

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

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Мельник Олена Миколаївна

УДК 65.01:338.24:658

ДИСЕРТАЦІЯ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕСУРСАМИ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ О.М. Мельник

Науковий консультант: Павликівська Ольга Іванівна, доктор економічних наук, доцент

Тернопіль – 2019

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 університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України. – Тернопіль, 2018.

Дисертація присвячена поглибленню теоретико-методичних положень, спрямованих на вирішення наукового завдання, що полягає в удосконаленні системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств та формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення її організаційних механізмів найефективнішими економічними інструментами.

Розвиваючи ідеї концепції стійкого розвитку, в дисертації доведено, що фундаментом в ній є ресурси підприємств як в матеріальній, так й нематеріальній формі. Встановлено, що стратегічне управління підприємствами базується на двох основних підходах, які передбачають, з однієї сторони, врахування ресурсних обмежень підприємства, а з іншої – врахування швидко змінюваних потреб зовнішнього середовища. За умови розмежованого застосування зазначених підходів виникають обмеження, які й стримують довгостроковий розвиток суб'єктів господарювання.

В роботі запропоноване авторське розуміння категорії «ресурси підприємства», яке акцентує увагу на двох ключових аспектах: можливості контролювати ресурси та отриманні більшого прибутку ніж конкуренти за рахунок володіння часткою економічних рент від використання унікальних ресурсів.

На основі дослідження принципів функціонування інформаційних ресурсів підприємства з'ясовано, що вони можуть існувати ізольовано від інших, але матеріальні, фінансові та трудові ресурси обов'язково

супроводжуються інформацією. 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.

З метою узагальнення інформації про ресурси переробного підприємства запропоновано для використання бюджет ресурсів – документ, у якому групування інформації здійснюється за факторами виробництва: сировина та матеріали, паливо, трудові ресурси тощо, що дозволить прогнозувати на довгострокову перспективу зміну цін та обсяг необхідних ресурсів для здійснення фінансово-господарської діяльності. Джерелом інформації для формування документу є внутрішні дані та звітність підприємства за поточний та попередні звітні періоди, що дозволяє виявити та проаналізувати певні тенденції за всіма їх складовими. Прогнозування стосовно окремих видів ресурсів доцільно здійснювати не тільки тим підрозділам, які безпосередньо ці ресурси використовують, але й тим, які можуть впливати на їх розміри та оцінювати тенденції змін в їхніх обсягах і вартості.

У дисертації систематизовано основний категоріальний апарат ресурсної концепції та запропоновано для використання структурно-логічну схему її побудови, де основна увага приділена не поведінці конкурентів та стану галузі, а сильним і слабким сторонам підприємства, тобто акценти зміщені на детальне вивчення внутрішнього середовища підприємства, що сприятиме оптимізації процесу формування та використання внутрішніх ресурсів підприємства, а також нарощуванню його ключових компетенцій, забезпечуючи при цьому конкурентні переваги.

Доведено, що механізм ресурсного забезпечення – це система інституційних елементів, необхідна для розподілу й перерозподілу ресурсів господарюючими суб'єктами та їх структурними підрозділами, а також трансформації ресурсів з однієї форми в іншу. В роботі запропоновано здійснювати моделювання процесу ресурсного забезпечення діяльності підприємства як відкритої операційної системи, яка взаємодіє із зовнішнім

середовищем, представленим ринками ресурсів, з метою формування своїх первинних ресурсів. Джерелами фінансування ресурсів можуть виступати власні кошти (прибуток, накопичення, амортизаційні відрахування, суми, що виплачуються страховими організаціями у вигляді відшкодування збитків і т.д.); залучені кошти (кошти від продажу акцій, кошти, що виділяються на безоплатній основі); асигнування з бюджетів на поворотній і безповоротній основі; іноземні інвестиції у формі фінансової допомоги, участі в статутному капіталі спільних підприємств; позикові кошти (державні кредити, кредити банків, кредити іноземних інвесторів, облігаційні позики та ін.).

В роботі здійснено оцінку впливу факторів на функціонування ресурсів в залежності від запитів користувачів через їх деталізацію в розрізі виділених груп, що впливає на визначення й коригування мети та завдань підприємства в цілому й формування окремих ресурсів, зокрема. Виходячи з цього, запропоновано систему показників оцінки функціонування ресурсів, де показники кількісно взаємопов'язані та дозволяють визначити резерви в напрямку збільшення вкладу конкретних груп ресурсів у формування загального результату соціально-економічної діяльності підприємства.

Широке розповсюдження ідей сталого розвитку підприємства потребує оптимізації функціональних зв'язків системи управління ресурсами підприємства, які поєднують не лише витрати основного, оборотного капіталу, трудових ресурсів, часу, а й формування інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Саме розробка й реалізація стратегічних рішень потребують використання величезного масиву інформації – відбору, систематизації та аналізу протягом тривалого часу. У роботі доведено, що без інформації немає стратегії, проте, інформаційні ресурси тісно пов'язані з інтелектуальними – підприємство повинно мати у своєму розпорядженні кадри, які можуть визначити тенденції розвитку зовнішнього середовища, перспективи того чи іншого бізнесу, формувати напрями розвитку підприємства, обґрунтувати необхідність концентрації коштів на стратегічні цілі.

Враховуючи сучасний підхід до трактування дефініції «потенціал ресурсів», здійснено його сутнісну інтерпретацію, яка враховує їх властивості, а також складено рейтингову таблицю на основі здійснених розрахунків потенціалів окремих круп ресурсів, де показники ранжовані за важливістю для підприємства. Оцінка потенціалу ресурсів у вартісному вираженні є найбільш функціональним критерієм, однак, для певних видів ресурсів складно поррахувати не тільки вартість залучення, але й результат від їх використання.

Інструменти реалізації стратегії управління ресурсами переробного підприємства вимагають відповідного методичного забезпечення. Серед великої кількості методів, які можуть застосовуватись для аналізу середовища діяльності переробного підприємства, запропоновано для використання метод SWOT, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, властиві діяльності даного підприємства, а також можливості й небезпеки, обумовлені функціонуванням у зовнішньому середовищі. Даний вид аналізу є комплексним, тому вся процедура стратегічного планування на подальших етапах носить також комплексний характер. Результати здійснених досліджень відображають умови функціонування переробних підприємства та складають основу розробленої SWOT карти, яка обґрунтовано визначає стратегію діяльності та стратегічні альтернативи розвитку.

В роботі доведено, що формування та реалізація ресурсної стратегії є інтегрованим процесом, який у роботі представлено за допомогою моделі. Ключовою передумовою запропонованої стратегії є спрямування стратегічного планування не на складання планових документів щодо прийняття рішень в майбутньому, а на прийняття рішень в теперішньому часі щодо розподілу та перерозподілу ресурсів для досягнення в майбутньому мети підприємства та її цілеспрямованого розвитку. Система характеризується динамічністю, тому наявність зворотного зв'язку свідчить про необхідність здійснення постійного моніторингу ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі та внесення коректив в базову стратегію з урахуванням ресурсних обмежень.

В процесі дослідження значна увага приділена системі управління стимулюванням праці на переробних підприємствах, завданням якої є створення мотиваційного механізму трудової активності персоналу, а результатом – забезпечення зростання доходів працівників і диференціація їхніх виплат відповідно до трудового внеску кожного в загальні результати діяльності. Це дозволило запропонувати для використання наступну структуру системи мотивації: оперативна мотивація (основна оплата праці) покликана задовольняти найважливіші фізіологічні потреби; середньострокова (грошові виплати з фондів стимулювання) для задоволення соціальних потреб; далекострокова (кошти на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, участь у власності підприємства) для реалізації довгострокової мети підприємства.

У роботі акцентовано увагу на функціях контролю ризиків системи стратегічного управління ресурсами підприємства та виділено й охарактеризовано його механізм за допомогою алгоритму оцінки: інформація про поточний стан підприємства та його зовнішнє середовище збирається й переробляється блоком "моніторинг", а результати передаються в блок "аналіз факторів і оцінювання рівня ризику", де разом із аналогічною інформацією попередніх точок "відбору" (моніторингу і аналізу ризику) з необхідними нормативно-довідковими даними обробляється за допомогою відповідних методів. Отриманий в результаті аналітичної роботи фактичний профіль факторів ризику та оцінка нового значення рівня ризику порівнюються з попередніми даними, що зберігаються в архіві блоку "нормативно-довідкова інформація", із заданим рівнем прийнятного ризику.

Доведено, що процес формування потенційних ресурсів підприємства включає в себе наступні стадії: оцінка можливих форм формування ресурсів та їх вибір, а також визначення джерел фінансування та їх структури. У зв'язку із цим, основним завданням для створення каналів надходження ресурсів на підприємство є формування механізмів інвестування, які б враховували особливості інвестицій в ресурси переробних підприємств. Використання

механізму формування потенційних ресурсів сприятиме підвищенню ефективності управління даним процесом шляхом забезпечення взаємопов'язаного функціонування всіх підрозділів, задіяних у даному процесі.

Ключові слова: ресурси підприємств, механізми управління, стратегічне управління, бюджет ресурсів, інструменти управління, економічний потенціал, ресурсовикористання, ресурсозбереження.

ANNOTATION

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

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.

Dissertation was devoted to deepening of theoretical-methodological positions which were directed for decision of scientific task that consists from the improvement of strategic management system of recycling enterprises and formulation of practical recommendations according improvement of its organizational mechanisms using the most effective economic instruments.

By developing the ideas of steady development conception there were proved in research that its basis are resources of enterprises both in material and immaterial forms. There were defined that the strategic management of enterprises is based on two basic approaches which provide, on one side, accounting of resource limitations of enterprise, and on other– an accounting of quickly changeable necessities of external environment. In the condition of delimited usage of defined approaches there are limitations which restrain a long term development of entities.

There were proposed the author's understanding of a category 'resources of enterprise' that is accenting the attention on two key aspects: possibilities to control

for resources and getting a greater income than competitors due to the domain by part of economic rents from the usage of the unique resources.

On the basis of research of functioning principles of informative resources of enterprise there were defined that they can exist separately from others, but material financial and labor resources are necessarily accompanied by information. There were proven that the resources of recycling enterprise must be classified into the following groups: material, financial, informative and labor that would allow detailing inter connection between the resources providing on the enterprise.

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

An information source for forming document is internal data and statements of enterprise for current and previous periods that allow discovering and analyzing certain tendencies in all their constituents. Prediction according separate types of resources is performed expediently not only by those units which use them directly but also those ones which can influence on their sizes and evaluate the tendencies of changes in their volumes and cost.

The main category apparatus of resource conception is systematized in the research and structurally logical chart of its construction was offered for using, where basic attention was spared not to behavior of competitors and position of industry, but to strong and weak sides of enterprise, that will promote to optimization of a process for forming and using of internal resources by enterprise, and also increase of its key jurisdictions, providing by competitive advantages.

There was proved that a mechanism of resource providing is the system of institutional elements, necessary for distributing and redistribution of resources by units and by their structural subdivisions, and also transformation of resources from one form in other. There was proposed to perform the design of process of the

resource providing of enterprise activity as an open operating system which cooperates with an external environment presented by the markets of resources with the purpose to form own primary resources.

The sources of finance can be own resources (income, accumulation, depreciation, sums that are paid by insurance organizations as reimbursement of losses); attracted money (money from the sale of shares, grants); assignation from budgets on turning and irretrievable basis; foreign investments in form of financial help, participating in the chartered capital of joint ventures; loan money (state credits, credits of banks, credits of foreign investors, bonds loans and so on).

In the work was conducted the evaluation of influence of factors on functioning of resources depending from the queries of users through their detailing in the incision of the selected groups, which influences on determination and correction of purpose and tasks of enterprise on the whole and forming of separate resources, in particular. Coming from described there was proposed the system of indexes for estimation of functioning of resources, where indexes in number are combined and allow to define reserves in direction of deposit increasing for concrete groups of resources in forming the general results of social economic activity of enterprise.

Wide distribution of ideas for steady development of enterprise needs optimization of functional connections of control system by the resources of enterprise, which combine not only expenses of the fixed, current assets, labor resources, time, but also forming of informative and intellectual resources.

Development and realization of strategic decisions need the using of enormous amount of information – selection, systematization and analysis during long period of time. In the work was proved that without information there is not a strategy, however, informative resources closely connected with intellectual – an enterprise must have staff which can define progress of external environment, prospects of any business trends, form directions of development of enterprise, ground the necessity of capital concentration for strategic goals.

Taking into account the modern approach to interpretation of definition ‘potential of resources’ there was conducted its essential interpretation that accounts

their properties and also made their rating table on the basis of realizable calculations of potentials of separate group of resources, where indexes of ranked according to importance for the enterprise. The evaluation of potential resources in a value term is the most functional criterion, however, for the certain types of resources it is difficult to count not only the cost of bringing in but also result, from their usage.

The instruments of strategy realization for management of recycling enterprise resources require the proper methodical providing. Among plenty of methods which can be used for the analysis of environment of activity of recycling enterprise, the method of SWOT, which allows to estimate strong and weak sides, incident to activity of this enterprise, and also possibilities and dangers (threats), conditioned functioning in an external environment is offered for the using.

This type of analysis is complex and for that reason all procedure of the strategic planning on the subsequent stages carries complex features also. The results of conducted researches are represented by operating of recycling enterprises and make basis of developed SWOT map which determines strategy of activity and strategic alternatives for development.

There was proved that forming and realization of resource strategy is an integrated process which is represented in research by a model. The key pre-condition of the offered strategy is coordination of the strategic planning not to drafting of the planned documents in relation to making decision in the future, but on making decision in a present time in relation to distributing and redistribution of resources for achievement of purpose of enterprise in the future and its purposeful development.

The system is characterized by dynamic, and for this reason the presence of reverse connection testifies about the necessity of realization the permanent monitoring of situation in external and internal environment and bringing the corrections for base strategy taking into account resource limitations.

In the process of research the considerable attention was spared to control system by stimulation of labor on recycling enterprises, the task of which is a creation of motivational mechanism of labor activity of personnel, and a result would be

providing of profits growth for workers and differentiation of their payments in accordance with labor payment for each in the general results of activity.

It allowed to offer the following structure of the motivation system for the usage: operative motivation (basic payment of labor) called to satisfy major physiology necessities; medium-term (cash payments made from funds of stimulation) for satisfaction of social necessities; long term (money for studies, retraining and training, participating in the property of enterprise) for realization of long-term purpose of enterprise.

The goal of research was accented on the functions of risks control for the system of strategic management of enterprise resources and its mechanism was selected and described by the algorithm of estimation: information about current status of enterprise and its external environment redone by block 'monitoring', and results are passed to a block 'analysis of factors evaluation of risk level', where together with analogical information from previous points of 'selection' (to monitoring and analysis of risk) with necessary normative data are worked using appropriate methods.

The actual type of risk factors and estimation of new value of risk level is got as a result of analytical work compared to previous information which are kept in the archive of block normatively 'certificate information', with the set level of acceptable risk.

There was proved that the process of potential resources for ming of enterprise includes the followings stages: evaluation of possible forms of resources for ming and their choice, and also determination of finance sources and their structure. In connection with it, a basic task for creation of channels of resources reception enterprise is forming of investing mechanisms which would take into account the features of investments in the resources of recycling enterprises. The usage of forming mechanism of potential resources will promote the increasing of effectiveness in governing by process using providing the interconnected functioning all subunits involved in that process

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

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 /

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

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. 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**

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

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.).

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 конференція 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-практична 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 конференція 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.).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	27
1.1. Сутнісна характеристика основних понять системи управління ресурсами в умовах стійкого розвитку	27
1.2. Принципи формування та використання ресурсної концепції в стратегічному управлінні підприємством	37
1.3. Передумови побудови стратегічних засад управління ресурсами переробного підприємства	63
Висновки до розділу 1	74
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ	77
2.1. Характеристика особливостей функціонування системи управління ресурсами переробних підприємств	77
2.2. Вибір та обґрунтування показників для оцінки ресурсного потенціалу підприємства	105
2.3. Виділення ключових елементів системи матеріальної та моральної зацікавленості у раціональному ресурсокористуванні	121
2.4. Оцінка впливу ризиків на вибір системи управління ресурсами	130
Висновки до розділу 2	146
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	150
3.1. Економічні критерії управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства	150
3.2. Розробка стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства	161
3.3. Моделювання процесу стратегічного управління ресурсами	178
3.4. Створення додаткових каналів надходження потенційних ресурсів підприємств	191
Висновки до розділу 3	199
ВИСНОВКИ	203
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	206
ДОДАТКИ	226

ВСТУП

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. Пфедфера, 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 сформувані 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 сформувавали 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 торгівельно-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» (м. 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.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика основних понять системи управління ресурсами в умовах стійкого розвитку

Вплив глобальних та регіональних трансформацій призводить до переорієнтації підприємств на досягнення якісно інших цілей: від отримання максимального прибутку до пошуку стратегій довготривалого функціонування на ринку. Для розв'язання запланованих завдань щодо управління ресурсами необхідним є використання комплексу методів оперативного, тактичного та стратегічного управління. Складовими елементами якого є дотримання принципів: координації, взаємодії, оптимізації, збалансованості, прогнозування та контролю.

