До захисту дипломної роботи на тему :

"Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства"

представлена студентка групи ЕППзвнм – 21

Сінько Яна Олексіївна

У сучасних умовах розвитку України є необхідність аналітичного вивчення причин і результатів ефективності використання ресурсного потенціалу. Залежно від цільових потреб користувачів інформації запропоновано нову класифікаційну групу в складі поняття “потенціал” за рівнем управління. За цією ознакою слід розрізняти: потенціал національної економіки; галузевий потенціал; регіональний потенціал; потенціал підприємства; потенціал структурних підрозділів. Систематизація всіх типів класифікації забезпечує вибір оптимального з урахуванням ознак, принципів, мети класифікації.

Рис. 1.1 Складові елементи ресурсного потенціалу підприємства

Процес розробки та реалізації стратегії повинен проводитися, виходячи з відповідності спрямованості організаційного розвитку та накопиченого ресурсного потенціалу. Формування ресурсного потенціалу для визначення стратегії конкурентоспроможності пивоварного підприємства проводиться під впливом загальноприйнятих принципів стратегічного управління, які, на нашу думку, доцільно доповнити принципом домінантності, оскільки дане правило дозволить виділити певний компонент ресурсного потенціалу (або пропорцію компонентів). «Домінанта» стане основою процесу побудови даної стратегії і підкреслить унікальність даного підприємства з урахуванням наявних факторів конкурентного середовища і фази життєвого циклу .

Враховуючи всі правила, які висуваються до стратегічного процесу, формуємо модель

стратегічного управління ресурсним потенціалом

Якщо говорити про географію "розливу" тобто збут, то бердичівське пиво збувається не тільки в Житомирській області. Найбільше збувається в місті Бердичеві. Також пиво вивозиться в Хмельницьку та Вінницьку області. За рік приблизно укладається 320 договорів на поставку продукції. По області пиво поставляють в такі міста: Житомир, Черняхів, Ружин, Любар, Чуднів, Баранівку, Овруч, Малин та інші.

Таблиця 2.4

Характеристика покупців ТОВ "Бердичівський пивоварний завод"

Покупці	Роки				Відхилення	
	2014		2015			
	Сума тис. грн.	%	Сума тис. грн.	%	+,-	%
1. ПрАТ „Бердичів-Пиво"	2970	42,18	3263	43,59	293	9,86
1. "Агротрейд",Житомир	886	12,58	1049	14,01	163	18,40
2. "Дніпростандарт"	534	7,59	442	5,91	-92	17,21
4."Україна-Інтер"	816	11,56	1047	13,99	231	28,35
5.ПП „Нагорний". Вінниця	984	13,98	1126	15,04	141	14,37
6.ПП „Верещак", Бердичів	852	12,11	569	7,60	-283	33,28
Разом:	7043	100,00	7487	100,0	444	16,31

Сучасний Бердичівський пивоварний завод відноситься до невеликих підприємств, де на високому рівні приділяється увага в провадженню у виробництво найкращих світових технологій, враховуючи, звичайно, фінансові можливості підприємства.На ТОВ "Бердичівський пивоварний завод" застосовується стратегія охоплення ринку як недиференційований (масовий) маркетинг. Ця стратегія полягає в тому, що підприємство не виділяє конкретні сегменти ринку як цільові, а орієнтується на ринок в цілому, на широке коло споживачів. Розглянемо основні показники, що характеризують роботу підприємства для більш наочної оцінки стану підприємства на сучасному етапі розвитку . Для аналізу приймаємо 2013, 2014 та 2015 роки, а фінансова звітність, яка є основним джерелом інформації

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ "Бердичівський пивоварний завод"

