

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ**

**ГОНЧАР Артем Володимирович**

УДК

**ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ТОВ «ГРІНЕДЖІ»**

Спеціальність 051 – економіка

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дипломної роботи магістра

**Краматорськ – 2019**

Магістерською роботою є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі Економіки підприємства Донбаської державної машинобудівної академії Міністерства освіти і науки України (м. Краматорськ).

**Науковий керівник** – кандидат економічних наук, доцент,  
**Смирнова Ірина Іванівна,**  
Донбаська державна машинобудівна академія  
Міністерства освіти і науки України  
(м. Краматорськ)

**Рецензент:**

Кандидат економічних наук, доцент кафедри каф. обліку, оподаткування та економічної безпеки **Сімаков Костянтин Іванович,** Донбаська державна машинобудівна академія (м. Краматорськ)

Захист роботи відбудеться *3 червня 2019 року об 11.00* на засіданні державної екзаменаційної комісії у Донбаській державній машинобудівній академії Міністерства освіти і науки України за адресою : 84300, Україна, Донецька область, м. Краматорськ, б-р. Машинобудівників, 39, ауд. 2417

Секретар ДЕК  
кандидат економічних наук, доцент

Т. П. Гітис

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В існуючих умовах обмеженості ресурсів успішний результат діяльності будь-яких суб'єктів господарювання залежить від здатності раціонально використовувати існуючі ресурси від вміння ефективно управляти їх ресурсним потенціалом. Саме тому, питання дослідження особливостей управління ресурсним потенціалом та пошуку шляхів підвищення ефективності цього управління для забезпечення сталого розвитку є досить актуальним. [27]

Проблематикою забезпечення раціонального використання ресурсів та удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства займалися такі українські аналітики та вчені, як: Г.М. Александрова [2]. О.Є. Кузьмін [24], М.Р. Тимошук, Р.В. Фещур, Е.В. Лапін [26], Н.Г. Міценко [30], О.І. Кумечко, С.Е. Сердак [44]. М.В. Чорна та ін. [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] у роботах яких відмічається значення забезпечення ефективності системи управління ресурсним потенціалом.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є розвинення теоретичних засад, обґрунтування науково-методичних підходів та розробка практичного інструментарію управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства для забезпечення ефективної господарської діяльності.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі вирішувались наступні завдання:

- прослідкувати генезис категорій і понять ресурсного потенціалу розвитку підприємства;
- вивчити концепції управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства;
- проаналізувати підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства;
- надати загальну характеристику ресурсів реалізації бізнес-процесу управління ресурсним потенціалом;
- оцінити динаміки, величини і складу ресурсного потенціалу підприємства;
- визначити комплексний показник використання ресурсного потенціалу;
- обрати сучасні напрями удосконалення ресурсного потенціалу підприємства
- запропонувати заходи управління трудовим потенціалом в ІТ-сфері;
- виконати економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів щодо забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу в умовах ТОВ «Грінеджі».

*Об'єктом дослідження* є процеси формування ресурсного потенціалу розвитку підприємства ТОВ «Грінеджі».

*Предметом дослідження є теоретичні основи та методичні підходи до економічного обґрунтування впровадження стратегії забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу в умовах ТОВ «Грінеджі».*

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертації є сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукові принципи й методи проведення досліджень. Теоретичним підґрунтям роботи стали фундаментальні положення теорії управління, теорія економічного зростання, ресурсна концепція стратегічного управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені теоретичним і методичним аспектам ресурсного забезпечення господарської діяльності підприємств.

Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися наступні методи: економічного аналізу, синтезу, порівняння, групування, узагальнення, прогнозування. Також використано графічний та табличний методи.

Інформаційну базу магістерської роботи становлять законодавчі та нормативні акти України з питань регулювання господарської діяльності підприємств. Емпіричну базу дослідження становлять офіційні дані Державної служби статистики України, фінансова і бухгалтерська звітність ТОВ «Грінеджі», монографії, результати власних досліджень автора.

**Новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні існуючих теоретико-методологічних основ дослідження ресурсного потенціалу та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вибір стратегії забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу в умовах ТОВ «Грінеджі».

Основні положення, які відображають новизну дослідження, полягають у такому:

*удосконалено:*

методичний підхід до формування, розробки і реалізації заходів щодо розробки стратегії забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу в умовах ТОВ «Грінеджі», на підґрунті використання системного підходу.

*набуло подальшого розвитку:*

організаційно-економічні засади удосконалення управління ресурсним потенціалом, визначено передумови формування інтегральної парадигми управління ресурсним потенціалом на підставі системного підходу;

деталізація бізнес-процесу «управління ресурсним потенціалом» ТОВ «Грінеджі»;

складові концепції управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства на основі виділення сукупності підсистем та їх взаємозв'язків і взаємообумовленості дії, основою якої є прийняття рішень, орієнтованих на вилучення або залучення додаткових ресурсів до господарської діяльності залежно від досягнутих на попередніх етапах господарювання фінансово-економічних результатів, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу при забезпеченні розвитку підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропонований механізм управління ресурсним потенціалом, викладений в роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і впроваджено у роботу в ТОВ «Грінеджі».

**Особистий внесок здобувача.** Дипломна робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо економічного обґрунтування механізму управління ресурсним потенціалом ТОВ «Грінеджі».

**Публікації.** Основні положення та результати роботи відображено у одній науковій праці, а саме: одна публікація - у науковому виданні ВАК Загальний обсяг публікацій складає 1,2 ум. друк. арк., з яких особисто авторові належить 1,2 ум.-друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 144 сторінки. Робота містить 15 таблиць та 21 рисунок, список використаної літератури (53 бібліографічних джерела), 5 додатків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У першому розділі «Теоретичні засади управління ресурсним потенціалом» розглянуті теоретичні засади управління ресурсним капіталом підприємства.

В роботі поглиблене розуміння терміну «ресурсний капітал», досліджено генезис наукових поглядів до визначення терміну «ресурсний потенціал»; висвітлено зміст і підпорядкованість понять «ресурси», «потенціал» та «розвиток».

Обґрунтовано необхідність їх об'єднання у комплексне поняття «ресурсний потенціал розвитку підприємства». Ідентифіковано рівні ресурсного потенціалу розвитку підприємства, кожному з яких відповідають певні характеристики: економічні (такі, що характеризують рух грошових потоків та ефективність реалізації місії підприємства), соціальні (такі, що характеризують вплив господарської діяльності на суспільство, у тому числі на працівників підприємства), екологічні (такі, що характеризують міру зв'язку господарської діяльності підприємства із залученням природних ресурсів та забрудненням довкілля).

Обґрунтовано, що реалізація концепції управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства може здійснюватися шляхом прийняття управлінських рішень, які у роботі рекомендовано поділяти на три групи: оптимістичні, задовільні та песимістичні. Кожному з видів рішень відповідають певні траєкторії розвитку і рівні використання ресурсного потенціалу. Розроблені у роботі теоретичні засади управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства формують підґрунтя для розробки практичних інструментів оцінки фактичного рівня використання ресурсів і

прогнозування фінансово-економічних результатів, що забезпечить підвищення ефективності господарської діяльності.

В роботі побудований бізнес-процес управління ресурсним потенціалом ТОВ «Грінеджі», див. рис.1.

