прогнозування ресурсів і методи страхування ризиків;

– етап оцінки, розглядаючи обраний сценарний варіант наявності і використання ресурсів, необхідно розробити планову модель використання ресурсів у часі (мережеву вірогідну ресурсну модель), яку можна оптимізувати на основі ресурсозаміщення;

– етап стабілізації, в процесі реалізації програми розвитку мережева ресурсна модель є основою для контролю і оперативного забезпечення стабільності ресурсів [46].

На сьогоднішній день вже розроблено та апробовано на практиці три розвинені методики оцінки та управління ресурсним потенціалом сучасного підприємства:

- методика аналізу агрегованих показників статистичних даних, використовуваних для оцінки ресурсного потенціалу підприємницької структури;
- методика грошової оцінки фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, трудових ресурсів;
- кореляційно-регресійний аналіз, який дозволяє оцінити ресурсний потенціал за наслідками господарської діяльності підприємства – обсягам виробленої, реалізованої продукції підприємства, його прибутком, які характеризують рівень організації та управління підприємством.

Майбогіна Н. В. виділяє такі методи управління [52]:

- економічні;
- технологічні;
- соціально-психологічні;
- адміністративні.

Кожний із вказаних методів управління зумовлений різноманітними чинниками. Так, економічні методи зумовлені економічними чинниками. За їх допомогою досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. Методи управління використовуються з різним ступенем ефективності.

Ефективне використання економічних методів потребує певних передумов: здатності підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов розвинутого ринкового середовища, фінансово-кредитних інститутів тощо. Економічні методи управління передбачають розробку плановоекономічних показників та механізмів їх досягнення. Через матеріальну зацікавленість стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. В основному, економічні методи діють на об'єкт, яким управляють, не прямо, а опосередковано.

Економічні методи управління ресурсним потенціалом – це:

- економічні плани;
- економічні стимули.

Найефективнішими економічними методами управління є економічні стимули. Економічні стимули – це способи впливу, які спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних фінансово-господарських завдань відповідно до мети підприємства. Вони зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових та індивідуальних інтересів.

Ґрунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо. Вони є найдієвішими способами впливу на продуктивність праці працівників підприємства [52].

В управлінні ресурсним потенціалом підприємства, поряд з економічними, застосовують технологічні методи управління. Останні здійснюють вплив на діяльність працівників через документи, які визначають технологію фінансовогосподарських процесів.

За складом виділяють такі документи:

- технологічні;
- конструкторські.

До технологічних документів відносять: різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режим діяльності, послідовність операцій та процедур щодо використання матеріалів, інструментів, обладнання, інших засобів виробництва.

В процесі трудової діяльності через технологічні документи забезпечується відповідний вплив на працівників підприємства. Вони, виконуючи конкретну роботу, керуються переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками щодо використання конкретного обладнання та устаткування, послідовністю виробничих процесів тощо.

До конструкторських документів відносять: різноманітні ескізи виробів, креслення, конструкторські карти машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів та оснащення) тощо [46]. Третю групу складають соціально-психологічні методи управління

ресурсним потенціалом. Це сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Виділяють такі соціально-психологічні методи:

- соціальні плани;
- моральні стимули.

До останньої групи відносять адміністративні методи управління ресурсним потенціалом. Це, як правило, однозначні методи, які виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Способи впливу адміністративних методів такі:

- організаційні;
- розпорядчі;
- дисциплінарні.

Вплив адміністративних методів можна здійснювати шляхом:

- організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази тощо);
- організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);
- організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);
- організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви) [46 ].

Таким чином, визначено управління ефективністю ресурсного потенціалу необхідно розглядати як допоміжний етап, який повинен містити такі напрямки, як якість управління та управління результатами. Даний напрямок повинен формуватися під впливом ефективної системи мотивації та контролю при чіткому визначенні цілей і пріоритетів розвитку підприємства та однозначному поділі повноважень і відповідальності.

Управління результатами діяльністю повинно містити сукупність систематичних процедур і підходів, що використовуються для оцінювання результатів діяльності підприємства та зворотного впливу з метою їх покращення. При цьому прийняття рішень має відповідати загальним вимогам,



що висуваються до будь-яких управлінських рішень. Вони мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно та якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними та гнучкими. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення будуть виконувати керуючу, координуючу (узгоджувати окремі дії, рішення, діяльність окремих фахівців та підрозділів) та мобілізуючу (активізація виконавців) функції задля підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства.

## РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПАТ  
«ДНІПРОВСЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ»

## 2.1. Загальна соціально-економічна характеристика ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

Публічне акціонерне товариство «Дніпровський металургійний комбінат» - одне з найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України, що налічує 130- річну історію видатних досягнень.

ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» входить до числа шести провідних металургійних комбінатів країни за обсягами виробництва і реалізації металопродукції.

ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» - одне з найбільших підприємств промислового комплексу України з повним металургійним циклом з випуску 5600 тис. тонн агломерату, 2670 тис. тонн чавуну, 3500 тис. тонн сталі, 3450 тис. тонн готового прокату.

ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» - єдиний в Україні постачальник катаної осьової заготовки для залізничного транспорту, шпунтових паль типу Ларсен, рейок контактних для метрополітену, сталевих куль, трубної заготовки. Сталеплавильний комплекс має в своєму розпорядженні сучасні технічні засоби та технологію, що забезпечують високу якість киснево- конвертної сталі по макро- і мікроструктурі, десульфуріацію чавуну, комплексне доведення металу, особливості конструкторські та технологічні рішення машин безперервного лиття.

Відповідно до Статуту (Додаток А) ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є юридичною особою, господарським товариством у формі акціонерного товариства, за типом – публічне акціонерне товариство, яке керується у своїй діяльності Статутом, Законом про АТ ті іншими нормативно- правовими актами. ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» має право від свого імені вчиняти

будь-які правочини, набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді або третейському суді.

Відповідно до Статуту (Додаток А) предметом діяльності ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є:

- виробництво і реалізація агломерату, чавуну, сталі, прокату, продукції виробничо-технічного призначення: кисню, азоту та інертних газів, товарів широкого вжитку, продукції сільського господарства, продуктів харчування;

- надання послуг населенню, підприємствам, організаціям;

- виконання робіт (будівельних, ремонтних, монтажних, науково-технічних).

Перейдемо до розгляду організаційної структури управління ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат». Вищим органом управління товариством є Загальні збори, участь в яких мають право брати всі акціонери, не дивлячись на кількість і тип належних їм акцій. Спостережна рада слідкує за діяльністю Правління і товариства в цілому, а саме, здійснює контроль за дотриманням загальноприйнятих принципів статуту і рішень Загальних зборів, перевірку рахунків і пропозицій про розподіл прибутку. Спостережна рада скликається не рідше, ніж 4 рази на рік.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Правління ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» здійснюється Ревізійною комісією, яка обирається з числа акціонерів.

Фінансовий відділ забезпечує планування і аналіз господарської діяльності, а також здійснює оперативний облік виконання планів і завдань, складає статистичну звітність за результатами виробничої і торгово-господарської діяльності. Бухгалтерія веде облік і звітність; контролює і аналізує фінансово-господарську діяльність; розробляє заходи підвищення рентабельності підприємства.

Відділ бухгалтерського обліку виконує наступні функції: організація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності, забезпечення раціональної організації обліку і звітності в організації; організує облік вхідних грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів; контроль за

дотриманням порядку оформлення первинних і бухгалтерських документів, розрахунків, використанням фонду заробітної плати.

Відділ кадрів виконує функції організації набору і відбору персоналу, включаючи тестування, а також здійснює введення на посаду нових робітників; організацію планування кар'єри; оцінку діяльності; професійну орієнтацію. Структура органів управління акціонерного товариства представлена на рис. 2.1.

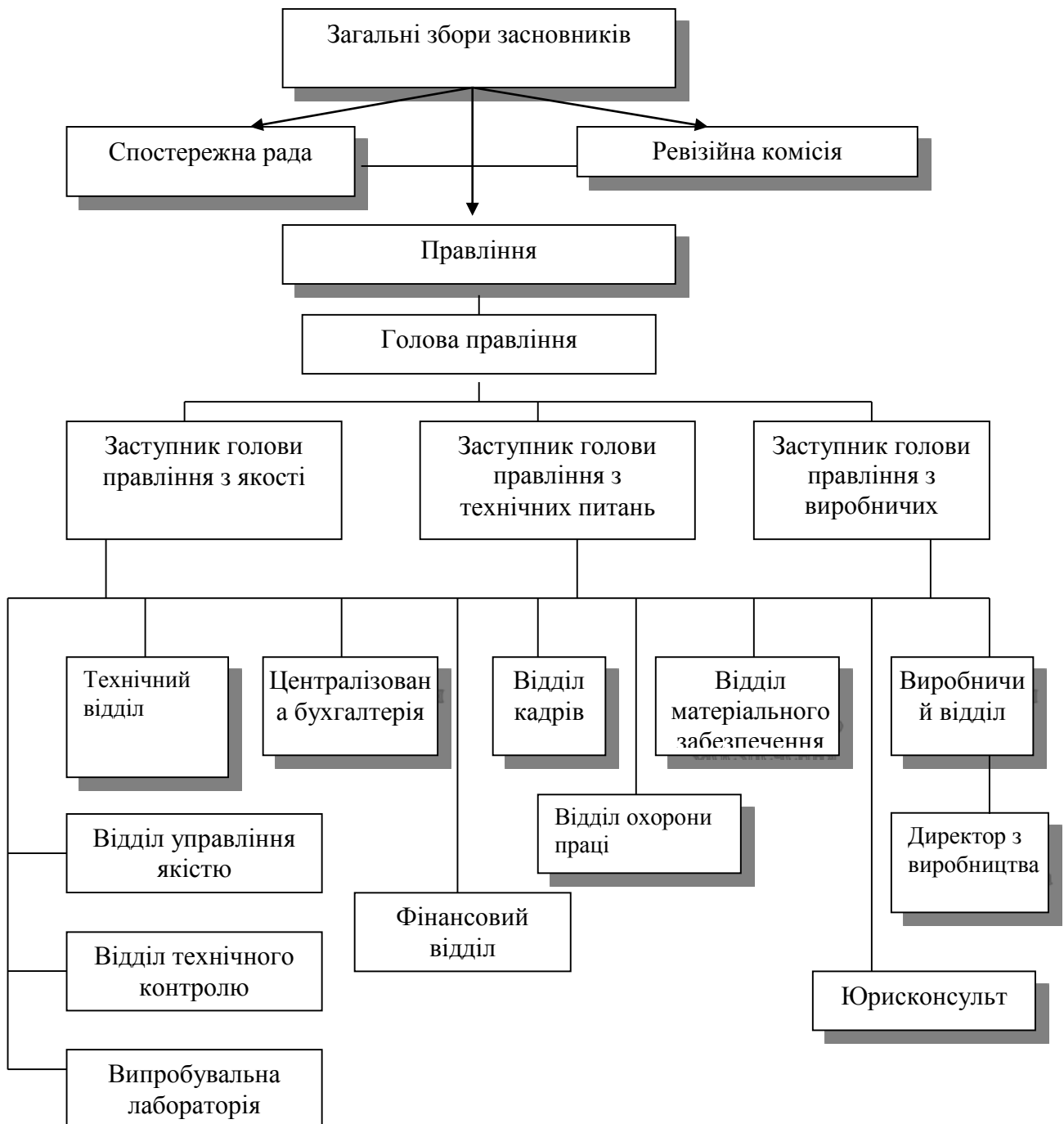


Рис. 2.1. Структура апарату управління ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

В сучасних умовах господарювання персонал є основою забезпечення конкурентних переваг підприємства. За чисельністю працюючих (понад 1000 чоловік) підприємство можна віднести до великих. Для того, щоб провести аналіз персоналу організації як об'єкту управління скористуємось звітами по роботі з персоналом, які складаються у ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (Додаток Б,В,Д).

