

10. Keh H.T., Chu S., Xu J. Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services. European Journal of Operational Research 2006; Vol. 170: 265 – 276.
11. Parastoo Roghaniana, Amran Raslia, Hamed Gheysari. Productivity Through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry Procedia – Social and Behavioral Sciences 40 (2012), p. 550 – 556. – Available at: https://ac.els-cdn.com/S1877042812006969/1-s2.0-S1877042812006969-main.pdf?_tid=92b5546b-f1b8-4b5f-a843-926ee2f45e0c&acdnat=1547296254_e6ff560a3c92f65d26a2eed3787e3563
12. Jolanda Hessels, Marco van Gelderen, Roy Thurik. Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers Small Business Economics 31 (3): 323 – 339, 2008. – Available at: file://C:/Users/User/Downloads/fulltext%20(1).pdf.

Отримано 17.12.2017

УДК 332

Олена МЕЛЬНИК

**Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна**

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

***Резюме.** Розглянуто основні стратегічні альтернативи підприємства. Визначено елементи процесу розроблення стратегії підприємства та запропоновано основні рівні прийняття стратегічних рішень всередині підприємства. Доведено, що результати досліджень повинні відображати умови функціонування підприємства та скласти основу для складання карти SWOT.*

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

Olena MELNYK

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

STRATEGIZING OF RESOURCE PROVISION OF A PROCESSING COMPANY ACTIVITY

***Summary.** The paper considers the main strategic alternatives of the enterprise. The elements of the strategy development process are defined and the main levels of strategic decision making within the enterprise are 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. Використання ресурсного підходу до управління підприємством неможливе без побудови відповідної стратегії та структури підприємства. Працюючи в умовах жорсткої конкуренції та швидкозмінюваного середовища, апарат управління переробного підприємства повинен не тільки концентрувати увагу на своєму внутрішньому середовищі, але й розробити стратегію довготермінового функціонування, яка дозволить йому реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Слід зазначити, що середовище функціонування переробних підприємств радикально змінюється, адже процес економічних перетворень вимагає від них планувати майбутній розвиток, формувати свою стратегію, виявляти конкурентні переваги, ліквідувати стратегічні загрози й небезпеки, які виникають у процесі стратегічного управління підприємством.

В сучасних умовах господарювання переробні підприємства не можуть застосовувати виключно ресурсний підхід, нівелюючи при цьому ринкові принципи. Тому вважаємо, що базовими принципами стратегії переробного підприємства має бути інтеграція ресурсного та ринкового підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі дослідження ми вивчали праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Це дозволило дослідити еволюцію поглядів на різні аспекти суті процесу забезпечення ресурсами, їх функціонування, взаємодії та розвитку, з'ясування їх ролі у відтворювальному процесі.

У роботі відображені ідеї та теоретичні концепції класиків економічної науки, розробки провідних учених з теорії управління ресурсами у взаємозв'язку з теорією розвитку соціально-економічних систем на макро- і мікрорівнях. Серед зарубіжних учених, чії роботи сформували теоретичний фундамент дослідження, – Е. Бем-Баверк, Л. Вальрас, Ф. Візер, У. Джевонс, Р. Кантільон, Г. Кассель, Дж. Кейнс, Дж.Б. Кларк, К. Маркс, А. Маршалл, К. Менгер, Дж. Мілль, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, А. Сміт, Ж.-Б. Сей, Й. Шумпетер та ін.

Диференціація й часткова дезінтеграція термінологічних конструкцій й шкіл стосовно проблем та перспектив системи управління дають підставу зробити висновок, що рівень розвитку стратегічних досліджень у даний час як ніколи високий. Але через низьке інформаційне забезпечення та його розповсюдження про об'єкт вивчення подальші дослідження мають обмежений характер. У зв'язку з цим доцільно дослідити діючу на сьогодні не лише теорію, а й практику стратегічного управління ресурсами.

Мета статті – обґрунтування та розроблення стратегії ресурсного забезпечення соціально-економічної діяльності переробного підприємства, спрямованої на підвищення ефективності функціонування системи в цілому та виконання нею своєї місії.

