

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

МЕЛЬНИК ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА



УДК 65.01:338.24:658

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕСУРСАМИ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Тернопіль – 2019

Дисертацією є кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Роботу виконано у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, доцент
Павликівська Ольга Іванівна,
Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя
Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри бухгалтерського обліку та
аудиту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Ясінецька Ірина Анатоліївна,
Подільський державний
аграрно-технічний університет
Міністерства освіти і науки України,
проректор з навчальної роботи;

кандидат економічних наук, доцент
Миколайчук Ірина Павлівна,
Київський національний торговельно-економічний
університет
Міністерства освіти і науки України,
доцент кафедри менеджменту

Захист дисертації відбудеться “30” липня 2019 р. о 10 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 58.052.05 у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України за адресою: 46008, м. Тернопіль, вул. Білогірська, 50, зала засідань.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України за адресою: 46001, м. Тернопіль, вул. Руська, 56.

Автореферат розіслано “29” червня 2019 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
Д 58.052.05



Л.М. Мельник

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Стратегічний підхід до удосконалення системи управління ресурсами підприємств обумовлений особливостями їхнього розвитку та соціальним значенням. Як важливий структуроутворюючий елемент економіки України переробна промисловість поєднує у виробничому процесі всі групи ресурсів, є джерелом задоволення потреб суспільства у продукції та платформою для працевлаштування значної кількості населення.

Сучасна процедура формування та використання ресурсів вітчизняними підприємствами має несистемний характер, хоча закономірності цього процесу прямо впливають на раціональність, ефективність та своєчасність забезпечення ресурсами фінансово-господарської діяльності. Сучасний розвиток економіки підприємств характеризується певними статичними та динамічними диспропорціями, що значно обмежує їх розвиток, знижує конкурентоспроможність та негативно впливає на виконання соціальної місії. Складність вирішуваних завдань поглиблюється також й через зростання вартості та обмеженості ресурсів. Важливим напрямом розв'язання цієї проблеми є досягнення їх максимальної ефективності за допомогою внутрішньої збалансованості матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів для досягнення їх оптимальної структури.

Удосконалений процес ресурсного забезпечення переробних підприємств має базуватись на комплексному підході до формування, використання, перерозподілу ресурсів та їх інвестування. Окрім цього, необхідним є достатній обсяг інформаційно-аналітичної інформації для прийняття ресурсних рішень, що вимагає змін в існуючій методиці та організації системи управління фінансово-господарською діяльністю. Новітня концепція ресурсного забезпечення вимагає розробки стратегії її управління на основі виділених технічних, технологічних, організаційних, економічних та інших заходів щодо реалізації універсального підходу до раціонального ресурсозбереження, ресурсовикористання та ресурсозаміщення з метою досягнення стійкого розвитку підприємства.

Теоретичні та практичні механізми системи стратегічного управління ресурсами підприємств досліджені такими вітчизняними вченими, як Б.М. Андрушків, І.С. Гуцал, Н.Б. Кирич, О.М. Кудіна, Л.М. Мельник, І.П. Миколайчук, О.І. Павликівська, О.В. Панухник, В.В. Стадник, П.Я. Хомин, М.Г. Чумаченко, Р.П. Шерстюк, З.Є. Шершньова, І.А. Ясінецька. Питання, пов'язані із вирішенням основних завдань ресурсного забезпечення діяльності підприємств висвітлені в працях зарубіжних вчених: Б. Вернефельта, Е. Пенроуза, Дж. Пфеффера, Дж. Салансіка, Дж. Барні, Р. Гранта, Б. Лоусбі, С. Прахалада, О. Уільямсона, Дж. Хамела, Ш. Ханта та ін.

Поряд з цим, проблеми формування та використання ресурсної стратегії є недостатньо дослідженими, значний масив завдань залишається нерозв'язаним, а основні поняття потребують однозначних трактувань та результативних обґрунтувань. Поряд із цим, потребують детального розгляду існуючі інструменти стратегічного управління ресурсами переробних підприємств. Виділені проблеми

визначили необхідність розробки нових та вдосконалення вже існуючих механізмів стратегічного управління ресурсами підприємств з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, напрямами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в межах науково-дослідних тем: «Удосконалення управління навчально-науково-виробничими системами в умовах суспільних та інституційних трансформацій» (№ ДР 0211U002590), де автором обґрунтовано механізми стратегічного управління ресурсами в процесі фінансово-господарської діяльності підприємств; «Дослідження методології й організації національної системи обліку, аналізу й аудиту в Україні» (державний реєстраційний № ДР 0106U010733), де автором розвинуто інструменти системи управління ресурсами підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування та розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розкрити концептуальні аспекти системи стратегічного управління ресурсами як основи розвитку підприємства та найважливішого чинника підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу;
- здійснити комплексне дослідження показників для оцінки ресурсного потенціалу підприємства з метою обґрунтування та ідентифікації факторів їхнього впливу на систему управління ресурсами;
- виокремити ключові елементи стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства з урахуванням впливу ризиків на вибір системи управління ресурсами шляхом їхнього оцінювання з метою прийняття ефективних управлінських рішень;
- розвинути методику побудови та використання поточно-ресурсних структур як основи процесу моделювання стратегічного управління ресурсами з метою ефективного регламентування підпорядкованості управлінських дій та їх інформаційного забезпечення з метою контролю;
- удосконалити механізм та сформувати стратегію ресурсного управління в діяльності підприємства з метою достовірної ідентифікації об'єктів ресурсокористування та ресурсозбереження, що сприятиме ефективному застосуванню функцій системи управління;
- дослідити принципи організації мотиваційного механізму трудової активності персоналу для забезпечення ефективності системи управління ресурсами переробних підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси та механізми стратегічного управління ресурсами переробних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади стратегічного управління ресурсами підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження сформуваали праці зарубіжних та вітчизняних вчених у сфері стратегічного управління ресурсами підприємств.

У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: *діалектичного пізнання* – для вивчення та деталізації об’єкта дослідження (підрозділи 1.1, 1.2, 2.1); *історичного та морфологічного аналізу* – при вивченні наукових підходів та при уточненні категоріального апарату дослідження (підрозділи 1.1, 1.2 та 3.1); *абстрактно-логічного підходу* – при теоретичних узагальненнях та формуванні висновків (підрозділи 1.3, 2.4, 3.3); *статистичного аналізу* – при виявленні основних тенденцій розвитку переробної промисловості України та факторів формування ресурсів (підрозділи 1.3, 2.1); *функціонального синтезу* – при формуванні ресурсної стратегії та її інтеграції в систему управління підприємством (підрозділ 3.2); *системного та ієрархічного підходу* – при розробці концепції управління ресурсами підприємства (підрозділи 3.1, 3.3); *економіко-математичного аналізу* – для виділення критеріїв управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства (підрозділ 3.3).