Проаналізуємо загальну структуру персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Загальна структура персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» по категоріях зайнятих за 2020-2022 рр.**

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-)питомої ваги у % 2022 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	434	25,0	398	23,6	376	22,7	-2,3	-0,9
у тому числі:								
Керівники	33	1,9	32	1,9	30	1,8	-0,1	-0,1
Спеціалісти	397	22,8	363	21,6	344	20,7	-2,1	-0,9
Технічні працівники	4	0,2	3	0,2	2	0,1	-0,1	-0,1
Виробничий персонал	1304	75,0	1286	76,4	1283	77,3	2,3	0,9
Разом	1738	100,0	1684	100,0	1659	100,0	-	-
Виробничий персонал на 1 управлінського, осіб	3,0		3,2		3,4		0,4	0,2
Частка управлінського персоналу, %		25,0		23,6		22,7	-2,3	-0,9

Аналізуючи дані таблиці 2.1 зазначимо, що чисельність управлінського персоналу з кожним роком зменшується. У 2022 році вона зменшилась на 58 осіб у порівнянні з 2020 роком. Таку ж тенденцію має і виробничий персонал.

Так, у 2022 році чисельність виробничого персоналу складала 1283 особи, що на 21 особу менше від 2020 року. Питома вага управлінського персоналу у 2022 році зменшилася на 2,3 % порівняно з 2020 роком. А питома вага виробничого персоналу, навпаки, збільшилася, а саме на 2,3 %. На одного керівника припадає приблизно 3 робітники. З цього можна зробити висновок, що на підприємстві управлінський апарат в розмірах норми.

Надалі проаналізуємо використання персоналу (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників чисельності окремих категорій працівників ПАТ  
«Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	1738	1684	1659	-79	-25
з них:					
працівники основного складу, осіб	1726	1668	1645	-81	-23
крім того:					
сумісники, осіб					
працюючі за договорами цивільно-правового характеру, осіб	12	16	14	2	-2

Дані таблиці 2.2 показують, що середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу з кожним роком зменшується. У 2022 році середньооблікова чисельність працівників зменшилась на 79 осіб порівняно з 2020 роком і на 25 осіб - порівняно з 2021 роком. Відповідно таку ж тенденцію мають працівники основного складу.

Їх чисельність у 2022 році зменшилась на 81 та 23 особи порівняно з 2020 та 2021 роками відповідно. Тенденцію до зростання мають тільки працюючі за договорами цивільно-правового характеру. Чисельність останньої категорії у 2022 році порівняно з 2020 роком зросла на 2 особи, а в порівнянні з 2021 роком зменшилася на 2 особи. Таким чином, динаміка чисельності персоналу має негативну тенденцію.

Ефективність роботи трудового колективу в значній мірі залежить від його соціальної структури. Соціальна структура – характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом. Охарактеризуємо вікову структуру персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Вікова структура персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.**

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) питомої ваги у % 2022 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2020 р.	2021р.
<b>Персонал підприємства в цілому</b>								
Молодь віком 15-28 років	268	15,4	246	14,6	237	14,3	-1,1	-0,3
29-40 років	731	42,1	722	42,9	744	44,8	2,7	1,9
41-50 років	602	34,6	586	34,8	566	34,1	-0,5	-0,7
Передпенсійні роки	89	5,1	81	4,8	80	4,8	-0,3	0
Пенсійні роки	48	2,8	49	2,9	32	1,9	-0,9	-1,0
Разом	1738	100,0	1684	100,0	1659	100,0	-	-
<b>Управлінський персонал</b>								
Молодь віком 15-28 років	36	8,2	35	8,8	33	8,8	0,6	0
29-40 років	198	45,6	175	44,0	168	44,7	-0,9	0,7
41-50 років	153	35,3	148	37,2	142	37,8	2,5	0,6
Передпенсійні роки	39	9,0	33	8,3	27	7,2	-1,8	-1,1
Пенсійні роки	8	1,8	7	1,7	6	1,6	-0,2	-0,1
Разом	434	100,0	398	100,0	376	100,0	-	-
<b>Виробничий персонал</b>								
Молодь віком 15-28 років	232	17,8	211	16,4	204	15,9	-1,9	-0,5
29-40 років	533	40,9	547	42,5	576	44,9	4,0	2,4
41-50 років	449	34,4	438	34,1	424	33,0	-1,4	-1,1
Передпенсійні роки	50	3,8	48	3,7	53	4,1	0,3	0,4
Пенсійні роки	40	3,1	42	3,3	26	2,0	-1,1	-1,3
Разом	1304	100,0	1286	100,0	1283	100,0	-	-

Як показують дані таблиці, більша частина персоналу на підприємстві як в цілому, так і по окремих категоріях у 2020 році належала до другої вікової категорії, тобто 29-40 років.

Питома вага працівників віком 41-50 років у структурі персоналу підприємства в цілому зменшилася у 2022 році на 0,5% порівняно з 2020 роком та на 0,7 % - у порівнянні з 2021 роком. Найменшу частку складають працівники, що мають пенсійний вік. Питома вага управлінського персоналу пенсійного віку в 2022 році порівняно з 2020 р. зменшилась на 0,2%, а виробничого персоналу на 0,1%.

Велику чисельність працівників складає молодь 15-28 років, її питома вага в цілому по підприємству має тенденцію до зменшення, що є негативним фактором для діяльності організації, оскільки молоді працівники хоч і мають менший досвід роботи, але вони володіють певними знаннями, які потрібні організації, щоб відповідати вимогам сучасності. Кількість працівників передпенсійного віку в 2022 році порівняно з 2020 р. зменшилась на 12 осіб. З цього можна зробити висновки, що на підприємстві переважають працівники середніх вікових категорій з достатнім досвідом роботи.

Надалі потрібно охарактеризувати освітню структуру персоналу підприємства (табл. 2.4).

Дані таблиці 2.4 свідчать, що працівники з середньою освітою як серед виробничого, так і серед управлінського відсутні. Працівники управлінського персоналу мають базову або повну вищу освіту. Найбільша чисельність осіб є з повною вищою освітою.

Їх питома вага у всій чисельності персоналу в 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилася на 0,8% та 2021 роком збільшилась відповідно на 0,1% . Серед виробничого персоналу найбільшу питому вагу у 2020 році займали працівники з неповною вищою освітою, також і у 2022 році.

Питома вага виробничого персоналу з повною вищою освітою у 2022 році збільшилась на 9,3% порівняно з 2020 роком і на 0,2% - у порівнянні з 2021 роком. Розглядаючи відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління, можна визначити його зменшення протягом аналізованого періоду. У 2022 році



порівняно з 2020 роком даний показник зменшився на 2,2%, а у порівнянні з 2021 роком - на 1,9%.

Таблиця 2.4

**Освітня структура персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.**

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+; -) питомої ваги у % 2022 р. від	
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Середня освіта з них: управлінський персонал виробничий персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них: управлінський персонал виробничий персонал	- 388	- 22,3	- 361	- 21,4	- 363	- 21,9	-0,4	0,5
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації–освітньо- кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») з них: управлінський персонал виробничий персонал	- 468	- 26,9	- 401	- 23,8	- 400	- 24,1	-2,8	0,3
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр») з них: управлінський персонал виробничий персонал	122 283	7,0 16,3	112 211	6,7 12,5	93 208	5,6 12,5	-1,4 -3,8	-1,1 0
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») з них: управлінський персонал виробничий персонал	312 165	17,9 9,5	286 313	17,0 18,6	283 312	17,1 18,8	-0,8 9,3	0,1 0,2
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління, %	24,9		23,6		22,7		-2,2	-1,9
Разом	1738	100,0	1684	100,0	1659	100,0	-	-

Після характеристики освітньої структури персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» доцільно розглянути динаміку структури персоналу за стажем роботи (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Структури персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за стажем роботи за 2020-2022 рр.**

Стаж роботи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) питомої ваги у % 2022 р. від	
	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Менше 1 року	34	2,0	32	1,9	27	1,6	-0,4	-0,3
1-3 роки	156	9,0	141	8,4	131	7,9	-1,1	-0,5
3-5 роки	243	14,0	271	16,1	258	16,6	2,6	0,5
5-10 років	458	26,4	416	24,7	443	26,7	0,3	2,0
10-20 років	601	34,6	586	34,8	574	34,6	0	-0,2
Понад 20 років	246	14,0	238	14,1	226	13,6	-0,4	-0,5
Разом	1738	100,0	1684	100,0	1659	100,0	-	-

Аналізуючи показники таблиці 2.5 можна відзначити, що найбільша чисельність працівників на даному підприємстві у 2020 році була зі стажем роботи 10-20 років, теж аналогічну тенденцію ми спостерігаємо у 2022 році. Найменшу питому вагу в загальній чисельності персоналу займають працівники зі стажем роботи менше року, а саме 2,0%, 1,9% та 1,6% у 2020, 2021 та 2022 роках відповідно. Питома вага працівників за стажем роботи від 3-5 років, 5-10 років протягом аналізованого періоду збільшується. У 2022 році відбулося зменшення питомої ваги працівників зі стажем роботи 10-20 років на 0,2% відносно 2021 року.

Окрім характеристики персоналу за стажем роботи доцільно розглянути його динаміку та структуру за статтю (табл.2.6). Дані таблиці показують, що серед працюючих на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» жінок менше, ніж чоловіків. Питома вага чоловіків у загальній чисельності персоналу підприємства в 2022 році порівняно з 2021 роком збільшилась на 1,2%, а порівняно з 2020 роком зменшилась - на 0,5%, це відбувається тому, що зменшилась загальна чисельність

працівників на підприємстві.

Таблиця 2.6

**Статеву структуру персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення (+,-) питомої ваги у % 2022 р. від	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	1328	1315	1287	76,4	78,1	77,6	1,2	-0,5
Жінки	410	369	372	23,6	21,9	22,4	-1,2	0,5
Управлінський персонал								
Чоловіки	331	307	290	19,0	18,2	17,5	-1,5	-0,7
Жінки	103	91	86	5,9	5,4	5,2	-0,7	-0,2
Виробничий персонал								
Чоловіки	997	1008	997	57,4	59,8	60,1	2,5	0,3
Жінки	307	278	266	17,7	16,5	16,0	-1,7	-0,5
РАЗОМ	1738	1684	1659	100	100	100	-	-

Питома вага жінок зменшилася в 2022 році зменшилася відносно 2020 року та збільшилася на 0,5% відповідно 2021 року. Серед управлінського персоналу питома вага чоловіків та жінок у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилась на 1,5%, та 0,7%, а порівняно з 2021 роком, зменшилася на 0,7% та 0,2%. Питома вага чоловіків виробничого персоналу у 2022 році збільшилась на 2,5% порівняно з 2020 роком та збільшилася на 0,3% - у порівнянні з 2021 роком.