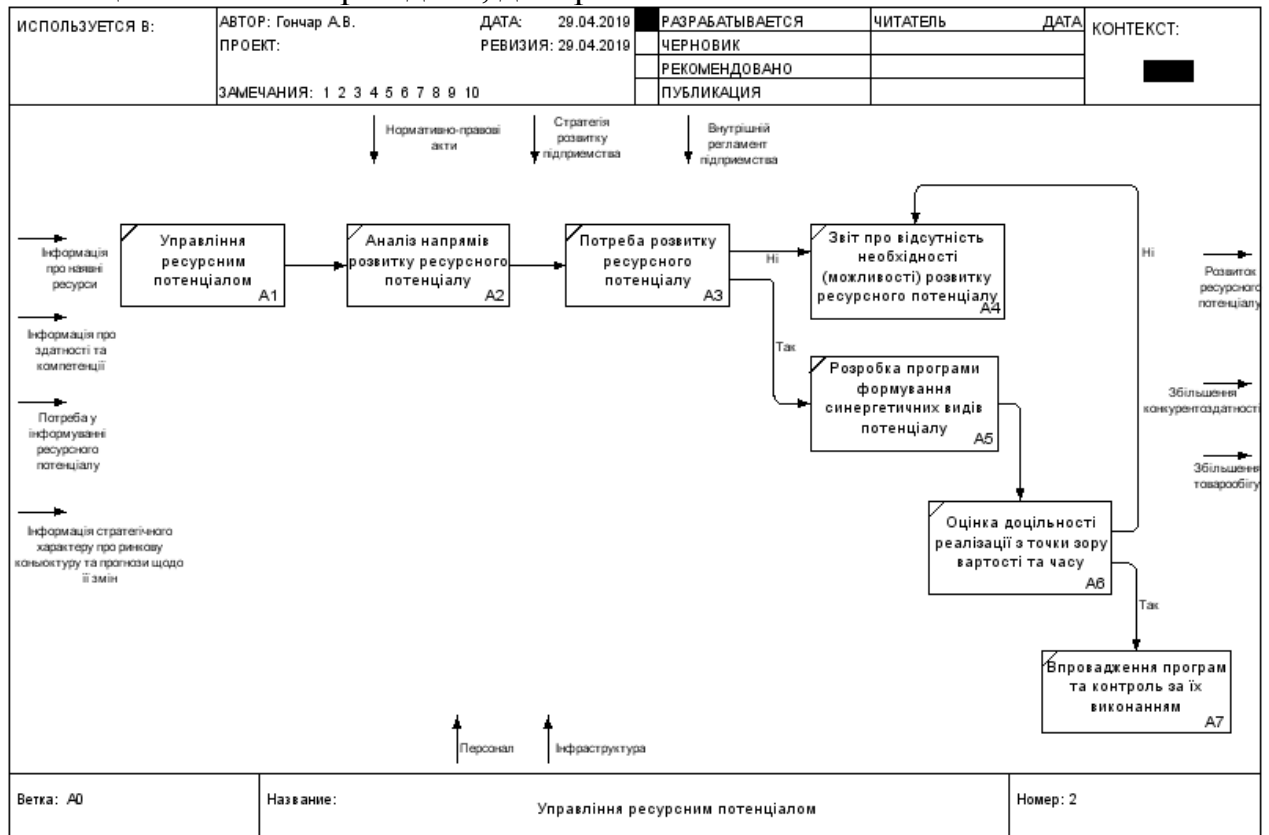


Рисунок 1 – Діаграма 1-рівня деталізації бізнес-процесу «Управління ресурсним потенціалом».

Для побудови процесної моделі застосуємо стандарт IDEF0, основою якого є графічне представлення (графічна мова описування) бізнес-процесів і сукупність ієрархічно взаємозв'язаних діаграм, кожна з яких являє собою структурну одиницю представленої моделі. Так, на верхньому рівні процесної моделі розташовано головний блок – «управління ресурсним потенціалом». Цей блок було декомпоновано на вкладених рівні.

У другому розділі «Оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «Грінеджі» виконан оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «Грінеджі» за 2016-2018 рр..

Аналіз виробничого потенціалу показав, що ТОВ «Грінеджі» має лише 35% власного капіталу, все інше – це позиковий капітал, що робить підприємство залежним від зовнішнього фінансування. Також темпи росту показників фондівдачі та фондорентабельності відстають від темпів росту виторгу від реалізації та прибутку.