Інформаційною базою дослідження є первинні та узагальнюючі дані підприємств; фінансова та статистична звітність підприємств України; статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Державної фіскальної служби України; законодавчі та нормативно-правові документи, які стосуються стратегічного управління ресурсами підприємств; фахові видання, матеріали науково-практичних конференцій; монографії зарубіжних та вітчизняних вчених тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та розвитку теоретико-методичних основ системи стратегічного управління ресурсами підприємств та науково-практичних підходів з удосконалення організаційних механізмів її реалізації. Основні результати дисертації, що визначають її новизну полягають у наступному:

удосконалено:

- елементи стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства з урахуванням принципу прийнятного ризику у формі двохстадійного комплексу процедур: оцінки ризику й управління ризиком, та запропоновано алгоритм прийняття рішення з урахуванням ризику ресурсного обмеження, у результаті чого, на відміну від інших, досягається відображення усіх суттєвих аспектів, пов’язаних з виникненням ризикових ситуацій та їхня мінімізація в процесі прийняття рішень щодо раціонального ресурсокористування;

- механізм управління ресурсами переробного підприємства засобами ефективної організації управлінської структури, інструментарію, підготовки персоналу підприємства та технічного забезпечення системи управління ресурсами, який відрізняється тим, що в його основу покладено принцип системної взаємодії

підприємства з ринками ресурсів, пошуку джерел формування ресурсного потенціалу, стимулювання працівників та інтеграції у загальну систему управління, що сприяє розвитку ресурсоощадної функції підприємства, його внутрішніх і зовнішніх ресурсів;

- концептуальний підхід до обґрунтування принципів ресурсного забезпечення діяльності підприємства з метою достовірної ідентифікації об'єктів ресурсокористування та ресурсозбереження як системи, орієнтованої на перспективний розвиток підприємства, що, на відміну від інших, дозволило аргументувати доцільність використання багаторівневої системи бюджетування та формування консолідованої звітності переробного підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень за доцільністю ресурсного витрачання;

- метод оцінки ресурсного потенціалу підприємства з метою його раціонального використання в процесі фінансово-господарської діяльності для своєчасного інформування системи менеджменту в залежності від запитів користувачів, що відрізняється деталізацією в розрізі виділених груп: матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління ресурсами підприємства, який, на відміну від наявних, регламентує підпорядкованість управлінських дій та їхнє документальне забезпечення в розрізі вхідної та результатної інформації, що трансформується в ході оперативного, тактичного та стратегічного етапу управління (від задекларованих пріоритетів ресурсоощадної політики до їх практичного втілення);

- послідовність побудови та використання поточно-ресурсних структур шляхом математичного, графічного та імітаційного моделювання системи ресурсів, що, на відміну від інших, дозволяє кількісно та якісно оцінити активи, джерела й потоки коштів переробного підприємства з метою ефективного регламентування підпорядкованості управлінських дій та їх інформаційного забезпечення з метою контролю;

- система реалізації мотивації праці за наступними рівнями: оперативний (інструментами основної оплати праці), середньостроковий (за допомогою грошових виплат з фондів стимулювання та задоволення соціальних потреб) та довгостроковий (з використанням коштів на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, економічна участь у власності підприємства), які відмінні тим, що за їх рахунок задовольняється потреба в реалізації довгострокових інтересів підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження. Основні результати дисертаційної роботи, зокрема теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, що ґрунтуються на окресленні принципів удосконалення системи стратегічного управління ресурсами підприємств, можуть бути використані: у наукових дослідженнях, спрямованих на вдосконалення теоретичного базису пізнання ресурсної складової підприємств та закономірностей

їх еволюції у системі менеджменту; при розробці напрямів розвитку та інституційних трансформацій системи ресурсного функціонування у вітчизняній теорії та практиці; у практичній діяльності органів влади, місцевого самоврядування та громадських організацій в напрямі розробки та застосування на практиці нормативно-правового забезпечення управління ресурсами підприємств; під час викладання фахових дисциплін у навчальних закладах України.

Результати дослідження, концептуальні положення та науково-методичні підходи до стратегічного управління ресурсами підприємств знайшли практичне застосування у діяльності: ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (довідка від 03.04.2019 № 189) у напрямі розроблення концепції стратегічного управління ресурсами підприємства, яка дозволяє створити систему, здатну виявляти елементи найважливіших параметрів ресурсів і визначати характер зв'язків між ними та станом підприємства безпосередньо як в процесі роботи, так й у стратегічній перспективі; ТОВ «Торговий дім «Опілля» (довідка від 05.02.2019 № 23) прийнято до застосування організаційну модель управління ресурсами підприємства, що дозволить здійснювати ефективний вибір та обґрунтування показників для оцінки ресурсного потенціалу; ТОВ «Галичина Ласунка» (довідка від 30.01.2019 № 18) знайшла практичне застосування модель ресурсного забезпечення підприємства, яка базується на взаємодії його стратегічних компонент та охоплює процеси, які відбуваються в різних функціональних підрозділах внутрішнього середовища, що є важливою передумовою для подальшого стратегічного планування й прогнозування ресурсного потенціалу; КТ «Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія» (довідка від 17.08.2017 № 2/01-04-599А) в напрямку застосування методичного інструментарію оцінки стану та ефективності використання ресурсів підприємств, що дозволить здійснювати їх ефективне управління, враховуючи при цьому потенційні можливості суб'єкта господарювання; ПрАТ «Козлівський цегельний завод» (довідка від 04.03.2019 № 31) прийнято до застосування методик визначення впливу ризиків на вибір системи управління ресурсами підприємства, що дає можливість формувати потенціал підприємства з врахуванням специфіки, напрямів та масштабів його діяльності;

Основні теоретичні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час підготовки та викладання дисциплін: «Теорія і практика менеджменту», «Економіка підприємств», «Менеджмент», «Стратегія управління інноваційною діяльністю підприємства» (довідка від 03.06.2019 № 2/28-1339) та Тернопільського кооперативного торговельно-економічного коледжу під час викладання дисциплін: «Економіка підприємства», «Товарознавство», «Менеджмент», «Контроль і ревізія» (довідка від 04.04.2019 № 102).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розв'язання наукового завдання, що полягає у розвитку теоретичних положень, розробки науково-практичних підходів й практичних рекомендацій щодо удосконалення

організаційних механізмів забезпечення системи стратегічного управління ресурсами підприємств. Наукові положення, висновки й рекомендації, наведені у роботі, отримані автором самостійно. Із наукових праць, підготовлених у співавторстві, використано тільки матеріали, які належать автору особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження доповідалися та отримали схвалення на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-технічна конференція присвячена 50-річчю заснування ТНТУ та 165-річчю з дня народження Івана Пулюя «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» (Тернопіль, 2010 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція «Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (м. Київ, 2010 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством» (Тернопіль, 2010 р.); II Міжнародна науково-практична конференція «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід» (м. Тернопіль, 2011 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми економіки та менеджменту» (м. Львів, 2011 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки: матеріали» (м. Тернопіль, 2012 р.); II Всеукраїнська науково-практична конференція «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки» (м. Тернопіль, 2012 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни» (м. Одеса, 2018 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку міжнародних відносин та економіко-політичного процесу» (м. Ужгород, 2018 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування» (м. Тернопіль, 2019 р.).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 18 наукових праць загальним обсягом 5,82 друк. арк., з яких автору належить 5,28 друк. арк., у тому числі: 8 статей – у наукових фахових виданнях (з яких 4 статті – у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз), 10 публікацій за матеріалами міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається із 3 розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 264 сторінки, у тому числі основний зміст викладено на 205 сторінках. Робота містить 21 таблицю (2 розміщено на окремих сторінках), 37 рисунків (6 розміщено на окремих сторінках), 11 додатків на 39 сторінках. Список використаних джерел із 184 найменувань розміщений на 20 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

У першому розділі «**Теоретичні основи системи управління ресурсами переробного підприємства**» здійснено сутнісну характеристику основних понять системи управління ресурсами; визначено принципи формування та використання ресурсної концепції в стратегічному управлінні підприємством; розкрито передумови побудови стратегічних засад управління ресурсами переробного підприємства.

