

УДК 332:658

Олена МЕЛЬНИК

Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

## ВИБІР ТА ОБГРУНТУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Резюме.* Розглянуто основні принципи вибору та обґрунтування показників для розроблення та аналізу стратегічних альтернатив підприємства. Для формування конкурентних переваг стратегічні альтернативи підприємства класифіковано за наступними групами: стратегія вдосконалення, стратегія відновлення, стратегія інновацій. Запропоновано блок-схему стратегічного управління на основі ресурсного підходу. Доведено, що результати досліджень повинні відображати умови функціонування підприємства та бути основою для складання карти SWOT.

*Ключові слова:* стратегія підприємства, рівні прийняття рішень, діагностика, аналітичні процедури, система управління.

Olena MELNYK

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

## CHOICE AND REFERENCE INDICATORS FOR EVALUATION OF RESOURCE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

*Summary.* The main principles of selection and justification of indicators for development and analysis of strategic alternatives of the enterprise are considered. For the formation of competitive advantages, strategic alternatives of the enterprise are classified in the following groups: improvement strategy, recovery strategy, innovation strategy. The block diagram of strategic management based on the resource approach is proposed. It is proved that the research results should reflect the conditions of operation of the enterprise and form the basis for drawing up a SWOT map.

*Key words:* enterprise strategy, decision making levels, diagnostics, analytical procedures, management system.

**Вступ.** Для побудови ефективної стратегії управління підприємством, необхідно враховувати сукупний потенціал ресурсів, зовнішніх та внутрішніх ризиків тощо. Та, в першу чергу, для вибору стратегії необхідно проаналізувати існуючі напрямки роботи підприємства, його конкурентні позиції та перспективи розвитку нових видів діяльності, з метою росту ефективності діяльності.

Враховуючи вище зазначене можна припустити, що підприємство – це певна сукупність ресурсів, призначена для досягнення стратегічної мети. Проте, система ресурсів підприємства не зводиться до суми їх частин, тобто окрім набору певних ресурсів необхідним є врахування ще й зв'язків між їх складовими з метою утворення цілісної системи. Враховуючи зазначене, підприємство необхідно розглядати з точки зору системи управління, в якій функціонують ресурси.

В процесі управління ресурсами виникає необхідність в кількісній оцінці та аналізі значних за обсягом потоків економічної інформації, що здійснити практично неможливо не використовуючи систему принципів вибору специфічних показників для

оцінки ресурсного потенціалу підприємства.

В даний час в економічній науці розроблено та застосовується на практиці велика кількість показників. Вибрати з них ті, які найбільш повно дозволяють оцінити діяльність підприємства та її конкурентів – найважливіше завдання розробки стратегії управління підприємством на основі ресурсного підходу. З цією метою підприємству необхідно із всієї сукупності показників вибрати орієнтовно десять цільових коефіцієнтів – показників, за допомогою яких можливе спостереження за станом фінансово-господарської діяльності. Вибірка показників здійснюється на основі суджень про значимість їх для аналізу діяльності конкретного підприємства. Оскільки, розрахунок всіх можливих коефіцієнтів в кінцевому підсумку може виявитися надмірним і навіть заважати зосередитися на дійсно корисній інформації. Кожен показник умовно має мати свого користувача, який може приймати на підставі його значення конкретні управлінські рішення.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Принципи реалізації ресурсної концепції в стратегічному управлінні широко представлені в працях зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: Дж. Барні, О. Кудіни, Б. Лоусбі, Е. С. Прахалада, Пенроуз, Дж. Пфедфер, М. Портера, Дж. Салансіка, Дж. Хамела, З. Шершньової та інших.

**Мета статті** – обґрунтування принципів вибору показників оцінки ресурсного потенціалу для розробки ефективної стратегії ресурсного забезпечення соціально-економічної діяльності переробного підприємства.