У свою чергу механізми ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств опираються на численні методики ресурсних концепцій стратегічного управління, які базуються на системи поглядів на управління, відповідно до яких розробка довгострокової програми дій фірми на ринку починається не з вивчення ринку, а з аналізу внутрішнього потенціалу фірми (оцінки ресурсів і компетенції фірми), з урахуванням чого підбираються найоптимальніші ринкові можливості для фірми. [45, С. 270].

У спрощеному вигляді процес функціонування ресурсів підприємства можна представити у вигляді циклічності наступних процесів: надходження ресурсів на підприємство; використання ресурсів для досягнення поставленої мети; отримання результату як наслідок впливу ресурсів (рис. 1.1).

В сучасній економічній літературі відсутня єдина думка щодо розуміння терміну «ресурси підприємства», а також неоднозначним є відповідь на питання про їх склад. Тому, в процесі дослідження, необхідно уточнити зміст даного поняття та їх класифікаційні характеристики.

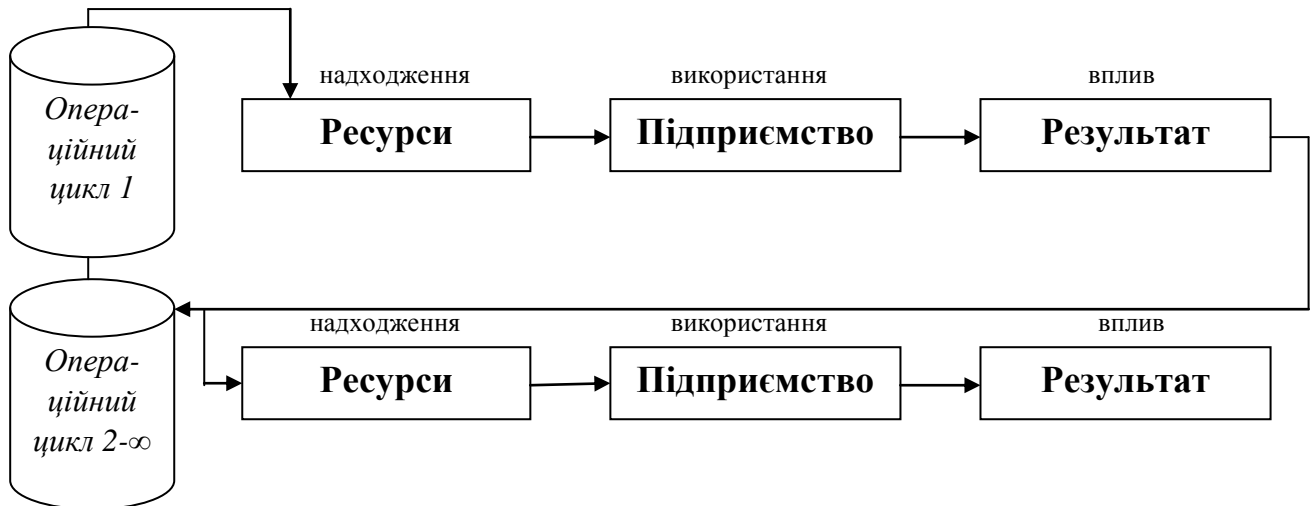


Рис. 1.1. Особливості функціонування ресурсів підприємства

Таким чином, категорію «ресурс» можна охарактеризувати: універсальністю, міждисциплінарністю та багатоаспектністю. Для комплексного характеризування даного поняття наведемо його визначення в різних словникових та інших виданнях (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Типологія ресурсів підприємства

№ з/п	Автор та джерело	Критерії поділу на типи	Типи ресурсів
1.	К. Хофер и Д. Шендел [178, р. 145]	за типом участі у фінансово-господарській діяльності	1) фінансові; 2) фізичні; 3) людські; 4) технологічні; 5) організаційні; 6) репутаційні.
2.	Р. Грант [176, р. 119], [26, С. 147].	за суб'єктом та об'єктом	1) матеріальні; 2) нематеріальні; 3) людські.
3.	Ш. Хант [179]	за типом використання інституційних та інших переваг розташування підприємства	1) фінансові; 2) фізичні; 3) людські; 4) технологічні; 5) організаційні; 6) репутаційні; 7) юрисдикція.
4.	Й. Руус, С. Пайк и Л. Фернстрем [151, С. 24-27]	за характером традиційності та часовими параметрами переваг	1) економічні ресурси (матеріальні та грошові); 2) інтелектуальні ресурси (взаємовідносини в колективі, людський та організаційний капітал).

продовження табл. 1.1

5.	Д. Коллінс и С. Монтгомері [81, С. 37]	за типом ефективності	1) суспільні товари – ресурси, які можуть одночасно використовуватись в декількох бізнес ах (торгівельні марки, технології); 2) приватні товари – ресурси, якими важче управляти через конкуренцію між підрозділами (фінансові ресурси).
6.	Дж. Тіммонс и С. Спінеллі [183]	з урахуванням необхідності ресурсів для створення бізнесу та можливості їх контролю	1) людські (управлінська команда, але не працівники); 2) фінансові; 3) активи (споруди, обладнання); 4) бізнес-план.
7.	О. Уільямсон [171, С. 167]	з позиції теорії трансакційних витрат	1) специфічність розміщення активу; 2) специфічність фізичних активів; 3) специфічність людського капіталу; 4) цільові активи, спрямовані на розширення виробничих потужностей; 5) торгові марки; 6) специфічність активів у часі.
8.	Г. Б. Клейнер [76]	відповідно до принципів системного підходу	права володіння на доступний для суб'єкта простір та час (саме ці ресурси та їх властивості забезпечують стійкий розвиток системи).

Слід зазначити, що поряд із визначенням поняття «ресурси» автори подають поняття «економічні ресурси» [джерело 3, 4 та 5 таблиці 1.2]. Зокрема, поняття «ресурси» характеризується як кошти, запаси, можливості, а поняття «економічні ресурси» як джерела та засоби забезпечення виробництва. Тобто, перше поняття є більш ширшим.

Необхідно відзначити, що в економічній теорії окрім поняття «економічні ресурси» використовується термін «фактори виробництва». Їх відмінність в тому, що ресурси означають економічний потенціал країни, а фактори виробництва – це ті ресурси, які вже залучені в процес виробництва [124]. Зазначена категорія поєднує базові принципи формування ресурсів підприємства та визначається як недиференційовані ресурси доступні на ринку (земля, праця та капітал). Отже, в літературі виділяються різні типи ресурсів, що забезпечують конкурентні переваги підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Змістовна характеристика та склад ресурсів підприємства

№ з/п	Видання та джерело	Зміст поняття	Класифікація
1.	Микроэкономика : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Г. А. Родина [и др.] ; под ред. Г. А. Родиной. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : ИздательствоЮрайт, 2018. — 330 с.	Ресурси (фр. Resource - допоміжний засіб) є джерела, що забезпечують виробництво.	Ресурси діляться на кілька видів: <ul style="list-style-type: none"> • природні ресурси, або земля; • трудові ресурси, або праця; • інвестиційні ресурси, або капітал (у тому числі технологія); • підприємницькі ресурси, або підприємництво (підприємницький талант, підприємницькі здібності); • інформація; специфічною формою інформації служать знання.
2.	Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / Редкол.: ...С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.	Ресурси (фр. <i>ressourse</i> – допоміжний засіб) – основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку. Ресурси організації – основні ресурси, які використовує організація	Система будь-якого рівня охоплює такі ресурси: природні, технічні, технологічні, кадрові, просторові, часові, структурно-організаційні, інформаційні, фінансові, нематеріальні. Ресурси організації: : людські, матеріальні, фінансові, а також технологія, наука й інформація.
3.	Завгородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Завгородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.	Ресурси (від франц. <i>ressourse</i> – допоміжний засіб) – кошти, запаси, можливості, джерела чого-небудь Ресурси економічні – сукупність ресурсів, що їх використовують для виробництва товарів:	Ресурси: фінансові, економічні, матеріальні, природні, сировинні, трудові (людські) тощо). Ресурси економічні: земля, праця, капітал, підприємницькі здібності, технологія, інформація тощо.
4.	Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста / С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір; за ред. проф. С.М. Гончарова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.	Ресурси – можуть бути використані в разі потреби на створення продукції, надання послуг, одержання додаткової вартості. Ресурси економічні – джерела і засоби забезпечення виробництва.	Ресурси – природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності. Ресурси економічні – природні, трудові, капітальні, оборотні засоби, інформаційні, фінансові.

продовження таблиці 1.2

5.	Словник економічних термінів // http://www.ekonomiks.net.ua	Ресурси економічні - (від франц. Ressource допоміжний засіб) - фундаментальне поняття економічної теорії, що означає в загальному джерела, засоби забезпечення виробництва. Ресурси фірми - забезпечують стабільну роботу фірми за основними видами її діяльності та отримання прибутку.	Економічні ресурси поділяються на природні (сировинні, геофізичні), трудові (людський капітал), капітальні (фізичний капітал), оборотні засоби (матеріали), інформаційні ресурси, фінансові (грошовий капітал). Ресурси фірми - кошти, можливості, цінності, запаси фірми, джерела її доходів.
6.	Горпинич О.В. Тлумачний українсько-англійський словник економічних термінів і термінологічних словосполучень : довід посіб. / О.В. Горпинич ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Д. : НГУ, 2016. – 74 с.	Ресурси (франц. ressources, від лат. resurgo – підіймаюсь, виникаю знову) – засоби, кошти, запаси, джерела, які перебувають у розпорядженні суб'єктів господарювання і можуть бути спрямовані на потреби економічного розвитку.	Виділяють природні, економічні, технічні, кадрові, інформаційні, фінансові ресурси. англ. resources.
7.	Ресурс // Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. — 5-те вид. — К. ; Ірпінь : Перун, 2005.	1. Тільки мн., які, чого. Запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби. Грошові цінності, джерела чого-небудь. 2. Засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності. 3. Сумарне напрацювання об'єкта від початку його експлуатації чи поновлення після ремонту до переходу в критичний стан. 4. В обчислювальних системах – логічна або фізична частина системи, яка може бути виділена процесу.	Підприємство це система в якій поєднані організаційні, правові, інформаційні, соціальні, фінансові, технічні, технологічні, матеріальні, кадрові ресурси.
8.	Вікіпедія // https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8	Ресурси - все, що потрібно для задоволення потреб людини. Включають природні і людські ресурси. Ресурси виробництва - це те, що необхідно для створення споживчих благ.	Розрізняють чотири групи ресурсів: 1. Природні (повітря, вода і т.д.) 2. Матеріальні (засоби виробництва) 3. Фінансові (грошові ресурси) 4. Трудові ресурси.

Деякі автори окрім поняття «ресурси» наводять ще й поняття «ресурси організації» чи «ресурси фірми» [джерело 2, 5 таблиці 1.2], зазначаючи, що це не що інше як кошти, можливості, цінності, запаси фірми, джерела її доходів, що забезпечують стабільну роботу за основними видами її діяльності та отримання прибутку.

Заслуговує на увагу думка, стосовно змісту категорії «ресурси», висловлена Л.М. Мельник: «...будучи головною базою створення підприємства ресурси у процесі свого функціонування відображають приховані резерви задля забезпечення сталого розвитку підприємницької діяльності» [101, С. 430].

Розглянувши відмінності в структурі ресурсів, можна констатувати, що вчені намагаються через різні інтегральні методи відібрати так звані «унікальні ресурси». Кінцевий склад конкурентоздатних ресурсів залежить від властивостей, якими вони наділені. Узагальнивши існуючі підходи до розуміння категорії «ресурси підприємства», пропонуємо наступне його визначення: ресурси – це активи, контрольовані підприємством, які дозволяють реалізувати стратегії, здатні підвищити його ефективність, а також забезпечують отримання ним додаткових конкурентних переваг.

Авторське визначення акцентує увагу на двох ключових аспектах. По-перше, підприємство повинно контролювати ресурси, тобто воно може не лише володіти ними на правах власності, а й їх орендувати, тощо. Тобто необхідно знайти можливості для їх використання. 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 (важко імітованих або імітування яких взагалі неможливе).

У той же час поняття «економічні ресурси» часто пов'язують з поняттям «фактори виробництва». Економічні ресурси стають факторами виробництва лише попередньо перетворившись в товар або в послугу, в об'єкт ринкового обміну; до факторів виробництва відносяться всі види використовуваних у виробництві ресурсів, які мають вирішальний вплив на результативність

господарської діяльності. Проте, до факторів виробництва зазвичай відносять все те, що бере участь у виробничому процесі; до ресурсів – основні і допоміжні засоби, запаси сировини, можливості, джерела чого-небудь.

Узагальнюючи всі наведені поняття, під ресурсами слід розуміти сукупність засобів (матеріальних, фінансових, інформаційних та трудових), використання яких дозволить підприємству досягти запланованої мети з максимальною ефективністю.

Поряд із досліджуваним поняттям О.В. Горпинич розкриває поняття «ресурсозбереження» як одного із напрямів підвищення ефективності виробництва, що досягається за рахунок проведення комплексу науково-технічних, організаційних та економічних заходів для забезпечення економного та найбільш раціонального використання всіх видів ресурсів. При цьому автором виділяються природні, економічні, технічні, кадрові, фінансові та інформаційні ресурси [22].

За визначенням В.Ф. Ситника, інформаційний ресурс – це особливий вид ресурсу, оснований на ідеях і знаннях, нагромаджений у результаті науково-технічної діяльності людей і поданий у формі, придатній для накопичення, реалізації та відтворення [155].

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. Слід зазначити, що інформаційний ресурс може існувати ізольовано від інших, але матеріальні, фінансові та трудові ресурси обов'язково супроводжуються інформаційними ресурсами. Відповідно, на будь-якому підприємстві присутні одночасно всі чотири ресурси, але в різній конфігурації.

На підставі дослідження значного масиву економічної літератури нами виявлено різні класифікаційні ознаки ресурсів, тобто в даному питанні серед вчених немає одностайності. У зв'язку із цим пропонуємо власне бачення класифікації ресурсів, яка дозволяє деталізувати взаємозв'язки між ресурсним

забезпеченням на підприємстві. Авторська класифікація полягає у поділі ресурсів на чотири групи: матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні. У таблиці 1.3 згруповано їх основні класифікаційні ознаки.

До представлених у таблиці 1.3 груп ресурсів постійно висуваються вимоги щодо підвищення їх ефективності та напрямів зміцнення ресурсного потенціалу, зниження витрат, підвищення якості товарів. В свою чергу, потенціал – це сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані підприємством для досягнення певних цілей.

Таблиця 1.3

Класифікація ресурсів підприємства

Група ресурсів	Поняття	Поділ на групи, підгрупи та класи
Матеріальні ресурси	сукупність засобів підприємства (засобів виробництва), що мають фізичні характеристики (втілені) і призначені для використання в процесі виробництва	засоби праці (будівлі і споруди, машини і обладнання, інструменти і прилади, енергія, транспортні засоби та інше) і предмети праці; предмети праці (сировина, матеріали, напівфабрикати, незавершене виробництво, вироби та інше).
Трудові ресурси	сукупність співробітників підприємства, що володіють необхідним фізичним розвитком, загальноосвітніми, професійними знаннями й практичними навичками, необхідними для нормального функціонування підприємства	ресурси, які пов'язані з людським фактором: якісний склад персоналу (вік, кваліфікація, науковий потенціал і т.п.), кількісний склад і т.п. В залежності від цілей аналізу, поділяються: керівники, службовці, робітники, допоміжні працівники.
Фінансові ресурси	сукупність грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства та є первинним ресурсом для придбання інших видів ресурсів для досягнення поставлених цілей	капітал і резерви, розрахункові рахунки, каса, сальдо між дебіторською та кредиторською заборгованістю і т.д.
Інформаційні ресурси	сукупність інформації, що функціонує на підприємстві чи необхідна для його нормального функціонування	внутрішня (дані бухгалтерської та статистичної звітності; первинні документи обліку; накази і розпорядження керівництва) та зовнішня інформація (нормативні документи різних рівнів, що регулюють роботу підприємства; коментарі до нормативних актів з різноманітних джерел; реклама та інформація партнерів і конкурентів; зворотний зв'язок з клієнтами; результати зовнішніх перевірок, тощо)

Однією із найбільших груп ресурсів підприємства є матеріальні ресурси, які в процесі використання трансформуються у матеріальні витрати, тому рівень їх витрачання визначатиметься за допомогою показників, розрахованих виходячи з суми матеріальних витрат. Одним із базових показників потенціалу матеріальних ресурсів є показник ефективності їх використання, що означає максимальне скорочення витрат матеріальних ресурсів в процесі виробництва, тобто скорочення відходів виробництва; мінімізація випуску забракованої продукції; скорочення наднормативних запасів; ефективне використання приміщень і обладнання, тобто скорочення часу невикористаних простоїв; запобігання крадіжок і розкрадань матеріальних ресурсів та інше. Слід зазначити, що матеріальні ресурси оцінюються як в натуральних одиницях, так й у вартісному вимірі – за фактичною вартістю придбання ресурсу. Відповідно, завдання системи управління полягають у підтримці та досягненні відповідності меті діяльності підприємства та використання всього потенціалу матеріальних ресурсів шляхом формування ефективних управлінських рішень.