Узагальнивши існуючі підходи до розуміння категорії «ресурси підприємства», у роботі запропоноване наступне його визначення: ресурси – це активи, контрольовані підприємством, які дозволяють реалізувати його стратегію, підвищити ефективність та забезпечити отримання додаткових конкурентних переваг. Авторське визначення акцентує увагу на двох ключових аспектах: можливості контролювати ресурси, тобто може не тільки володіти ними на правах власності, а й орендувати їх тощо. По-друге, ефективне управління ресурсами для досягнення додаткових конкурентних переваг полягає в отриманні більшого прибутку, ніж конкуренти за рахунок володіння часткою економічних рент від використання унікальних ресурсів. У процесі дослідження доведено, що ресурси переробного підприємства необхідно класифікувати за наступними групами: матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові, що дозволить деталізувати взаємозв'язки між ресурсним забезпеченням на підприємстві.

Стратегія діяльності підприємства визначає зміст процесу функціонування підприємства та є основою концепції його розвитку. 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 потенціалом існуючих ресурсів загалом. Враховуючи зазначене, необхідною є система, спроможна не лише виявляти найбільш значущі параметри ресурсів, а й визначати характер взаємозв'язків між ними та станом підприємства як в поточному вимірі, так й у стратегічній перспективі.

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. Формування конкурентних переваг має ґрунтуватись на взаємодії стратегічних альтернатив, зокрема: стратегії вдосконалення, відновлення та інновацій, які потребують залучення значних зусиль підприємства зі створення нових конкурентних переваг.

Враховуючи вище зазначене, нами розроблена блок-схема процесу стратегічного управління підприємством на основі ресурсного підходу (рис. 1).

Рис. 1. Блок-схема стратегічного управління (ресурсний підхід)

Основна увага в представленій схемі 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.

У другому розділі **«Методичний інструментарій оцінки стану та ефективності використання ресурсів переробних підприємств»** охарактеризовано особливості функціонування системи управління ресурсами переробних підприємств; здійснено вибір та обґрунтування показників для оцінки ресурсного потенціалу підприємства; виділено ключові елементи системи матеріальної та моральної зацікавленості у раціональному ресурсокористуванні; оцінено вплив ризиків на вибір системи управління ресурсами.

Документом, який здатний об'єднати всі групи ресурсів є бюджет. Саме в ресурсному бюджеті можливе групування інформації за факторами виробництва: сировина та матеріали, трудові ресурси тощо. Концентрування інформації у бюджеті дозволяє прогнозувати на довгострокову перспективу зміну цін на необхідні ресурси для здійснення фінансово-господарської діяльності. Прогнозування стосовно окремих видів ресурсів здійснюється не тільки тими підрозділами, які безпосередньо ці ресурси використовують, але й тими, які можуть впливати на їх розміри та оцінювати тенденції змін в їхніх обсягах та вартості (аналіз ринку постачальників тощо).

Процес ресурсного забезпечення передбачає оцінку стану, структури та ефективності використання ресурсів підприємства за окремими їх видами. На основі дослідження встановлено, що у структурі їхніх ресурсів переважає основний капітал (його частка коливається у 2018 році від 37 до 50%, частка оборотного – від 25 до 42%, частка трудових ресурсів – від 12 до 29%) (рис. 2).

У цілому показники ефективності використання основних засобів формуються під впливом певних факторів, які детально охарактеризовані у роботі. Раціональне використання основних засобів впливає не тільки на рівень фондовіддачі, а й на такі показники, як продуктивність праці, собівартість продукції, якість виробів, за допомогою яких можна впливати на кінцеві результати діяльності. Всебічна оцінка результативності використання основних засобів можлива тільки при комплексному врахуванні всіх часткових показників ефективності. У роботі запропоновано показник, який узагальнено характеризує ефективність використання основних засобів за допомогою співставлення отриманої економії (за рахунок вивільнення трудових ресурсів) та приріст основних засобів:

$$E_{oz} = \frac{(Ч_6 \times P - Ч_3) - (З_c + \Phi_{не} \times E)}{\Delta Z \times E}, \quad [1]$$

де E_{oz} – ефект на гривню приросту основних засобів, грн./грн.; $Ч_6, Ч_3$ – чисельність працівників у базовому та звітному періодах, чол.; P – індекс зростання обсягів діяльності; $З_c$ – середньорічна зарплата одного працівника, грн.; $\Phi_{не}$ – питомі витрати основних засобів на одного вивільненого працівника, пов'язані з відтворенням робочої сили, грн.; E – нормативний коефіцієнт ефективності

капіталовкладень (додаткових основних засобів); ΔZ – приріст основних засобів для вивільнення заданої чисельності працівників, грн.