Постановка завдання. Пошук і теоретичне обґрунтування принципів формування стратегії управління ресурсами, а також аналіз впливу її структурних елементів на систему управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. В теорії та практиці управління широко застосовується поняття «стратегія», під яким зазвичай розуміють сукупність правил, якими керується підприємство при прийнятті управлінських рішень. Одночасно стратегія розглядається як загальний комплексний план, що забезпечує реалізацію й досягнення цілей підприємства. Стратегія забезпечує єдину спрямованість дій щодо формулювання цілей та шляхів їх досягнення, тобто визначає межі можливих дій підприємства за умови прийняття перспективних управлінських рішень. Традиційно стратегія визначає загальні напрямки розвитку підприємства, які забезпечують раціональні способи досягнення поставлених цілей.

У таблиці 1 ми згрупували найбільш авторитетні та розповсюджені думки вчених за основними напрямками та підходами. Класичний підхід (основні представники): Б. Карлофф, Д. Куїнн, А. Чандлер); концептуальний підхід (основні представники): І. Ансоф, Г. Мінцберг, М. Портер) та комплексний підхід (основні представники): Дж. Джонсон та К. Скулс).

Таблиця 1

Визначення змісту поняття «стратегія»

Основні напрямки та підходи	Представники напрямку	Трактування поняття	Характерні особливості стратегії
Класичний підхід	Б. Карлофф	Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії	Ототожнення стратегії із засобом досягнення цілей підприємства
	Д. Куїнн	Стратегія – план, який інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле	
	А. Чандлер	Стратегія – визначення основних довготермінових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробленні стратегії він визначав раціональне планування	
	М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Стратегія – генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей	
	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	Стратегія – модель дії управління	
Концептуальний підхід – «стратегія» як перелік правил для прийняття рішень	І. Ансоф	Стратегія – один із кількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки підприємства; виділив чотири групи правил: встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; встановлення відносин і процесів всередині підприємства; ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів теперішньої та майбутньої діяльності	Акцентування уваги на всеохоплюючому характері стратегії, оскільки вона передбачає застосування правил щодо розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так й у внутрішньому середовищі
	Г. Мінцберг	Стратегія є не тільки план, а й комплекс рішень та дій; і є не послідовністю запланованого, а протилежне цьому, це відправна точка	

	М. Портер	Стратегія – аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організацій; це позиціонування підприємства щодо галузевого середовища	
Комплексний підхід	Дж. Джонсон та К. Скулс	Стратегія – напрям і масштаб дій у довготерміновому плані, що в ідеалі призводить ресурси підприємства у відповідності до змінюваного середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб компанія відповідала очікуванням власників	Стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства

У вітчизняній економічній літературі існують різноманітні трактування поняття «стратегія», що відображають різні аспекти діяльності підприємства. Як зазначають Шершньова З.Є. та Оборська С.В., у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська (акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути?) та організаційно-управлінська (стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації) [9].

У результаті здійсненого критичного аналізу джерел економічної літератури стосовно змістовного наповнення дефініції «стратегія» можна зробити висновок, що в даний час у розумінні стратегічного управління існують як мінімум дві основні течії. Найпоширеніший погляд пов'язує стратегію, стратегічне управління та стратегічне планування з тимчасовими рамками, в даному випадку розуміють довготривалу перспективу. Багато в чому це пов'язано з розумінням всього стратегічного як чогось далекого. Таке розуміння також пов'язано з нечіткою позицією зарубіжних авторів. І. Ансофф каже про два завдання управління «короткотермінових, розрахованих на поточне виконання, і стратегічних» [1, с. 52]. Тим самим він прямо пов'язує стратегічне планування з довготерміновими перспективами. З іншого боку, І. Ансофф вбачає певну відмінність між довготерміновим і стратегічним плануванням, яке полягає в тому, що перший передбачає можливість передбачення майбутнього «шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій зростання», а в другому – «відсутнє припущення про те, що майбутнє має бути кращим за минуле» [1, с. 51 – 52].

Інші вчені пов'язують розуміння стратегії з якісними показниками. На думку ряду авторів, суть стратегічного управління – досягнення конкурентних переваг [2, с. 139; 3, с. 9; 4, с. 17 – 19]. А це означає зміни не лише в кількісних характеристиках підприємства, а й у якісних.

Ми погоджуємося з думкою тих учених, які вважають, що різні стратегічні цілі за своїм характером можуть мати різні часові виміри. Отже, враховуючи традиційну якісну класифікацію за ознакою терміновості, вважаємо, що всі види стратегій можуть бути розділені на групи: довготермінові стратегії; середньотермінові стратегії; короткострокові стратегії.