Отже, проаналізувавши персонал ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», можна зробити висновок, що персонал товариства є досить високоефективним.

На підставі даних фінансової звітності ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (додатки Ж, К, Л) за 2020-2022 рр., було здійснено аналіз основних показників його господарської діяльності (табл. 2.7).

Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг є основним обсяговим показником діяльності ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», отже його зростання варто оцінити позитивно.

**Динаміка основних показників господарської діяльності ПАТ  
«Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року від		2022 рік у % до:	
				2020	2021	2020	2021
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	5714501	5052242	10423283	4708782	5371041	182,4	у 2 р.
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4483327	4291563	8072886	3589559	3781323	180,1	188,1
Витрати, тис. грн.							
-від операційної діяльності	10965624	8271623	11717992	752368	3446369	106,9	141,7
Витрати на 1 грн. виручки від реалізації	1,92	1,64	1,12	-0,79	-0,51	58,59	68,67
Прибуток (збиток), тис. грн.:							
-валовий прибуток (збиток)	1231174	760679	2350397	1119223	1589718	190,9	у 3 р.
- від операційної діяльності	-484110	-780925	866839	1350949	1647764	-179,1	-111,0
- від звичайної діяльності до оподаткування	-921424	-1313086	279865	1201289	1592951	-30,4	-21,3
- чистий прибуток (збиток)	-809727	-1136428	313396	1123123	1449824	-38,7	-27,6

Чистий дохід від реалізації за 2022 рік становив 10423283 тис. грн., що більше показника 2020 року на 4708782 тис. грн., або на 82,4% більше, ніж у минулому році на 5371041 тис. грн., або у 2 рази (рис.2.2).

Динаміка собівартості реалізації має також тенденцію до зростання, так, цей показник у 2022 році становив 8072886 тис. грн., що на 3589559 тис. грн. або на 80,1% більше, ніж у 2020 році та на 3781323 тис. грн. або на 88,1% більше, ніж у 2021 році.

Аналіз валового прибутку ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» протягом 2020-2022 років свідчить, що валовий прибуток у 2022 році становив 2350397 тис. грн., що на 1119223 тис. грн., або на 90,9% більше, ніж у 2020 році, та на 1589718 тис. грн., або у 3 рази більше, ніж у 2021 році.

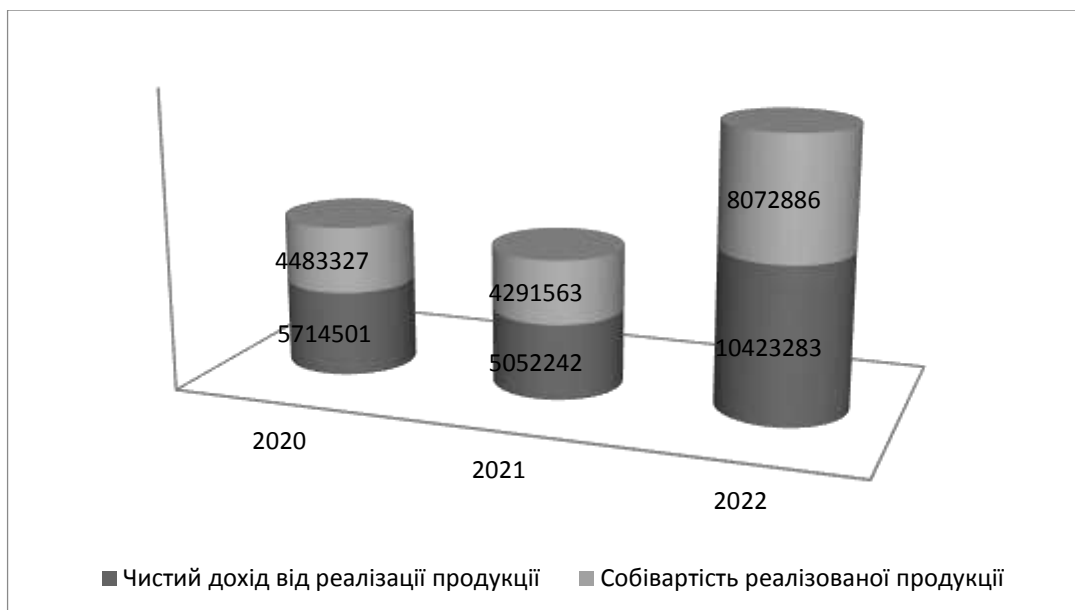


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.

За результатами операційної діяльності підприємство у 2022 році одержало прибуток у сумі 866839 тис. грн., що на 1350949 тис. грн. більше показника 2020 року та на 1647764 тис. грн. або на 11,0% більше розміру збитку 2021 року.

Чистий прибуток у 2022 році становив 313396 тис. грн., що на 1123123 тис. грн., або на 61,3% більше показника 2020 року, та на 1449824 тис. грн., або на 72,4% більше розміру збитку 2021 року (рис. 2.3).

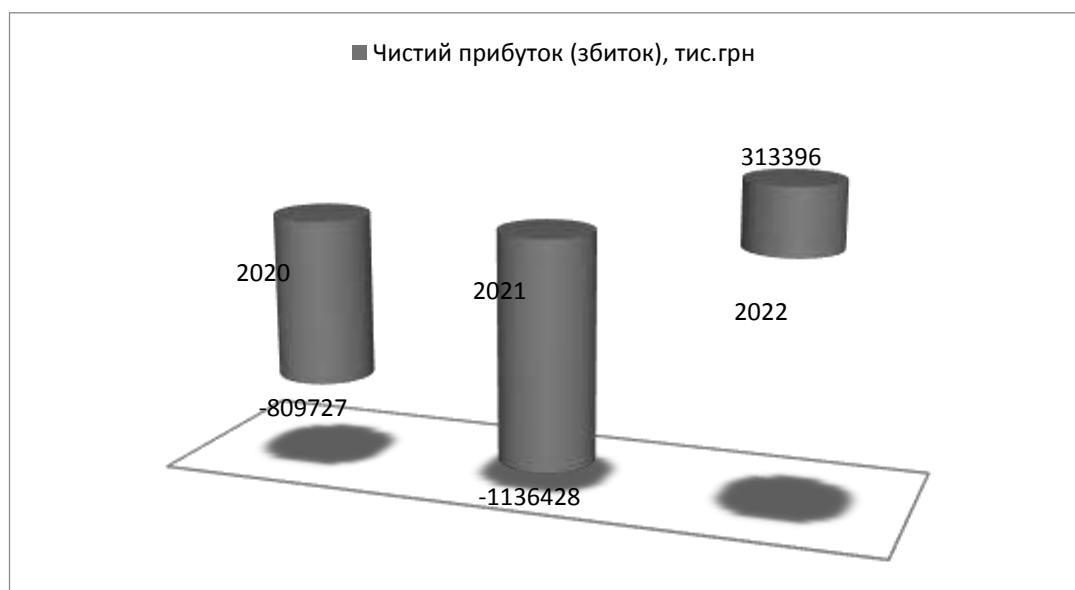


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку (збитку) ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.

Отже, основні показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства свідчать про низьку ефективність та збитковість.

Фінансові коефіцієнти дозволяють судити про фінансову незалежність та платоспроможність ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка фінансових коефіцієнтів ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року від	
				2020	2021
Фінансові коефіцієнти:					
-автономії	0,149	0,040	0,048	-0,101	0,009
-фінансової незалежності	6,723	25,296	20,732	14,009	-4,565
-абсолютної ліквідності	0,004	0,005	0,024	0,020	0,019
-загальної ліквідності	1,298	1,089	1,096	-0,202	0,007

Відмічено скорочення значення коефіцієнту автономії у 2020-2022 роках, який склав на кінець 2022 року 0,048, що свідчить про те, що підприємство фінансує свою діяльність майже за рахунок позикового капіталу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) – показник, що характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Теоретичне оптимальне значення цього показника становить приблизно 0,2-0,25. У ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» станом на кінець 2022 року коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,024, що менше від нормативного значення.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. У ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» станом на кінець 2022 року коефіцієнт загальної ліквідності склав 1,096, що вище від нормативного значення 1, та показує, що на кожну гривню поточних зобов'язань приходится 1,10 грн. оборотних коштів.

Загалом показники діяльності ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» протягом 2022 року необхідно оцінити неоднозначно. У 2022 році підприємство отримало прибуток, але фінансові коефіцієнти не відповідають нормативним значенням.

Згідно з методикою проведення SWOT-аналізу необхідно віднести всі чинники до позитивно чи негативно впливаючих (тобто до можливостей чи загроз відносно зовнішнього середовища і сильних чи слабких сторін відносно внутрішнього середовища). Результати аналізу занесемо до табл. 2.9.

Отже, зі зробленого аналізу можна зробити такий висновок, що підприємство має багато сильних сторін і знаходиться в сприятливих умовах для успішного розвитку, але не завжди використовує ці умови. Бо за результатами аналізу позитивно та негативно впливаючих зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність ПАТ «ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», ми бачимо, що підприємство може сміливо використовувати агресивні стратегії щодо зовнішнього ринку, що й робить насправді. Але стратегія і можливості підприємства не є основними показниками ефективності його діяльності, бо насправді підприємство не є фінансово стійким. Це означає, що воно не використовує на повну силу всіх наявних можливостей і має недоліки в управлінні фінансами та іншими сферами діяльності.

За результатами SWOT-аналізу складемо матрицю (рис. 2.4), звівши до неї всі чинники зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища та проаналізуємо їх вплив на ПАТ «ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

У даному випадку, за результатами проведеного SWOT-аналізу, ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» знаходиться в полі „сильні сторони” та „загрози” – це означає що підприємство потребує стратегій, спрямованих на стабілізацію своєї діяльності.