Відповідно, управління трудовими ресурсами підприємства є важливою функцією менеджменту. Потенціал трудових ресурсів – максимально можливе ефективне використання знань і навичок персоналу, здатність до новаторського мислення; розвиток професійних якостей, тобто підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, семінарів, організація стажувань та інше; мінімізація витрат робочого часу й скорочення невикористаних простоїв, і інше (наприклад, сприятливі умови праці). Трудові ресурси можна оцінювати як в натуральних одиницях (чисельність), так і у вартісних (опосередковано) – зокрема, всі витрати на конкретну посаду або робоче місце або в цілому на персонал підприємства, включаючи як прямі витрати: заробітну плату, премії, допомоги, страхові внески, витрати на перепідготовку та підвищення кваліфікації, вихідну допомогу, пенсію, так і непрямі витрати: витрати, пов'язані з плинністю персоналу, витрати на утримання службових приміщень, тощо. Крім цього, трудові ресурси можуть оцінюватися аналітично, за допомогою введення оціночної (бальною) шкали.

Потенціал фінансових ресурсів – це максимально можливий прибуток на одиницю використуваних фінансових ресурсів. Одиниця виміру даної групи ресурсів – вартісна.

Потенціал інформаційних ресурсів – це максимально ефективне використання інформації з метою вдосконалення управління ресурсами не тільки для досягнення поставлених перед організацією цілей. Основними проблемами, що виникають при використанні зовнішньої інформації, є: частковість інформації, недостовірність інформації, суперечливість інформації, надмірність і різноманітність інформації. Інформаційні ресурси можуть вимірюватися в натуральних одиницях (кількість байтів та інше), у вартісних (скільки витрачено фінансових ресурсів на отримання даної інформації), а можуть оцінюватися аналітично (наприклад, за бальною шкалою).

Документом, який здатний об'єднати всі групи ресурсів є бюджет. Саме в ресурсному бюджеті можливе групування інформації за факторами виробництва: сировина та матеріали, паливо, трудові ресурси. Тобто, це дозволить прогнозувати на довгострокову перспективу зміну ціни на готову продукцію та рівень її збуту та цін на необхідні ресурси для здійснення фінансово-господарської діяльності. В процесі аналізу ресурсного бюджету за складовими необхідно зробити прогноз стосовно як кожної групи ресурсів зокрема, так й всієї їх сукупності загалом. При цьому, важливим джерелом інформації є внутрішні дані та звітність підприємства за поточний та попередні звітні періоди, що дозволяє виявити та проаналізувати певні тенденції за всіма їх складовими. Прогнозування стосовно окремих видів ресурсів складаються не тільки тими підрозділами, які безпосередньо ці ресурси використовує, але й тими, які можуть впливати на їх розміри та оцінювати тенденції змін в їх обсягах та вартості (аналіз ринку постачальників, тощо).

Таким чином, класифікацію ресурсів підприємства необхідно розглядати з урахуванням всіх можливих підходів щодо деталізації їх складу. Оскільки чітке уявлення про змістовне наповнення та склад ресурсів дозволяє менеджменту підприємства досягати максимального ефекту від їх управління.

1.2. Принципи формування та використання ресурсної концепції в стратегічному управлінні переробним підприємством

Підприємства загалом є відкритими соціально-економічними системами, елементами яких є сукупність ресурсів, об'єднаних для реалізації його стратегії та пов'язані з внутрішнім та зовнішнім середовищем за допомогою комунікативних зв'язків. Саме ці зв'язки визначають: поведінку ресурсів та їх поєднання, а також принципи формування підприємств різного рівня в цілому. Використання тих чи інших зв'язків із всієї їх множини залежить від мети функціонування підприємства. Саме певна, окремо згрупована сукупність ресурсів формує підприємство, яке й, окремо взяте, може бути складовим елементом інших організацій (корпорації, холдинги). Самі ж ресурси, а особливо їх структуру можна досліджувати в якості різнорідних підсистем.

Незаперечним фактом є те, що підприємство є надскладною відкритою соціально-технічною системою. Як і будь-яка система воно взаємодіє із зовнішнім та внутрішнім середовищем. Отже, ресурси підприємства – це об'єкти, над якими здійснюють дії, в тому числі й управлінські, які є елементами входу й виходу із системи. За умови, що вихід одного ресурсу є входом іншого ресурсу, то між ними утворюються інформаційні, матеріальні, а також фінансові потоки. Зазначені потоки пронизують підприємство, пов'язуючи його із оточуючим середовищем.

Підприємство не залежно від його конкретного призначення, можна описати за допомогою певних параметрів, основними серед яких є: нормативне та правова основа, призначення, структура та здійснювані процеси, розподіл обов'язків серед працівників, система внутрішніх економічних і соціальних взаємовідносин у колективі.

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 підприємства виникає необхідність в кількісній оцінці та аналізі значних за обсягом потоків економічної інформації, що здійснити практично неможливо без використання моделей та комп'ютерних програм.

Як зазначає О.А. Боднар: «На сучасному етапі запровадження ринкових методів господарювання зростає потреба в оперативності прийняття управлінських рішень, у розрахунку й прогнозуванні варіантів можливих напрямків виробничої діяльності окремих підприємств. А це практично неможливо здійснити без застосування в аналітичному дослідженні економіко-математичних методів» [7]. При цьому автор акцентує увагу на використанні таких підходів як економетричний та логістичний.

На думку В.В. Глущевського, синтез ефективної системи управління конкретним підприємством базується на формуванні системи цілей його функціонування, яка доводиться до рівня конкретних управлінських задач. Автор стверджує, що однією з раціональних науково-практичних концепцій щодо розв'язання задачі синтезу системи управління промисловим підприємством є методологія моделювання простору управлінських задач, що комплексно вирішуються в межах компетенції окремих підрозділів організаційної структури системи управління підприємством на топології мережі його бізнес-процесів [20, С. 124-134.].

Досліджуючи систему управління необхідно деталізувати не лише абстрактні моделі, а й конкретні (притаманні тому чи іншому об'єкту), які нерозривно пов'язані з цим процесом. При побудові абстракцій можливе підпорядкування елементів без урахування вхідної та вихідної інформації (наприклад, цілі підприємства). Тобто, за цих умов застосовується вже існуючий в науці інструментарій математичних рівнянь та класифікаційних систем. Для виокремлення із сукупності систем управління притаманної конкретному об'єкту

дослідження логічним є побудова конкретних моделей, за яких елементи пов'язуються засобами матеріальних та нематеріальних об'єктів, внаслідок чого між ними виникають вхідні та вихідні потоки. При цьому елементи впливають на об'єкти за допомогою потенціалу підприємства – його ресурси.

Ми переконані, що підприємство необхідно розглядати з точки зору системи управління, в якій функціонують ресурси. При побудові останньої, складаються ситуації за яких збір об'єктивної інформації ускладнюється, тому й змістовна модель процесу управління є непростим завданням. За цих умов, можна застосувати модель так званого «чорного ящика», яка передбачає мінімум інформації про структуру та зв'язки вхідних та вихідних даних об'єкту дослідження (в нашому випадку модельованої організації). Слід зазначити, що поняття «чорного ящика» широко застосовується для вирішення завдань ідентифікації та моделювання реакцій на дію системи управління складними об'єктами, такими, до прикладу, як ресурси підприємства.

Отже, вхідні параметри визначатимуться виходячи із цілей управління та формуватимуться за допомогою таких методів як: методи теорії інформації, дискримінантний аналіз тощо. Для побудови графічної моделі доміантними будуть параметричні складові (рис. 1.2).

Як зображено на рисунку 1.2, не зважаючи на явища які відбуваються всередині системи всю сукупність інформації та впливу на процес її формування, можна поділити на дві групи: вхідна та вихідна. Відповідно елементи вхідної інформації формуватимуться під дією системи управління об'єктом, а вихідної – враховуючи мету стратегічного управління підприємством. При цьому, спостерігаючи за поведінкою системи управління (змінюю залежностей вхідних та вихідних даних) можна зробити певні проміжні висновки. Такий підхід дозволяє вивчати організаційну структуру підприємства, параметри якої або зовсім невідомі, або надзвичайно складні для того, щоб лише за властивостями ресурсів та їх зв'язками зробити висновки про організаційну поведінку в цілому. Отже, дана модель унаочнює в найзагальнішому вигляді параметричну будову підприємства. Звідси можна зробити висновок про те, що оптимізація будь-якого

окремо виділеного вихідного параметру неможлива, оскільки це може призвести до знищення всієї системи (домінуючим є системне вивчення параметрів).

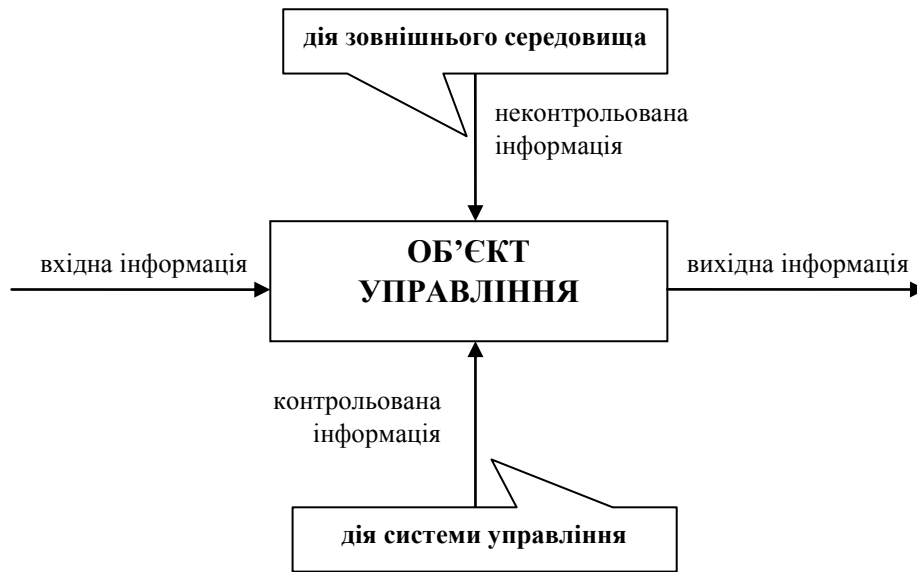


Рис. 1.2 Схема управління об'єктом із врахуванням параметрів системи

На перший погляд дана модель є надзвичайно простою, проте її побудова для конкретного підприємства є справою непростю, оскільки будь-яке підприємство взаємодіє із значним обсягом ресурсів, які мають безліч способів взаємодії. Тому при побудові необхідно із цієї сукупності вибрати їх достатню кількість та «вмонтувати» їх в конкретний перелік входів та виходів. При цьому критеріями відбору є цільове призначення моделі організації та суттєвість зв'язків між об'єктами для досягнення стратегічної мети підприємства. Проте, проблема полягає в тому, що наперед нікому не зрозуміло, які вхідні параметри ресурсів підприємства суттєво впливають на вихідні параметри, а якими можна знехтувати. Це завдання можна вирішити здійснивши статистичне дослідження базових параметрів підприємства протягом певного періоду, або ж взявши за основу аналогічні параметри інших аналогічних підприємств, тобто проаналізувати миттєві реакції на задану сукупність даних. В цих випадках доцільним є застосування методика факторного аналізу, проте це не просто, оскільки, обсяги реальних завдань є значно ширшими за можливості стандартних методик.

Більш доцільною за метод «чорного ящика», на наше переконання, є моделювання складу ресурсів підприємства, в якій можливий розгляд не лише складових ресурсів, а й підсистеми ресурсів. Саме ресурсна структура організації визначає сукупність необхідних та достатніх, з однієї сторони й підсистем ресурсів з їх тісною взаємодією та взаємозв'язками, з іншої, для досягнення запланованої мети підприємства. Відповідно, критерії управління – це співвідношення, які характеризують якість функціонування об'єкта управління в цілому.

Для ефективної організації процесу управління вкрай необхідною є інформація про поведінку об'єкта управління під впливом дії системи управління. Враховуючи зазначений вихідний параметр схема системи управління об'єктом дещо видозміниться та ускладниться, прийнявши вигляд зображений на рисунку 1.3.

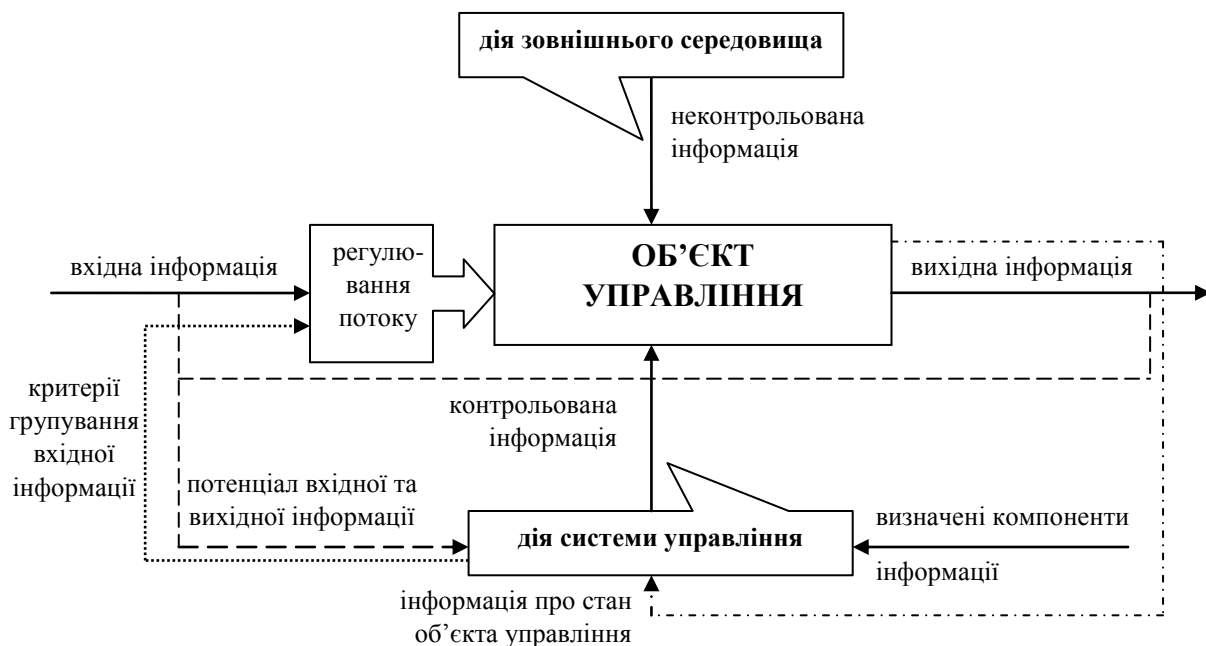


Рис. 1.3. Схема об'єкта управління із врахуванням параметрів дії управлінської системи

На рисунку 1.3 графічно представлено схему об'єкта управління, де регулюється вхідний потік інформації за допомогою дії системи управління на процес її групування. В результаті безпосередньо в системі управління здійснюється порівняння сигналів, які надходять від об'єкта управління шляхом

визначення граничних параметрів із цілісного потоку інформації. Саме регулювання потоку дозволяє дозувати (звузити) вхідний потік ресурсу. В процесі функціонування ресурсів, вхідна та вихідна інформація по відповідних каналах надходить до системи управління (контролюється приріст чи відтік ресурсу). Для актуалізації зазначеної моделі необхідно задіяти (витратити) різні групи ресурсів: фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні.

Отже, під управлінням підприємством слід розуміти збір інформації про результати управління вихідними параметрами та їх порівняння з метою управління й розробка, на цій основі, ефективних рішень про його реалізацію в управлінській системі.

Існує велика кількість визначень поняття «організація» [6, 118, 128]. З метою формування авторського розуміння даного поняття, необхідно розглянути властивості, якими має бути наділена сукупність ресурсів, щоб її можна було вважати організацією. На переконання О.А. Бондар [9, С. 94], організації притаманні наступні властивості: цілісність сукупності ресурсів та можливість їх поділу, взаємозв'язок ресурсів, організованість ресурсів та їх інтегрованість (табл. 1.4).

Отже, організація вважатиметься системою за умови поєднання сукупності ресурсів, які мають бути наділені вище охарактеризованими властивостями. Дане твердження дозволяє сформуванню авторського поняття системи ресурсів підприємства.

Система ресурсів підприємства – це внутрішня організована сукупність ресурсів (поєднання елементарних одиниць ресурсів, притаманних конкретному підприємству) сформована із врахуванням того чи іншого принципу, елементи якої взаємопов'язані між собою та в результаті чого, виникає хоча б одна мінімальна якість, не характерна ні одному ресурсу цієї сукупності.