Як відомо, ядро ринкового підходу складають знання, які можна отримати через взаємозв'язок ринкової структури та результатів діяльності підприємства. Відповідно до парадигми «структура – поведінка – результат» ринкова структура визначає її поведінку і, отже, кінцеві результати (рис. 1).

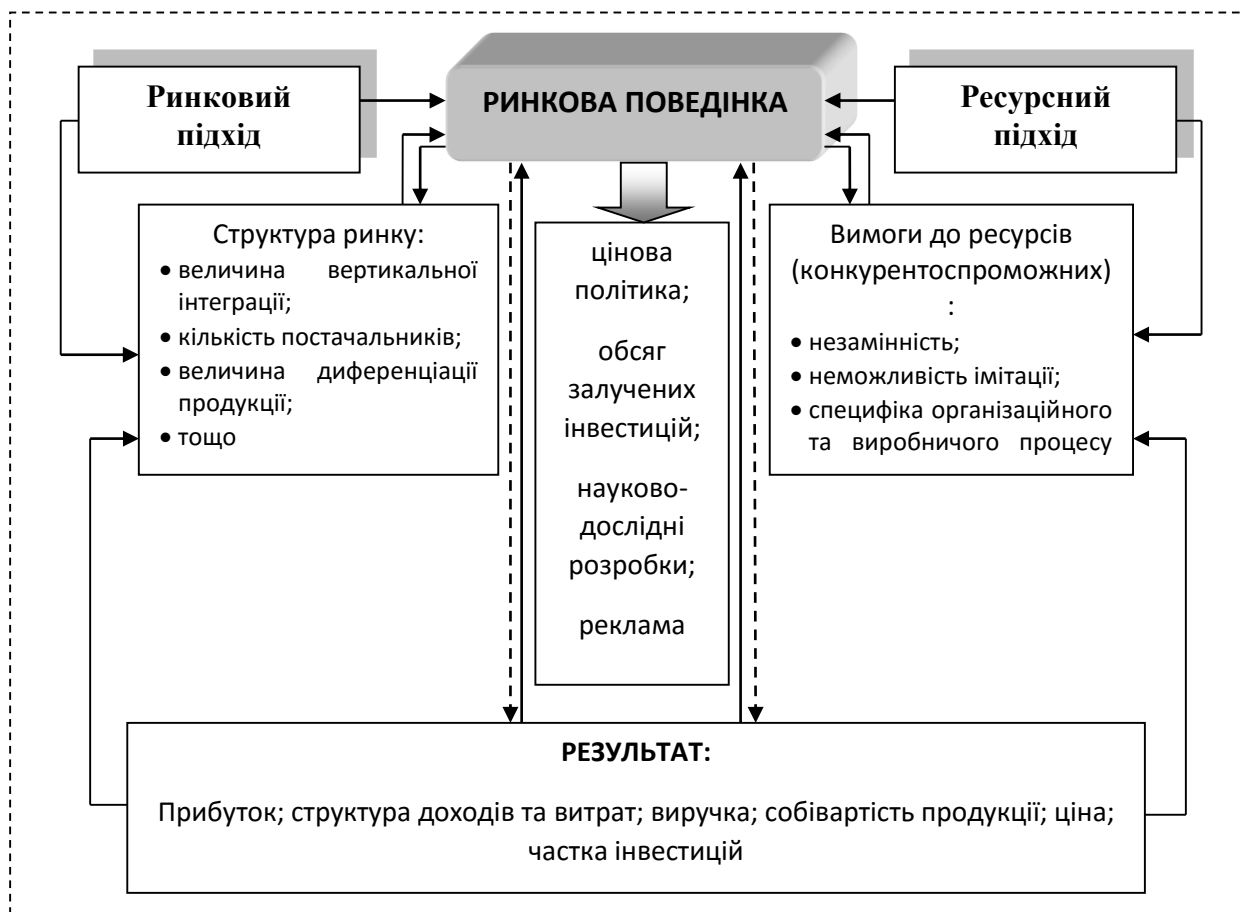


Рисунок 1. Елементи процесу розроблення стратегії переробного підприємства

На окремих етапах життєвого циклу підприємства реалізуються різні стратегії залежно від зовнішніх умов діяльності та внутрішніх можливостей. Не зважаючи на безліч варіантів стратегій, їх вибір у принципі можна обмежити чотирма альтернативними стратегічними категоріями, кожна з яких має два варіанти. Зосередження уваги на цих категоріях значно спрощує процес розроблення стратегії підприємства. Розглянемо основні стратегічні альтернативи, зокрема:

- стратегія зростання. Підприємство орієнтується на значне збільшення активності в рамках певної місії або переглядає своє призначення шляхом упровадження нової продукції, нових ринків або нової технології. Ухвалення стратегії розширення зазвичай вимагає значних інвестицій і часто пов'язане з великими ризиками;

- стратегія стабілізації. Підприємство націлене на поступове нарощування операційної діяльності, продовжуючи працювати відповідно до своєї місії. Стратегія стабілізації означає, що підприємство орієнтується на ефективність вже здійснюваних операцій;

- стратегія економії (скорочення). Активність підприємства спрямована на поліпшення за допомогою ліквідації збиткових або не- рентабельних операцій у рамках діючих цільових установок або переглядає їх завдяки припиненню виробництва деяких товарів або відмови від технологій. Цей вид стратегії використовується як тимчасовий захід при вирішенні специфічного кола проблем;

- комбінована стратегія. Підприємство одночасно здійснює будь-які дві чи навіть всі три перераховані стратегії. Зазвичай це робиться в різних господарських одиницях. Підприємство може вибрати стратегію розширення найперспективнішу щодо зростання та, в той же час, відмовитися від сфер, в яких очікується спад [12, с.92].

Кожен із основних видів стратегії має два варіанти, що враховують внутрішні та зовнішні аспекти діяльності підприємства:

- стратегія внутрішнього розширення, спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції або проникненням на нові ринки;

- стратегія внутрішньої стабілізації означає поступове нарощування ефективності в деяких або на всіх функціональних етапах;

- стратегія внутрішньої економії основну увагу приділяє скороченню витрат шляхом ліквідації малорентабельних виробничих ліній або потужностей;

- стратегія зовнішнього розширення націлена на злиття або купівлю всієї або частини іншого підприємства;

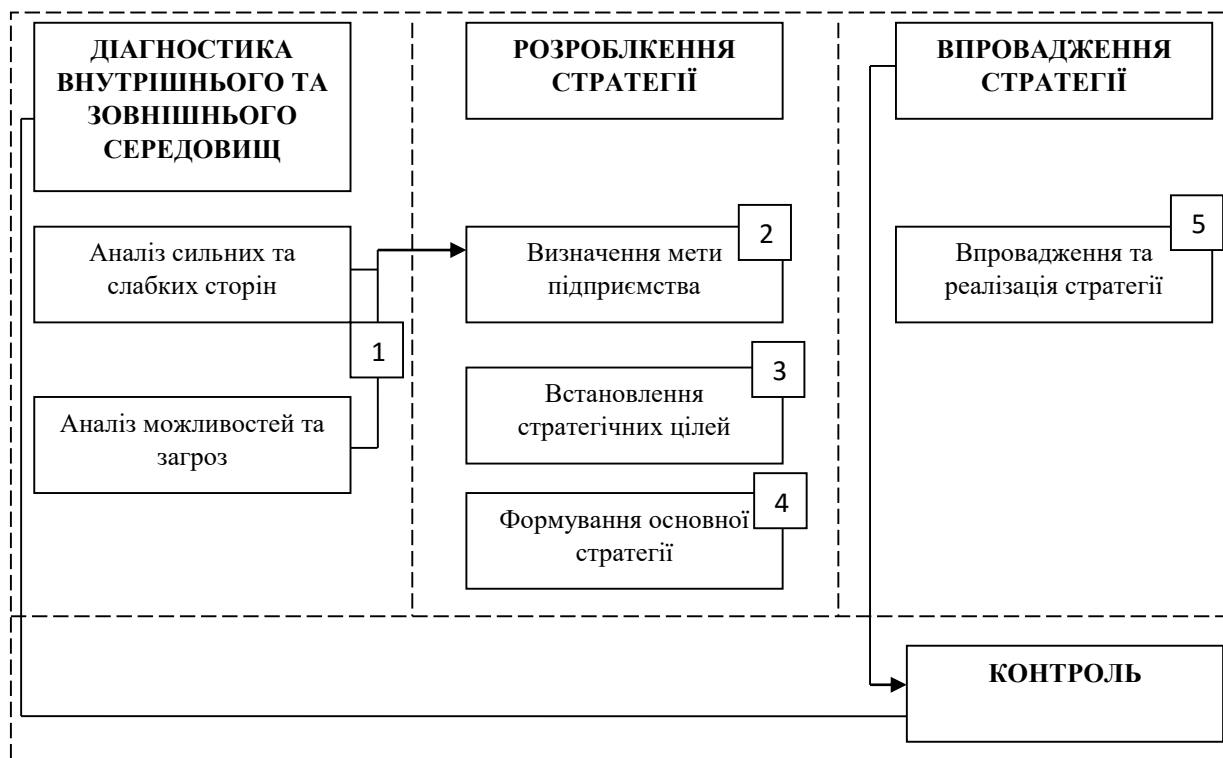
- стратегія зовнішньої стабілізації спрямована на збереження досягнутої ринкової частки;