Отримані у процесі проведення SWOT-аналізу дані підтверджують висновки, зроблені за результатами розрахунків по перших чотирьох етапах аналізу кризової ситуації на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

**Аналіз чинників зовнішнього середовища і внутрішнього стану ПАТ  
«Дніпропетровський трубний завод» за 2015 рік**

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ
Сильні сторони:	Можливості:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позитивний імідж підприємства.</li> <li>2. Висока якість продукції.</li> <li>3. Сучасна технологія виробництва.</li> <li>4. Розвинута маркетингова діяльність.</li> <li>5. Тісні зв'язки зі споживачами, посередниками.</li> <li>6. Налагоджена система контролю.</li> <li>7. Прогресивне керівництво, націлене на впровадження нововведень.</li> <li>8. Розвинуті інвестиційні можливості.</li> <li>9. Унікальність продукції.</li> <li>10. Відсутність у регіоні іншого великого виробника продукції заводу.</li> <li>11. Створення і підтримка взаємостосунків між працівниками.</li> <li>12. Високий рівень кваліфікації персоналу.</li> <li>13. Система менеджменту якості.</li> <li>15. Концентрація на швидко зростаючих ринках;</li> <li>16. Надійність та ефективність обраної стратегії;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перевірені клієнти</li> <li>2. Зацікавленість інвесторів та їх платоспроможність.</li> <li>3. Швидке зростання ринку.</li> <li>4. Можливість модернізації технологій і збуту продукції.</li> <li>5. Входження в нові ринки (сегменти);</li> <li>6. Можливості доступу до новітніх закордонних технологій.</li> </ol>
Слабкі сторони:	Загрози:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабка конкурентна позиція через різке скорочення обсягів виробництва та реалізації.</li> <li>2. Моральний клімат серед виробничого персоналу.</li> <li>3. Плинність виробничого персоналу.</li> <li>4. Внутрішні проблеми у ефективності управління персоналом;</li> <li>5. Недосконалість організаційної структури управління;</li> <li>6. Залежність від інвесторів;</li> <li>7. Ступінь мотивованості кадрів;</li> <li>8. Збиткова діяльність;</li> <li>9. Велика дебіторська заборгованість.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільне економічне становище в країні.</li> <li>2. Нестабільне політичне становище в країні.</li> <li>3. Неприятливі норми оподаткування</li> <li>4. Неплатоспроможність основних споживачів продукції.</li> <li>5. Невдоволеність рівнем життя і розподілом доходів населення.</li> <li>6. Виникнення труднощів при укладанні договорів</li> <li>7. Загроза зменшення трудового потенціалу.</li> <li>8. Мала підтримка з боку держави;</li> <li>9. Недосконала науково-технічна політика держави.</li> </ol>

У ситуації, що склалася, підприємство максимально повинно використати всі свої сильні сторони для пом'якшення (усунення) загроз.



		<i>Зовнішнє середовище</i>	
		Можливості 6	Загрози 9
<i>Внутрішнє середовище</i>	Сильні сторони 16	$16+6 = 22$	$16+9 = \underline{25}$
	Слабкі сторони 8	$9+6=15$	$9+9=18$

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2022 рік

Тобто, для того щоб ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» не потрапив під вплив потенційних зовнішніх загроз потрібно розвивати та удосконалювати свою діяльність в тому напрямку, де підприємство є найсильнішим та здатне до вдосконалення, а саме:

- удосконалення організаційної структури організації;
- підвищення ефективності управління персоналом;
- розвиток стратегічного управління на підприємстві;
- проведення модифікації продукції, яка випускається;
- необхідно звернути увагу на захисні стратегії діяльності за рахунок захисту зайнятого сегменту ринку.

Також для подальшої стабілізації та ефективного функціонування ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» повинне більше приділяти уваги маркетинговій діяльності, науково-дослідним роботам, системі мотивації персоналу.

## 2.2. Оцінка ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

Формування ресурсного потенціалу є комплексним процесом, який складається з низки повноцінних етапів. Тому під час оцінювання передумов його створення необхідно враховувати не лише внутрішні складові, а й зовнішні.

Для визначення наявних ресурсів проаналізуємо такі показники, як кількість персоналу, основні засоби, виробничі й товарні запаси, дебіторська заборгованість, гроші та їх еквіваленти, власний капітал

Наявними специфічними ресурсами є інформаційні, інноваційні (нематеріальні активи), інвестиційні (незавершені капітальні інвестиції). Ці ресурси віднесені до специфічних, враховуючи їх диференцьований характер.

Розглянемо трудові ресурси ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Виробничий персонал за рівнем кваліфікації розподіляється на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Характеристика виробничого персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» по групах робітників за рівнем кваліфікації за 2020-2022 рр.

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
			2020 р.	2021 р.	2022 р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	45,6	41,1	48,1
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	31,6	37,4	26,6
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	22,8	21,5	25,3

Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	-	-	-
-----------------	----------------------------------	---------------------------------	---	---	---

Як показують дані таблиці 2.10 на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» відсутні робітники, які не мають спеціальної підготовки, тобто некваліфіковані. Найменшу частку займають малокваліфіковані робітники, а саме 22,8% у 2020 році та 25,3% - у 2022 році. Найбільшу частку у структурі виробничого персоналу займають висококваліфіковані робітники, до того ж вона має тенденцію до зростання.

Рух персоналу в організації – це складова загального руху трудових ресурсів у суспільстві. Цей процес містить демографічний рух (вихід на пенсію, призов до армії), соціальні переміщення (направлення на навчання, перехід до стану службовців), рух, пов'язаний з технічним прогресом і змінами структури економіки, і плинність кадрів. Розглянемо показники руху та плинності персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» (табл. 2.11 та 2.12).

Таблиця 2.11

**Динаміка показників руху персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від	
	кількість, осіб	кількість, осіб	кількість осіб	2020 р.	2021р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1738	1684	1659	-79	-25
Звільнено працівників, осіб	63	54	38	-25	-16
з них :					
за власним бажанням	5	4	3	-2	-1
скорочення штату	58	50	35	-23	-15
за порушення дисципліни					
Кількість відпрацьованих годин протягом року	3518622	3442560	3423552	-95070	-19008
Кількість втрачених годин протягом року	152064	114048	80256	-71808	-33792

Розглядаючи показники даної таблиці, бачимо, що у 2020 році було звільнено найбільшу чисельність працівників, а саме 63 особи. Більша частина звільнених була з причин скорочення штату. Це відбулося за рахунок кризової ситуації у

країні, значного зменшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Але у 2022 році ситуація поліпшилася, чисельність звільнених зменшилась всього до 35 осіб.

Кількість відпрацьованих годин у 2022 році зменшилась на 95070 у порівнянні з 2020 роком та з на 19008 годин у порівнянні з 2021 роком.

Позитивною тенденцією є зменшення кількості втрачених годин.

Як бачимо, коефіцієнт поновлення персоналу з кожним роком зменшується, що є негативною тенденцією. У 2022 році він зменшився на 4,8% порівняно з 2020 роком та на 2,9% - у порівнянні з 2021 роком.

*Таблиця 2.12*

**Динаміка показників плинності персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	5,6	3,7	0,8	-4,8	-2,9
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	3,2	49,9	0,8	-2,4	-49,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,9	15,2	0,2	-6,7	-15
Коефіцієнт абсентеїзму, %	22,7	31,2	32,6	9,9	1,4
Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	0,1	0,3	-	-	-0,2

Коефіцієнт вибуття персоналу має позитивну тенденцію, оскільки у 2022 році він зменшився на 49,1% порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт плинності кадрів також має позитивну тенденцію. У 2022 році він зменшився на 6,7% порівняно з початковим періодом. А от коефіцієнт абсентеїзму має теж позитивну тенденцію, оскільки кількість втрачених годин по відношенню до загально фонду часу з кожним роком зменшується. Коефіцієнт внутрішньої мобільності склав всього 0,1% у 2020 році та 0,3% - у 2021 році, з чого можна зробити висновок, що на підприємстві працівники майже не змінюють посади.

До прихованих базових ресурсів належить економічні або підприємницькі (дебіторська заборгованість та власний капітал). Ці показники віднесено до групи прихованих ресурсів ґрунтуючись на самій їх економічній сутності. Власний капітал, є одним з основних джерел інвестицій в діяльності підприємства та джерелом розширення діяльності в цілому.

Здійснено аналіз капіталу, який представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка капіталу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»  
за 2020-2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року від		2022 рік у % до:	
				2020	2021	2020	2021
Капітал, тис.грн.:	10835218	11980103	16269021	5433803	4288918	150,1	135,8
Власний капітал	1611653	473589	784735	-826918	311146	48,7	165,7
-тому числі власний оборотний капітал	1783554	679946	1122748	-660806	442802	63,0	165,1
нерозподілений прибуток	286001	-	-	-286001	-	-	-
непокритий збиток	-	-705265	-260460	-260460	444805	-167,9	36,9
позиковий капітал, у т.ч.:	9223565	11506514	15484286	6260721	3977772	167,9	134,6
поточні зобов'язання за рахунками	31254	43647	50076	18822	6429	160,2	114,7

Як свідчать дані табл. 2.12 загальна величина капіталу у 2022 році становила 16269021 тис. грн., що на 5433803 тис. грн. або на 50,1% більше, ніж на кінець 2021 року та на 4288918 тис. грн. або на 35,8 % більше показника 2021 року (рис. 2.5).

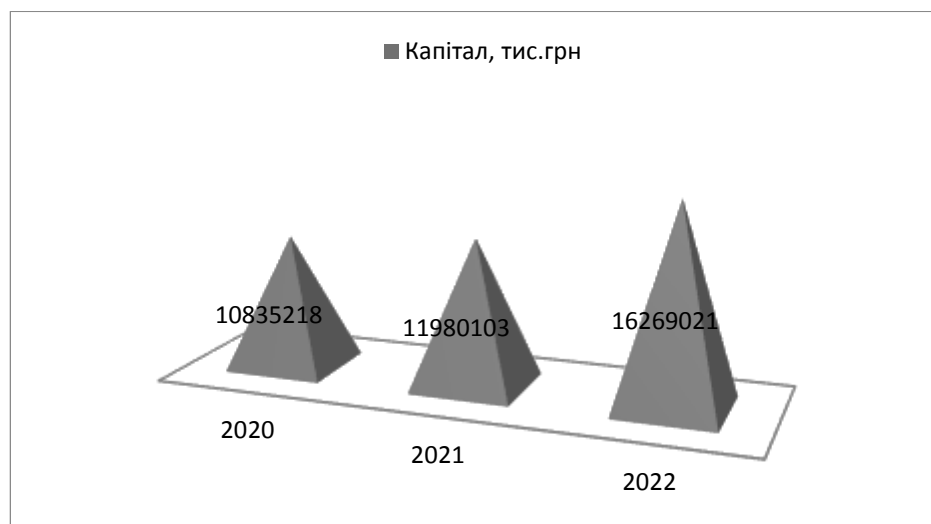


Рис. 2.5. Динаміка капіталу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 рр.

На кінець 2022 року власний оборотний капітал становив 1122748 тис. грн. та має тенденцію до зменшення протягом 2021-2022 рр.

Позиковий капітал підприємства на кінець 2022 року становив 15484286 тис. грн., що на 6260721 тис. грн. або на 67,9% більше, ніж на кінець 2020 року та на 3977772 тис. грн. або на 34,6% більше показника 2021 року, що характеризують діяльність підприємства негативно.

Кожному суб'єкту господарювання, який прагне бути незалежним (стійким) та економічно спроможним, необхідно управляти своєю фінансовою стійкістю.

У табл. 2.13 представлено узагальнюючі показники фінансової стійкості ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020-2022 роки.

Протягом 2021-2022 років ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» мало негативне значення власного оборотного капіталу для формування запасів на рівні -2666327 тис. грн.