**Постановка завдання.** Метою та основним завданням даного дослідження є теоретичне аналізування та вивчення практики щодо пошуку найефективніших показників оцінки ресурсного потенціалу переробного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найбільший вплив на ринок праці та конкурентоспроможність країни загалом впливає розвиток промислового виробництва і, зокрема, його основна складова – переробна промисловість. За даними незалежного дослідження здійсненого у 2018 році німецькою компанією «German Trade & Inves» за підтримки Федерального міністерства економіки та енергетики Німеччини на основі рішення Німецького Бундестагу, більша частина українського внутрішнього валового продукту (ВВП) виробляється сектором послуг. У 2017 р. на цей сектор економіки припадало 50,3% ВВП. За останні десять років ця частка залишалася досить стабільною (2007р. : 52,8%). Великих збитків зазнала переробна промисловість, де частка у ВВП впала з 20% у 2007 р. до 12,4% у 2017 р. [1].

Згадуване дослідження містить інформацію стосовно промисловості України, яка переживає великі зміни. Традиційні ключові галузі промисловості, такі як хімічна промисловість, машинобудування, літакобудування, космічна та оборонна промисловість, далеко не сягають своїх колишніх обсягів виробництва. Причини падіння:

- конфлікт з Росією;
- втрата промислових територій на Сході України;
- втрата ринків збуту на пострадянському просторі;
- низька конкурентоспроможність деяких галузей після відкриття ринку

після вступу до Світової організації торгівлі (СОТ) у 2008 р., а також після підписання Повної та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС (ПВЗВТ) у 2016 р.

У самій промисловості, зазначають автори дослідження, спостерігається перехід від важкої промисловості до таких галузей, як харчова, легка промисловість і виробництво устаткування. Харчова промисловість є найважливішою галуззю економіки в Україні. У 2017 р. цей сектор склав 20,9% від загального обсягу реалізованої промислової продукції. Успішний розвиток цієї галузі завдячує величезним аграрним ресурсам країни. [2].

За даними Державної служби статистики обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання в переробній промисловості у 2017 році зростав й досяг позначки у 1824500,6 млн. грн. та має тенденцію до росту, зокрема у порівнянні з попереднім роком на 358570 млн. грн. Відповідно, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання Тернопільської області у 2017 році склав 71747,6 млн. грн., що становить 0,8% від загального обсягу реалізації по Україні. Така ж тенденція спостерігалася і у переробній промисловості.

Витрати на виробництво продукції переробних підприємств у 2015 – 2017 роках мали стійку тенденцію до росту та на кінець досліджуваного періоду досягли 419668,1 млн. грн. (рис. 1).



Рисунок 1. Динаміка витрат на виробництво продукції переробних підприємств у 2012 – 2017 рр.

Особливістю переробних підприємств є їх висока матеріаломісткість. Найбільшу питому вагу в структурі витрат у 2017 році займають матеріальні витрати (85,7%), витрати на оплату праці – 8,5% та амортизація – 3,5%. Відповідно, витрати на соціальні заходи та інші витрати в структурі витрат в порівнянні є невеликими та складають 1,8% та 0,5%.

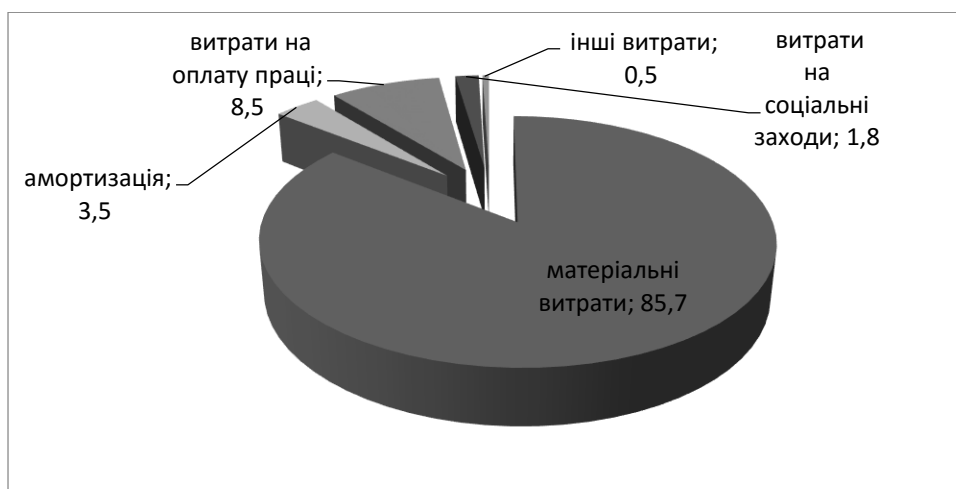


Рисунок 2. Структура витрат переробних підприємств у 2017 рр.