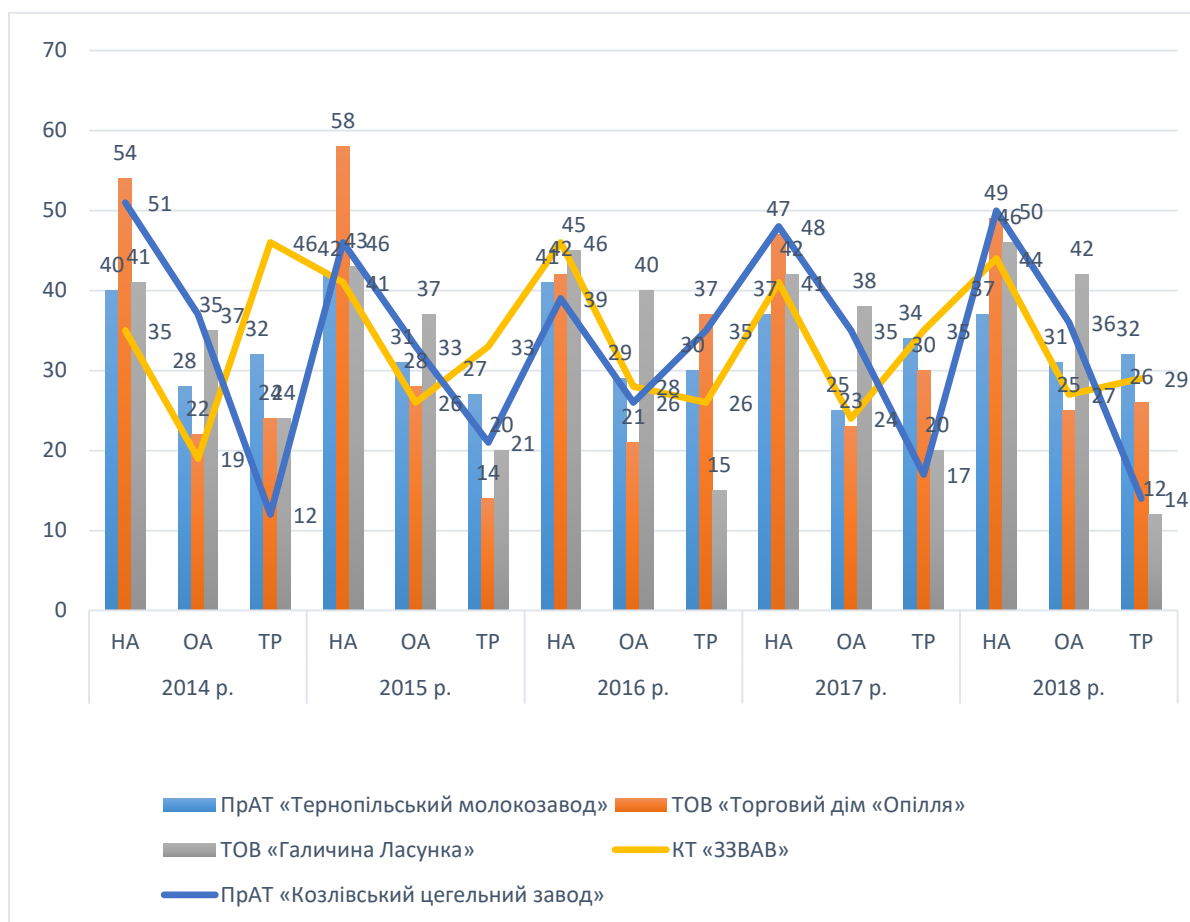


Рис. 2. Динаміка структури ресурсів окремих переробних підприємств за період 2014-2018 р.р.

Для створення інформаційної бази організації процесу ресурсного забезпечення переробних підприємств необхідна наявність певного економічного інструментарію, який би враховував специфіку оборотного капіталу. До системи показників функціонування оборотного капіталу запропоновано включити наступні групи показників: стану оборотного капіталу; стану джерел оборотного капіталу; показники використання оборотного капіталу. Пропонована система показників функціонування оборотного капіталу представлена на рис. 3.

У роботі детально розглянуті показники імобілізації, які модифіковані у роботі з урахуванням сучасних економічних умов господарювання. У структурі показника імобілізації оборотного капіталу (17), що розглядається в короткостроковому періоді, виділено три рівня його імобілізації (перший рівень – проявляється у формі витрат майбутніх періодів, довгострокової дебіторської заборгованості з урахуванням простроченої, другий рівень – у формі необоротних активів).

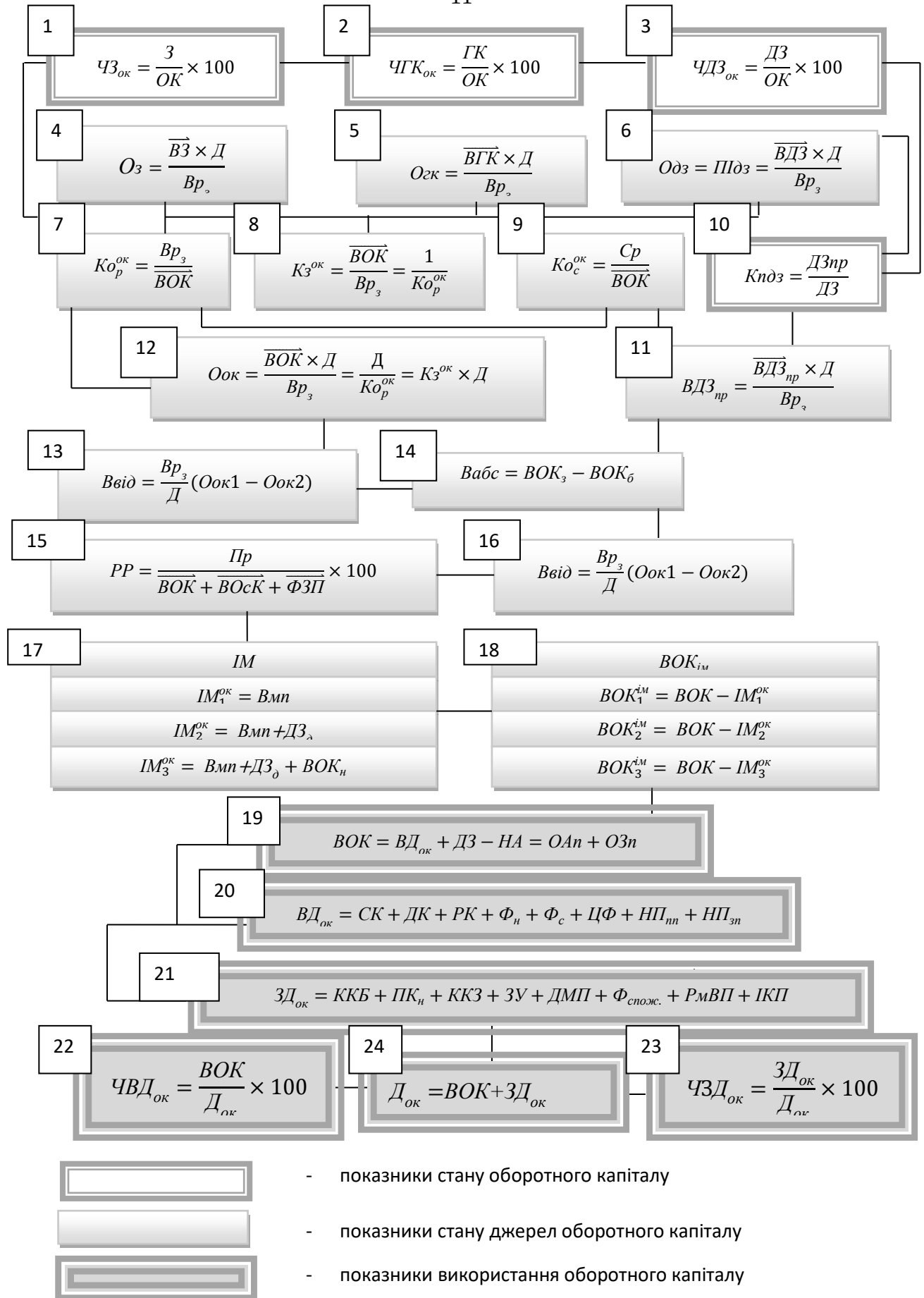


Рис. 3. Система показателей функционирования оборотного капитала переробних підприємств

Проблемами, пов'язаними з ресурсним управлінням діяльності переробних підприємств є забезпеченням соціально-економічних процесів трудовими ресурсами, підвищенням ефективності та якості економічного зростання, збільшення інвестицій в людський капітал.

У роботі оцінено конкурентність заробітної плати підприємства в розрізі трьох рівнів: перший – в порівнянні з прожитковим мінімумом; другий – в порівнянні із середньою заробітною платою в галузі (переробна промисловість); третій – в регіоні (область). Методика такого розрахунку наведена на рис. 4.