- стратегія зовнішньої економії базується на продажу або згортанні частини бізнесу;

- комбінована зовнішня і внутрішня стратегія – це поєднання зазначених стратегій.

Процес розроблення стратегії, на нашу думку, може бути представлений у вигляді моделі (рис. 2). Після прийняття рішення щодо тієї чи іншої стратегії перед підприємством постає завдання стосово її впровадження. Стратегія може бути здійснена за допомогою реалізації завдань, пов'язаних між собою та які відповідають змісту стратегії в цілому за всіма основними функціональними ділянками господарської діяльності підприємства.

Після завершення зазначеного процесу підприємству необхідно розробити механізм оцінювань та контролю, який повинен включати: визначення критеріїв для діагностики результатів; зіставлення фактичних показників із запланованими; аналіз відхилень між ними; внесення коригувань у стратегію в разі необхідності. Такий механізм контролю передбачає наявність системи зворотного зв'язку і залежно від результатів може використовуватися для перегляду основної мети підприємства, стратегічних цілей або генеральної стратегії.



Система стратегій будь-якого підприємства об'єднує три рівні прийняття стратегічних рішень: загальний (корпоративний), діловий (конкурентний) і функціональний (рис. 3).

Особливістю підприємств переробної промисловості є необхідність розроблення корпоративної стратегії як на вищому рівні управління (відповідно до принципів побудови системи в цілому), так і для кожного підприємства зокрема. Реалізація базових стратегій знаходить своє вираження в досягненні певних цілей, скажімо, для збиткових підприємств їх виживання пов'язано із забезпеченням беззбиткової діяльності; для підприємств, які досягли беззбитковості, метою є стабілізація економічної діяльності; для ефективно працюючих підприємств – забезпечення економічного зростання.