Фінансовий результат підприємств переробної промисловості у 2017 році склав 24253,9 млн. грн. В структурі переробної промисловості 74% складають підприємства, які отримали прибутки та 26 % – відповідно збитки. Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств склав 4,6%, а рівень рентабельності всієї діяльності підприємств 0,4%.

Ефективність розвитку продовольчого комплексу характеризується комплексною системою показників, зокрема підсистемою показників ефективності розвитку виробництва сировинних ресурсів та їх переробки. Ця підсистема включає групи натуральних та вартісних показників. [3, с. 365].

Підприємство як відкрита система є динамічною, тому й алгоритми управління, використовувані за тих чи інших обставин, стають неадекватними, оскільки змінюються співвідношення між вхідними та вихідними ресурсами зокрема, а також потенціал існуючих ресурсів загалом. За умови, якщо такий зв'язок має ймовірнісний характер, то за таких умов, застосування детермінованих моделей управління є неефективним. Тобто, якщо об'єкт управління є складною системою, то існуючі принципи ідентифікації стану та розробки рішень про коригуючі дії є неадекватними. Враховуючи зазначену ситуацію, необхідним є створення системи, яка б була спроможна не лише виявляти найбільш значущі параметри ресурсів, а й визначати характер взаємозв'язків між ними та станом підприємства як в теперішньому часовому вимірі, так й у стратегічній перспективі. Поетапне виконання завдань стратегічного управління підприємством на основі ресурсного підходу представлено на рисунку 3.

Дана система ґрунтується на коригуванні способів досягнення стратегічних цілей, виявляючи та вирішуючи тактичні завдання підприємства з придбання додаткових потенціалів ресурсів або їх ліквідації, організації системи стратегічного контролю та обліку як одного із основних механізмів реалізації стратегії.