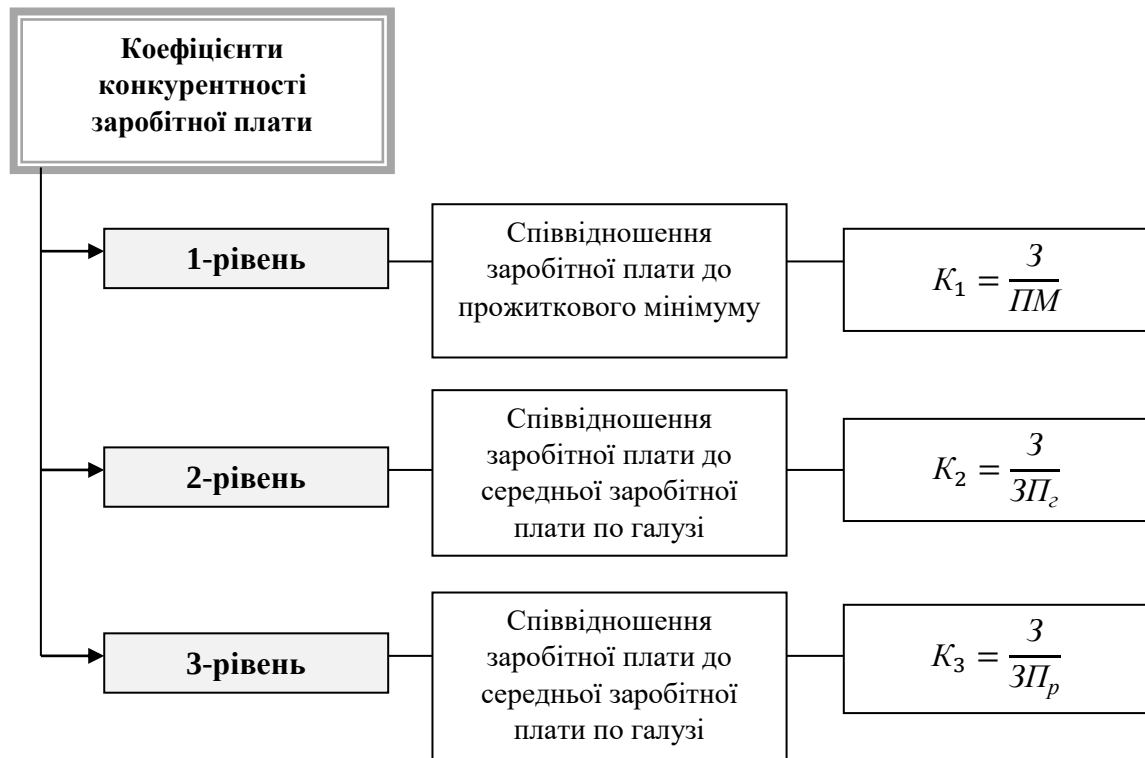


Рис. 4. Рівні розрахунку коефіцієнтів конкурентності заробітної плати

Таким чином, соціально-економічна діяльність підприємств, а, отже, якість і ефективність їх економічного зростання залежать від забезпеченості трудовими ресурсами, їх кількості та якісного складу, а також ефективності використання. При цьому особлива увага при розробці стратегії управління трудовими ресурсами має бути приділена вдосконаленню оплати праці за рахунок інтенсифікації трудових процесів.

У третьому розділі «Удосконалення механізмів стратегічного управління ресурсами підприємства» систематизовано та розкрито критерії управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства; здійснено моделювання процесу стратегічного управління ресурсами; розроблено методику створення додаткових каналів надходження потенційних ресурсів підприємств.

Дослідження механізмів ресурсного забезпечення діяльності підприємства створює необхідну основу для формування концепції управління ресурсами. Механізм ресурсного забезпечення як система інституційних елементів, необхідний для розподілу й перерозподілу ресурсів господарюючими суб'єктами та їх

структурними підрозділами, а також трансформації ресурсів з однієї форми в іншу (рис. 5).

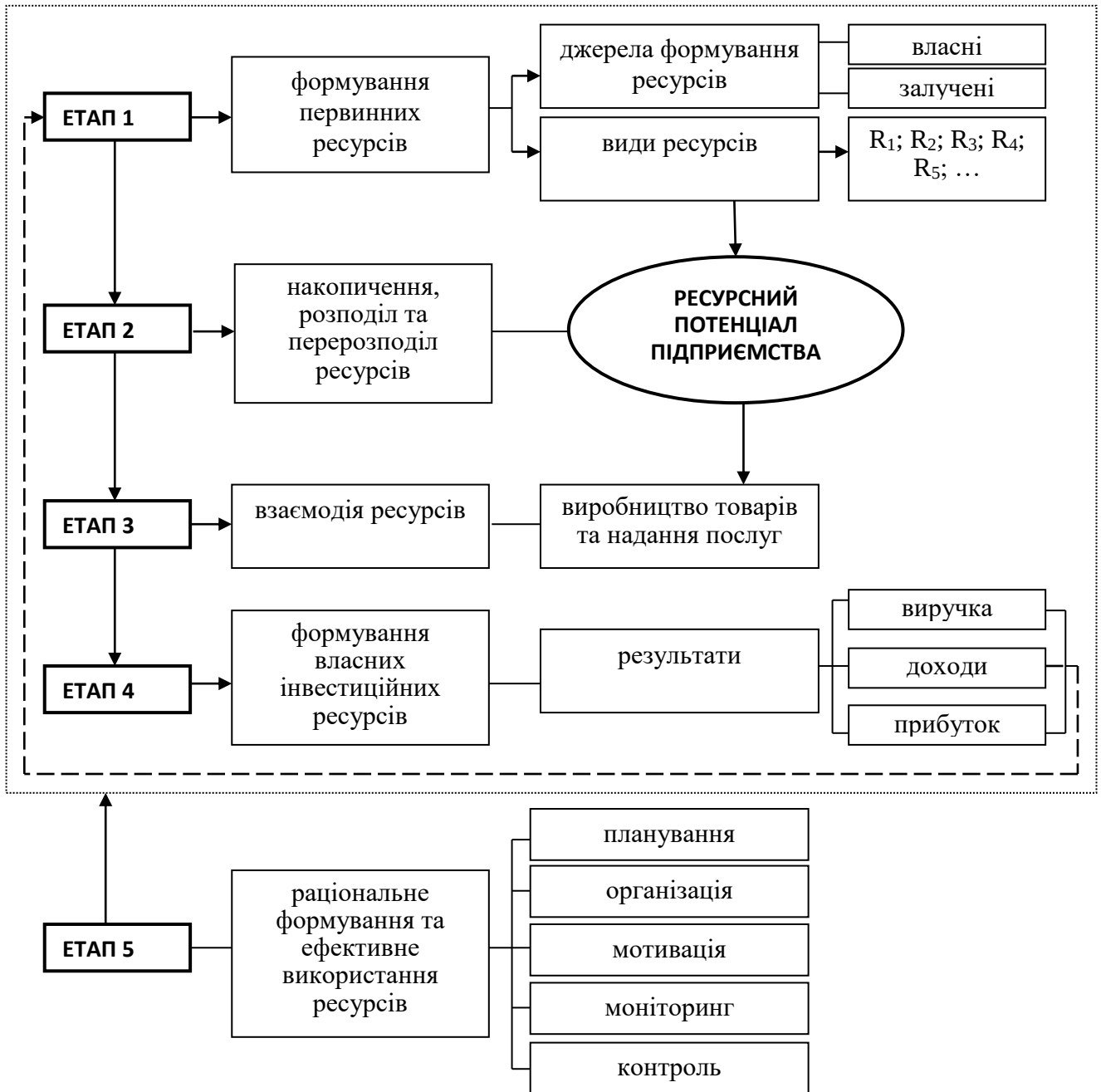


Рис. 5. Схема ресурсного забезпечення діяльності підприємства

Центральне місце у наведеній моделі виділено ресурсному потенціалу підприємства. Підприємство як відкрита операційна система взаємодіє із зовнішнім середовищем, представленим ринками ресурсів, з метою формування первинних ресурсів. Наступним етапом – є накопичення, розподіл і перерозподіл ресурсів, тобто формування ресурсного потенціалу підприємства.