Показники	Роки			Відхилення 2015 р. до 2013 р.	
	2013	2014	2015	+,-	%
1	2	3	4	5	6
1. Обсяги господарської діяльності (валова продукція) тис. грн.	14596	18294	21908	+7312	+50,1
2. Чистий дохід, тис. грн.	9550	11909	14791	+5241	+54,9
3. Валовий прибуток, тис. грн.	2558	2976	3332	+774	+30,3
4. Операційний прибуток, тис. грн.	1353	997	1272	-81	-5,9
5. Чистий прибуток, тис. грн.	1008	534	814	-194	-19,3
6. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	143	143	141	-2,0	-1,4
7. Середньорічна вартість (тис. грн.):					
— необоротних активів;	4140	5153,5	5941,5	+1801,5	+43,5
— оборотних активів	3766	3591	3479	-287	-7,6
8. Фондовіддача	2,34	2,45	2,55	0,21	+9,0
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,08	2,09	2,4	+0,32	+66,6
10. Продуктивність праці	66,78	84,46	103,4	+36,62	+54,8
11. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	1627	1915	2055	+428	+26,3
12 Рентабельність господарської діяльності, %	17	9	9	-8	-
13. Рентабельність активів підприємства, %	12	6	9	-3	-
14. Рентабельність власного капіталу, %	13	7	9	-4	-

Продовження табл.. 2.5

Найбільшу частку в структурі зобов’язань у 2015 р. склали нерозподілений прибуток 6937 тис. грн. (70,57%) та інший додатковий капітал 2035 тис. грн. (20,7%), а найменшу – резервний капітал 49 тис. грн. (0,5%) та статутний капітал 197тис. грн. (2,0%).

Основним видом доходу підприємства є виробництво та реалізація пива.

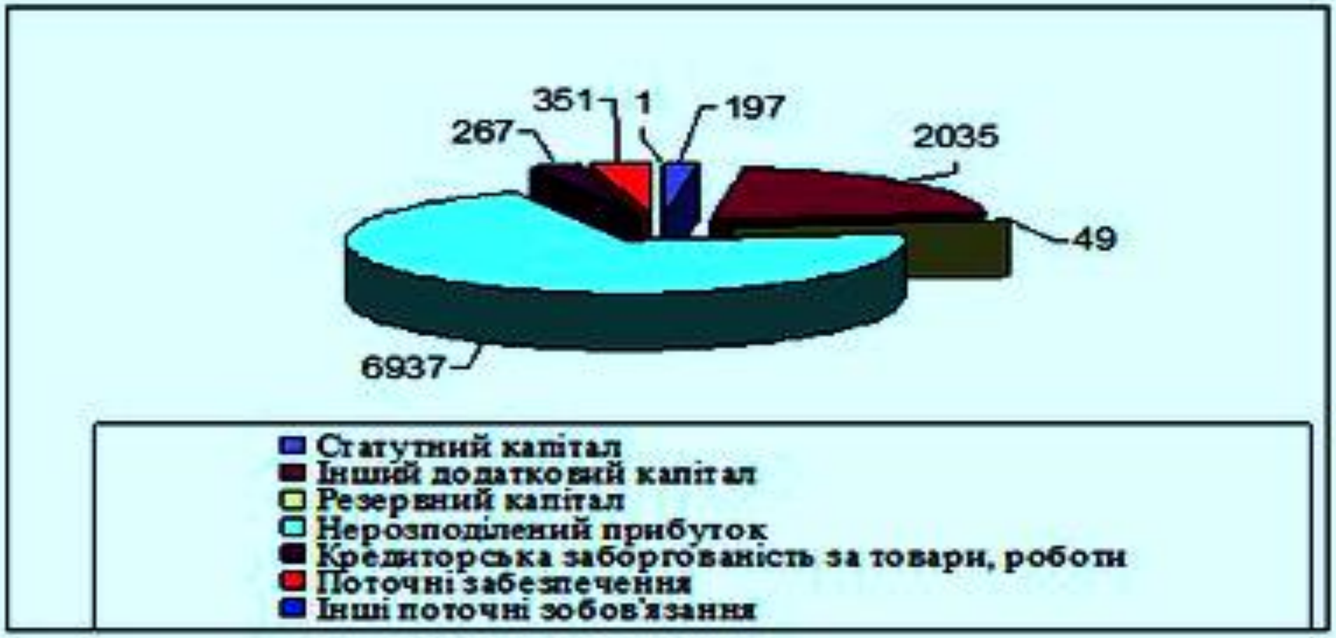


Рис. 2.2. Структура пасивів ТОВ “Бердичівський пивоварний завод”