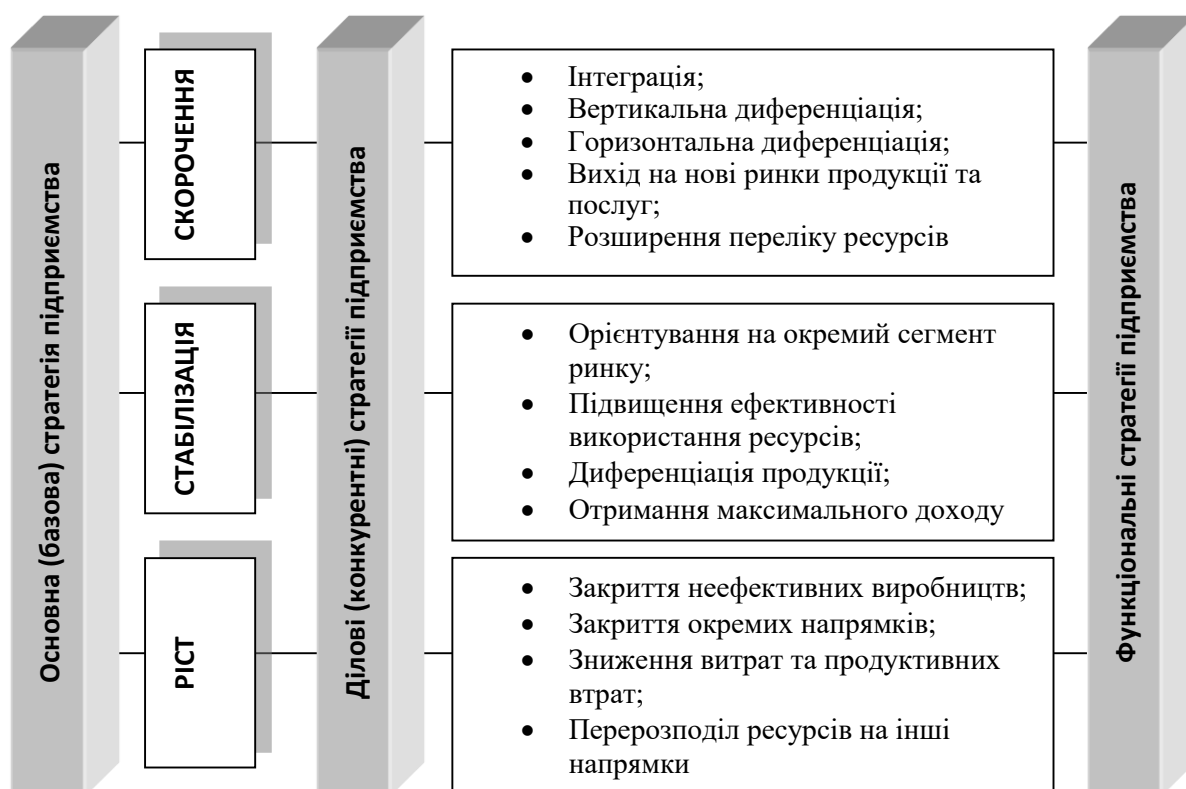


Рисунок 3. Рівні прийняття стратегічних рішень всередині підприємства

В основу формування й функціонування будь-якої економічної системи покладені принципи цілісності, інтегративності, комунікативності тощо. Проте найбільший ефект досягається у випадку, якщо всі складові стратегії реалізуються при координації з єдиного центру. Рішення, що приймаються щодо кожної зі складових, повинні бути пов'язані за часом і ресурсами й не суперечити один одному. Попри зазначене, необхідно враховувати, що при заданому рівні стратегічних ресурсів стратегія має певні граничні можливості досягнення глобальних та локальних цілей. Стратегія підприємства не може не враховувати макро- й мікроекономічну ситуацію в країні та за її межами, виробляти правила та прийоми функціонування підприємства не поза зв'язком із зовнішнім середовищем.

Серед великої кількості методів, які можуть застосовуватись для аналізу середовища діяльності переробного підприємства, широко розповсюдженим є метод SWOT, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, властиві діяльності даного підприємства, а також можливості й небезпеки (загрози), зумовлені зовнішнім середовищем, у якому воно функціонує. Даний вид аналізу є комплексним. Тому вся процедура стратегічного планування на подальших етапах носить також комплексний характер. Результати досліджень повинні відображати умови функціонування підприємства та складати основу для складання карти SWOT (табл. 2).

Таблиця 2

Карта SWOT діяльності підприємства переробної промисловості

<p>Можливості (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> стабільна політична ситуація в країні; зниження безробіття; зростання виробництва вітчизняних товарів зниження рівня податкового навантаження; можливість диференційованого оподаткування; зростання реальних доходів населення; законодавча база та підтримка державних і місцевих органів влади інвестиційна та соціальна політика держави <p>Разом балів:</p>	<p>Загрози (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> інфляція; низький рівень залучення інновацій, базованих на досягненнях сучасних технологій; нерозвиненість місцевої інфраструктури; зниження чисельності населення та трудова міграція; низька купівельна спроможність населення; високі процентні ставки банківського кредиту; нестабільність політики оподаткування <p>Разом балів:</p>
<p>Сильні сторони (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> застосування принципу кооперування (скорочення витрат); робота на досить стабільний і добре відомий сегмент ринку; гарантований ринок кредитів за рахунок використання позикових коштів пайовиків і населення; гарантований ринок збуту продукції за рахунок реалізації товарів контрагентам бізнесу; визнаний лідер в економіці; можливість обслуговування додаткових груп споживачів; забезпеченість торговими площами й виробничими потужностями; розвинена система спеціальної освіти (училище, коледж, вуз); можливість самозабезпечення ресурсами за рахунок внутрішньої і зовнішньої інтеграції <p>Разом балів:</p>	<p>Слабкі сторони (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> відсутність системи збору та аналізу інформації про ринок (інформаційно-аналітичний сектор) слабкі позиції у використанні нововведень (недостатність технічних засобів збору та опрацювання інформації, програмного забезпечення); нестійкий фінансовий стан підприємств; нестача власних оборотних коштів; високий ступінь зносу основних фондів; недосконалі технології та обладнання; недостатні обсяги інвестицій; недостатньо високий рівень кваліфікації кадрів; низький рівень договірної роботи; низький рівень компетентності фахівців з питань стратегічного планування; відсутність чітко вираженої стратегії підприємств <p>Разом балів:</p>