Управлінська діяльність у процесі функціонування ресурсів є організуючою й системоутворюючою, що забезпечує її цілісність, а механізм накопичення потенційних ресурсів може бути представлений у вигляді сукупності трьох частин (мотиваційної, трансформаційної та результатної), що дає комплексне уявлення про

характер взаємозв'язку елементів системи та чинників, що впливають на ефективність процесів її формування (рис. 6).

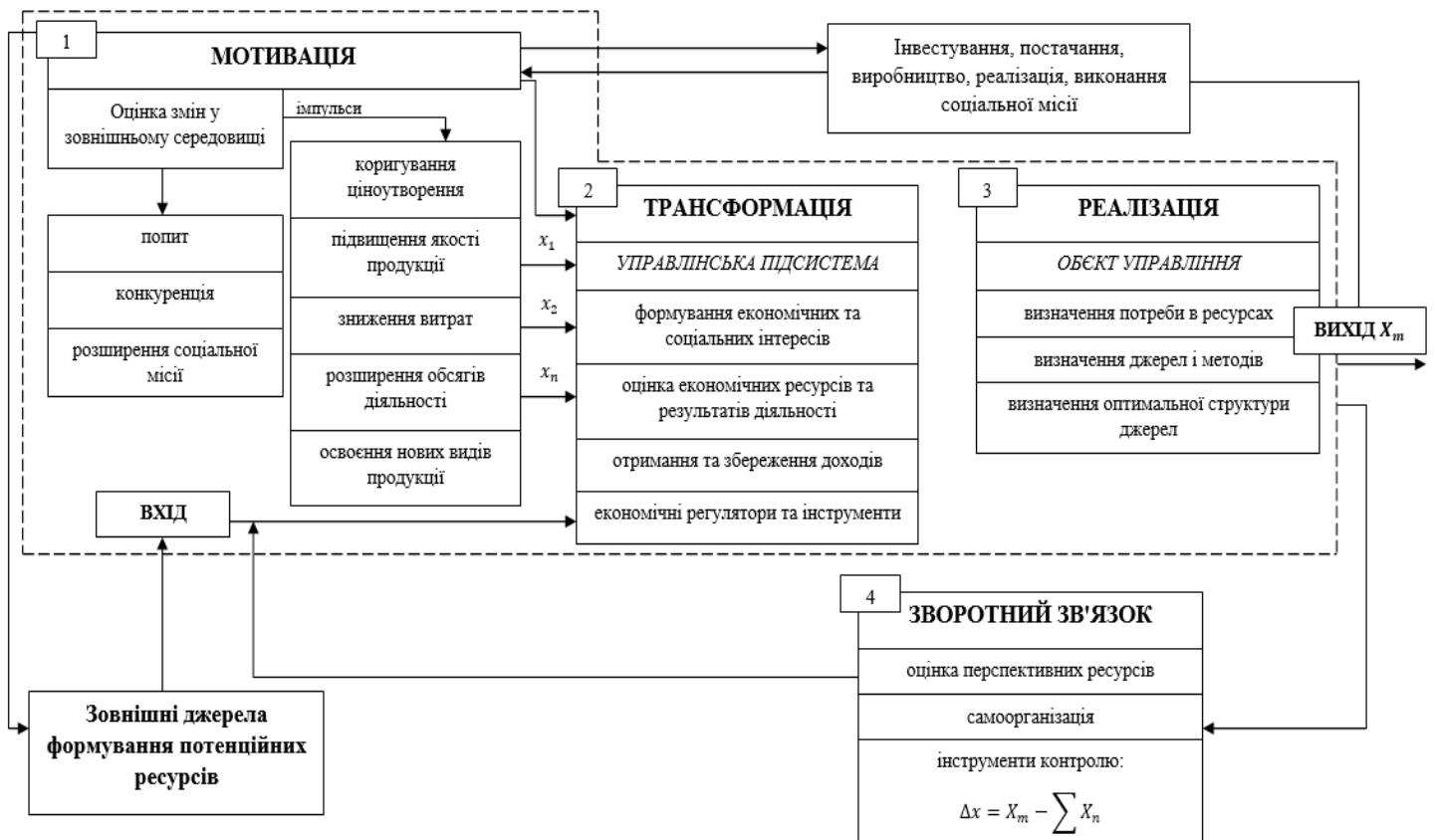


Рис. 6. Модель організаційно-економічного механізму формування перспективних ресурсів переробних підприємств

Представлена модель функціонування організаційно-економічного механізму формування потенційних ресурсів підприємства на основі синтезу системного й відтворювального підходу дає повне уявлення про характер взаємозв'язку елементів механізму формування потенційних ресурсів підприємства та про характер чинників, що впливають на ефективність процесів їх формування.

Рух ресурсів є складним та динамічним процесом, тому потребує використання не лише діаграм й електронних таблиць, а й потоково-ресурсних структур (прийомів математичного опису системи ресурсів, а також відповідних способів їхнього графічного зображення), що забезпечує точне аналізування й візуальне представлення альтернативних варіантів системи функціонування ресурсів.

Основною причиною низької ефективності функціонування ресурсів підприємств є відсутність організованих систем розвитку середньострокової та далекострогової мотивації. У роботі запропонована Система управління стимулюванням праці на переробних підприємствах, здатна забезпечити мотиваційний механізм трудової активності персоналу з метою забезпечення зростання доходів працівників і диференціації їх виплат відповідно до трудового внеску кожного в загальні результати діяльності.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення наукового завдання, що полягає в удосконаленні системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств. Результати досліджень дозволили сформулювати низку теоретико-концептуальних та науково-практичних висновків, спрямованих на вирішення завдань дисертації відповідно до визначеної мети:

1. Обґрунтовано наукові підходи до розуміння категорії «ресурси підприємства» та запропоновано наступне його визначення: ресурси – це активи, контрольовані підприємством, які дозволяють реалізувати стратегії, здатні підвищити його ефективність, а також забезпечують отримання ним додаткових конкурентних переваг. Система управління в цілому та її структурні елементи зокрема, базуються на інформаційній компоненті, тому в управлінні фінансово-господарською діяльністю особливу роль необхідно приділяти інформації та інформаційним ресурсам підприємства. У процесі дослідження доведено, що під ресурсами слід розуміти сукупність засобів (матеріальних, фінансових, інформаційних та трудових), використання яких дозволить підприємству досягти запланованої мети з максимальною ефективністю.