Для визначення загального стану, ринкової позиції, аналізу особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на нашу думку доцільно провести SWOT-аналіз і визначити відповідні напрямки, по яким в подальших розділах роботи будуть розроблені пропозиції щодо удосконалення

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1) Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; 2) Входження у нові ринки; 3) Поліпшення законодавства;	Загрози 1) Постійні зміни у нормативному регулюванні; 2) Велика ймовірність розвитку та виникнення нових конкурентів; 3) Зростання збуту товарів-замінників;
Внутрішне Середовище	Сильні сторони: 1) наявність кваліфікованих кадрів; 2) налагоджена функціональна система управління з досить глибоким розподілом праці; 5) Високий рівень розвитку marketing-mix 6) Наявність жорсткої виробничої дисципліни у колективі;	Заходи Збільшення прибутків за рахунок збільшення обсягів продажу; Розробка нових напрямків діяльності компанії та асортиментних позицій ; Науково-технічні дослідження; Впровадження новітніх технологій;	Заходи Пошук стратегій протистояння можливим конкурентам; Лобіювання інтересів компанії на місцевому рівні; Більш доскональне вивчення можливостей існуючої законодавчої бази.
	Слабкі сторони 1) Недостатній рівень розвитку аналітичних підсистем; 2) Брак коштів на розробку та впровадження нових технологій; 3) Неможливість досить швидкого пристосування до ринкових змін ;	Заходи 1) Впровадження новітніх технологій виробництва, що знизять собівартість продукції і підвищать її якість. 2) Вдосконалення системи планування й аналізу даних.	Заходи 1) Покращення якості продукції за збереження низької собівартості; 2) Активізація реклами і використання нових брендів. 3) Задоволення специфічних потреб споживачів. 4) Збільшення частки преміум-продукції

Таблиця не лише розкриває сильні та слабкі сторони підприємства, можливості і загрози ринкового середовища, в ній також наведені відповідні пропозиції для мінімізації негативних чинників та реалізації ринкових можливостей і ресурсного потенціалу підприємства.

Виходячи з цього слід визначити стратегію управління ресурсним потенціалом підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» в такий спосіб:стратегія управління ресурсним потенціалом – це система довгострокових, обумовлених метою розвитку, концептуальних установок по прийняттю рішень щодо залучення ресурсів, що дозволяють розподіляти ці ресурси між альтернативними траєкторіями розвитку пдприємницької діяльності та коригувати їх розподіл при зміні внутрішніх і зовнішніх умов функціонування системи.

Таким чином, можна виділити такі основні напрямки стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»:

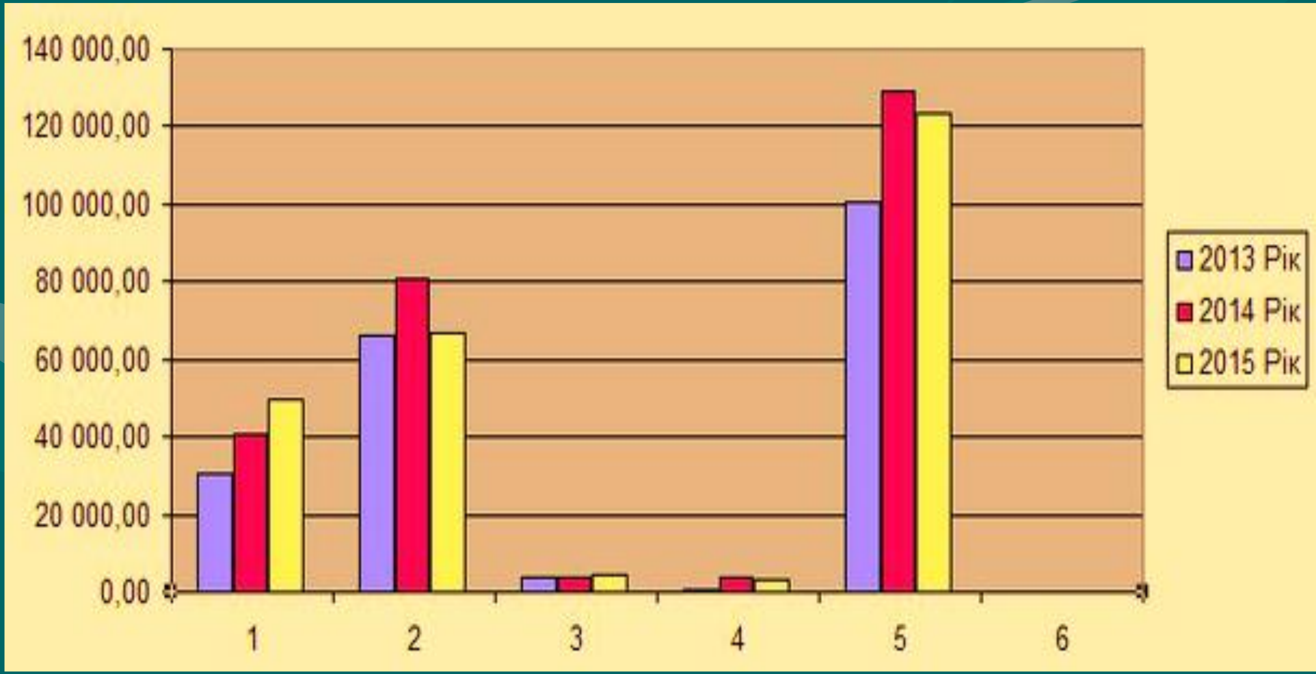
вдосконалення механізму залучення інвесторів;

планування активних та пасивних операцій ;

збалансоване проведення активно-пасивних операцій підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»;

розробка методичного підходу до оптимізації вибору потенційних кредитних угод і позик;

ефективне використання інформаційного забезпечення при здійсненні активно-пасивних операцій підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та інше.



Принципову модель системи управління ресурсним потенціалом промислового підприємства представлено на рис. 1. Загальна мета функціонування даної моделі може бути сформульована таким чином: організація ефективної модернізації ресурсного потенціалу, який має в своєму розпорядженні підприємство, в поточному і перспективному господарському обороті з тим, щоб забезпечити істотне зростання прибутковості підприємства, створити необхідні передумови для економічного зростання і залучення інвестицій

Рис. 3.1 Принципова модель управління ресурсним потенціалом

Представляється, що в ринкових умовах господарювання саме механізм управління перспективними ресурсами повинен зайняти центральне місце в системі управління ресурсним потенціалом підприємства. Основними елементами представленого механізму виступають програми розвитку, які щорічно розробляються і реалізовуються, всебічні економічні оцінки і інвестиційні рішення, що приймаються на їх основі