На підставі аналізу трудового потенціалу з'ясовано, що наявний потенціал підприємство використовує досить ефективно. Більша частина персоналу досить молода, така, що знаходиться в найактивнішому трудовому

віці. Вікова група від 18 до 30 років складає 11-12 осіб. Група людей пенсійного та предпенсійного віку в ТОВ «Грінеджі» - відсутня.

Аналіз вікової структури показав, що на підприємстві працюють молоді енергійні люди, які мають можливість будувати свою кар'єру, мають певні амбіції. Це здебільшого зумовлено сферою діяльності товариства – ІТ – індустрія. В цілому існуючий рівень плинності вказує на комфортні умови праці і сприятливу атмосферу в колективі.

Аналіз структури показав, що частка виробничого персоналу складає 60%, частка адміністративного персоналу – 20%, стільки ж є невиробничий персонал. В такому співвідношенні 6:2:2 можна стверджувати про збільшену частку адміністративного персоналу.

У процесі дослідження суті ресурсного потенціалу, зокрема трудового потенціалу підприємства ТОВ «Грінеджі» встановлено, що певні проблеми потребують негайного вирішення. Це не достатнє забезпечення якості первинної інформації (повнота, актуальність, достовірність), яка характеризує рівень управління ресурсним потенціалом підприємства; складний вибір оптимальних методів управління ресурсним потенціалом підприємства та ін.

У третьому розділі **«Удосконалення інструментарію управління ефективністю використання ресурсного потенціалу в умовах ТОВ «Грінеджі»»** обґрунтовано на методичному рівні та доведено емпіричними розрахунками доцільність вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом ТОВ «Грінеджі».

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства «Грінеджі» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання та навчання персоналу, що підтверджується основними потребами працівників.

Тому, використання кадровою службою підприємства системи моніторингу дозволить побудувати дієву систему розвитку працівників для ефективного виконання покладених на них функцій.

Впровадження методів «assessment-центру» з паралельним використанням «360 градусів» допоможуть сформувати систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам: ,

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться групою незалежних учасників;
- підвищиться рівень об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже методи «assessment-центру» та «360 градусів» допоможуть приймати більш прозорі рішення;
- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що вплине на подальший їх розвиток; ,
- впровадження регулярного проведення «assessment-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу

прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу.

Впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Грінеджі» сприятиме створенню нової інформаційної бази для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «Грінеджі», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу.

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов ТОВ «Грінеджі», саме не систематичність та необґрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на ТОВ «Грінеджі» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

Впроваджені заходи щодо управління персоналом, дозволили вплинути на трудовий потенціал та фінансовий, які є складовими чинниками ресурсного та отримати наступні позитивні рухи.

## **ВИСНОВКИ**

Основним результатом магістерської дипломної роботи є вирішення актуального наукового-практичного завдання щодо поглиблення теоретичних положень, обґрунтування науково-методичних засад і розробки практичних рекомендацій з економічного обґрунтування впровадження заходів щодо забезпечення ефективності управління ресурсним потенціалом. Це дозволило сформулювати такі висновки теоретичного та науково-практичного характеру.

1. В існуючих умовах обмеженості ресурсів успішний результат діяльності будь-яких суб'єктів господарювання залежить від здатності раціонально використовувати існуючі ресурси. від вміння ефективно управляти їх ресурсним потенціалом. Саме тому, питання дослідження особливостей управління ресурсним потенціалом та пошуку шляхів підвищення ефективності цього управління для забезпечення сталого розвитку є досить актуальним.