2. Основною характеристикою організації є її структура, тобто стійка впорядкованість ресурсів у просторі й часі та їх внутрішньо системних зв'язків. В свою чергу, структура поділу організації визначає порядок інтеграції ресурсів в елементарні підсистеми та їх об'єднання в цілісну систему. Відповідно ресурс організації є умовно неподільною частиною в системі, а зв'язки певного ресурсу характеризуються різними ознаками: системоутворюючими (між окремим ресурсом та іншими ресурсами організації); зовнішніми (між окремим ресурсом та ресурсами, які не належать до конкретної організації) тощо. Отже, поняття «структура організації ресурсів» інтерпретована наступним чином: стійка впорядкована у часі та просторі сукупність факторів і зв'язків конкретної організованої сукупності ресурсів. При цьому, ключовим у визначенні структури є наявність деякої множини ресурсів (ознака гетерогенності), зв'язків між ними та певна інваріантність у часі.

3. Ключова ідея ресурсної концепції полягає у володінні унікальними ресурсами та організаційними здібностями, які й створюють конкурентні переваги для підприємства. Саме управління таким ресурсом як знання стає переважаючою та ключовою технологією майбутньої діяльності. При цьому, основна увага приділяється не поведінці конкурентів й стану галузі, а сильним та слабким сторонам підприємства, тобто акценти зміщуються на детальне вивчення внутрішнього середовища підприємства. Оптимально побудований процес формування та використання внутрішніх ресурсів підприємства сприяє нарощуванню його ключових компетенцій, забезпечуючи при цьому конкурентні переваги та, як наслідок, довгострокову рентабельність. Враховуючи змістовне навантаження основних понять ресурсної концепції, запропоновано структурно-логічну схему побудови ресурсної концепції переробного підприємства.

4. Оцінка потенціалу ресурсів у вартісному вираженні є найповнішим функціональним критерієм виміру, однак, для певних видів ресурсів дуже складно поррахувати не тільки вартість залучення, але й віддачу від їх використання. На

підставі здійснених розрахунків рентабельності та оборотності потенціалів ресурсів сформовано таблицю показників діяльності, які ранжовані за їх значеннями для переробного підприємства.

5. Інформаційне забезпечення системи прийняття управлінських рішень повинна відображати суттєві аспекти, пов'язані з виникненням ризикових ситуацій та їх мінімізувати. Тому в процесі розробки стратегії управління ресурсами підприємства необхідно застосовувати концепцію прийнятного ризику, яка реалізується за допомогою комплексу процедур – оцінки ризику та управління ризиком, на основі на всестороннього (науковому, технічному, технологічному, маркетинговому, соціологічному і т.п.) вивчення підприємства та середовища його функціонування.

6. Дослідження механізмів ресурсного забезпечення діяльності підприємства створює необхідну основу для вироблення концепції управління ресурсами. Враховуючи вищезазначене, запропоновано модель ресурсного забезпечення, де підприємство як відкрита операційна система взаємодіє із зовнішнім середовищем для забезпечення первинними ресурсами, їх накопичує, розподіляє та перерозподіляє, з метою формування ресурсного потенціалу підприємства.

7. Вивчення динамічних процесів, які відбуваються у процесі стратегічного управління ресурсами переробного підприємства, дозволило сформулювати концепцію додаткових каналів надходження потенційних ресурсів на основі принципу відповідності ліквідності активів і термінів фінансування пасивів, що полягає у необхідності змін (збільшення або зменшення) обсягу залучених ресурсів, якщо потрібно змінити актив, і навпаки, управляти величиною активу, якщо змінюється пасив за певний термін. Недотримання цього принципу може призводити до тимчасових дисбалансів ресурсів, наприклад, при різких змінах процесу реалізації.

8. Представлена у роботі модель функціонування організаційно-економічного механізму формування потенційних ресурсів підприємства на основі синтезу системного й відтворювального підходу, дає комплексне уявлення про характер взаємозв'язку елементів механізму формування потенційних ресурсів підприємства та характер чинників, що впливають на ефективність процесів їх формування.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України, у виданнях які включені до міжнародних наукометричних баз даних, та в наукових періодичних виданнях іноземних держав:

1. Мельник О.М. Економічний зміст фінансових ресурсів підприємства / О.М. Мельник // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ. – 2010. – № 2 (52). – С. 350-354. (0,56 друк. арк.).
2. Мельник О.М. Особливості функціонування фінансових ресурсів у системі управління підприємством / О.М. Мельник // Галицький економічний вісник. – Тернопіль: Тернопільський нац. техн. ун-т. – 2012. – № 3(36). – С. 108-116. (0,67 друк. арк.).
3. Мельник О.М. Розробка стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства / О.М. Мельник // Галицький економічний вісник. – Тернопіль: Тернопільський нац. техн. ун-т. – 2017. – № 2(53). – С. 68- 79. (0,62 друк. арк.).
4. Мельник О.М. Вибір та обґрунтування показників оцінки ресурсного потенціалу підприємства / О.М. Мельник // Галицький економічний вісник. – Тернопіль: Тернопільський нац. техн. ун-т. – 2018. – № 2(55). – С. 69-76. (0,47 друк. арк.).
5. *Мельник О.М. Принципи формування та використання ресурсної концепції в стратегічному управлінні переробним підприємством / О.І.Павликівська, О.М. Мельник // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон: Херсонський державний університет. – 2018. – Випуск 31. – С. 118-122. (0,49 друк. арк., особистий внесок автора: 0,24 друк. арк., запропоновано принципи удосконалення стратегічного управління ресурсами підприємства) **(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (Польща), Google Scholar (США))**.
6. *Мельник О.М. Побудова системи управління ресурсами підприємства на основі системного та ресурсно-орієнтованого підходів / О.І.Павликівська, О.М. Мельник // Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». – Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. – 2018. – Випуск 33. – С. 110-114. (0,48 друк. арк., особистий внесок автора: 0,24 друк. арк., розкрито проблеми використання ресурсного потенціалу підприємства як інструментарію підвищення його конкурентоспроможності) **(Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (Польща))**.
7. *Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку / О.М. Мельник / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – Випуск 23. – Частина 2. – Ужгород, 2019. – С.

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

17-22. (0,64 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus (Польща), Research Bib (Японія), Google Scholar(США)*).

8. *Мельник О.М. Принципи формування та використання механізмів ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства / О.М. Мельник // Бізнес Інформ. – 2019. – № 1 (480). – С. 296-301. (0,50 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory (США), Research Papers in Economics (США), Російський індекс наукового цитування (Росія), Index Copernicus (Польща), Directory of Open Access Journals (DOAJ) (Швеція), CiteFactor (США), Academic Journals Database (Швейцарія), Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo (Німеччина), BASE (Німеччина), OpenAIRE (Європейський Союз), SUNCAT Union Catalogue (Велика Британія), COPAC Union Catalogue (Велика Британія)*).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру:

9. Мельник О.М. Дослідження сутності фінансових ресурсів як економічної категорії / З.В. Гуцайлюк, О.М. Мельник // Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій: матеріали міжнародної науково-технічної конференції присвяченої 50-річчю заснування ТНТУ та 165-річчю з дня народження Івана Пулюя (м. Тернопіль, 19-21 травня 2010 р.) / МОН України, Тернопільський державний технічний університет ім. І Пулюя [та ін.]. – Тернопіль. – 2010. – С.471-473. (0,12 друк. арк., особистий внесок автора: 0,06 друк. арк., розкрито зміст поняття «фінансові ресурси»).