Таблиця 2.13

**Узагальнюючі показники фінансової стійкості ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020 -2022 рр. (станом на кінець року), тис. грн**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від:	
				2020 р.	2021 р.
Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів Н1	-1456908	-2991201	-2666327	-1209419	324874
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів Н2	1783554	679946	1122748	-660806	442802
Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів Н3	3722863	2853449	3501079	-221784	647630
Запаси Н4	460072	772361	992550	532478	220229
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу для формування запасів Е1	-1916980	-3763562	-3658877	-1741897	104685
Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування-запасів Е2	1323482	-92415	130198	-1193284	222613

Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного капіталу, довгострокових, короткострокових кредитів та позик для формування запасів ЕЗ	3262791	2081088	2508529	-754262	427441
Запас стійкості фінансовго стану, днів	205,5	148,3	86,6	-118,9	-61,6
Надлишок (+), нестача (-) джерел фінансування на 1 грн. запасів, грн	7,1	2,7	2,5	-4,6	-0,2

Залишки запасів підприємства на 31.12.2022 року становлять 992550 тис. грн, що на 532478 тис.грн більше ніж у 2020 році та на 220229 тис.грн більше, ніж у 2021 році. Така динаміка вихідних чинників мала вплив на формування самих узагальнюючих показників фінансової сталості.

Так, протягом 2022 року спостерігалася нестача власних оборотних коштів для формування запасів. На кінець 2022 року нестача становить 3658877 тис.грн, необхідно відмітити, що станом на кінець 2022 року спостерігалась зменшення нестачі власного оборотного капіталу для формування запасів на 104685 тис. грн у порівнянні з 2021 роком.

За здійсненими розрахунками ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» у 2020 -2022 роках має нормальну фінансову стійкість, так як виконується умова  $E1 < 0$ ,  $E2 > 0$ ,  $E3 > 0$ .

Відповідно на 31.12.2022 року на 1 грн запасів має місце нестача 4,6 грн джерел фінансування.

Узагальнюючі показники надають загальну оцінку фінансовому стану, а виявити можливі причини недоліків у роботі допомагають часткові показники фінансової стійкості (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Часткові показники фінансової стійкості ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» за 2020 -2022 рр. (станом на кінець року)**

Показники	Оптимальне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 року (+,-) від:	
					2020 р.	2021 р.
Коефіцієнти:						
економічної незалежності	>0,5	0,149	0,040	0,048	-0,101	0,009
концентрації позикового капіталу	<0,5	0,851	0,960	0,952	0,101	-0,009
фінансової залежності	<2	6,723	25,296	20,732	14,009	-4,565

фінансування	>1	0,175	0,041	0,051	-0,124	0,010
заборгованості	<1	5,723	24,296	19,732	14,009	-4,565
забезпеченості запасів	>0,8	3,879	0,900	1,131	-2,748	0,231
забезпеченості оборотних активів	>0,5	0,230	0,082	0,088	-0,142	0,006
реальної вартості основних засобів та запасів у валюті балансу	0,8	0,249	0,235	0,183	-0,067	-0,052
маневреності	>0,5	1,107	1,468	1,431	0,323	-0,038
довготермінового залучення коштів		0,668	0,886	0,828	0,161	-0,057
інвестування	-	0,597	0,168	0,264	-0,332	0,096
маневреності власного оборотного капіталу	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
покриття запасів	-	8,092	-1,059	3,527	-4,565	4,586
фінансової стійкості	0,85-0,9	0,448	0,346	0,281	-0,167	-0,065
короткострокової заборгованості	-	0,649	0,681	0,755	0,107	0,074
придатності основних засобів		0,700	0,663	0,616	-0,084	-0,047
нагромадження амортизації		1,497	-1,365	1,497	0,000	2,862

Часткові показники фінансової стійкості свідчать, що протягом 2022 року частка власного капіталу становить 4,8% (коефіцієнт незалежності) та показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Це свідчить про фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

Відповідно коефіцієнт концентрації позикового капіталу складає 95,2% у 2022 році, що не відповідає нормативному значенню показника протягом 2020-2022 років.

Коефіцієнт фінансування показує, що на кожну 1 гривню позикових коштів припадає у 2022 році 0,05 грн власного капіталу.

За результатами проведеного аналізу показників реальної вартості статей активу балансу, зроблено висновок, що реальна вартість основних засобів, оборотних активів та запасів нище оптимального значення.

У ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» значення коефіцієнту маневреності є високим і є вищим нормативного значення протягом 2020-2022 рр.



За результатами розрахованого показника покриття запасів джерелами фінансування (35,3%) станом на кінець 2022 року, зроблено висновок, що запаси сформовані за рахунок залучених коштів.

Показник фінансової стійкості характеризує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі – 28,1% у 2022 році, що не відповідає оптимальному значенню. Частка короткострокових зобов'язань у загальному їх розмірі протягом 2020-2022 років становить 64,9-75,5%.

Значення коефіцієнту нагромадження амортизації 150,0% у 2022 році свідчить про те, що основні засоби підприємства повністю зношені. Це підтверджує і значення коефіцієнту придатності основних засобів у 2022 році - 61,6%. Отже, нами рекомендовано для ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» оновити матеріально-технічну базу підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу та з огляду на значення окремих показників фінансової стійкості та їх погіршення у порівнянні з минулими роками, діяльність ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є незадовільною

Фінансові ресурси - це необхідна умова розвитку ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» і управління ними зорієнтоване, в першу чергу, на забезпечення стабільних та життєво необхідних фінансових потоків, пошук зовнішніх джерел фінансування в умовах необхідності, оптимізації структури капіталу. У сучасних умовах інноваційні ресурси створюють організації конкурентні позиції і виживання в довгостроковій перспективі. необхідною умовою підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ВРЗ є вибір оптимальної структури ресурсного забезпечення для ефективної роботи в умовах динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Дуже важливим видом ресурсного потенціалу являється інформаційний потенціал, який характеризується рівнем інформаційної забезпеченості всіх господарських процесів на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», ефективністю збору, обробки та аналізу інформаційних потоків, наявністю прогресивних інформаційних технологій. Характеристиками даного підвиду є знання, досвід, дані, патенти, ліцензії та інші інформаційні продукти. При низькому

рівні інформаційного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» в результаті постане перед проблемою втрати конкурентоспроможності.

Також не мало важливою складовою природного потенціалу є екологічний потенціал, що являє собою систему природних ресурсів, умов, явищ і процесів. Він, з одного боку, являється територіальною та ресурсною базою життєдіяльності суспільства, а з іншого – протистоїть йому як об'єкт антропогенного впливу. Ресурсний потенціал ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» характеризується сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів та їх мобілізацією в умовах розвитку, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Він бере участь у створенні продукції, яка є головним результатом виробничої діяльності ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», а її реалізація забезпечує прибуток – що є кінцевою метою підприємства. Продукція – це результат втілення ресурсів у ресурсний потенціал, яка обумовлює його, оскільки вона забезпечує відтворення виробництва. Оновлення продукції та технології її виробництва залежить від інноваційних перетворень на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат». Диференціація, впровадження нової продукції означає приріст обсягів виробництва, економію від зниження собівартості, зростання чистого прибутку. Чим вище науковий і технологічний рівень ресурсного потенціалу і ступінь його використання, тим потужніша матеріально-технічна база підприємства, більше можливостей для впровадження інновацій, вдосконалення та збільшення масштабів виробництва.

РОЗДІЛ 3

НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ  
ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА  
ПАТ «ДНІПРОВСЬКИЙ МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМБІНАТ»

3.3. Шляхи підвищення ефективності формування ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

Ресурсний потенціал грає важливу роль для ефективної роботи ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», оскільки він є засобом для отримання максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності.

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом, забезпечення його раціонального використання значною мірою пов'язано з проведенням якісних змін у складі ресурсів і з підвищенням ефективності в їх управлінні. Завдання підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом полягає насамперед у вдосконаленні використання й управління ресурсами ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» та в підвищенні їхньої цілісності, яка проявляється у тісному взаємозв'язку (рис. 1).

Ресурсам ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» повинен бути притаманний відповідний спектр функціональних характеристик, на основі яких має забезпечуватись компенсація їх дефіцитних властивостей. Важливе значення у підвищенні ефективності управління ресурсним потенціалом ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» має управління матеріальними ресурсами (основними фондами й оборотними засобами). Політика управління основними засобами ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» передбачає постійне здійснення перегляду наявного складу основних засобів і порівняння його з отриманими фінансовими результатами. При цьому використовується порівняння з попередніми роками і визначається, за якої політики і структури виробничих фондів ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» працював найрентабельніше. Після цього визначаються шляхи оптимізації складу виробничих фондів. Для

визначення основних напрямів оптимізації складу основних засобів ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» необхідно враховувати потребу в основних засобах за окремими групами основних фондів (виробничі будинки і приміщення; машини й обладнання, що використовуються у виробничому процесі; машини й обладнання, що використовуються у процесі управління виробничою діяльністю).

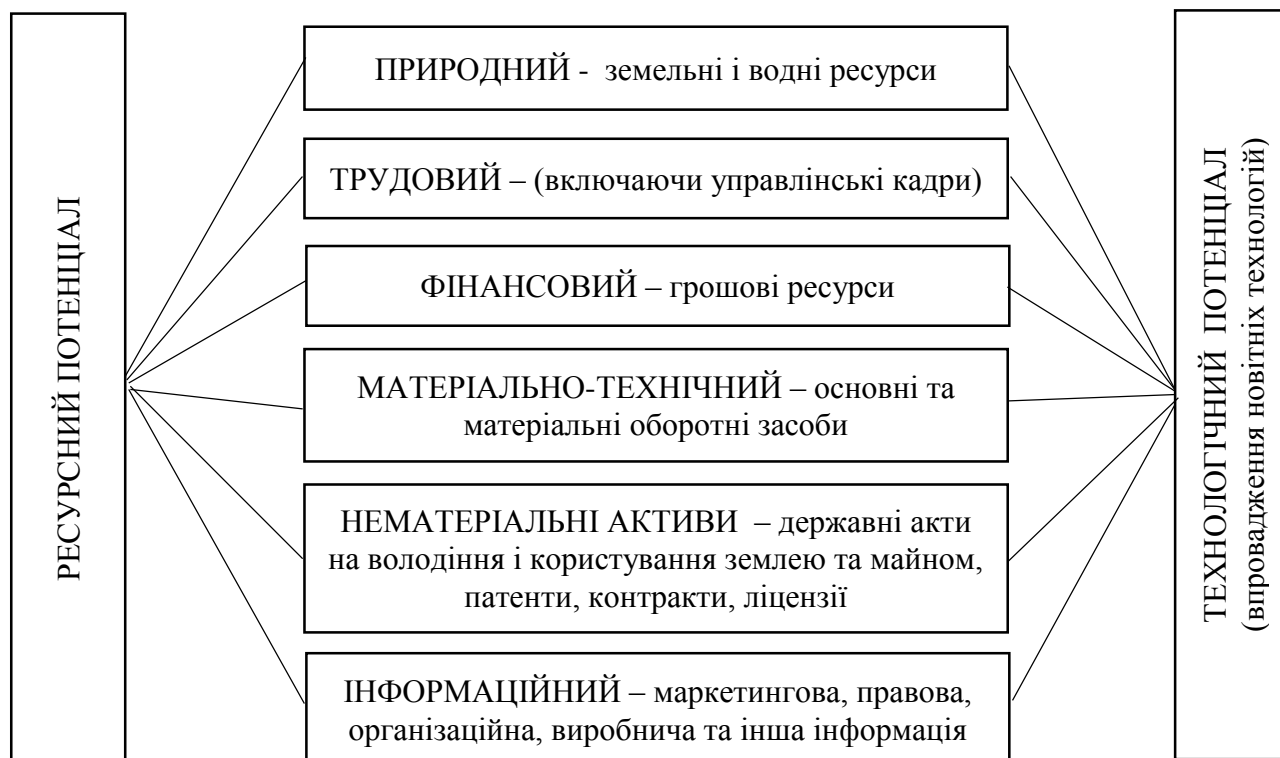


Рис. 3.1. Структурна модель ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

Важливою передумовою для створення програми заходів щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є визначення та проінформованість про поточний стан його виробничої потужності і пропонують використовувати коефіцієнт мобільності основних засобів. Він є узагальнюючим показником активної частини основних засобів, які напряду впливають на виробничу потужність ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат». Тобто чим вищий рівень мобільності основних засобів, тим вищий буде рівень виробничої потужності ПАТ «Дніпровський металургійний

комбінат». Однією з головних ознак підвищення рівня ефективного використання основних фондів ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є збільшення обсягів виробництва продукції. У свою чергу, обсяги виробництва продукції за наявної та незмінної кількості обладнання залежать:

по-перше, від ефективності використання фонду робочого часу впродовж зміни, доби, місяця тощо, тобто від екстенсивності їх використання;

по-друге, від повноти використання можливостей обладнання з погляду його часової, добової, місячної виробничих потужностей.