Таким чином, важливою складовою процесу стратегічного управління діяльністю підприємства є аналіз середовища в цілому, який дозволить отримати комплексне уявлення про підприємство. Одночасне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства дозволить обґрунтовано визначити стратегію діяльності та стратегічні альтернативи розвитку. Матриця SWOT дає можливість узагальнити результати проведених досліджень у систему, встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, що притаманні підприємству, зовнішніми загрозами та можливостями, які в подальшому будуть використані для формування його стратегії.

Ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність об'єкта дослідження може бути встановлена експертним шляхом за п'ятибальною шкалою оцінювання (можливості: 5 – дуже високі, 4 – високі, 3 – середні, 2 – низькі, 1 – дуже низькі; загрози: 5 – дуже сильні, 4 – сильні, 3 – середні, 2 – слабкі, 1 – дуже слабкі; сильні й слабкі сторони: 5 – дуже високе значення, 4 – високий, 3 – середнє, 2 – низька, 1 – дуже низька).

Далі слід дати загальну оцінку кожного з чотирьох параметрів карти SWOT, визначивши суму балів за кожним параметром.

Для визначення зв'язків між можливостями, загрозами, сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства необхідно скласти узагальнюючу матрицю SWOT (табл. 3).

Таблиця 3

Узагальнююча матриця SWOT підприємства

		Можливості (1)	Загрози (2)
		Е баллоів	Е баллів
Сильні сторони (3)	\sum балів	бали (3) x бали(1)	бали (3) x бали (2)
Слабкі сторони (4)	\sum балів	бали (4) x бали (1)	бали (4) x бали (2)

Добуток факторів, представлених у карті SWOT, дозволяє отримати відповідні значення в полях матриці SWOT («слабкість і можливості», «слабкість і загрози», «сила і можливості», «сила і загрози»). Найбільше з них визначає основну стратегічну мету, напрямок розвитку діяльності підприємства та в його межах – вибір альтернативної стратегії розвитку або їх комбінації. Вибір стратегії діяльності здійснюється з існуючих базових стратегій.

На наступному етапі розроблення стратегії підприємства аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії й оцінюються за ступенем придатності для досягнення основних цілей підприємства. На цьому етапі відбувається наповнення стратегії конкретним змістом, тобто конкретними напрямками розвитку складових, просування за якими забезпечить досягнення цілей підприємства, розширення та зміцнення його позицій на ринку.

На сьогодні процес ресурсного забезпечення діяльності переробних підприємств здійснюється не комплексно, без належного інформаційно-аналітичного та інфраструктурного забезпечення. Потрібна зміна існуючої практики, яка б базувалась на комплексному підході до вирішення проблеми формування, використання, перерозподілу ресурсів й пов'язаних з цим інвестиційних процесів. Для цього необхідно розробити стратегію ресурсного забезпечення діяльності, яка б передбачала використання комплексного підходу до раціонального використання природних ресурсів, ресурсозаміщення й ресурсозбереження, що дозволяє реалізувати систему

техніко-технологічних, соціальних, економічних, організаційних та інших заходів, що забезпечують стійкість розвитку підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів.

Стратегічний підхід до ресурсного забезпечення діяльності підприємства полягає у приведенні у відповідність завдань і пріоритетів, його господарської діяльності з можливостями ресурсної бази, розроблення засобів і методів ресурсного забезпечення, а також визначення принципів і порядку організації даного процесу.