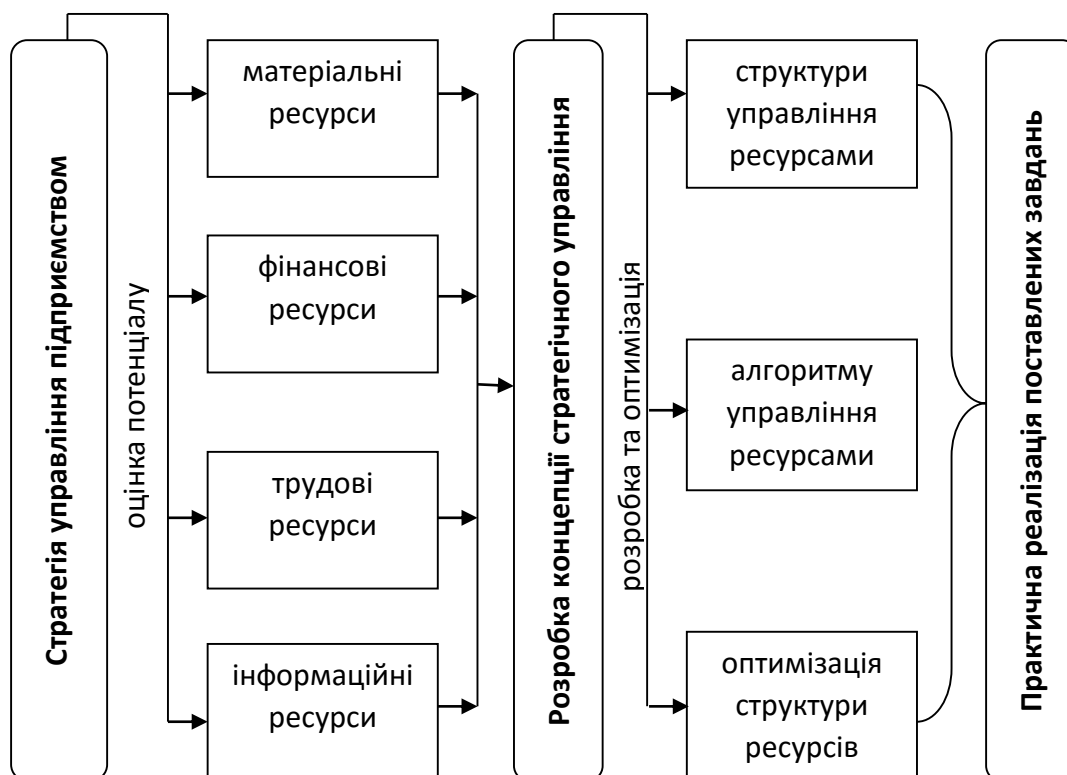


Рисунок 3. Принципи формування та реалізації завдань стратегічного управління ресурсами підприємства

Враховуючи вище зазначене, нами розроблена блок-схема процесу стратегічного управління підприємством на основі ресурсного підходу (рисунок 4).

Як зображено на рисунку 4, основна увага в представленій концепції приділена діагностиці сильних та слабких сторін підприємства (включаючи компетенцію та ресурси), а також сприятливі можливості та існуючі загрози. Також концепція враховує макроекономічні показники, фактори впливу на стратегію урядової політики, врахування соціальних інтересів всіх зацікавлених осіб.

Побудова стратегії передбачає пошук плану дій для розробки конкурентних переваг підприємства. Кожна стратегія зокрема є унікальною. Ідентифікація елементів стратегії можлива якраз при стратегічному відборі.