Таким чином, зазвичай виділяється два основних напрями підвищення ефективності використання основних фондів, таких як: інтенсивні та екстенсивні. До інтенсивних напрямів підвищення ефективності використання основних засобів можна віднести:

- 1) механізація та автоматизація виробництва;
- 2) технічне переозброєння та модернізація;
- 3) удосконалення технологічних процесів;
- 4) скорочення тривалості операційного циклу виробництва;
- 5) застосування прогресивних форм організації та управління виробництвом;
- 6) підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня промислово-виробничого персоналу.

До екстенсивних напрямів підвищення ефективності використання основних засобів можна віднести наступні:

- 1) скорочення простоїв обладнання внаслідок своєчасного забезпечення сировиною, матеріалами, напівфабрикатами та підвищення якості ремонтів та обслуговування обладнання;
- 2) збільшення кількості машино-змін роботи обладнання та скорочення кількості устаткування, що не працює;
- 3) введення додаткового обладнання.

Отже, можна зробити висновок, що головним критерієм ефективного використання основних засобів на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» має стати оптимальне співвідношення між кількістю обладнання, коефіцієнтом

його завантаження та обсягом замовлень з боку споживачів продукції. Щодо ефективності використання другої групи ресурсів, то в межах пріоритетних напрямів стратегічної роботи ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» в сфері управління оборотними коштами, конкретними шляхами підвищення ефективності їх використання є:

- обґрунтоване встановлення норм і нормативів праці;
- встановлення прямих постійних взаємозв'язків з постачальниками;
- зменшення вартості застосовуваних у виробництві сировини та матеріалів на основі придбання їх за оптовими цінами чи заміни дешевшими аналогами;
- використання відходів у виробництві;
- уніфікація технології виробництва продукції;
- інтенсифікація виробничих процесів;
- перехід до безперервного здійснення виробничих процесів;
- прискорення обробки партій постачання матеріальних ресурсів;
- прискорення процесів збуту продукції при застосуванні прогресивних маркетингових технологій;
- зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Таким чином, головним критерієм оптимального використання оборотних коштів на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є мінімізація витрат пов'язаних із придбанням, транспортуванням та зберіганням сировини, матеріалів, напівфабрикатів та інших видів виробничих запасів, а також мінімізація залишків незавершеного виробництва, готової продукції та дебіторської заборгованості.

При цьому головною проблемою для ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є необхідність розробки обґрунтованих норм та нормативів за кожним з зазначених елементів. Однак лише за таких умов можна досягти скорочення витрат та прискорення оборотності оборотних коштів.

Управління використанням оборотних фондів ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» має здійснюватися на основі врахування особливостей їх формування та витрат на управління ними. Процес управління виробничими запасами підприємства неможливий без врахування запасів готової продукції. У

зв'язку з цим основну мету управління запасами виробництва ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» доцільно трактувати як підтримання такого поточного рівня виробничих запасів і запасів готової продукції, який буде мінімізувати витрати на управління запасами підприємства загалом.

На ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» з метою обґрунтування резервів зменшення витрат необхідно створити систему моніторингу витрат, відстеження відхилень їх фактичного рівня від планового. Основною метою створення моніторингу є вдосконалення системи економічного аналізу. Регуляторний моніторинг витрат виробництва, проведений на основі залучення до цієї роботи фахівців різних напрямів діяльності, забезпечить аналіз і прогнозування економічних процесів. Це дасть змогу вдосконалювати методику прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень і методи їх реалізації на основі більш повного та своєчасного аналізу, а також прогнозувати найважливіші пропорції та структурні зміни у витратах виробництва, виявляти й усувати проблемні місця у відповідній діяльності.

Вирішальною передумовою підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є формування ефективної системи мотивації трудових ресурсів. Ефективна система стимулювання високопродуктивної праці, заснована на ринковому мотиваційному механізмі, повинна базуватися на врахуванні основних спонукальних прийомів, які б стимулювали трудовий потенціал до систематичного вдосконалення власної професійної майстерності, підвищення якості його робочої сили, найповнішої реалізації трудової мотивації.

Основними складовими цього процесу мають бути такі п'ять чинників:

- удосконалення внутрішньовиробничих тарифних умов оплати праці;
- удосконалення методів розподілу колективного заробітку з урахуванням трудового внеску члена колективу у кінцевий результат;
- поліпшення стимулювання трудового потенціалу за виконання та перевиконання виробничих завдань;

запровадження єдиних тарифних сіток для всіх категорій трудового потенціалу;

– удосконалення тарифної системи шляхом встановлення оптимальних співвідношень тарифних ставок залежно від рівня кваліфікації працівників .

Аналіз зарубіжного досвіду показав, що однією з прогресивних форм організації заробітної плати є запровадження так званого гнучкого тарифу. Сутність гнучких тарифних систем полягає в тому, що в межах кожного кваліфікаційного розряду працівника або посади службовців встановлюється певний діапазон тарифних ставок і посадових окладів. Це дає можливість підвищити ефективність стимулювання працівників у межах того самого розряду або посади без переведення до іншого розряду або на іншу посаду вищої кваліфікації.

Управління ресурсним потенціалом ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» та прийняття рішень у цьому напрямку неможливе без врахування величезних обсягів інформації, розмір яких безперервно зростає у міру зростання обсягів виробництва продукції. При цьому ефективність управління досягається за рахунок того, наскільки раціонально здійснюються процеси збору, переробки й передачі інформації. Наявність автоматизованої інформаційної системи значно спрощує процес управління потенціалом ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» і дозволяє вчасно зібрати, відсортувати, обробити необхідну інформацію та прийняти правильне управлінське рішення. Формування комплексної інформаційної системи з використанням сучасних інформаційних технологій повинно стати одним із напрямків підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами. При формуванні такої інформаційної системи на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» слід виходити зі специфіки управління та функціонування інформації, об'єктивно необхідної для забезпечення цілеспрямованої діяльності ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» в цілому.

Тому комплексна інформаційна система повинна відповідати таким вимогам: якість інформації;



своєчасність надання;

безпека інформації й адаптивність до інформаційних потреб, що змінюються; а також обізнаність персоналу у сучасних інформаційних системах.

Існує багато напрямів підвищення ефективності господарської діяльності, однак більш доцільною є розробка заходів щодо покращення результативності господарювання у розрізі таких видів економічних ресурсів, як: основні засоби, оборотні кошти та трудові ресурси. Критерієм ефективного використання основних засобів ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» має стати оптимальне співвідношення між наявним парком обладнання та ступенем його завантаженості. В іншому випадку ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» матиме справу з перевитратами, пов'язаними з утриманням недіючих об'єктів, або із зменшенням прибутку внаслідок задоволення потреб споживачів не повною мірою. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів є можливим лише за умови формування якісної системи менеджменту, що в свою чергу передбачає встановлення жорстких вимог до керівників усіх рівнів. Найбільш перспективними напрямами при цьому можуть вважатись – індивідуальний підхід до оцінки потенціалу окремо взятого працівника та постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Можна виділити наступні напрямки підвищення ефективності ресурсовикористання:

- у якості інформаційно-аналітичної системи, яка обслуговує рух матеріальних потоків, ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» можна застосувати систему контролінгу, що буде забезпечувати інструментальну базу задля підтримки головних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю над користуванням матеріальних ресурсів.

- якість трудових ресурсів можна підвищити шляхом навчання і підвищення кваліфікації наявного персоналу, звільнення недобросовісних працівників, зокрема робітників пенсійного віку, які тримаються виключно за високу зарплату, при цьому не виконуючи необхідним обсягів поставлених задач;

- фінансові ресурси ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» зможе заощади за рахунок продажу непотрібного обладнання, які не використовуються цехами ще з радянських часів, потребують електроенергію, займають місце в ангарах і зношуються через корозію й невикористання. Також відбудеться економія фінансових ресурсів за рахунок «оновлення» кадрів;

- до інформаційних ресурсів, що допоможуть підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу віднесемо PEST- та SWOT-аналізи, які дозволяють фірмі ясно побачити можливі загрози, потенційні можливості, порівняння з конкурентами як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку.

Таким чином, важливою умовою ефективного застосування наявних ресурсів є їх інтенсивне користування, яке базується на впровадженні передових досягнень науково-технічного прогресу у виробництві, застосуванні нових технологій, зростанні рівня освіти та кваліфікації.

### 3.2. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»

Трудовий потенціал працівника є рушійною силою розвитку ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», від ступеня його розвитку та розкриття залежатиме ступінь ефективності використання інших ресурсів ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Виділяють чотири складові трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»: кадрову, професійну, кваліфікаційну та організаційну. Безумовно, трудовий потенціал ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» формується на основі трудового потенціалу його працівників і факторів, які мають індивідуальний та організаційний характер. До індивідуальних факторів належать такі, що залежать від особистості працівника, його власних дій і переконань, вони можуть бути як загальними для групи працівників, так і мати індивідуальні особливості. У свою чергу організаційні фактори залежать від організаційних

процесів ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» і дій суб'єктів управління. Вони також можуть бути як єдиними з точки зору наукової методології і схожості практичної реалізації в різних організаціях, так і мати особливості, характерні для конкретних організацій, галузей тощо.

Трудовий потенціал формується під впливом двох компонентів особистісного, який визначає трудовий потенціал працівника, організаційного та внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори залежать від особистості працівника, його дій і переконань, можуть бути як загальними для колективу, так і індивідуальними. Зовнішні (організаційні) фактори залежать від організаційних процесів ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» та дії системи управління.

До складових трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» доцільно додати психофізіологічну, ціннісномотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну, організаційну та соціально-демографічну складові. Психофізіологічна складова трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» характеризується станом здоров'я працівників, працездатністю, витривалістю, типом нервової системи та її стійкістю.