2. Проведено аналіз ресурсного потенціалу та з'ясовано, що підприємство є загалом стабільним, і в нього є достатньо ресурсів для забезпечення стабільної та безперебійної роботи на ринку. Аналіз виробничого потенціалу показав, що ТОВ «Грінеджі» має лише 35% власного капіталу, все інше – це позиковий капітал, що робить підприємство



залежним від зовнішнього фінансування. Також темпи росту показників фондівдачі та фондорентабельності відстають від темпів росту виторгу від реалізації та прибутку. Аналіз трудового потенціалу показав, що наявний потенціал підприємство використовує досить ефективно. Більша частина персоналу досить молода, така, що знаходиться в найактивнішому трудовому віці. Аналіз вікової структури показав, що на підприємстві працюють молоді енергійні люди, які мають можливість будувати свою кар'єру, мають певні амбіції. Це здебільшого зумовлено сферою діяльності товариства – ІТ – індустрія. В цілому існуючий рівень плинності вказує на комфортні умови праці і сприятливу атмосферу в колективі. Аналіз структури показав, що частка виробничого персоналу складає 60%, частка адміністративного персоналу – 20%, стільки ж є невиробничий персонал. В такому співвідношенні 6:2:2 можна стверджувати про збільшену частку адміністративного персоналу. У процесі дослідження суті ресурсного потенціалу, зокрема трудового потенціалу підприємства ТОВ «Грінеджі» встановлено, що певні проблеми потребують негайного вирішення.

3. Було виявлено недоліки у організації управління кадрового персоналу, що зумовлено достатньо коротким терміном функціонування компанії на ринку. На підприємстві наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо. Аналіз чисельності персоналу за минулий рік показує, що кількість працівників за останній рік зменшилась на 16,67%. Це пов'язано із перебудовою структури управління підприємством. Також значно збільшився коефіцієнт плинності кадрів, майже на 30%. Специфіка ІТ-сфери така, що ІТ-компанії регулярно наймають нових працівників і з такою ж регулярністю з різних причин працівники з неї йдуть. Середній термін роботи ІТ-спеціаліста на одному місці праці – півтора-два роки. Таким чином, щорічно певна частина кадрового складу компанії оновлюється. При цьому якість роботи фахівців і рівень їх продуктивності знаходяться в дуже широкому діапазоні. В умовах такої динамічності штату абстрагуються від конкретних фахівців і говорять про ресурсний пул, під яким розуміють сукупність співробітників усіх необхідних спеціалізацій і рівнів кваліфікації, необхідних для виконання всіх актуальних і планованих проектів ІТ-компанії.

4. Рекомендуємо запровадити в компанії «Грінеджі» систему моніторингу розвитку персоналу, яка допоможе створити нову інформаційну базу для підтримки прийняття рішень лінійних менеджерів.

Впровадження методики «Assesment Center» на ТОВ «Грінеджі», сутність якого полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника допоможе виявити наявність професійно важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку персоналу. Цей метод є найбільш ефективним для компанії, оскільки він може застосовуватись як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління. Розвиток персоналу ІТ компанії має безпосередній вплив на

підвищення продуктивності праці, а отже і на підвищенні якості й конкурентоспроможності підприємства.

4. Побудована регресійна модель для ТОВ «Грінеджі» підтверджує, що найвагомійший фактором впливу на збільшення виручки на підприємстві, пов'язаної із продажем продукту та послуг має зниження рівня плинності персоналу.

Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності персоналу на підприємстві, наприклад на 1% зумовить зростання об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на 12757,5 тис.грн.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства ТОВ «Грінеджі», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%). Також, очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу 7000 грн в місяць.

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 69,67 тис.грн. на особу. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни на ТОВ «Грінеджі» призведуть до підвищення економічної результативності.

Впроваджені заходи щодо управління персоналом, дозволили вплинути на трудовий потенціал та фінансовий, які є складовими чинниками ресурсного та отримати наступні позитивну динаміку комплексного показника ресурсного потенціалу.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ**

Ровенська В.В., Гончар А.В. Інформаційні технології забезпечення сталого розвитку в контексті інноваційних перетворень в Україні. Науково-практичний журнал. «Економічні студії». Випуск 1 (23) березень 2019 р., м. Львів., с. 59-66.