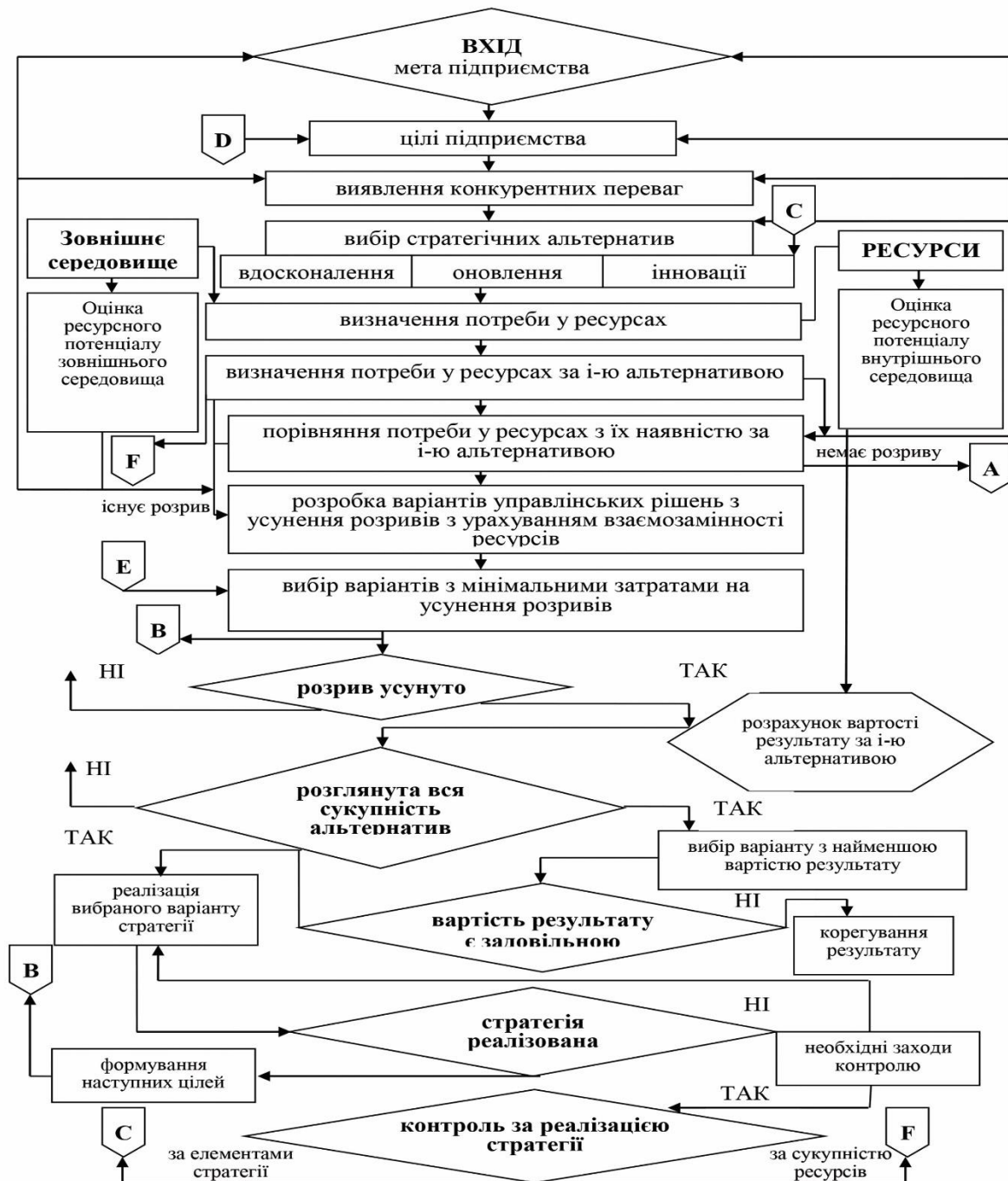


Рисунок 4. Блок-схема стратегічного управління (ресурсний підхід)

Як зображено на рисунку 4, мета діяльності підприємства визначає зміст процесу функціонування підприємства та є основою концепції його розвитку. В цілому вона спрямовується на перспективу, тому не залежить від теперішнього стану підприємства. Сформована мета дозволяє керівництву орієнтуватися в перспективній діяльності, ефективно сформувати асортиментний портфель, дозволяє виділити ефект взаємодії підсистем.

В свою чергу, формування цілей – це безпосередній сегмент роботи менеджерів із встановлення ключових цілей за функціональними підсистемами підприємства: постачання, виробництво, збут, інвестування, фінанси, персонал.

Будь-яке підприємство може розробити ключові комбінації ресурсів, які враховують його особливості. В свою чергу ринкова система, із властивим їй спрямуванням на конкуренцію, призводить до того, що переваги підприємства стають, у певний момент, викликом для конкурентів та, з часом, зникають.

Як зображено у блок-схемі, для формування конкурентних переваг здійснюється класифікація стратегічних альтернатив, зокрема:

- стратегія вдосконалення використовується за умови, коли підприємство має стійкі конкурентні переваги, які відповідають ключовими в галузі та дозволяє їй зміцнювати свої конкурентні позиції;
- стратегія відновлення використовується, якщо підприємство не володіє значними перевагами перед конкурентами (можливі зміни в галузі або на ринку можуть привести до втрати деяких конкурентних переваг, що вимагає зусиль підприємства щодо збереження наявних конкурентних переваг та нарощування потенціалу);
- стратегія інновацій використовується, якщо очікувані кардинальні зміни в галузі призведуть до появи нових ключових факторів успіху, що потребують значних зусиль підприємства зі створення нових конкурентних переваг, залученню нових ресурсів.

Формування стратегії розпочинається з проведення стратегічного аналізу, який включає оцінку динаміки зовнішнього середовища (аналіз стану галузі, економічної, політичної та соціальної ситуації в регіоні, країні, законодавчої бази, а також конкурентного зовнішнього середовища) та потенціалу підприємства.