Таблиця 1.4

Властивості ресурсів

№ власт.	Назва властивості	Змістовне наповнення та характерні властивості	Місце ресурсів в системі організації
1.	Цілісність сукупності ресурсів та можливість їх поділу	цілісна сукупність ресурсів або інтегроване утворення, що складає основу організації; в структурі організації можуть виділятися цілісні об'єкти – ресурси (елементи організації як системи).	Ресурси як елемент системи – матерія, яка виконує певні функції в організації.
2.	Взаємозв'язки ресурсів	взаємозв'язок ресурсів та обмін інформацією між елементами системи; взаємозв'язок системи ресурсів із зовнішнім середовищем.	Фізичний канал взаємодії ресурсів та системи загалом.
3.	Організаційні властивості ресурсів	наявність впорядкованої організації між групами ресурсів та цілісною системою.	Проявляється через зниження степеню невизначеності в порівнянні з ентропією системо утворюючих факторів, що дозволяє створити ефективно організувати систему ресурсів.
4.	Інтегративні якості ресурсів	Властивості не притаманні окремо взятому ресурсу, а залежать від сукупності загалом.	Системі ресурсів притаманні інтегративні властивості (системні якості).

Основною характеристикою організації є її структура, тобто стійка впорядкованість ресурсів у просторі й часі та їх внутрішньо системних зв'язків. В системі організації існує різні види структур. В свою чергу, структура поділу організації визначає порядок інтеграції ресурсів в елементарні підсистеми і їх об'єднання в цілісну систему. Одиничний ресурс організації наділений як системоутворюючими факторами, нейтральними по відношенню до організації, так й системоруйнуючими факторами, які при входженні ресурсу до складу організації до певної міри руйнуються. Як і в будь-якій системі, поділ може тривати аж до елементарної одиниці вимірювання, оскільки ресурс може розглядатися як система або як підсистема ресурсів. Тому ми вважаємо, що ресурс організації є умовно неподільною частиною в системі (адже одиничний ресурс можна й дальше ділити), проте означена дія в системі організації не

доцільна, тому що це призведе до втрати необхідних системоутворюючих властивостей ресурсу.

Зв'язки певного ресурсу характеризуються різними ознаками: системоутворюючі (між окремим ресурсом та іншими ресурсами організації); зовнішні (між окремим ресурсом та ресурсами, які не належать до конкретної організації) тощо. Враховуючи зазначене, вважаємо, що поняття «структура організації ресурсів» можна інтерпретувати наступним чином: стійка впорядкована у часі та просторі сукупність факторів і зв'язків конкретної організованої сукупності ресурсів. При цьому, ключовим у визначенні структури має бути наявність деякої множини ресурсів (ознака гетерогенності), зв'язків між ресурсами та певна інваріантність у часі.

Для розуміння загальної структури організації необхідно мати інформацію про структурні властивості й ознаки організації. Виділення структури ресурсів – це частина загального завдання щодо формування формалізованої стратегії управління організацією на основі ресурсно-орієнтованого підходу.

Таким чином, розглянувши структуру, властивості організації та склад ресурсів можна сформувані інтегровані визначення системи організації ресурсів: «Система організації ресурсів це сукупність взаємопов'язаних елементів, яка функціонує у внутрішньому середовищі підприємства та взаємодіє із зовнішнім середовищем як цілісне утворення для досягнення певної стратегічної мети підприємства».

Основою для реалізації запланованих цілей підприємства є використання найефективніших методів управління, які так чи інакше базуються на певних, наперед визначених, підходах. В сучасній теорії управління найбільше використовуються підхід з точки зору: поведінкових наук (взаємодія в соціумі, мотивація, організаційна структура, якість праці тощо); економіко-математичних методів (заміна описових характеристик символами та кількісними знаками); процесів (розглядає управління як безперервний ланцюг взаємопов'язаних функцій планування, мотивації, організації та контролю); системних утворень (взаємодія відкритих взаємопов'язаних підсистем); ресурсно-орієнтований

(конкретні прийоми та ресурсні концепції, які впливають на організацію в певний момент часу). Проте, найбільш перспективними з точки зору розв'язання управлінських завдань, вважаємо системний та ресурсно-орієнтований підходи.

Стратегічне управління за своєю природою є синтетичним явищем, яке акумулює численні наукові підходи та покликане вирішити проблеми забезпечення стійких конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Сучасні наукові пошуки, стосовно проблем формування та використання конкурентних переваг вітчизняних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, спрямовуються до ресурсної концепції. У виборі довгострокової стратегії управління зміщується акцент до взаємозв'язку стратегії та внутрішнього середовища, оскільки, за цих умов, конкурентоздатність підприємства не може цілковито базуватися на конкурентоздатності продукції (зростають ризики випуску однотипної продукції конкурентами чи втрати унікальності товарної продукції). Тобто, конкурентні переваги підприємств не є синонімом до конкурентних переваг продукції. Проте, неврахування кореляції між конкурентоздатністю підприємства в цілому та конкурентоздатністю його продукції є також помилковим. Особливість полягає в тому, що за умови поглиблення процесів глобалізації ринків це не принесе підприємству додаткових конкурентних переваг або вони будуть короткостроковими.

Стратегічним пріоритетом підприємств вітчизняної економіки є ефективне поєднання системоутворюючих факторів їх інтенсивного та екстенсивного розвитку, що, в кінцевому результаті, складатиме фундамент розвитку окремої господарської одиниці та економіки загалом. Не є винятком тут й переробні підприємства, які по праву можна вважати базовими в економіці нашої держави. Адже для виробництва продукції на даних підприємствах поєднуються всі групи ресурсів, дана галузь є джерелом задоволення потреб суспільства в різноманітних товарах.

Теоретико-прикладні дослідження та науковий пошук принципів формування та використання ресурсної концепції в стратегічному управлінні широко представлені в працях зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема:

ресурсна концепція стратегічного управління – заснована на системі поглядів на управління, відповідно до якої розробка довгострокової програми дій фірми на ринку починається не з вивчення ринку, а з аналізу внутрішнього потенціалу фірми (оцінки ресурсів і компетенції фірми), з врахуванням якого вже потім підбираються найоптимальніші ринкові можливості для фірми [156, с. 270].

Як справедливо зазначає З.Є. Шершньова, однією з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – є забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей [174].

Стратегічне управління підприємствами базується на двох основних підходах, які передбачають, з однієї сторони, врахування ресурсних обмежень підприємства, а з іншої – врахування швидко змінюваних потреб зовнішнього середовища. За умови розмежованого застосування зазначених підходів виникають обмеження, які й стримують довгостроковий розвиток суб'єктів господарювання. Тому в науковому середовищі ведеться активна дискусія щодо можливості використання збалансованого підходу до стратегічного управління.

Без сумніву, серед значної кількості теорій конкурентних переваг переважає концепція досліджена М. Портером, яка деталізує комплекс дій здійснюваних підприємствами з метою їх ринкового позиціонування, які дозволяють обмежити вплив конкуренції [142].

Не менш важливою є концепція стратегічного конфлікту, яка до певної міри перетинається із теорією М. Портера, стосовно розгляду проблеми недосконалості товарних ринків та принципів їх стратегічної взаємодії. Основою цієї теорії є дослідження функцій взаємодії між конкурентами з метою створення неефективних умов бізнесу для опонентів, використовуючи цінові стратегії, залучення з цією метою стратегічних інвестицій тощо.

Таким чином, вище зазначене дозволяє зробити висновок про однаковість стосовно досліджень економічних рент як результату конкурентних позицій на товарних ринках.

Висунення гіпотези про можливість існування нової парадигми розгляду стратегій управління на основі ресурсного підходу, належить авторству Б. Вернефельта, який зосередив увагу на корисності аналізу господарської діяльності підприємства з позиції його забезпечення ресурсами [184].

Ресурсна концепція як новий напрямок стратегічного управління обґрунтовано в праці Г. Хамела і К. Прахалада «Ключева компетенція корпорації», де виділено основні переваги ресурсного підходу як сукупності організаційних компетенцій [177].

Ядром ресурсно-орієнтованого підходу є людські здібності й компетенції персоналу підприємства, який об'єднується з метою реалізації його стратегічних завдань. Тобто прослідковується синергетичний ефект від поєднання знань та досвіду персоналу. Це означає, що при однаковому базовому забезпеченні підприємств, саме цей ресурс зумовлюватиме різний фінансово-господарський результат діяльності. Окрім цього, в процесі діяльності відбувається накопичення кваліфікації, тим самим створюється додаткова вартість, яка прямо впливає на отримання додаткових конкурентних переваг підприємством.

Теоретичні дослідження стосовно розуміння підприємства як сукупності ресурсів здійснені такими вченими як: Е. Пенроуз, Дж. Пфедфер, Дж. Салансік, Дж. Барні, Б. Лоусбі, С. Прахалад, Дж. Хамел та інші (таблиця 1.5).

Здійснені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що прихильники ресурсної концепції одностайні стосовно розуміння джерела пошуку конкурентних переваг (ресурсів внутрішнього середовища підприємства). Проте, науково-практичною проблемою досі залишаються принципи побудови процесу управління на основі ресурсної концепції та значення основних її категорій.

Основна ідея ресурсної концепції полягає в тому, що притаманна різним суб'єктам господарювання неоднорідність може мати стійкий характер через володіння унікальними ресурсами та організаційними здібностями, які й створюють конкурентні переваги підприємств. Слід акцентувати увагу на тому,

що саме управління знаннями є основоположною концепцією, яка впливає на розвиток бізнесу, поряд із стратегією управління якістю, вдосконаленням бізнес-процесів, електронною комерцією, методиками ABC, EVA тощо.

Таблиця 1.5

Сутність та значення ресурсно-орієнтованого підходу

Автор та праця	Сутність підходу	Способи впливу на систему підприємства
Е. Пенроуз «Теорія зростання фірми» [181]	фірма - це неподільний фонд виробничих фізичних і людських ресурсів, які можуть існувати тільки як ціле: їх використання окремо і поза фірмою не забезпечує прибутку і конкурентних переваг.	<ul style="list-style-type: none"> • людські здібності розглядаються як основа, навколо індивідууми об'єднуються для досягнення мети підприємства; • можливість нагромадження підприємством організаційно-специфічних ресурсів.
Дж. Пфеффер і Дж. Салансік «Соціальний контроль організації» [146]	забезпеченість ресурсами та їх підтримка на певному рівні впливає на рівень розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • система соціальних відносин визначає специфіку ресурсів та, водночас, їх обмежує; • важливість розподілу ресурсів для досягнення конкурентних переваг.
Дж. Барні «Ресурси фірми та стійкі конкурентні переваги» [175]	на різних підприємствах формується неоднаковий обсяг ресурсів, забезпечуючи довгострокові стратегічні переваги, яким притаманні наступні якості: неповторюваність, рідкісність, цінність тощо	<ul style="list-style-type: none"> • формуються у внутрішньому середовищі підприємства; • не реалізуються у зовнішньому середовищі; • не перерозподіляються за допомогою ринку.
Б. Лоусбі «Організаційні можливості» [180]	специфіку в структурі ресурсів вбачає у «явних» та «неявних» знаннях, особливому типу здібностей: практичні знання та навички (організація процесу постачання, виробництва, збуту, інвестування тощо); теоретичні знання та навички (інформація про технологічні особливості готової продукції).	<ul style="list-style-type: none"> • специфічність підприємства визначають «неявні» ресурси; • рівень передачі «неявних» навичок від підприємства до підприємства низький; • «неявні» ресурси залежать від соціального оточення та внутрішньої структури підприємства.
С. Прахалад і Дж. Хамел «Ключева компетенція корпорації» [177]	знання та вміння є основою підприємства та визначають його ключові компоненти	<ul style="list-style-type: none"> • спроби трансляції компоненти знань та вмінь в інше середовище спонукають до їх часткової або цілковитої втрати

Саме управління таким ресурсом як знання невдовзі стане переважаючою та ключовою технологією. При цьому, важливою особливістю підприємства є здатність трансформувати неформалізовані знання в формалізовані. Тобто, створення організаційних знань це не що інше як процеси підсилення створених персоналом знань та їх перетворення на так звану «сукупність знань» підприємства в цілому. Така сукупність знань на практиці функціонує у вигляді спіралі, є динамічною та реалізується за допомогою неформальних зв'язків у внутрішньо фірмових відносинах.

Отже, на відміну від технологічної парадигми неокласичної теорії, якою фірма розглядається як елемент у "ланцюжку" створення доданої вартості, й трансакційної теорії, відповідно до якої фірма - це пучок контрактних відносин між індивідами, ресурсний підхід показує залежність способу виробництва та способу координації між етапами створення вартості від навичок, умінь й інформації, якими володіють індивіди всередині фірми. Накопичення спеціалізованих знань, які сприяють поглибленню поділу праці, зумовлює зростання продуктивності фірми. Тому процес накопичення спеціалізованих знань вимагає координації, тобто знань і досвіду розробки нових технологій, поділу праці та координації різних здібностей для отримання найефективнішого результату.

Відповідно до ресурсної концепції основна увага приділяється не поведінці конкурентів й стану галузі, а сильним та слабким сторонам підприємства, тобто акценти зміщуються на детальне вивчення внутрішнього середовища підприємства. В узагальненому вигляді процес розгляду ресурсної стратегії можна зобразити за допомогою певних ключових етапів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Особливості формування ресурсної концепції підприємства

Таким чином, оптимально побудований процес формування та використання внутрішніх ресурсів підприємства сприяє нарощуванню його ключових компетенцій, забезпечуючи при цьому конкурентні переваги та, як наслідок, довгострокову рентабельність.

Дослідивши змістовне навантаження основних понять ресурсної концепції, пропонуємо для використання структурно-логічну схему побудови ресурсної концепції переробного підприємства (рис. 1.5).

Однією із фундаментальних цілей стратегічного управління є забезпечення, розподіл та ефективне використання ресурсів за визначеними процесами фінансово-господарської діяльності підприємства. Як справедливо зазначає З.Є. Шершньова, «...ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань: визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів; розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів; визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання; розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання; використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій [174].

На думку О.М. Кудіної, ресурсні стратегії – це різновид операційних стратегій, що є принциповими правилами поведінки підприємства в зоні стратегічних ресурсів, а також визначають, яким чином вони будуть постачатися, розподілятися та поповнюватися і створювати страхові резерви [89, с. 7].

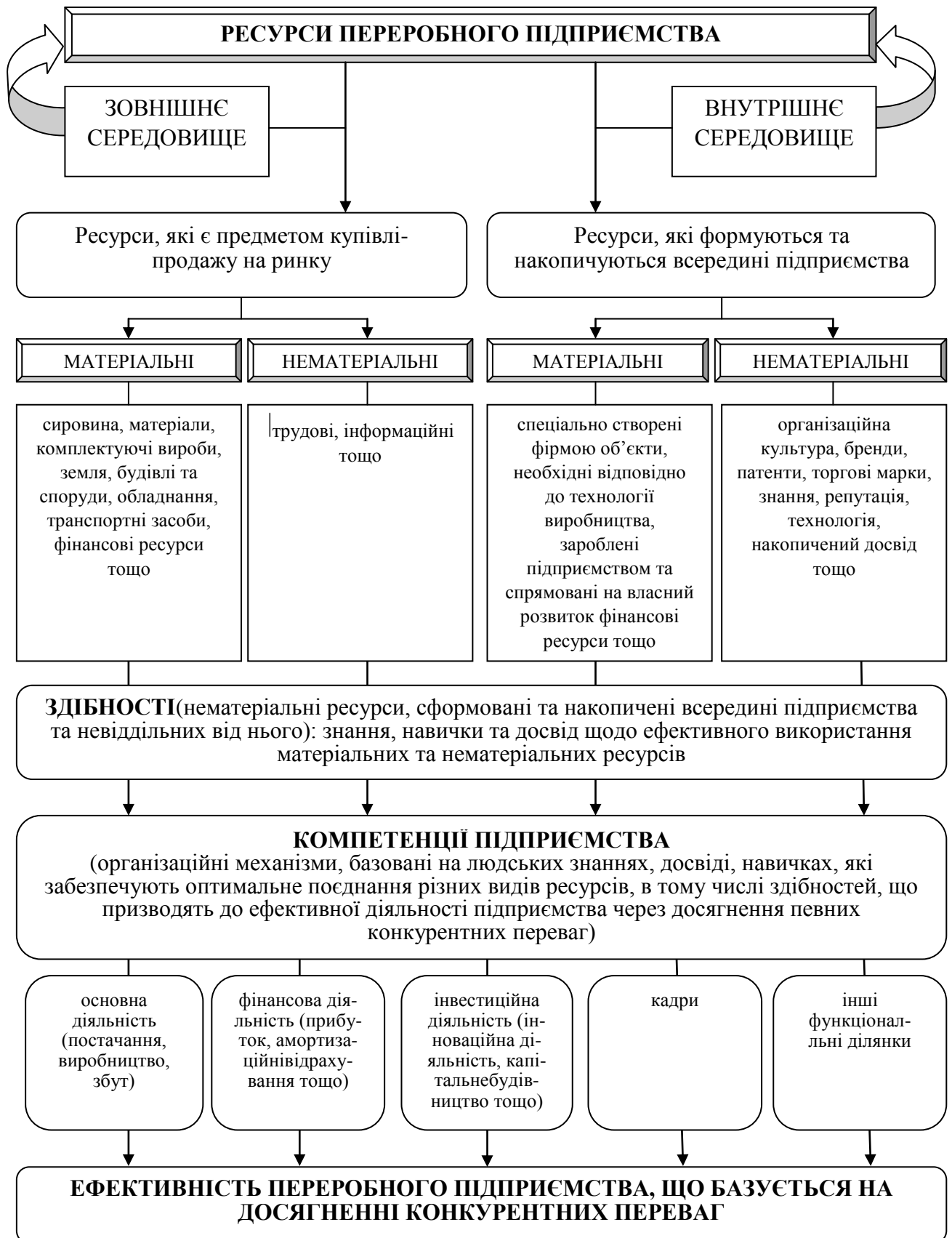


Рис. 1.5. Структурно-логічна схема побудови ресурсної концепції переробного підприємства

Використання ресурсного підходу до управління підприємством неможливе без побудови відповідної стратегії 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 довгострокового 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 в 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.