До організаційних факторів, які формують дану складову потенціалу, можна віднести організацію праці на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», інтенсивність, тривалість, складність праці, умови праці та відпочинку. Однією з найважливіших складових трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є ціннісно-мотиваційна складова, яка включає ціннісні орієнтири працівника (особистісні цінності, духовно-культурні, моральні характеристики, що проявляються в поведінці працівника), особливості особистості (темперамент, характер, особистісні характеристики), соціалізацію (здатність до співпраці, відносини в колективі, авторитет між працівниками), ставлення до праці (умотивованість, вимоги до себе, дисциплінованість, обсяги та якість роботи). Основними організаційними факторами, які сприятимуть розвитку даної складової, є корпоративна культура, навчання, розвиток працівників, управління кар'єрою, системи мотивації та стимулювання.

Кадрова складова визначається рівнем освіти працівників, їхнім професіоналізмом, інтелектом і здібностями. Основними факторами, які впливають на зазначену складову трудового потенціалу, є наявність вищої, середньопрофесійної освіти, якісних професійних знань, стаж роботи, досвід, які формують компетенції працівників, а також рівень інтелектуальних здібностей, креативність мислення, здібності до навчання, розроблення інновацій, система навчання та розвитку персоналу, залученість персоналу до вирішення завдань ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Кваліфікаційна складова характеризується структурою трудового потенціалу за рівнями, відповідно до яких виділяють його категорії: адміністративно-управлінський персонал, менеджерів вищої, середньої ланки, працівників нижчої ланки, робітників, допоміжний персонал.

Професійна складова визначається набором робочих місць, системою вимог до потенціалу, впровадженням нових професій, рівнем складності трудового процесу, зростанням вимог до виконання певних робіт. Основними внутрішніми факторами, які впливають на рівень даної складової, є здібності працівників, їх мотивованість, вимогливість до себе, креативність, здатність до навчання, опанування нових напрямків діяльності, умінь, знань, здатність до адаптації, відповідальність, психофізіологічна стійкість.

Організаційна складова включає умови функціонування трудового колективу, підлеглість, взаємодію працівників в трудовому процесі. Слід зазначити, що, крім здатності працівника працювати в колективі, рівня конфліктності, на дану складову впливають такі фактори, як морально-психологічний клімат, стратегія співпраці, система управління кар'єрним зростанням.

Соціально-демографічна складова характеризується кількістю працівників, їх структурою за віком, статтю, місцем проживання, сімейним станом, матеріальним положенням.

Розвиток трудового потенціалу є вирішальним фактором забезпечення стратегічного розвитку ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», оскільки відіграє триєдину функцію:

економічну – від кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу залежить продуктивність праці, якість продукції, наданих послуг, рентабельність, окупність виробничих витрат;

інноваційну – носії трудового потенціалу є активними суб'єктами оновлення, створення інновацій, інноваційної діяльності, інноваційного розвитку виробництва, науково-технічного прогресу;

корпоративну – імідж ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» здебільшого формується ступенем професіоналізму персоналу, типом його трудової поведінки, рівнем довіри керівництву і прихильністю цілям виробничої діяльності, рівнем корпоративної культури. Людський фактор стає головним фактором виробництва. Ефективність виробництва значною мірою залежить від якості, мотивації та характеру використання робочої сили в цілому та кожного працівника окремо.

У сучасних умовах господарювання, з метою досягнення стратегічних цілей розвитку ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» виділяють необхідність переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку, що підвищує вимоги щодо рівня розвитку трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат». Основою розвитку трудового потенціалу є професійний, мотивований працівник, з необхідним, для стратегічного розвитку ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», набором компетенцій, тому і розвиток трудового потенціалу необхідно здійснювати на основі компетентнісного підходу.

В рамках компетентнісного підходу професійна поведінка працівника розглядається як прояв його компетенцій. При цьому під компетенцією розуміється особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації і управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого є працівники. Компетентнісний підхід описує не

стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника .

Стратегічною метою розвитку трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є зростання рівня професійних якостей працівників підприємства. Розвиток трудового потенціалу повинен базуватися на таких принципах :

- системне планування;
- доцільність;
- синергічність;
- ефективність;
- безперервність;
- оптимальність;
- адаптивність;
- інноваційність;
- комплексність;
- послідовне впровадження;
- об'єктивний моніторинг.

Суб'єктами розвитку трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є служба з управління персоналом, керівництво підрозділів, керівники працівників і працівники.

Об'єктами – трудовий потенціал працівників ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», який формується на основі взаємодії складових трудового потенціалу підприємства, зокрема ціннісно-мотиваційна, кадрова, кваліфікаційна, професійна та організаційна складові та системи компетенцій.

Процес розвитку трудового потенціалу здійснюється за такими етапами:

- формування стратегії розвитку трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»;
- визначення вимог до трудового потенціалу;

- оцінювання рівня трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»;
- планування розвитку трудового потенціалу;
- залучення учасників;
- реалізація цільових заходів;
- оцінювання ефективності.

До основних інструментів розвитку трудового потенціалу можна віднести: систему формування трудового колективу; самоорганізацію та самоуправління; систему підготовки, перепідготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації; корпоративно-мотиваційний механізм; систему мотивації та стимулювання.

Використання системного підходу до підбору персоналу дозволяє підбір персоналу розглядати як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, дає можливість комплексного вирішення проблем у разі невідповідності діючого штату вимогам стратегії розвитку ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Системний підхід доцільно використовувати при створенні нового трудового потенціалу підприємства. Процесний підхід дає можливість проводити етапи підбору персоналу одночасно або послідовно на різних стадіях роботи з метою скорочення термінів і підвищення якості підбору, враховуючи галузеву специфіку ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Безумовно, процес формування трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є безперервним. Задля корегування кількісних та якісних характеристик раніше сформованого потенціалу на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», аби відповідати сучасним вимогам до кваліфікаційних якостей працівників, потрібен комплексний підхід до підбору персоналу.

Формування трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» головним чином відбувається за допомогою внутрішнього та зовнішнього ринку праці, служб зайнятості тощо. У процесі підбору персоналу служби, які несуть відповідальність за формування трудового

потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», намагаються відібрати якомога кращих кандидатів, що відповідають вимогам конкретного роботодавця. При цьому застосовують різноманітні методи, аби найбільш повно та точно оцінити потенціальні можливості того чи іншого претендента на конкретне робоче місце. Серед них можна виділити наступні:

- описові (відбір кандидатів за біографічними даними, усними та письмовими характеристиками);
- анкетування;
- співбесіда;
- інтерв'ю;
- тестування на профпридатність;
- метод групової дискусії (дозволяє кандидату включитися в процес прийняття рішення а також зіставити протилежні позиції і тим самим побачити різні грані проблеми);
- метод рангової системи (якості співробітників ранжують та визначають підсумковий бал відповідності чи ні конкретній посаді);
- метод вільної базової оцінки (певна кількість балів виставляється експертами або керівником за кожну якість, яка притаманна претенденту);
- оцінка рівня ділових якостей;
- використання професіограм;
- метод альтернативних характеристик (потенційний працівник характеризується з точки зору наявності чи відсутності тієї чи іншої якості);
- прелімінарінг (метод підбору персоналу за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців);
- коучинг (оцінка творчого мислення, виявлення здатності людини адаптуватися в нових умовах);
- метод «CASE-інтерв'ю» (оцінка характеристик кандидата, які важливі для конкретного роботодавця);
- метод критичного інциденту (дозволяє оцінити поведінку потенційного працівника в критичній ситуації);



- кваліфікаційні карти;
- портрети «ідеальних» співробітників.

Успішне функціонування підприємств зумовлене постійним вдосконаленням системи управління розвитком трудового потенціалу, що визначає виробничі, економічні та соціальні функції. Для формування та ефективного функціонування трудового потенціалу необхідно мати достовірну інформацію про його оцінку і якісних, кількісних, вартісних показниках та величинах. Пошук напрямів розвитку трудового потенціалу обумовлює необхідність його оцінки за якісним і кількісним складом. При оцінці трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» завжди можна визначити величину кількісної складової, але цього явно не досить із позиції вимог сьогодення. Більш складним завданням є визначення величини його якісної складової.

Оцінювання трудового потенціалу дозволяє виявити здібності працівників досягати поставлених цілей або виявити окупність витрат на персонал, його вартісне вимірювання. В залежності від мети та завдань управлінських заходів оцінювання рівня трудового потенціалу потребує формування набору критеріїв і визначення методики оцінки.

Оцінка трудового потенціалу персоналу дозволяє:

- управляти ефективністю персоналу, оцінюючи відповідність трудового потенціалу працівників вимогам, коригуючи дії співробітників;
- визначати програми навчання працівників;
- просувати працівників, що володіють високим трудовим потенціалом.

Методи, які використовуються у процесі оцінки сукупного трудового потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», включають ряд показників, які дозволяють охарактеризувати потенціал працівників з якісної та кількісної сторони. Головною метою оцінки трудового потенціалу, планування його розвитку та реалізації подальших заходів є забезпечення відповідності трудового потенціалу довгострокової стратегії ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат». Тому в число критеріїв оцінки повинні входити як якісні показники трудового потенціалу, що характеризують кваліфікаційний і особистісний

потенціал працівників, так і кількісні показники оцінки результативності праці персоналу.

Окрім кількісного оцінювання за результатами трудової діяльності працівників велику роль для розвитку трудового потенціалу відіграє оцінка за якісними показниками. Її результати дозволять розробити комплекс заходів щодо удосконалення системи мотивації та організації праці. Оптимальним є наступний процес оцінювання, який включає п'ять етапів:

оцінювання – формування мети та процедури дослідження використання трудового потенціалу;

визначення комісії, що буде проводити оцінку, визначати методичні підходи до даної оцінки; обробка результатів;

опрацювання результатів дослідження;

подання отриманої інформації керівникові задля прийняття рішення щодо удосконалення системи управління трудовими ресурсами ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат».

Розвиток трудового потенціалу можливий не тільки за рахунок так би мовити, елітної освіти, а й у процесі самонавчання, придбання професійного досвіду тощо.

Серед сучасних освітніх технологій дослідники виділяють два головні види навчання: «підтримуюче» (освітня діяльність, спрямована на підтримку та відтворення існуючої культури, соціального досвіду, соціальної системи) та «креативне» (освітня діяльність, що стимулює інноваційні зміни в існуючому соціально-культурному середовищі).

Задля підвищення швидкості та якості підвищення компетентності працівників ефективною є система корпоративного навчання на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат», адже в цьому випадку вдається сформувати єдину систему цінностей, а також оптимальний механізм мотивації, який забезпечить високу продуктивність та працездатність.

Корпоративне навчання базується на принципах :

- контексту (не тільки тренування вмінь та навичок, а й трансляцію ідеологічних установок замовника учасникам семінарів та тренінгів);
- акумуляції знань (залучення до корпоративного навчання двох і більше тренерів без зміни якості подачі матеріалу);
- системності;
- адаптованості знань.

Корпоративне навчання передбачає застосування експертного та процесного підходів. Експертний припускає можливість підготовки програми розвитку організації, вирішення стратегічних проблем, підготовки управлінського рішення на базі знань і досвіду запрошеного консультанта. Завдання, що стоїть перед консультантом, – провести діагностику і підготувати план розвитку підприємства, його структурних елементів. Відповідно до цього підходу програма навчання забезпечує слухачів знаннями про типові проблеми, з якими вони можуть зіткнутися в професійній діяльності, та шляхами їх вирішення. Таким чином, метою програм корпоративного навчання є передача знань.