Розуміння зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, є передумовою для розробки ефективної стратегії. Оскільки, підприємство, яке не знає своїх конкурентів або не розуміє правила конкуренції, не зможе виробити ефективну конкурентну стратегію. М. Портер [4] виділяє п'ять параметрів, які в будь-якій галузі визначають конкурентне зовнішнє середовище: потенційні конкуренти, продукти-замінники, споживачі, постачальники і конкуренти всередині галузі.

Якщо говорити про інноваційні альтернативи, то вони завжди ведуть до радикальних змін в стратегії підприємства, часто супроводжуються пропозиціями нових продуктів і рішень. Іноді в них пропонуються і зовсім нові способи конкуренції. У будь-якому випадку це відмова від колишніх підходів до ведення бізнесу, які використовувались підприємством. Проте, вони вимагають і нового підходу до мислення й аналізу.

В результаті визначення стратегічної альтернативи на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища визначається потреба в ресурсах, тому що різні альтернативи пред'являють різні вимоги до ресурсів, ресурсного потенціалу. На даному етапі здійснюється оцінка розмірів, складу та структури використовуваних ресурсів.

На наступному етапі вибирається альтернатива з мінімальною вартістю результату. Коли розглянуті всі альтернативи та підраховані витрати на усунення розривів за кожною альтернативою, вибирається варіант з мінімальними витратами.

Якщо вона задовольняє підприємство, реалізується обраний варіант стратегії. В іншому випадку доводиться корегувати мету стратегії підприємства, і повторюються всі етапи, починаючи з вибору стратегічної альтернативи, яка допоможе впровадити обрану мету.

В процесі реалізації обраного варіанту стратегії необхідний контроль показників реалізації стратегії, на підставі якої можна зробити висновок про те, чи реалізована стратегія. Якщо так, то організація вибирає нову мету для подальшого розвитку. Якщо ні – відбувається повернення до блоку «Вибір стратегічних альтернатив» і робота за тим же алгоритмом. Якщо дана величина мінімальних витрат прийнятна для підприємства, то вона приступає до реалізації обраного варіанту стратегії.

В іншому випадку, коригується мета підприємства і тоді знову необхідно повернутися до визначення потреби в ресурсах для кожної альтернативи і пройти знову всі етапи до блоку «Реалізація обраного варіанту стратегії», здійснення якого відбувається при складанні та реалізації бізнес-плану підприємства.

Після виконання цього етапу проводиться контроль виконання стратегії. Оцінка стратегії (контроль за ходом її реалізації та внесення при необхідності коректив) є найважливішою складовою частиною процесу стратегічного управління. Тут необхідно зробити висновок, чи може бути реалізована обрана стратегія в умовах, які змінилися і, зокрема, чи може бути реалізований обраний варіант співвідношення ресурсів, оптимальний їх склад, структура і т. ін. В результаті успішної реалізації стратегії можливий вибір наступної мети.

Для забезпечення сталості у вимірі ефективності, ми повинні зіставити вхідні ресурси з результатами роботи. У фінансовому плані це означає зіставлення витрачених ресурсів з доходами підприємства. Тому для вимірювання ефективності необхідно визначити «принцип зіставлення», тобто правила, які дозволяють вирішувати, які витрати на ресурси можна зіставляти з даними доходами, а які ні.

Зіставлення можна здійснювати за декількома напрямками. Зіставлення за часом, коли витрати на отримання доходів за даний період зіставляються з цими доходами. Перевищення є прибутком за даний період. Зіставлення за рішенням, коли витрати на ресурси, понесені в результаті цього рішення, зіставляються з доходами або іншими перевагами, які, як передбачається, є результатом цього рішення. Отримане перевищення називають «внеском» даного рішення.

Співвідношення доходи/затрати в будь-якій бізнес-системі можна використовувати для оцінки фінансової ефективності за умови зіставлення витрат на ресурси з доходами.

За умов застосування законів конкуренції, ефективне функціонування підприємства, а також найбільш повне задоволення споживачів (зовнішнього середовища) досягається при максимізації сукупного доходу від використання ресурсів. Відповідно, одним із основних інструментів досягнення мети є управління ресурсами підприємства. Прагнення до оптимізації сукупного фінансового результату або до максимізації прогнозованого прибутку при досягненні стратегічних цілей є передумовою існування та успішного розвитку підприємства та створення стійких конкурентних переваг.