В процесі дослідження нами вивчені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, 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 вчених з теорії управління ресурсами у взаємозв'язку з теорією розвитку соціально-економічних систем на макро- і мікрорівнях. Серед зарубіжних вчених, чії роботи сформували теоретичний фундамент дослідження, - Е. Бем-Баверк, Л. Вальрас, Ф. Візер, У. Джевонс, Р. Кантильон, 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. Шумпетерта ін.

Диференціація й часткова дезінтеграція термінологічних конструкцій й шкіл стосовно проблем та перспектив системи управління дають підставу

зробити висновок, що рівень розвитку стратегічних досліджень в даний час як ніколи високий, але в той же час, 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.

У теорії 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.

Таблиця 1.6

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 довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці 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. Стрікланд	стратегія – модель дії управління	

продовження табл. 1.6

Концептуальний підхід – «стратегія» як перелік правил для прийняття рішень	I. Ансоф	стратегія – один із декількох 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 прямо протилежне цьому, це відправна точка	
	М. Портер	стратегія – аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації; це позиціонування підприємства щодо галузевого середовища	
Комплексний підхід	Дж. Джонсон та К. Скулс	стратегія – напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що в ідеалі приводить 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 таблиці 1.6 згруповано найбільш авторитетні та розповсюджені думки вчених за наступними 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).

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 (стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації) [174].

В результаті здійсненого критичного аналізу джерел економічної літератури стосовно змістовного наповнення дефініції «стратегія» можна зробити висновок, що в даний час в розумінні стратегічного управління існують як мінімум дві основні течії. Найбільш поширений погляд пов'язує стратегію, стратегічне управління та стратегічне планування з тимчасовими рамками, в даному випадку розуміють довгострокову перспективу. Багато в чому, це пов'язано з розумінням всього стратегічного, як чогось далекого. Таке розуміння також пов'язано з нечіткою позицією зарубіжних авторів. Так, І. Ансофф говорить про два завдання управління «короткострокових, розрахованих на поточне виконання, і стратегічних» [2, с.52]. Тим самим він прямо пов'язує стратегічне планування з довгостроковими перспективами. З іншого боку, І. Ансофф вбачає певну відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням, яке полягає в тому, що перший передбачає можливість передбачення майбутнього «шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій зростання», а в другому – «відсутній припущення про те, що майбутнє має бути кращим за минуле» [2, с. 51-52].

Інші вчені пов'язують розуміння стратегії з якісними показниками. На думку ряду авторів, суть стратегічного управління – досягнення конкурентних переваг [37, с.139; 67, с.9; 76, с.17-19]. А це означає зміни не лише в кількісних характеристиках підприємства, а й у якісних.

Ми погоджуємося з думкою тих вчених, 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: довгострокові, середньострокові та короткострокові.

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. 1.6).

На окремих етапах життєвого циклу підприємства реалізуються різні стратегії в залежності від зовнішніх умов діяльності та внутрішніх можливостей. Незважаючи на безліч варіантів стратегій, їх вибір в принципі можна обмежити чотирма альтернативними стратегічними категоріями, кожна з яких має два варіанти.



Рис. 1.6. Елементи процесу розробки стратегії переробного підприємства

Зосередження уваги на цих категоріях значно спрощує процес розробки стратегії підприємства. Розглянемо основні стратегічні альтернативи, зокрема:

- стратегія зростання. Підприємство орієнтується на значне збільшення активності в рамках певної місії або переглядає своє призначення шляхом впровадження 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 в 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. Так, підприємство може вибрати стратегію розширення найбільш перспективну щодо зростання та, в той же час, відмовитися від сфер, в яких очікується спад [91, с.92].

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

- 1) стратегія внутрішнього розширення спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції або проникненням на нові ринки;
- 2) стратегія внутрішньої стабілізації означає поступове нарощування ефективності в деяких або на всіх функціональних етапах;

- 3) стратегія внутрішньої економії основну увагу приділяє скорочення витрат шляхом ліквідації малорентабельних виробничих ліній або потужностей;
- 4) стратегія зовнішнього розширення націлена на злиття або купівлю всієї або частини іншого підприємства;
- 5) стратегія зовнішньої стабілізації спрямована на збереження досягнутої ринкової частки;
- 6) стратегія зовнішньої економії базується на продажі або згортанні частини бізнесу;
- 7) комбінована зовнішня і внутрішня стратегія це поєднання зазначених стратегій.

Процес розробки стратегії, на нашу думку може бути представлений у вигляді моделі (рис. 1.7). Після прийняття рішення щодо тієї чи іншої стратегії перед підприємством постає завдання щодо її впровадження. Стратегія може бути здійснена за допомогою реалізації завдань, пов'язаних між собою та відповідають змісту стратегії в цілому за всіма основними функціональними ділянками господарської діяльності підприємства.

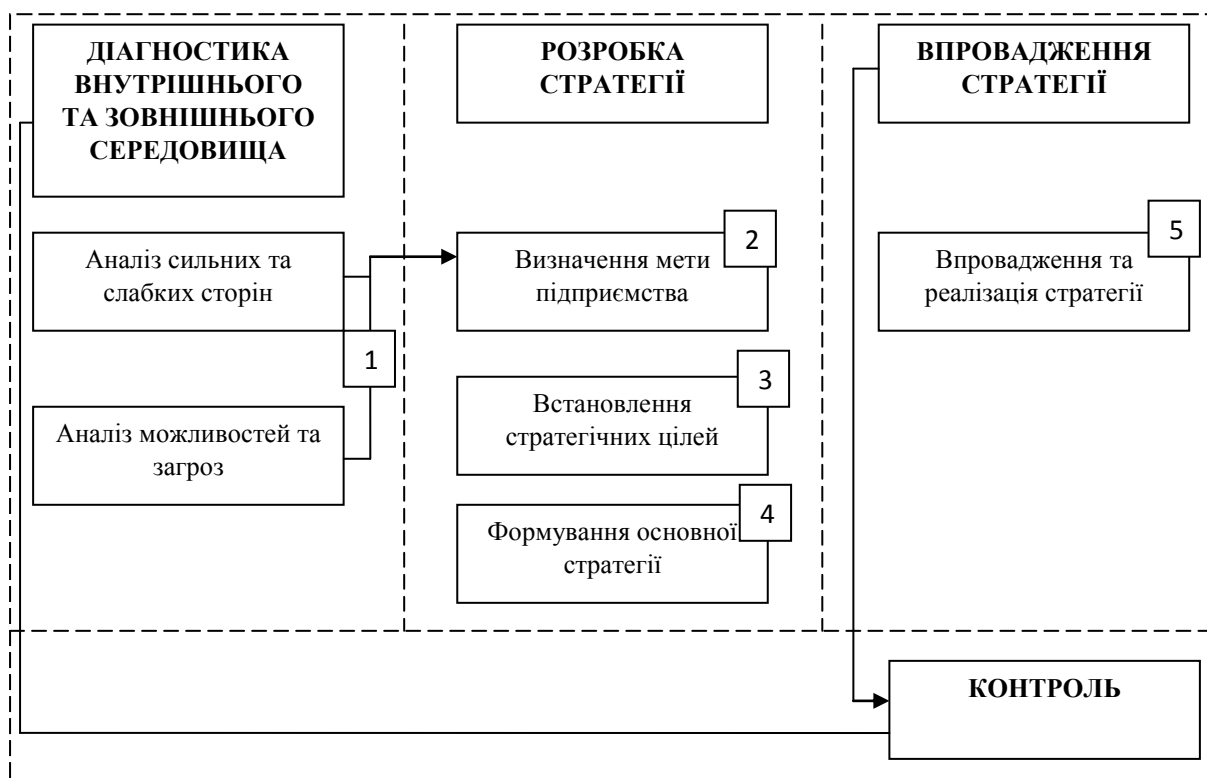


Рис. 1.7. Процес розробки стратегії підприємства

Після завершення зазначеного процесу підприємству необхідно розробити механізм оцінок та контролю, який повинен включати: визначення критеріїв для діагностики результатів; зіставлення фактичних показників із запланованими; аналіз відхилень між ними; внесення коригувань в стратегію в разі необхідності. Такий механізм контролю передбачає наявність системи зворотного зв'язку і в залежності від результатів може використовуватись 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. 1.8).

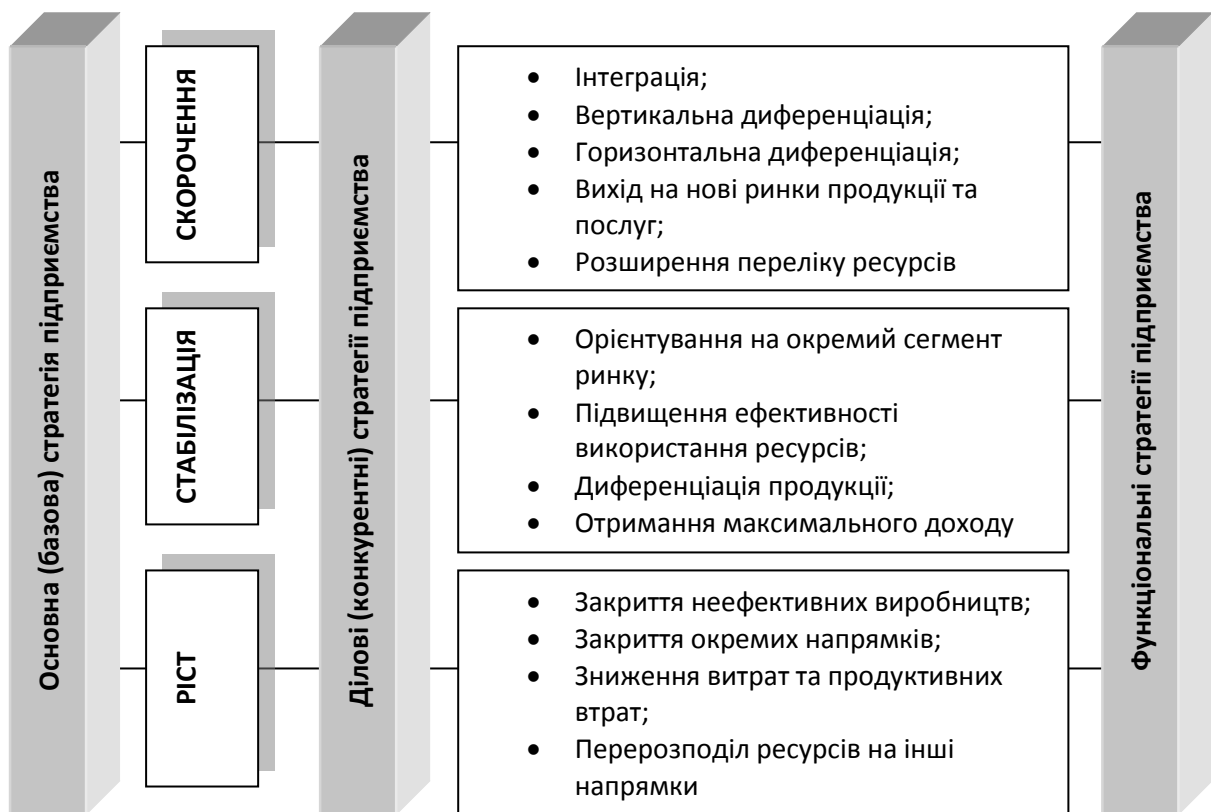


Рис. 1.8. Рівні прийняття стратегічних рішень всередині підприємства

Особливістю підприємств переробної промисловості є необхідність розробки корпоративної стратегії як на вищому рівні управління (відповідно до принципів побудови системи в цілому), так й 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.

Основними функціями системи управління ресурсами (факторами виробництва) є наступні: планування та прогнозування, облік та контроль, координація та регулювання. Реалізація функції контролю вимагає детального моніторингу процесу використання ресурсів чи їх трансформації засобами аналізу (рис. 1.9).

За часовими межами функцію планування можна деталізувати на довгострокову та короткострокову стадію. При цьому, короткострокові плани залучення ресурсів відображають потреби найближчого майбутнього і більш точно визначаються річними і кварталними розрахунками. Точність довгострокового планування є невеликою й схильною до впливу зовнішнього середовища та ризиків, які його супроводжують.

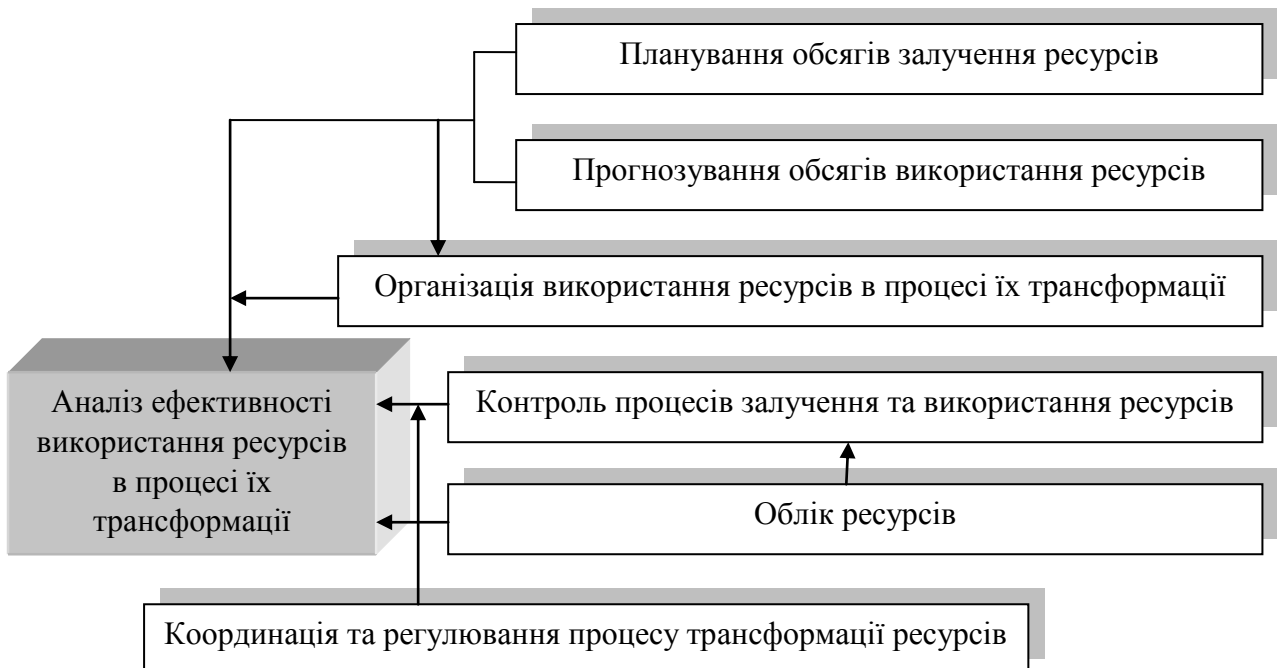


Рис. 1.9. Взаємозв'язок функцій управління ресурсами підприємства

Організація – найважливіший елемент ефективного управління ресурсами. Ця функція дозволяє встановити: методи, виконавців та терміни управління, принципи інформаційного забезпечення та джерела системи управління ресурсами підприємства. Ефективність даної функції пов'язана із ефективністю визначення центрів залучення ресурсів і центри відповідальності за раціональність їх використання. Розробляється ієрархічна система лінійних і функціональних зв'язків менеджерів і фахівців, пов'язаних з управлінням ресурсами (факторами виробництва). Ця схема повинна узгоджуватись із організаційно-виробничою структурою підприємства.

Координація, взаємозамінність і регулювання ресурсів – це порівняння фактичних обсягів залучених ресурсів із запланованим рівнем, визначення відхилень і прийняття оперативних заходів щодо їх усунення, що дозволяє уникнути серйозного зриву у досягненні запланованого економічного результату виробничої діяльності.

Облік як елемент управління ресурсами необхідний для підготовки інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Облік прийнято деталізувати наступним чином: управлінський, фінансовий та стратегічний. Дана функція дозволяє враховувати обсяг та номенклатуру ресурсів на виробництво і калькулювання собівартості продукції та аналізувати ситуації для прийняття рішень, відхилень від стандартних обсягів ресурсів, вивчення запитів споживачів інформації. В системі управління на стадії обліку готується інформація для менеджерів підприємства з метою допомогти їм прийняти правильне рішення.

Функція контролю (моніторингу) в системі управління ресурсами забезпечує зворотний зв'язок для порівняння запланованих і фактичних ресурсів. Ефективність цієї функції пов'язана з коригуванням управлінських дій, спрямованих на приведення фактичних обсягів ресурсів у відповідність із запланованими або уточнення планів, якщо вони не можуть бути виконані через об'єктивно змінені виробничі умови.