## АНОТАЦІЯ

*Гончар А. В.* Обґрунтування та вибір стратегії забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу в умовах ТОВ «Грінеджі». - Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 Економіка, ОПП Економіка та управління підприємством – Донбаська державна машинобудівна академія МОН України, Краматорськ, 2019

В роботі розглянуто теоретичні засади управління ресурсним потенціалом. Зокрема, вивчений генезис категорії і поняття ресурсного потенціалу. Розглянуті концепції управління ресурсним потенціалом розвитку підприємства. Увага також приділяється сучасним підходам до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Надана характеристика бізнес-процесу управління ресурсним потенціалом ТОВ "Грінеджі". виконана оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «Грінеджі» у 2017-2018 роках. Обґрунтовано на методичному рівні та доведено емпіричними розрахунками доцільність впровадження заходів щодо забезпечення ефективності функціонування механізму управління ресурсним потенціалом ТОВ «Грінеджі». Наведено оцінку умов праці на робочому місці, запропоновано напрямки забезпечення безпечних та комфортних умов праці при використанні ПЕОМ.

**Ключові слова:** ресурси, потенціал, ресурсний потенціал, оцінка потенціалу, виробничий потенціал, фінансовий потенціал, трудовий потенціал

## АННОТАЦИЯ

*Гончар А. В.* Обоснование и выбор стратегии обеспечения эффективности использования ресурсного потенциала в условиях ООО «Гринеджи». - Квалификационная работа на правах рукописи.

Дипломная работа на соискание научной степени магистра по специальности 051 Экономика, НПП Экономика и управление предприятием - Донбасская государственная машиностроительная академия МОН Украины, Краматорск, 2019

В работе рассмотрены теоретические основы управления ресурсным потенциалом. В частности, изучен генезис категории и понятия ресурсного потенциала. Рассмотрены концепции управления ресурсным потенциалом развития предприятия. Внимание также уделяется современным подходам к оценке эффективности управления ресурсным потенциалом предприятия. Дана характеристика бизнес-процесса управления ресурсным потенциалом ООО "Гринеджи". выполнена оценка ресурсного потенциала ООО «Гринеджи» в 2017-2018 годах. Обосновано на методическом уровне и доказано эмпирическим расчетам целесообразность внедрения мероприятий по обеспечению эффективности функционирования механизма управления ресурсным потенциалом ООО «Гринеджи». Приведена оценка условий труда на рабочем месте, предложены направления обеспечения безопасных и комфортных условий труда при использовании ПЭВМ.

**Ключевые слова:** ресурсы, потенциал, ресурсный потенциал, оценка потенциала, производственный потенциал, финансовый потенциал, трудовой потенциал

### SUMMARY

Honchar A.V. Justification and choice of strategy to ensure the efficient use of the resource potential in the conditions of LLC "Greenedzhi". Qualification work as a manuscript.

The thesis for obtaining the Educational Master's Degree, special field 051 Economics. - Donbass State Engineering Academy of Ministry of Education and Science of Ukraine, Kramatorsk, 2019.

The paper discusses the theoretical foundations of resource potential management. In particular, the genesis of the category and the concept of resource potential has been studied. The concepts of management of the resource potential of enterprise development are considered. Attention is also paid to modern approaches to assessing the efficiency of managing the resource potential of an enterprise. The characteristic of the business process management resource potential LLC "Greenedzhi". the assessment of the resource potential of LLC "Greenedzhi" in 2017-2018 was performed. It is substantiated at the methodological level and proved by empirical calculations the feasibility of implementing measures to ensure the effective functioning of the resource management mechanism of LLC «Grinedzhi». The estimation of working conditions at the workplace is given, directions of ensuring safe and comfortable working conditions are being offered when using a PC.

**Key words:** resources, potential, resource potential, assessment of potential, production potential, financial potential, labor potential