Процесний підхід припускає можливість підготовки програми розвитку в процесі спільної роботи з персоналом за участю управлінського персоналу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат». У тих, хто навчається, крім набору професійних знань, формується установка на прийняття змін, оволодіння новими формами індивідуальної поведінки і групової діяльності. Метою програми корпоративного навчання є не стільки передача знань, скільки формування орієнтації на зміну індивідуальної та групової поведінки .

Розвиток трудового потенціалу на основі корпоративного навчання працівників ефективно за умови організації неперервного навчання та професійної підготовки. Найбільш поширеним інструментом розвитку персоналу, забезпечення неперервного навчання є формування корпоративних університетів. Ефективним інструментом підготовки кадрів є функціонування корпоративних університетів. Розвитку трудового потенціалу підприємства сприятимуть також інноваційні Центри розвитку компетенцій, діяльність яких направлена на розвиток та підвищення компетенції працівників. Ці центри здатні як провести ряд заходів

щодо адаптації молодих фахівців, так і організувати навчання вже досвідчених працівників, а також для керівного складу підприємства.

Ефективна кадрова політика на ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» спирається на стратегічні цілі підприємства, сприяє підбору та розвитку трудового потенціалу підприємства задля успішної реалізації стратегії суб'єкта господарювання. При цьому контроль якості навчання, формування бази знань, регулярне підвищення кваліфікації працівників є невід'ємними частинами діяльності служби кадрів.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Формування ресурсного потенціалу підприємства» на матеріалах ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» доцільно зробити наступні висновки.

1. Відповідно до завдань кваліфікаційної роботи було визначено сутність ресурсного потенціалу у господарській діяльності підприємства.

Ресурсний потенціал відіграє значну роль у системі ефективної роботи підприємства, оскільки його можна вважати засобом для максимізації прибутку й підвищення рівня конкурентоспроможності.

Перспективи розвитку виробництва на підприємстві характеризуються рівнем та станом його ресурсного потенціалу й спроможністю ефективно використовувати цей потенціал. Ресурсами підприємства є сукупність матеріальних і нематеріальних складових, що прямо або опосередковано беруть участь в виробничому процесі. Потенціал – можливості підприємства, які існують в прихованій формі та проявляються при певних умовах. Тому, потенціалом є сукупність можливостей та ресурсів компанії, що можуть бути залучені та використані нею для досягнення поставлених задач

2. Розглянуто методичні підходи оцінювання ресурсного потенціалу діяльності підприємства. Методика оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства передбачає глибоке і детальне вивчення господарської діяльності підприємства з метою визначення рівня використання всіх наявних ресурсів і виявлення резервів підвищення ефективності виробництва в рамках стратегічного розвитку підприємства. Для початку проводиться загальна характеристика ресурсів підприємства. Потім проводиться аналіз складу, структури та динаміки основних фондів. Основними засобами є матеріально — речові цінності, що використовуються як засоби праці в натуральній формі протягом тривалого часу при виробництві продукції, при виконанні робіт, або наданні послуг, або для управлінських потреб організації. Вони використовуються в господарській діяльності тривалий час, не змінюючи своєї форми і зношуючись

поступово,

що дозволяє включати їх вартість до витрат на виробництво (витрати на продаж) продукції частинами в міру зносу, через амортизаційні відрахування.

3. Дослідження формування ресурсного потенціалу підприємства проведено за матеріалами ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат». Основним видом діяльності є виробництво і реалізація агломерату, чавуну, сталі, прокату, продукції виробничо-технічного призначення: кисню, азоту та інертних газів, товарів широкого вжитку. Для формування ресурсного потенціалу підприємства ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» проаналізовано основні її складові, а саме: основні фонди та оборотні активи, валовий та чистий прибуток.

За результатами проведеного аналізу та з огляду на значення окремих показників фінансової стійкості та їх погіршення у порівнянні з минулими роками, діяльність ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» є незадовільною

Виділено головні фактори, які впливають на формування ресурсного потенціалу ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат»: - загальне управління, яке включає оцінку ефективності; дослідження творчості, технологій; управління проектами; соціальні функції. модернізація, вдосконалення виробничих технологій і технологій безпеки підприємства. В складі ресурсного потенціалу виділяють матеріальні, нематеріальні, трудові, земельні, інноваційні, фінансові ресурси підприємства, а також методи управління ними та організації їх ефективного використання.

4. Можна виділити наступні напрямки підвищення ефективності формування ресурсного потенціалу: у якості інформаційно-аналітичної системи, яка обслуговує рух матеріальних потоків, ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» можна застосувати систему контролінгу, що буде забезпечувати інструментальну базу задля підтримки головних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю над користуванням матеріальних ресурсів.

Якість трудових ресурсів можна підвищити шляхом навчання і підвищення кваліфікації наявного персоналу, звільнення недобросовісних

працівників, які тримаються виключно за високу зарплату, при цьому не виконуючи необхідним обсягів поставлених задач.

Фінансові ресурси ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» зможе заощади за рахунок продажу непотрібного обладнання, які не використовуються цехами ще з радянських часів, потребують електроенергію, займають місце в ангарах і зношуються через корозію й невикористання. Також відбудеться економія фінансових ресурсів за рахунок «оновлення» кадрів.

До інформаційних ресурсів, що допоможуть підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу віднесемо PEST- та SWOT-аналізи, які дозволяють підприємству ясно побачити можливі загрози, потенційні можливості, порівняння з конкурентами як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Таким чином, важливою умовою ефективного застосування наявних ресурсів є їх інтенсивне користування, яке базується на впровадженні передових досягнень науково-технічного прогресу у виробництві, застосуванні нових технологій, зростанні рівня освіти та кваліфікації робітників, поліпшенні форм і методів організації виробництва, економній витраті людських, фінансових та природних ресурсів.

Отже, ресурсний потенціал підприємства - це не тільки сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антощишина Н. Дослідження трансформації поняття «потенціал підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту. Вісник КНУТД. 2015. № 6. С. 64–75.
2. Арєф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 7 (85). С. 71-76.
3. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II : зб. наук. пр. № 4 (40). 2018. С. 20-28.
4. Блонська В.І. / Засоби підвищення ефективності використання трудового потенціалу / В.І. Блонська // Науковий вісник НЛТУ України. - 2011. - Вип. 21.18.
5. Божанова О.В. Особливості управління економічним потенціалом промислового підприємства /О.В. Божанова //Вісник економіки транспорту і промисловості.-2010.- № 31.-С. 154-158
6. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 4 (94). С. 77-82.
7. Гончар О. І. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях / О. І. Гончар, Ю. Г. Галкіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. Т.3 – С. 245-247
8. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіст*. 2018. № 1. С. 38-41.
9. Гребенюк Г.М. Трудовий потенціал в системі стратегічного розвитку підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С. 30-40.
10. Губенко А. В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства / А. В. Губенко // Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. – Ч.1. – 2010. – С. 78–80.



11. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. К. ЦНЛ. 2013. 362 с.
12. Зубрицька Я.О. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 395-398.
13. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Економіст. 2012. № 1. С. 38-41.
14. Іваннікова Н. Дослідження ресурсного потенціалу підприємства житлово-комунального господарства / Н. Іваннікова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2015. – Вип. 3. – с. 154–158. – URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/3\\_2015ua/37.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/3_2015ua/37.pdf).
15. Іванов В.Б., Кохась О.М., Хмелевський С.М. Потенціал підприємства: науково-метод. посіб. К.: Кондор, 2019. 300 с.
16. Калінеску Т. В. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку потенціалу підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. № 8(78). 2014. 274 с.
17. Карачарова К. А. Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. № 2(2). С. 35-40.
18. Коваль Н. В.. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Біла церква: БНАУ, 2018. 373 с.
19. Колосенко К.О. Методичні аспекти підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом металургійного підприємства / К.О. Колосенко, О.І. Андрусь // Альманах науки. Наука та перспективи. – 2018. – №19.
20. Колосенко К.О. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом. / Колосенко К.О, О.І. Андрусь. // Економічні студії. – 2018. – №4(22).
21. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.

22. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2017. 196с
23. 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.
24. Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Потенціал і розвиток підприємства: навчально-методичний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2017. 197 с.
25. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3 (53). С. 126—130.
26. Левик І. С. Стратегічний потенціал підприємства: суть та елементи. Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку : відповідальний редактор. Львів : 2018. 216 с.
27. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. // Актуальні проблеми економіки – 2010 . - №11– с.126-135.
28. Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства / Л. В. Марценюк // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2020. – № 2 (12). – С. 102-107. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No2/102.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.02.2020.14. DOI: 10.5281/zenodo.4266841.
29. Маршук Л.М. Принципи формування фінансово-ресурсного потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 18. С. 56-59.
30. Міценко Н.Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Н.Г. Міценко, О.І. Кумечко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193–198.
31. Мосієнко О. В. Рефлексивне управління підприємствами в модернізації управлінських процесів. *Економіка АПК*. 2012. № 1. С. 143-146.

- 32.Обущак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9. С. 92-98.
- 33.Олексів І. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. Економіст. 2017. № 1. С. 38-41.
- 34.Петрович Й. М. Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств. Регіональна економіка. 2016. № 2. С. 71-80.
- 35.Полінкевич О.М., Шостак Л.В.. Потенція і розвиток бізнесу: навч. посіб. Луцьк : Вежа Друк, 2019. 592 с.
- 36.Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / [Добикіна О.К., Рижиков В.С., Касьянюк С.В., Кокотько М.Є. Костенко Т.Д. Герасимов А.А.].- К.: Центр учбової літератури, 2007.- 208 с.
- 37.Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. Касьянова, Д. Солоха, В. Морєва, О. Белякова, О. Балакай. 2-ге вид., доп. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
- 38.Прокопишин Л.М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л.М. Прокопишин // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - № 7. - 270 с.
- 39.Пробоїв О. А. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств. Вісник КНТЕУ. 2020. № 2. С. 35-41.
- 40.Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія. Кропивницький : Лисенко В. Ф. , 2021. 440 с.
- 41.Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. екон. Наук : спец. 08.06.01. Харків. 2020. 20 с.
- 42.Свіргун О.М., Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. URL: [http://www.ukrnauka.com/17\\_AND\\_2010/Economics/69284.doc.html](http://www.ukrnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.html)

- 43.Селезень О. М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 4. С. 96-99.
- 44.Сердак С. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С. Сердак // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 83–88
- 45.Смоляр Л. Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. Економіка та держава.2020. № 5. С. 96-99.
- 46.Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета Прінт, 2018. 120 с.
- 47.Телишевська Л. І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. MechanismofEconomicRegulation. 2012. № 3. С. 126-132.
- 48.Толпежніков Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. №. 2(1). С. 277-282.
- 49.Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування і оцінка. Навч. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 325 с.
- 50.Хомяков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб . К.: Кондор, 2017. 399 с.
- 51.Хринюк О.С., Бова В.Л. Сутність фінансового потенціалу підприємства / О.С. Хринюк, В.Л. Бова // Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. № 11.
- 52.Шаманська О.І. / Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства /О.І. Шаманська // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – № 6(132). – С. 166–172.
- 53.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.