Аналіз ефективності використання факторів виробництва є елементом функції контролю в системі управління ресурсами. Він передує процесу прийняття управлінських рішень. Аналіз дозволяє оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства, виявити резерви зниження витрат на виробництво, підготувати інформацію для прийняття раціональних управлінських рішень.

Таким чином, управління ресурсами – це динамічний процес, що об'єднує управлінські дії прямого й зворотного зв'язку, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства.

Вивчивши значний обсяг джерел літератури з означеної тематики, можна стверджувати, що як правило до ресурсних стратегій відносять:

1. Стратегії використання матеріальних ресурсів.
2. Стратегія використання техніки та технологій.
3. Інформаційні стратегії.
4. Стратегії використання фінансових ресурсів.
5. Стратегія використання трудових ресурсів.

Розгляд вище зазначених стратегій та їх охарактеризування здійснимо за допомогою таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Характерні особливості основних ресурсних стратегій підприємства

Вид стратегії	Характерні особливості	Принципи реалізації
1. Матеріальна	забезпечення достатнього рівня сировини, матеріалів, палива, необхідного для безперебійного процесу виробництва	орієнтована на забезпечення вчасної заміни сировини та створення резервів
2. Техніко-технологічна	забезпечення потреби у виробничих потужностях та безперебійній роботі обладнання	полягає у проведенні ремонтних робіт, здійсненні модернізації, впровадженні передових технологій у виробничий та управлінський процеси
3. Інформаційна	якісні та достатні інформаційні ресурси сприяють ефективному прийняттю управлінських рішень, з метою забезпечення високого рівня ефективності та конкурентоспроможності підприємства	забезпечує необхідними даними з ринків збуту, про попит споживачів, сучасні методи управління, науково-технічні розробки продукції, технології, організацію виробництва

продовження табл. 1.7

4. Фінансова	фінансові ресурси є основою здійснення господарської діяльності підприємства і за необхідності можуть бути замінником будь-якого іншого ресурсу внаслідок високої ліквідності	належать рішення щодо інвестування коштів у внутрішні чи зовнішні джерела, що може забезпечити самофінансування розвитку підприємства (за рахунок розширеного відтворення, модернізації виробництва, впровадження новітніх технологій тощо) або отримання додаткового обсягу доходів (за рахунок отримання дивідендів за акціями, відсотків за вкладками, доходів від лізингу чи операційної оренди тощо)
5. Трудова	трудова ресурси є фундаментом діяльності підприємства, створюють передумови для отримання додаткових конкурентних переваг через формування організаційних компетенцій та знань	підбір компетентного, кваліфікованого персоналу, управління продуктивністю праці, розвиток та навчання працівників, забезпечення комфортних умов праці

Отже, важливим завданням в процесі стратегічного управління ресурсами переробного підприємства є його інструментарій – застосовувана методика та аналітичні процедури для виявлення, оцінювання, формування та використання необхідних ресурсів.

1.3. Особливості побудови стратегії управління ресурсами переробного підприємства

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.

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.

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 «GermanTrade&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 (2007 р.: 52,8%). Великих збитків зазнала переробна промисловість, де частка у ВВП впала з 20% у 2007 р. до 12,4% у 2017 р. [163].

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 Російською Федерацією; 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. [163].

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).

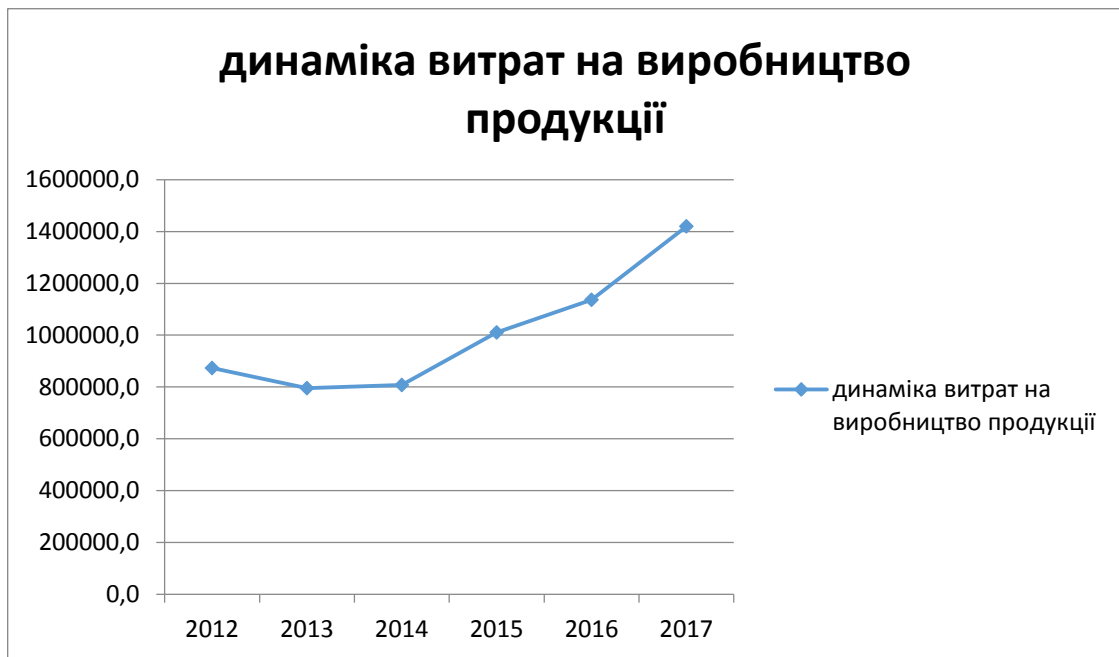


Рис. 1.10. Динаміка витрат на виробництво продукції переробних підприємств у 2012-2017 р.р.

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% (рис. 1.11).

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. [162, С. 365].

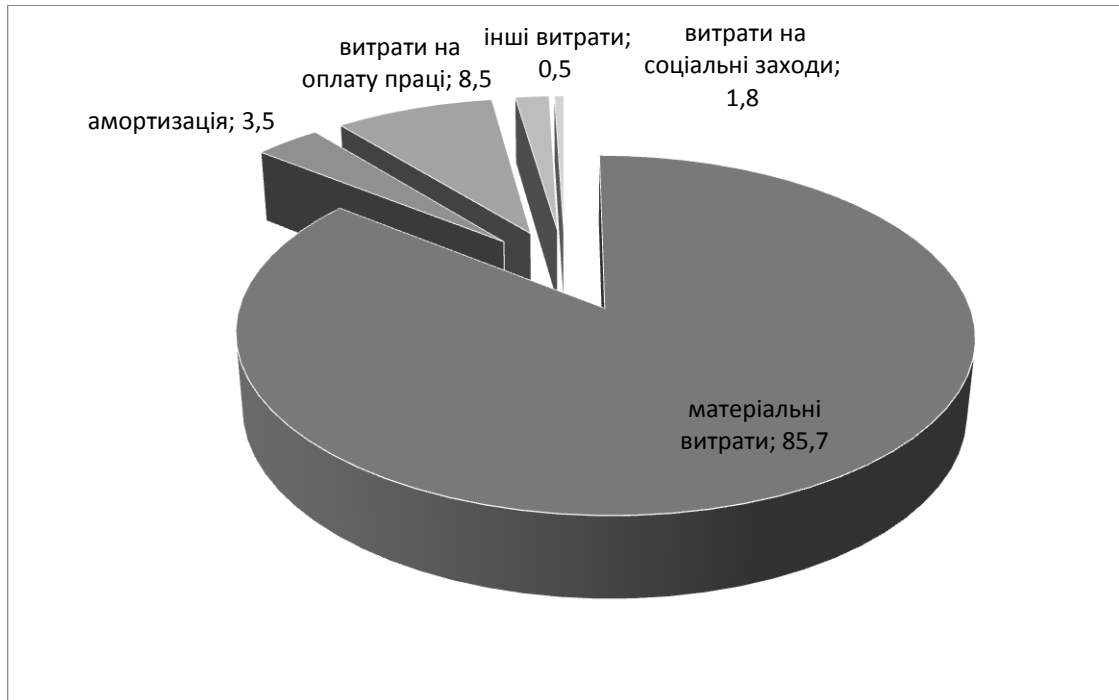


Рис. 1.11. Структура витрат переробних підприємств у 2017 р.р.

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 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 поточному вимірі, так й у стратегічній перспективі. Поетапне

виконання завдань стратегічного управління підприємством на основі ресурсного підходу представлено на рисунку 1.12.

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.



Рис. 1.12. 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 1.13).

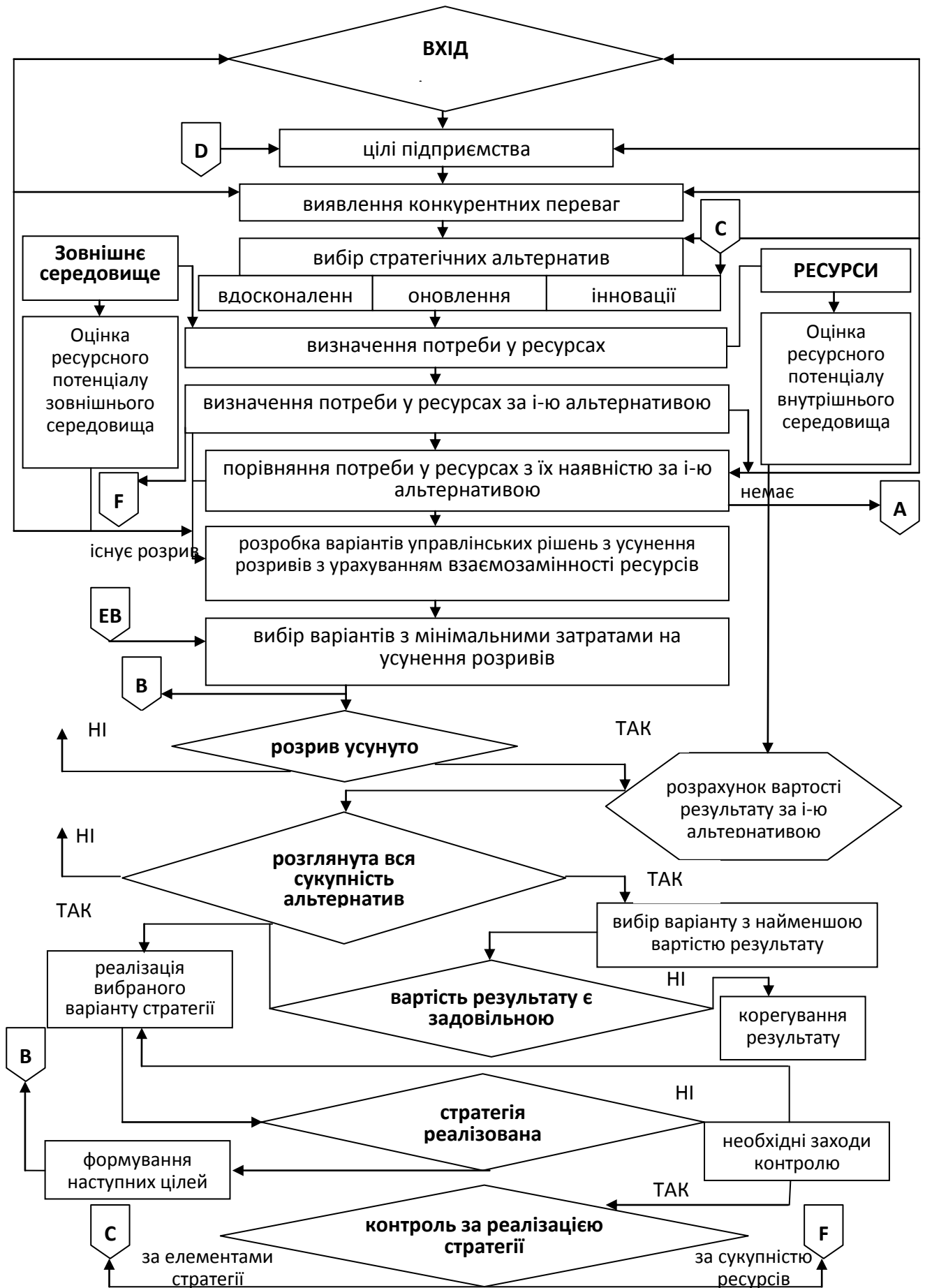


Рис. 1.13. Блок-схема стратегічного управління (ресурсний підхід)

Як зображено на рисунку, 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.

Як зображено на рисунку 1.13, 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 [142] 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.д. 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 наголосив 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... [182]

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.

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.

Висновки до розділу 1

Ефективність процесу фінансово-господарської діяльності переробного підприємства залежить від процесу функціонування ресурсів, який характеризується циклічністю, зокрема: надходження ресурсів на підприємство; використання ресурсів для досягнення поставленої мети; отримання результату як наслідок впливу ресурсів і т.д.

У роботі з'ясовано, що у сучасній економічній літературі відсутня єдина думка щодо розуміння терміну «ресурси підприємства», а також неоднозначним є відповідь на питання про їх склад. Тому, в процесі дослідження, уточнено зміст даного поняття та його класифікаційні

характеристики. Уточнивши існуючі підходи до розуміння категорії «ресурси підприємства», пропонуємо наступне його визначення: ресурси – це активи, контрольовані підприємством, які дозволяють реалізувати стратегії, здатні підвищити його ефективність, а також забезпечують отримання ним додаткових конкурентних переваг. Авторське визначення акцентує увагу на двох ключових аспектах. По-перше, підприємство повинно контролювати ресурси, тобто воно може не лише володіти ними на правах власності, а й їх орендувати, тощо. Тобто необхідно знайти можливості для їх використання. 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 (важко імітованих або імітування яких взагалі неможливе).

На підставі дослідження значного масиву економічної літератури нами виявлено різні класифікаційні ознаки ресурсів, тобто в даному питанні серед вчених немає одностайності. У зв'язку із цим, запропоновано авторську класифікацію ресурсів, яка дозволяє деталізувати взаємозв'язки між ресурсним забезпеченням на підприємстві та полягає у поділі ресурсів на чотири групи: матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні.

У результаті дослідження понять організація та ресурси у їх поєднанні з'ясовано, що система ресурсів підприємства – це внутрішня організована сукупність ресурсів (поєднання елементарних одиниць ресурсів, притаманних конкретному підприємству) сформована із врахуванням того чи іншого принципу, елементи якої взаємопов'язані між собою та в результаті чого, виникає хоча б одна мінімальна якість, не характерна ні одному ресурсу цієї сукупності.

У роботі досліджено ресурсну концепцію як один із перспективних напрямків стратегічного управління. Її ядром є людські здібності й компетенції персоналу підприємства, які об'єднуються з метою реалізації стратегічних завдань підприємства. Тобто прослідковується синергетичний ефект від поєднання знань та досвіду персоналу. Це означає, що при однаковому базовому забезпеченні підприємств, саме цей ресурс зумовлюватиме різний

фінансово-господарський результат діяльності. Окрім цього, в процесі діяльності відбувається накопичення кваліфікації, тим самим створюється додаткова вартість, яка прямо впливає на отримання додаткових конкурентних переваг підприємством.

У роботі запропоновано структурно-логічну схему побудови ресурсної концепції переробного підприємства та акцентовано увагу на твердженні, що базовими принципами стратегії переробного підприємства має бути інтеграція ресурсного та ринкового підходів. При цьому, основними функціями системи управління ресурсами (факторами виробництва) є наступні: планування та прогнозування, облік та контроль, координація та регулювання. Реалізація функції контролю вимагає детального моніторингу процесу використання ресурсів чи їх трансформації засобами аналізу.

Доведено, що 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. Враховуючи зазначене, у дисертації виділено етапи виконання завдань стратегічного управління на основі ресурсного підходу. Побудова стратегії передбачає пошук плану дій для розробки конкурентних переваг підприємства. Ідентифікація елементів стратегії можлива якраз при стратегічному відборі, що потребує розробки конкретного плану дій у практичній діяльності підприємства, який би ґрунтувався на діагностиці сильних та слабких сторін підприємства (включаючи компетенцію та ресурси), а також сприятливі можливості та існуючі загрози.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Характеристика особливостей функціонування системи управління ресурсами переробних підприємств

Суттєвим аспектом функціонування ресурсів є те, що в результаті внутрішніх та зовнішніх впливів вони відхиляються від своїх значень. Приведення їх до відповідного рівня, вивільняє резерви економічного зростання підприємства. Дослідження цієї закономірності дає можливість встановити джерела їх утворення. Першоджерелом формування резервів є сукупність ресурсів оптимальної структури на основі інституційних перетворень.

Вивчення процесу взаємодії ресурсів дає можливість класифікувати джерела утворення резервів економічного росту підприємства, які доцільно деталізувати на первинні та забезпечувальні, тобто ті які підтримують подальше динамічне відтворення між основними ресурсами (рис. 2.1).