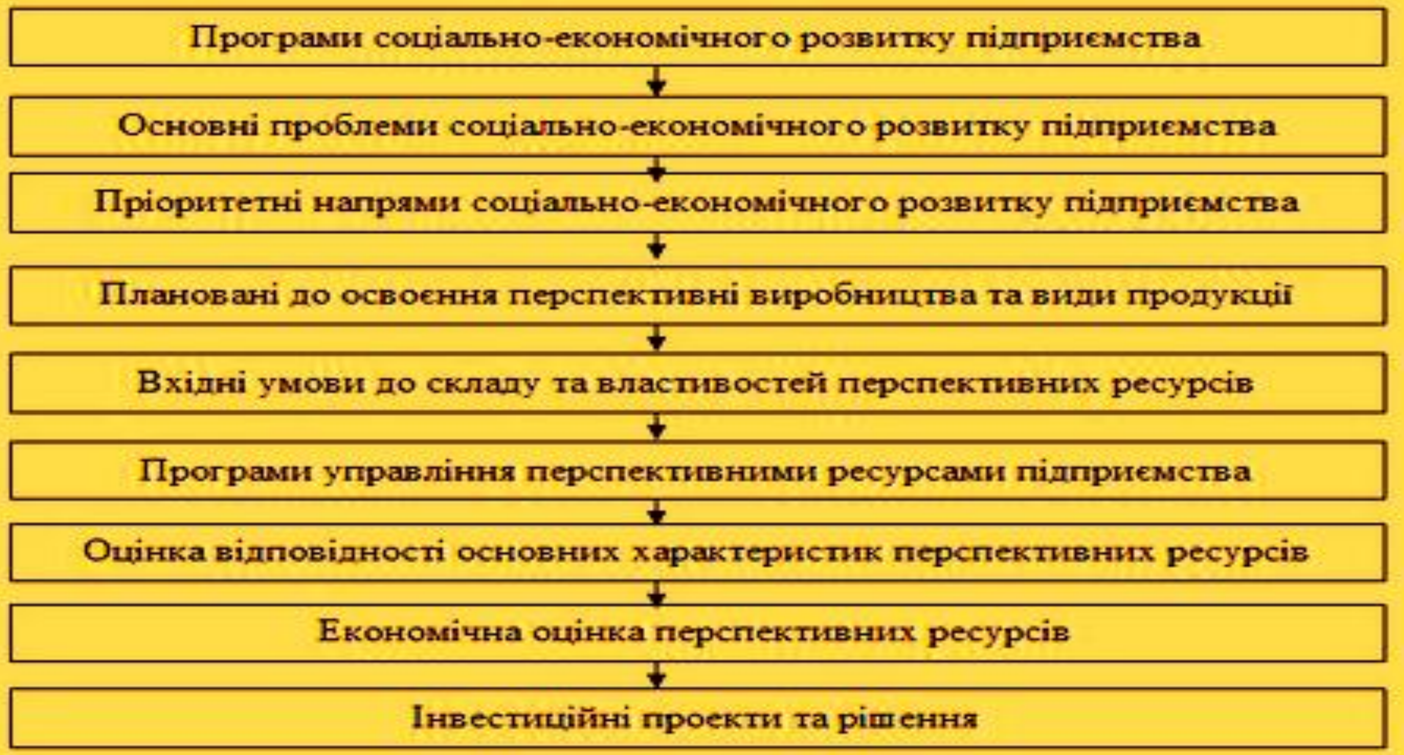


Рис. 3.2 Організаційно-економічний механізм управління використанням перспективних ресурсів підприємства

Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства Для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» ми пропонуємо наступні заходи:

- 1) підвищення продуктивності праці;
  2) удосконалення організаційної структури управління. Якщо на підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління та швидко реалізовуються управлінські рішення, може призвести до високої спеціалізації до підвищення ефективності роботи функціональних служб;
  3) удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів;
  4) прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності);
  5) впровадження сучасних технологій;
  6) створити систему заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів й відпрацювати її дійовість;
  7) підвищення рівня організації праці;
  8) зміцнення матеріальної й технічної бази, адже високої ефективності використання ресурсного потенціалу досягають за умови оптимальних розмірів ресурсів, що відповідають економічним умовам господарювання, збалансованості й удосконалення організації виробництва

Таблиця 3.1.