10. Мельник О.М. Проблеми формування та використання ресурсів на підприємстві / О.М. Мельник // Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27-28 травня 2010 р.). – МІБО КНЕУ, 2010. – С. 159-161. (0,11 друк. арк.).

11. Мельник О.М. Роль і місце управлінського обліку в системі управління фінансовими ресурсами підприємств / О.М. Мельник // Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (29-30 червня 2010 р.) / відп. Ред. З.В. Герасимчук. – Луцьк: РВВ Луцького національного технічного університету, 2010. – С. 155-156. (0,12 друк. арк.).

12. Мельник О.М. Облікове відображення ресурсів в системі управління / О.М. Мельник // Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід: тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 6- 8 жовтня 2011 р.). – ТНТУ, 2011. – С. 248-250. (0,11 друк. арк.).

13. Мельник О.М. Облік, аналіз та контроль фінансових ресурсів підприємства в процесі прийняття управлінських рішень / О.М. Мельник // Сучасні проблеми економіки та менеджменту: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 10-12 листопада 2011 р.). – Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 478-480. (0,11 друк. арк.).

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

14. Мельник О.М. Функціонування ресурсів в інвестиційному процесі: відтворювальний процес / О.М. Мельник // Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (м. Тернопіль, 21 березня 2012 р.). – ТНТУ, 2012. – С. 67-68. (0,12 друк. арк.).
15. Мельник О.М. Оцінка ефективності використання ресурсів підприємств / О.М. Мельник // Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 18 квітня 2012 р.). – ТНТУ, 2012. – С. 40-42. (0,15 друк. арк.).
16. Мельник О.М. Підприємство як система та об'єкт стратегічного управління / О.М. Мельник // Сучасні теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 13 жовтня 2018 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – О. : ЦЕДР, 2018. – С. 64-67. (0,19 друк. арк.).
17. Мельник О.М. Концептуалізація ресурсної стратегії для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства / О.М. Мельник // Сучасні тенденції розвитку міжнародних відносин та економіко-політичного процесу: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 5-6 жовтня 2018 року) / За заг. ред. М.М. Палінчак, В.П. Приходько. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2018. – С. 78-81. (0,19 друк. арк.).
18. Мельник О.М. Принципи розробки стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства / О.М. Мельник // Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування: збірник тез VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка, (м. Тернопіль, 28 березня 2019 р.). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль: 2019. – С. 49-51. (0,19 друк. арк.). (0,17 друк. арк.).

АНОТАЦІЯ

Мельник О.М. Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2019.

Узагальнено концептуальні підходи до стратегічного управління ресурсами з використанням інструментів моделювання з метою ефективного регламентування управлінських дій та їх інформаційного забезпечення в процесі прийняття рішень.

Розроблено методику оцінки ресурсного потенціалу підприємства з метою його раціонального використання в процесі фінансово-господарської діяльності для своєчасного інформування системи менеджменту через деталізацію в розрізі

виділених груп: матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні, за кожною із них запропоновано заходи з реалізації концепції раціонального ресурсокористування, які, на відміну від чинних, деталізовані через їхні показники із зазначенням ступеня їх впливу на результат діяльності підприємства.

Обґрунтовано теоретико-методичний підхід щодо механізмів ресурсного забезпечення діяльності підприємства з метою достовірної ідентифікації об'єктів ресурсокористування та ресурсозбереження як системи, орієнтованої на перспективний розвиток підприємства.

Ключові слова: *ресурси підприємств, стратегічне управління, стратегічне управління, механізми стратегічного управління, бюджет ресурсів, потенціал підприємства.*

АННОТАЦИЯ

Мельник О. Усовершенствование системы стратегического управления ресурсами перерабатывающих предприятий. – Квалификационная научный труд на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя, Тернополь, 2019.

Обоснованы концептуальные подходы к стратегическому управлению ресурсами с использованием инструментов моделирования с целью эффективного регламентирования управленческих действий и их информационного обеспечения в процессе принятия решений.

Разработана методика оценки ресурсного потенциала предприятия с целью его рационального использования в процессе финансово-хозяйственной деятельности для своевременного информирования системы менеджмента через детализацию в разрезе выделенных групп: материальные, трудовые, финансовые и информационные, за каждой из них предложены меры по реализации концепции рационального ресурсопользования, которые, в отличие от действующих, детализированные через их показатели с указанием степени их влияния на результат деятельности предприятия.

Обоснован теоретико-методический подход к механизмам ресурсного обеспечения деятельности предприятия с целью достоверной идентификации объектов ресурсопользования и ресурсосбережения как системы, ориентированной на перспективное развитие предприятия.

Ключевые слова: *ресурсы предприятий, стратегическое управление, стратегическое управление, механизмы стратегического управления, бюджет ресурсов, потенциал предприятия.*

ANNOTATION

Melnyk O.M. Improvement of the strategic management system by resources of recycling enterprises – Qualifying scientific work on the manuscript rights.

Dissertation for obtaining a scientific degree of a candidate of economic sciences on the specialty 08.00.04 – Economy and enterprises management (according to types of economic activity) – Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, 2019.

Generalized the conceptual approaches to strategic management resources by using of design instruments with the purpose of effective regulation of administrative actions and their informative providing in the process of making decision.

In the work was proposed the author understanding of category ‘resources of enterprise’ which accents attention on two key aspects: possibilities to control resources and receipt of a greater income than competitors due to the domain of economic rents part from the using of unique resources.

There was proved that the resources of recycling enterprise must be classified according to the followings groups: material, financial, informative and labor, that would allow detailing interconnections between the resources providing on an enterprise.

With the purpose of information generalization about the resources of recycling enterprise the budget of resources – a document in which the grouping of information is carried out according the factors of production: raw materials, fuel, labor resources, and others similar that would allow to forecast on a long-term prospect a price change and volume of necessary resources for realization financial-economic activity.

There was developed the evaluation methodology often enterprise resource potential with the purpose of its rational using in the process of financially economic activity for in-time informing the management system through working out in detail and in cut of the selected groups: material, labor, financial and informative, for each of them were proposed measures for realization of conception of rational resources usage, which, unlike operating, are made in detail through their mechanisms and indexes with pointing of degree of their influence on result of the enterprise activity.

The results of conducted researches represent the functioning conditions of recycling enterprises and make basis of developed SWOT map which determines strategy of activity and strategic alternatives for development.

The research grounded the theoretical-methodological approach in relation to the mechanisms of the resource providing of enterprise activity with the purpose of reliable authentication of objectives resources usage and resources keeping as a system, oriented to perspective enterprise development.

Keywords: *resources of enterprises, management mechanisms, strategic management, budget of resources, management instruments, economic potential, resources usage, resource keeping.*

Підписано до друку 26.06.2019. Формат 60×90, 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Умовно-друк. арк. 0,9. Наклад – 100 прим.
Замовлення № 260619

Друк ФОП Паляниця В. А.
Свідоцтво ДК №4870 від 20.03.2015 р.
м. Тернопіль, вул. Б. Хмельницького, 9а, оф.38.
тел. (0352) 528-777.