Як нагальсив Й. Шумпетер, конкуренція за своєю суттю є надзвичайно динамічною. Конкуренція – це не рівновага, а постійні зміни. Вдосконалення та оновлення галузі – безперервний процес, а не одноразова дія... [5]

Для визначення ефективності функціонування всіх чотирьох видів ресурсів необхідно здійснити порівняльний аналіз діяльності підприємства з іншими аналогічними підприємствами (конкурентами) за різними групами показників.

Окрім цього, необхідно ввести ряд показників для оцінки функціонування ресурсів підприємства. Однак, перш за все потрібно виробити основну стратегічну мету

діяльності підприємства, в нашому випадку вона буде полягати в тому, щоб отримати максимальний прибуток на вкладений у підприємство потенціал ресурсу, підтримуючи при цьому його стійкий стан.

**Висновки.** прагнення до отримання максимального прибутку не завжди відображає ефективність функціонування ресурсів підприємства, тому на практиці використовуються методи факторного аналізу, але крім цього методу також застосовуються показники рентабельності, тому що це відносний показник ефективності функціонування ресурсу, оскільки відображає рівень прибутковості, принесеної цим ресурсом щодо певної бази. В даному випадку під рентабельністю ресурсу будемо розуміти рентабельність продажу певного ресурсу в зовнішнє середовище у вигляді складової частини готової продукції.

#### Використана література

1. Структура економіки України 23.10.2018 р. Дослідження German Trade & Inves // [www.http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk\\_ukraine/GTAI/Struktura\\_ekonomiki\\_\\_23-10-2018.pdf](http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk_ukraine/GTAI/Struktura_ekonomiki__23-10-2018.pdf).
2. Структура економіки України 23.10.2018 р. Дослідження German Trade & Inves // [www.http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk\\_ukraine/GTAI/Struktura\\_ekonomiki\\_\\_23-10-2018.pdf](http://ukraine.ahk.de/fileadmin/ahk_ukraine/GTAI/Struktura_ekonomiki__23-10-2018.pdf).
3. Стратегічні пріоритети та сучасні завдання розвитку реального сектора економіки України / Ред. кол.: Б.М. Данилишин (відп. ред.) та ін.; РВПС України НАН України. – Черкаси: Брама-Україна, 2017. – 544 с.
4. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Пер. с англ. М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
5. Schumpeter Josef A. The theory of economic development. Cfmbridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.

Отримано 17.09.2018

УДК 339.13

**Вікторія МУКОМЕЛА-МИХАЛЕЦЬ; Галина СОКОЛЮК**

**Хмельницький національний університет, Хмельницький, Україна**

### **РОЛЬ І ФУНКЦІЇ БРЕНДИНГУ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

*Резюме.* Проведений аналіз внеску підприємницьких структур різних типорозмірів у загальні економічні результати показав, що кращу динаміку економічних результатів показують малі підприємницькі структури. Зроблено припущення, що їх більша гнучкість може бути зумовлена тим, що вони краще використовують свої нематеріальні ресурси для створення нових продуктів і послуг, що мають споживчу цінність. Охарактеризовано склад НМР підприємницьких структур і розглянуто їх можливий внесок у нарощування (чи створення) споживчої цінності. Доведено особливу роль бренду у формуванні споживчої цінності. Розкрито з цих позицій роль і функціональне призначення брендингу й виділено його організуючу та мотивуючу функції для інтеграційної розбудови бізнесу у середовищі малих і середніх підприємств. Підкреслено, що така інтеграція у висококонкурентному середовищі господарювання формує кращі умови для нарощування ресурсного й ринкового потенціалу підприємницьких структур різних розмірів і їх сталого розвитку.

*Ключові слова:* нематеріальні ресурси, бренд, функції брендингу, сталий розвиток, мотивація, інтеграція, підприємницькі структури.