Первинне встановлення необхідного обсягу ресурсів пов'язане зі специфікою трансформаційного періоду та із заходами щодо структурної перебудови економіки підприємства в умовах адміністративно-територіальної реформи. На початковому рівні здійснюються інституційні перетворення: зміна законодавчої бази, зміцнення взаємовідносин з органами влади, реорганізація та реструктуризація ресурсного потенціалу та його оцінка і т.д.

Другим кроком у напрямку виявлення резервів економічного зростання та формування внутрішніх інвестиційних ресурсів є створення механізмів, що забезпечують подальше підтримання динамічного співвідношення між ресурсами. Внутрішні умови економічного зростання об'єктивно існують не

тільки в умовах стабілізації та підйому економіки, але й у кризові періоди. Впродовж таких періодів резерви зростання переробних підприємств можуть бути реалізовані на основі ефективної ресурсної політики.

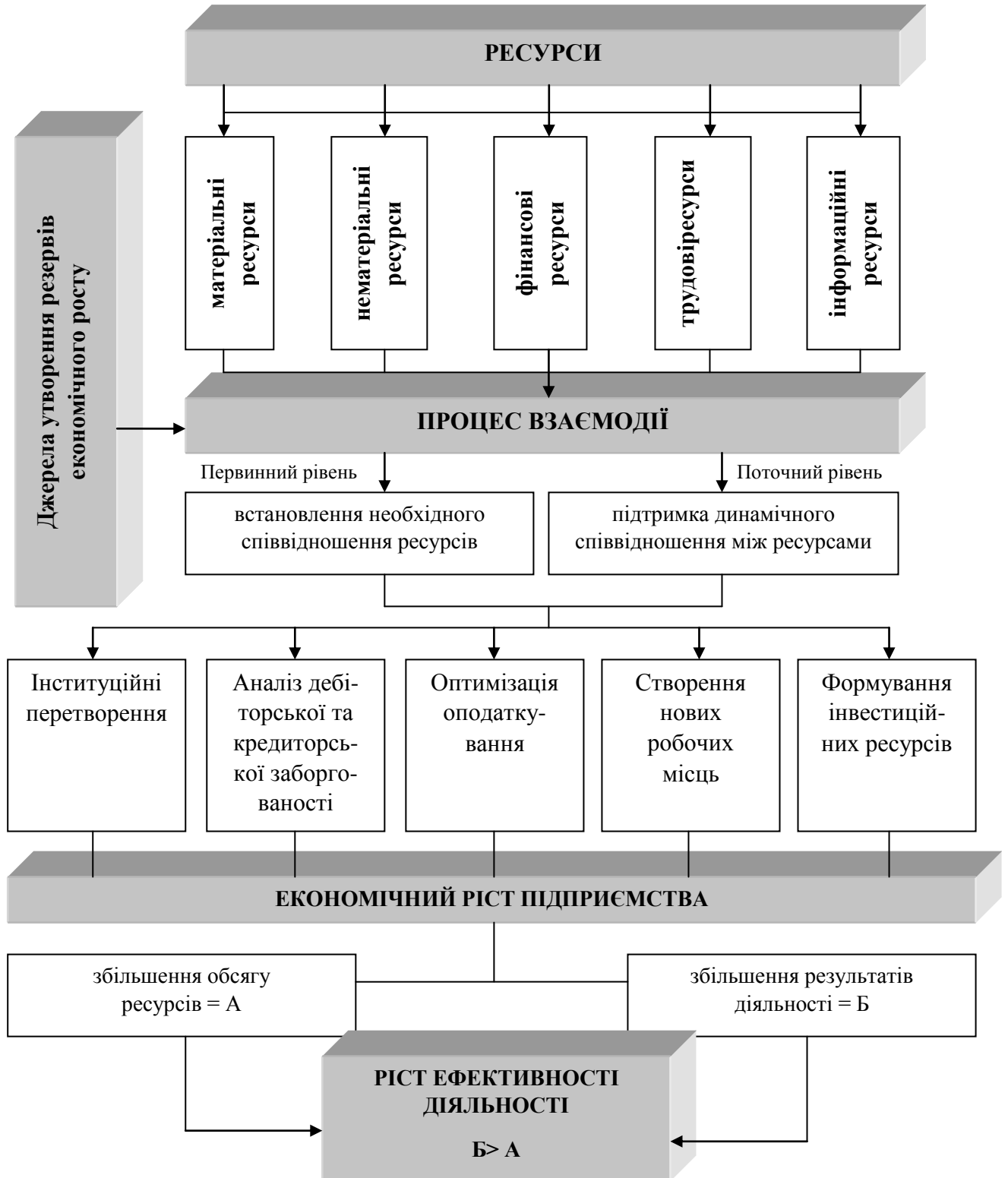


Рис. 2.1. Ресурси як джерело економічного росту підприємства

Таким чином, можна стверджувати, що ресурсне забезпечення діяльності переробних підприємств – це комплексний процес мобілізації, накопичення, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу та інших процедур, спрямованих на ефективне та раціональне використання ресурсів з урахуванням їх особливостей в системі переробних підприємств.

Методологічною основою оцінки ресурсного забезпечення діяльності переробних підприємств є системний підхід, застосування якого дозволяє виявити наявність взаємозв'язку між динамікою обсягів діяльності та станом ресурсів на всіх рівнях управління.

Процес ресурсного забезпечення, перш за все, передбачає оцінку фактичної наявності, структури та ефективності використання ресурсів підприємства за окремими їх видами.

Основними видами ресурсів, на яких ми зосередимо свою увагу, є матеріальні та нематеріальні (в розрізі основного та оборотного капіталу), а також трудові ресурси, до яких нами віднесено й підприємницькі здібності. Проте, окремої плати за використання цього виду ресурсів працівники переробних підприємств не отримують, тому це не дозволяє їх кількісно оцінити. Вартісна оцінка трудових ресурсів для розрахунку сукупних ресурсів здійснена на основі традиційної методики (виходячи з суми витрат на оплату праці та соціальні заходи).

У результаті дослідження з'ясовано, що ресурси переробних підприємств мають тенденцію до зростання, зокрема за аналізованими підприємствами: ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (приріст ресурсів за 2014-1018 р.р. становив понад 49%) та ТОВ «Торговий дім «Опілля»(приріст ресурсів за 2014-1018 р.р. становив 56%) (табл. Б.1, додаток Б).

У структурі ресурсів переробних підприємств переважає основний капітал. В сукупності досліджуваних підприємств його частка коливається у 2018 році від 37 до 50%, частка оборотного – від 25 до 42%, частка трудових ресурсів – від 12 до 29% (рис. 2.2).

У продовж останніх років питома вага основного капіталу в ресурсах переробних підприємств залишається стабільною, незначно відхиляючись в основному на 5%.

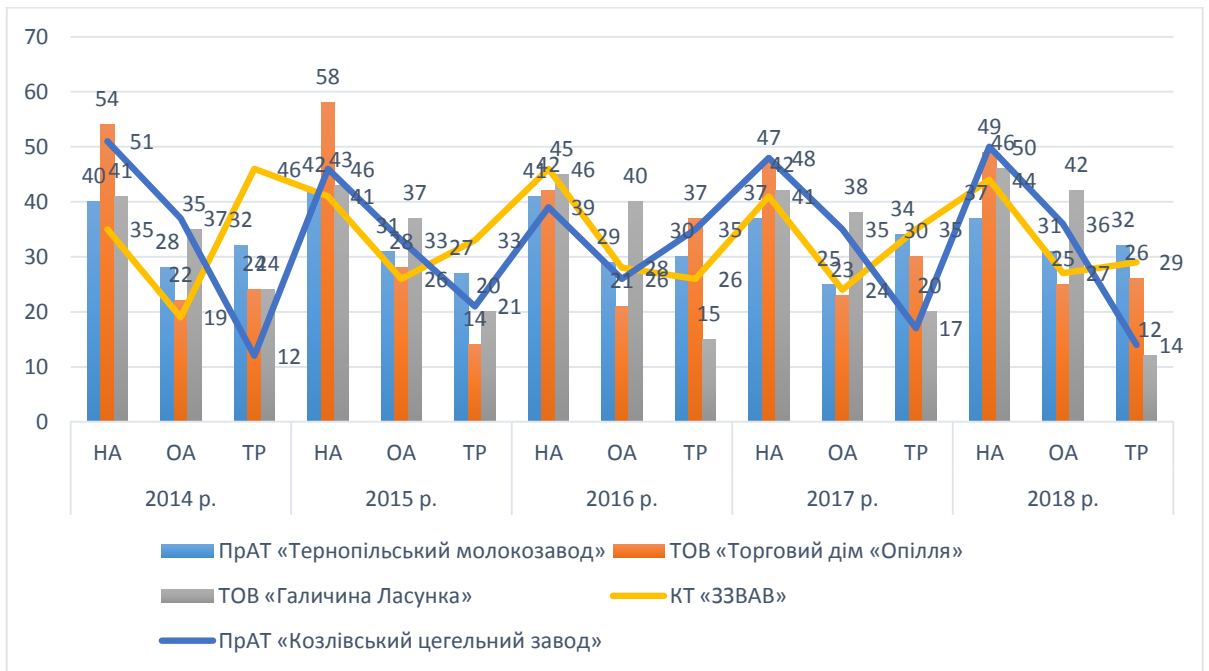


Рис. 2.2. Динаміка структури ресурсів окремих переробних підприємств за період 2014-2018 р.р.

Коливання частки основного капіталу призвело до структурних зрушень стосовно росту частки оборотного капіталу та трудових ресурсів або зворотних тенденцій (зниження частки основного капіталу та перерозподіл інших складових в сторону зростання). Зазначені тенденції графічно зображено на рисунку 2.3.

Обсяг і структура основного капіталу є найважливішим об'єктом управління на переробних підприємствах. Від того, які асигнування вкладені у необоротні активи, яка частина основного капіталу знаходиться в сфері виробництва та обігу, скільки в матеріальній і нематеріальній формі, наскільки оптимальне їх співвідношення, залежать результати економічної та соціальної діяльності, отже, і ефективність їх функціонування в ринковій економіці. Серед досліджуваних переробних підприємств, найбільшу вартість основний капітал має на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та – ТОВ «Торговий дім «Опілля»,

найменшим обсягом основного капіталу володіє ПрАТ «Козлівський цегельний завод» (додаток Б, табл. Б. 2), що є закономірним враховуючи масштаби даних підприємств та обсяги їх діяльності.

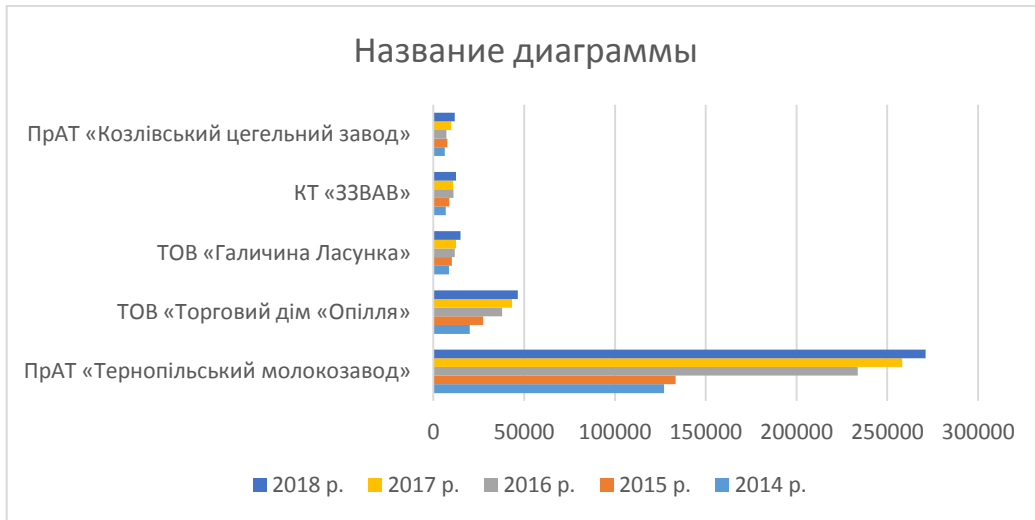


Рис. 2.3. Динаміка основного капіталу на досліджуваних підприємствах за період 2014-2018 р.р.*

*За матеріалами вибіркового дослідження

Зокрема, упродовж 2014-2018 р.р. більш ніж на 40% збільшився основний капітал в системі ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ПАТ «Опілля», близько 12-15% склало збільшення у інших досліджуваних підприємств (додаток Б, рис. Б.1).

Динаміка загальної суми основного капіталу безпосередньо залежить від динаміки його структури в розрізі складових елементів (додаток Б, рис. Б.2). Розглядаючи зміну окремих елементів основного капіталу досліджуваних переробних підприємств, можна відзначити, що загальною тенденцією для них є значна питома вага основних фондів та її подальше підвищення.

Проте, зміни в структурі основного капіталу позитивними можна назвати лише для ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Це пов'язано із тим, що на всіх інших підприємствах у складі основного капіталу спостерігається зниження частки нематеріальних активів та довгострокових фінансових інвестицій, які є

досить дохідними активами. Крім того, на всіх без винятку підприємствах відбувається зменшення обсягу незавершеного будівництва, що може свідчити про наступне: об'єкти здані в експлуатацію або оновлення основних фондів за допомогою нового будівництва на підприємствах значно знизилося.

Слід зазначити, що досягнення запланованих виробничих завдань неможливе без урахування не лише обсягу та структури основних засобів, а й їхнього стану, тобто зносу (додаток Б, рис. Б.3). Зокрема, значення коефіцієнта зносу свідчить, що більше 40% основних засобів досліджуваних підприємств зношено (даний показник коливається від 43-47%). Проте, позитивним є той факт, що даний показник знижується у 2017 р. на всіх підприємствах.

Проте, придатність основних засобів визначається через врахування розміру та динаміки їх зносу, що виражається за допомогою показника фондovіддачі (рис. 2.4).

Відповідно до інформації наведеній на рисунку, даний показник характеризується зниженням на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ПрАТ «Козлівський цегельний завод».

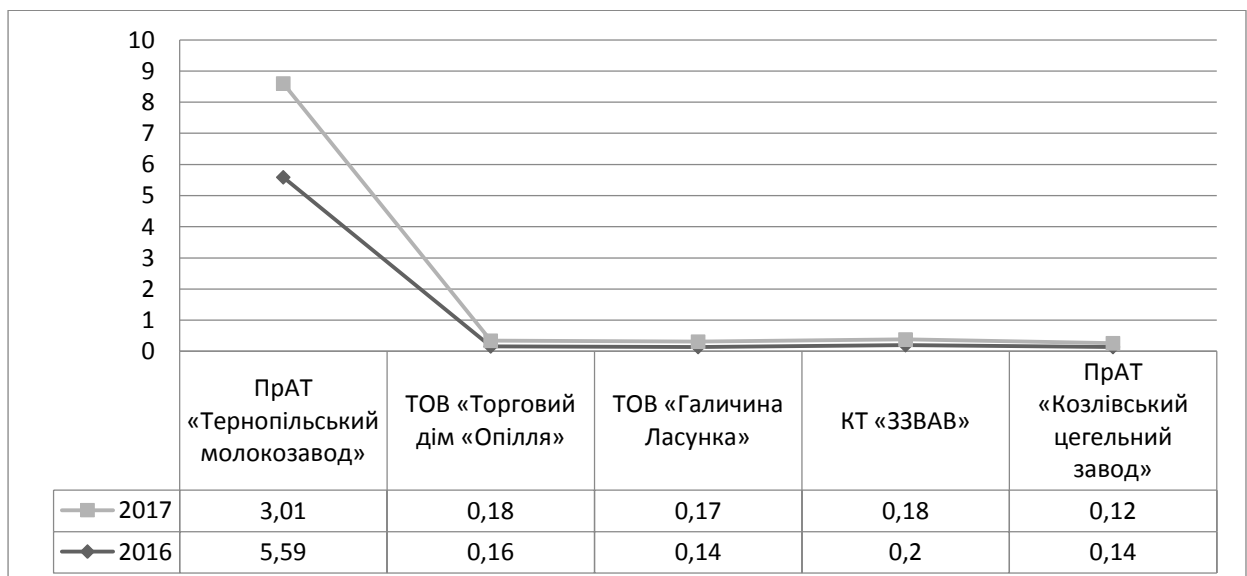


Рис. 2.4. Значення показника фондovіддачі на досліджуваних підприємствах за період 2016-2017 р.р.

У цілому показники ефективності використання основних засобів формуються під впливом певних факторів, розрахунки найвагоміших із них наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати розрахунку впливу окремих факторів на зміну фондівддачі на досліджуваних переробних підприємствах за 2014-2018 р.р.