Методи стратегічного аналізу та планування

Назва методу	Сутність	Переваги	Недоліки
SWOT- аналіз	Дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. Перед початком SWOT-аналізу комплексно зосереджуються на ймовірних загрозах і можливостях, що постають перед організацією. Після цього слід з'ясувати, які загрози є найбільш імовірними і які ризики вони здатні спричинити	простота і можливість витрачати невеликі кошти на його проведення; гнучкість і наявність безлічі варіантів; можливість визначити конкурентні переваги та сформувати стратегічні пріоритети та, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства	неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Модель Shell / DPM	Дана модель є двовимірною матрицею, яка складається з 9 квадрантів (3х3). Параметрами її є конкурентоспроможність стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) і перспективи розвитку галузі. Модель синтезує оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі та оцінку віддачі інвестицій.	можливість її застосування в будь-якій фазі життєвого циклу попиту; дає можливість вибрати певну стратегію в залежності від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або на грошовий потік; можливість розвитку перспективних видів СОБ	неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей; суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників.
Матриця GE / McKinsey	Організація має оцінити своє становище щодо зазначених факторів й визначити його, виходячи з трьох можливих рівнів: низького, середнього, високого. Так організація визначає своє місце в одному з квадратів матриці.	врахування найбільшої кількості значущих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища фірми	відсутність конкретних рекомендацій щодо поведінки на тому або іншому ринку; можливість суб'єктивної оцінки фірмою своєї позиції.
Бенчмаркінг	Метод, за якого здійснюють пошук стандартного чи еталонного економічно ефективнішого конкурента з метою порівняння з власним та переймання його методів роботи.	запозичення найкращих методів подальшого розвитку підприємства; набуття переваг у конкурентній боротьбі;	складність вибору партнерів для порівняння основних процесів; недостатня к-сть спеціалістів, що володіють відповідним досвідом.

- Узагальнення теоретичних і практичних підходів до розуміння економічної суті категорій “ресурсний потенціал” дозволяє трактувати ресурсний потенціал як комплекс наявних на конкретну дату в суспільному виробництві засобів виробництва та трудових ресурсів і відповідної їм системи управління. Таке визначення у порівнянні з тим, що дається у науковій літературі більш чітко визначає місце та роль ресурсного потенціалу у формуванні господарських взаємовідносин на підприємствах: 2. Підсумовуючи варто констатувати, що критерій ефективності виробничо-ресурсного потенціалу повинен забезпечувати кількісне вимірювання рівня та темпів зміни його ефективності. Структура критерію повинна відображати два фактори процесу: живу і уречевлену працю. Відповідно з обраним критерієм визначається склад факторів, котрі реально впливають на процес управління, використання виробничо-ресурсного потенціалу. Кожному фактору повинен відповідати ідентифікований показник, який кількісно відображає вплив чинника на оцінку ефективності. 6. Управління ефективністю ресурсного потенціалу необхідно розглядати як допоміжний етап, який повинен містити такі напрямки, як якість управління та управління результатами. Якість управління передбачає, в першу чергу культуру управління, в межах якого підприємство прагне досягнути поставлених цілей. 8. Розроблена система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств дозволяє також визначити, які внутрішні його характеристики послаблюють результативність досягнення ефективності в процесі управління ресурсним потенціалом. Ефективність досягається за рахунок реалізації послідовних дій, які здійснюються під час управління. Забезпечення внутрішньої рухливості та гнучкості підприємства є основою ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства та досягнення його загального економічного розвитку.

Вихідна інформація для розрахунку вартості сумарного ресурсно-виробничого потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» і показників його використання

№ з/п	Показники	Один. вим.	2013 Рік	2014 рік	2015 рік
1	2	3	4	5	6
1	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн.	33 628,0	45 081,0	54 519,0
2	Коефіцієнт капіталізації	%	10,50	10,50	10,50
3	Нормовані оборотні засоби	тис.грн.	4075	4870	5812
4	Коефіцієнт витягу продукції із обігових засобів	%	80,00	80,00	80,00
5	Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою	тис.грн.	3 611,00	3 783,00	4 194,00
6	Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персонату (ПВП)	чол.	143	143	141
7	Продуктивність праці на одного працівника ПВП	тис.грн./чол.	66,78	84,46	103,4
8	Товарна продукція у порівняних цінах (з врахуванням інфляції)	тис.грн.	128 323,00	149 746,00	144 125,00
9	Фондоозброєність у розрахунку на одного працівника ПВП	тис.грн./чол.	42,9	51,5	62,1
10	Інноваційні витрати за звітний період	тис.грн.	2 147,00	2 600,10	4 231,90
11	Витрати на управління	тис.грн.	37 035,00	30 426,00	35 703,00
12	Балансовий прибуток (до оподаткування)	тис.грн.	1353	997	1272
13	Повна собівартість товарної продукції	тис.грн.	6992	8933	11459