Вважаємо, що в основі формування стратегії ресурсного забезпечення діяльності підприємств мають бути покладені такі принципи:

- системного підходу, відповідно до якого підприємство розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем, і складається, в свою чергу, з ряду підсистем;
- комплексного аналізу всіх складових підсистем та їх елементів;
- порівняльного аналізу (порівняння з аналогічними показниками конкурентів);
- динамізму – дослідження та прогнозування всіх напрямків діяльності в динаміці;
- врахування специфіки підприємства (галузевої й регіональної);
- єдності процесу стратегічного планування, процесу формування стратегічних цілей і напрямів діяльності та процесу його ресурсного забезпечення;
- ефективного розподілу ресурсів (згідно з принципом ефективності за Парето);
- концентрації ресурсів на найпріоритетіших напрямках діяльності;
- адаптації системи стимулювання працівників підприємства до його стратегічної мети;
- стратегія повинна бути сформована так, щоб її ефект можна було виміряти;
- стратегія повинна фокусуватися на обмеженнях та реальних ідеях бізнесу.

Стратегія ресурсного забезпечення повинна також враховувати такі принципи: законності, орієнтації на глобальні кінцеві цілі, сегментації, стратегічної узгодженості, приватної автономії суб'єктів ринку, мотивації та стимулювання, стохастичності зовнішнього середовища, багатоваріантності при виборі стратегії, адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, активного впливу на ринок, безперервності збору й опрацювання інформації, ситуаційного аналізу та управління, стійкості й мобільності системи управління.

Висновки. Вирішення проблеми формування, використання, перерозподілу ресурсів підприємства та пов'язаних з цим інвестиційних процесів можливе тільки на підставі комплексного підходу. Розроблення й упровадження системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства повинні бути складовою формування загальної корпоративної стратегії, що ґрунтується на достовірному та повному оцінюванні його можливостей.

Використана література

1. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; / пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
2. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П. Друкер ; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
3. Карлофф, Б. Деловая стратегия: пер. с англ. [Текст] / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
4. Крейнер, С. Ключевые идеи менеджмента [Текст] / С. Крейнер. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
5. Минцберг, Г. Стратегический процес; пер. с англ.; под ред. Ю. Каптуревского [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
6. Пастухова, В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] / В.В. Пастухова. – Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
7. Портер, М. Стратегія конкуренції ; пер. з англ. [Текст] / М. Портер. – К.: Основи, 1998.

8. Туленков, Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации [Текст] / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104 – 107.
9. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текст] / З.Є. Шершньова – Оберська. Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
10. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
11. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А. Томпсон, А. Стрикленд; пер. с англ. / под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
12. Кэхилл, Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль [Текст] / Д. Кэхилл // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1. – С.92 – 93.

Отримано 10.11.2017

УДК 330.102

Галина НАГОРНЯК

**Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна**

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИМІРЮВАННЯ Й ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Резюме.** Досліджено сутність та особливості інтелектуального капіталу вітчизняних машинобудівних підприємств, розглянуто його основні складові, а також визначено основні концептуальні засади його вимірювання й оцінювання. Дано аналіз процесів, пов'язаних з управлінням знаннями, визначення інтелектуального капіталу та його вплив на розвиток усіх сфер суспільства; умови досягнення "знаннєвого суспільства" та "економіки, що базується на знаннях"; теоретико-практичні засади управління знаннями та різноманітні технології управління цими процесами; аналіз нових закономірностей і тенденцій, що формуються в умовах глобалізації та шляхи досягнення "суспільства знань" та "економіки знань".*

***Ключові слова:** знаннєва економіка, знаннєве суспільство, знання, інтелектуальний капітал, інформаційні технології, комунікативні технології, маркетингові технології, управління знаннями, фактори конкурентоспроможності, оцінювання, фінансовий потенціал, інтелектуальний потенціал, інтелектуальні ресурси, підприємство, фінансові ресурси, прибуток.*

Halyna NAHORNIAK

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

CONCEPTUAL MEASUREMENT AND EVALUATION OF INTELLECTUAL CAPITAL OF DOMESTIC MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

***Summary.** In the article the essence and features of intellectual capital of domestic machine-building enterprises are investigated, its main components are considered, as well as the basic conceptual principles of its measurement and evaluation are determined. The analysis of the processes connected with knowledge management is given, the definition of intellectual capital and its influence on the development of all spheres of society are provided. Conditions for the achievement of a "knowledge society" and "knowledge economy",*