Підприємства	Фактори	Алгоритм розрахунку	Значення
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	1. Вплив зміни обсягу сукупного обороту	$\frac{p_0q_1}{OF_0} - \frac{p_0q_0}{OF_0}$	-0,19
ТОВ «Торговий дім «Опілля»			-0,21
ТОВ «Галичина Ласунка»			0,32
КТ «ЗЗВАВ»			-0,18
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»			-0,22
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	2. Вплив зміни вартості основних засобів	$\frac{p_0q_1}{OF_1} - \frac{p_0q_0}{OF_0}$	1,15
ТОВ «Торговий дім «Опілля»			1,37
ТОВ «Галичина Ласунка»			0,88
КТ «ЗЗВАВ»			1,29
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»			0,90
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	3. Вплив зміни ціни	$\frac{p_1q_1}{OF_1} - \frac{p_0q_1}{OF_1}$	1,27
ТОВ «Торговий дім «Опілля»			1,42
ТОВ «Галичина Ласунка»			0,94
КТ «ЗЗВАВ»			1,21
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»			1,20

*За матеріалами вибіркового дослідження

Враховуючи позитивне значення розрахованих факторів фондівддачі та її значень для ТОВ «Галичина Ласунка», які у підсумку склали 2,14 грн, слід констатувати, що зниження обсягу реалізації негативно впливає на її динаміку.

Проте, зростання цін у досліджуваному періоді позитивно позначилось на динаміці фондовіддачі усіх підприємств.

Окрім цього, зміна фондовіддачі залежить від стану безпосередньо самих основних засобів та їх структури. Для підтвердження зазначеного, на основі методу коефіцієнтів парної кореляції для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» встановлено, що найбільшим та найзначнішим серед сукупності факторів є зв'язок даного показника з коефіцієнтом оновлення (x_1), коефіцієнтом зносу (x_2), часткою активної частини основних засобів (x_3).

Отримане рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = 12,3 + 0,74x_1 - 0,811x_2 + 0,931x_3 \quad [2.1]$$

Таким чином, збільшення коефіцієнта оновлення на одиницю підвищує фондовіддачу на 0,74 грн, збільшення частки активної частини основних засобів на 1% сприяє зростанню їх віддачі на 0,931 грн, а збільшення на одиницю коефіцієнта зносу знижує фондовіддачу на 0,811 грн.

На нашу думку, вдосконаленню процесу ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства, зокрема, основним капіталом, сприятиме використання різноманітних моделей чинників фондовіддачі, що дозволяють обґрунтовано виявити резерви її зростання, враховуючи при цьому специфіку діяльності системи.

У зв'язку з цим, в умовах обмеженості ресурсів необхідна така методика й порядок фондоутворення, який враховував би специфіку руху фондовіддачі на рівні безпосередньо самих підприємств і узгоджувався б з орієнтацією їх діяльності на максимальні кінцеві соціально-економічні результати.

Значна частина економістів вважає, що тільки збільшення фондовіддачі відображає поліпшення використання основних засобів, оскільки свідчить про підвищення ефективності виробництва. Зниження фондовіддачі, на їхню думку,

завжди характеризує зворотнє явище – погіршення використання основних засобів і зниження ефективності діяльності. Однак, таке твердження не завжди відповідає дійсному стану справ. Підвищення ефективності діяльності – складне завдання. Її вирішення передбачає збільшення результативності функціонування всіх елементів процесу – праці, основних та оборотних засобів. Зростання ефективності тільки одного елемента не може вирішити проблему. У зв'язку з цим, можливі наступні ситуації, за яких при підвищенні ефективності діяльності загалом та часткових показників ефективності, в тому числі фондівіддача, можуть знизитися. Але це аж ніяк не свідчить про недостатнє використання основних засобів. Наприклад, вирішуючи таке важливе завдання, як скорочення ручної праці, підприємства можуть знижувати фондівіддачу (вводяться нові основні засоби, а обсяг виробництва продукції залишається тим самим), але при цьому значно підвищувати продуктивність праці. Зниження часткового показника фондівіддачі перекривається зростанням іншого часткового показника – продуктивності праці, і в підсумку підприємство досягає росту загальної ефективності діяльності.

Раціональне використання основних засобів впливає не тільки на рівень фондівіддачі, а й на такі показники, як продуктивність праці, собівартість продукції, якість виробів, за допомогою яких можна впливати на кінцеві результати діяльності. У зв'язку з цим, не слід тільки за одним показником фондівіддачі судити про вплив використання основних засобів на ефективність діяльності. Всебічна оцінка результативності використання основних засобів можлива тільки при комплексному врахуванні всіх часткових показників ефективності.

На нашу думку, може існувати кілька варіантів позитивного впливу діючих й нововведених основних засобів на ефективність діяльності.

Перший варіант (найбільш поширений) – зростання фондівіддачі супроводжується одночасним поліпшенням інших часткових показників ефективності – продуктивності праці, собівартості продукції, якості виробів. Цей варіант, як правило, характерний для підприємств, що не зазнали

докорінної реконструкції або значного розширення. Він свідчить про підвищення ефективності діяльності в результаті поліпшення всіх часткових показників і, перш за все, фондівдачі.

Другий варіант – тимчасове зниження фондівдачі, а потім її різке підвищення. Даний варіант можливий у підприємств, що здійснюють реконструкцію. Тимчасове зниження фондівдачі при цьому варіанті викликається тією обставиною, що існує певний період між моментом, коли здійснюються витрати на освоєння і впровадження нової техніки, і моментом, коли дана техніка починає приносити очікуваний економічний ефект. Розглянутий варіант позитивно впливає на ефективність діяльності, оскільки, створює передумови для майбутнього ефекту від впровадження нової техніки.

Третій варіант – фондівдача знижується, але зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, поліпшення якості виробів перекривають втрати від її зниження, що, в кінцевому підсумку, веде до підвищення ефективності діяльності. Даний варіант має місце, коли вводяться нові основні засоби, що дозволяють знизити витрати сировини, палива та інших витрат, а також значно поліпшити якість продукції, що випускається. Якщо при цьому зниження фондівдачі перекривається зниженням собівартості продукції або зростаючим поточним ефектом у підприємств-споживачів за рахунок поліпшення якості продукції (наприклад, в переробній промисловості це може бути ланцюжок «хлібозавод – фірмовий магазин»), то це допускається й не суперечить зростанню ефективності діяльності.

Четвертий варіант: можливий такий варіант, коли фондівдача на підприємстві падає, інші ж часткові показники – продуктивність праці, собівартість продукції, якість виробів – покращуються, але не в такому обсязі, щоб перекрити зниження фондівдачі. Але й такий стан справ не є безумовним доказом неефективного використання основних засобів. Призначення основних засобів полягає як у вирішенні виробничих завдань – збільшення випуску продукції, зниження поточних витрат, поліпшення якості

продукції, так і соціально-економічних – полегшення праці, поліпшення умов роботи і ін.

У зв'язку із цим, ефект від використання засобів праці полягає не тільки в збільшенні фондівіддачі, зростанні продуктивності праці, поліпшенні якості продукції, зниженні собівартості, але й у поліпшенні умов праці та т.п. Тому цілком можливі ситуації, коли зростання основних засобів на підприємстві не має прямого впливу на збільшення обсягу діяльності (або існує, але є незначним) і не призводить до відповідного зростання фондівіддачі. У цьому випадку, незважаючи на зниження фондівіддачі, створюються сприятливі умови, які впливають на підвищення ефективності діяльності.

П'ятий варіант – зниження фондівіддачі відбувається завдяки створенню найбільш сприятливих умов, що сприяють раціональній організації виробничого та технологічного процесу. Наприклад, будівництво нових виробничих, торговельних і складських приміщень на переробних підприємствах. Значення цього варіанту залежить від того, що він створює необхідні передумови, що дозволяють збільшити фондівіддачу, продуктивність праці, знизити собівартість продукції, т.п., що, в кінцевому підсумку, сприяє підвищенню ефективності діяльності.

В сучасних умовах варіанти, що супроводжуються зниженням фондівіддачі, знаходять все більше розповсюдження.

Слід зазначити, що показник фондівіддачі не може всебічно характеризувати ефективність використання основних засобів, оскільки, абсолютно не фіксує зниження витрат живої праці, а в окремих випадках – і матеріальних витрат, що є результатом підвищення технічної озброєності праці.

У зв'язку з цим, виникає необхідність розробки показника, який би узагальнено характеризував ефективність використання основних засобів і враховував економію живої праці. Ефективність використання основних засобів можна визначити, співставляючи отриману економію (за рахунок вивільнення робочої сили) та приріст основних засобів:

$$E_{03} = \frac{(C_6 \times P - C_3) - (Z_c + \Phi_{не} \times E)}{\Delta Z \times E}, \quad [2.2]$$

де E_{03} – ефект на гривню приросту основних засобів, грн./грн.;

C_6, C_3 – чисельність працівників у базовому та звітному періодах, чол.

P – індекс зростання обсягів діяльності;

Z_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.

Метою діяльності переробного підприємства є не підвищення фондівіддачі будь-якою ціною, а зростання кінцевих результатів соціально-економічної діяльності. У певних випадках можливе певне зниження фондівіддачі, з метою поліпшення інших показників – продуктивності праці, якості продукції, зниження собівартості, зростання соціального ефекту.

Для того, щоб об'єктивно оцінити різні аспекти функціонування основного капіталу переробного підприємства необхідна система показників, в якій окремі критерії повинні перебувати в нерозривному зв'язку. Перш за все, можна висловити кількісно зміни тих окремих сторін, які активно впливають на корисність споживчої вартості, а також на напрями цього впливу. Крім того, можливо розрахувати зміни якщо не всіх, то найважливіших сторін безпосередньо самої суспільної корисності основного капіталу.

На наш погляд, суспільна корисність споживчої вартості основного капіталу може бути виражена системою узагальнюючих показників, які характеризують процес його функціонування. Всі ці показники слід деталізувати на технічні, технологічні та економічні (рис. 2.5).

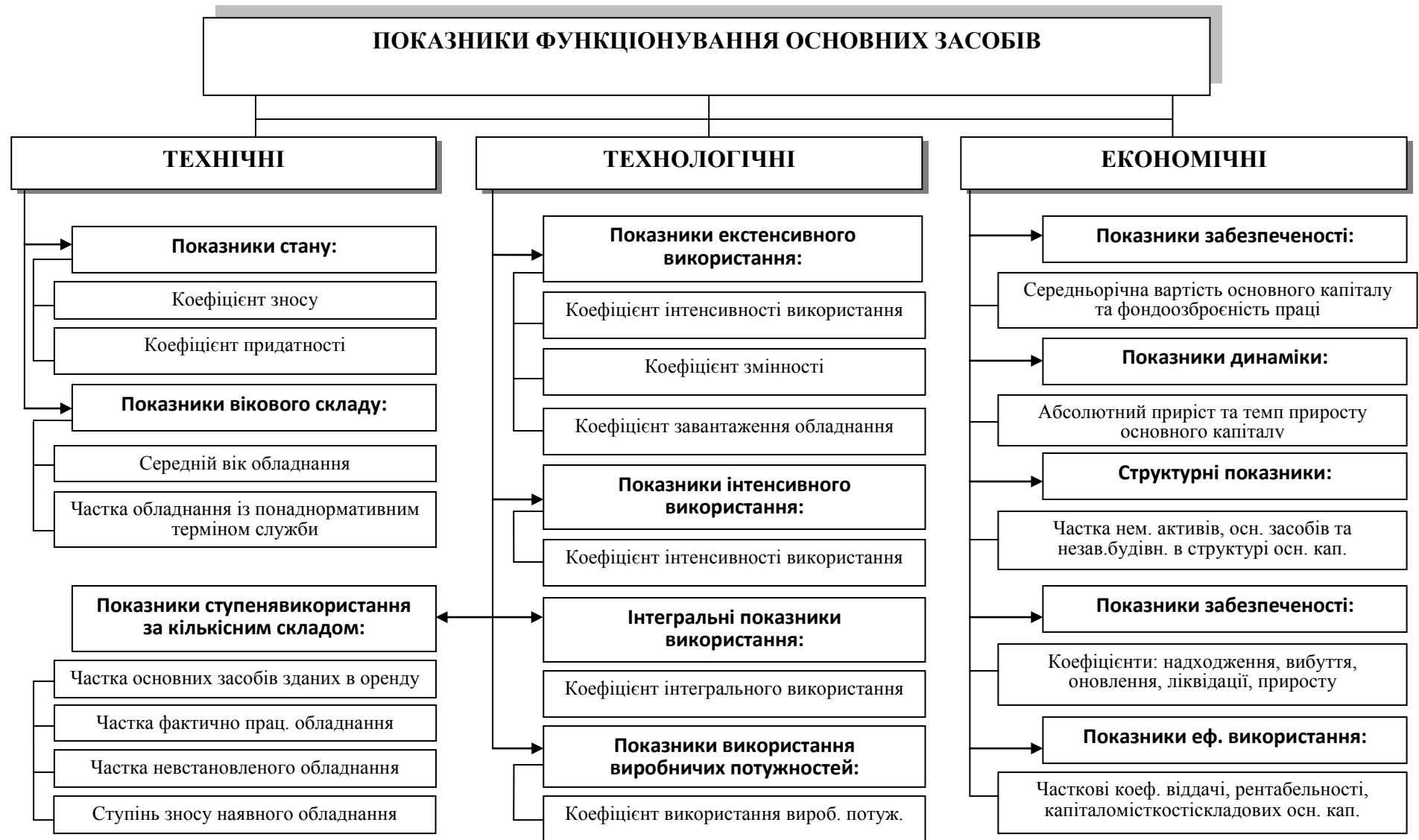


Рис. 2.5. Система показників функціонування основного капіталу

Перша група показників характеризує технічні параметри матеріально-речових елементів основного капіталу, друга – здатність виконувати виробничо-торговельні операції відповідно до прогресивної технології, третя – здатність основного капіталу в тій чи іншій мірі економити і полегшувати працю, підвищувати його продуктивність, створювати умови для скорочення тривалості робочого дня і збільшення вільного часу працівників.

Таким чином, специфіка діяльності переробних підприємств із характерними для них структурними зрушеннями в ресурсному потенціалі підприємств в напрямку зростання частки оборотного капіталу вимагає детального вивчення даного виду ресурсів та його частки в процесі ресурсного забезпечення.

Конкурентні позиції переробних підприємств на ринку в значній мірі визначаються ефективністю управління оборотним капіталом кожного господарського утворення. Складаючи від 27 до 35% ресурсів обстежуваних підприємств, оборотний капітал є найважливішим елементом, що бере участь в процесі ресурсного забезпечення їх соціально-економічної діяльності.

Для створення інформаційної бази організації процесу ресурсного забезпечення переробних підприємств необхідна наявність певного економічного інструментарію, який би враховував специфіку оборотного капіталу.

В економічній науці й практиці оборотні засоби оцінюють за показниками стану на конкретну дату, а також за показниками використання за певний період. Кількісна характеристика його стану тільки на конкретну дату створює видимість статичності оборотного капіталу, в той же час його використання (рух) є безперервним, динамічним. Звідси і необґрунтоване протиставлення стану оборотного капіталу і його використання, розрив між ними. Насправді використання оборотного капіталу в період між звітними датами можна виразити через його стан на кожен день цього періоду відносно одноденної реалізації (показник оборотності).

Таким чином, відмінність між показниками стану і використання оборотних активів зводиться до специфіки обліку стану оборотного капіталу (на певну дату) і реалізації продукції (наростаючим підсумком за звітний період). Іншими словами, стан оборотного капіталу є його абсолютною характеристикою, а використання – відносною (тобто дозволяє оцінити стан оборотного капіталу з урахуванням реалізації або отриманого прибутку).

Такий підхід дає можливість виявити глибокий якісний та кількісний взаємозв'язок між поняттями «стан» і «використання» оборотного капіталу. Єдність проявляється в тому, що стан оборотного капіталу (щодо джерел і спрямування коштів) обумовлює ступінь його використання і, навпаки, від рівня використання оборотного капіталу залежить його стан.

Таким чином, взаємозв'язок і взаємозалежність, що існують між джерелами оборотного капіталу й напрямками його використання, не пасивні в своєму прояві. Ці чинники впливають один на одного.

Виходячи із загального критерію економічної ефективності, оборотний капітал розглядається як «використані ресурси». Таким чином, критерій ефективності використання оборотного капіталу враховує принцип його віддачі, тобто він виступає як відношення отриманих результатів до середньорічної вартості оборотного капіталу. Але його не можна розглядати тільки як спрямування коштів. Для підприємств велике значення має стан оборотних активів, в тому числі й власного оборотного капіталу, оскільки їх наявність та структура визначають фінансовий стан господарюючого суб'єкта. У зв'язку з цим, вважаємо за доцільне при виборі критерію ефективності оборотного капіталу використовувати поняття його функціонування.

Під функціонуванням оборотних активів ми розуміємо процес реалізації функцій оборотного капіталу з урахуванням його стану та використання. Економічну ефективність функціонування оборотного капіталу можна характеризувати ступенем його організації та віддачі, а критерій ефективності відобразити за допомогою критерію ефективності діяльності господарюючого суб'єкта через визначення залежності між змінами загального показника

ефективності діяльності підприємства та показника функціонування оборотного капіталу. При цьому слід мати на увазі, що поняття "показник функціонування" застосовується тут умовно, під ним слід розуміти систему показників, що відображають різні сторони функціонування оборотного капіталу.

Причому ці показники є не випадковими, а дійсно системоутворюючими, оскільки вони кількісно взаємозв'язані між собою й характеризують ту частину результату, яка отримана (або, навпаки, втрачена) внаслідок більш (або менш) ефективного функціонування оборотного капіталу протягом певного періоду.

До системи показників функціонування оборотного капіталу (рис. 2.6) пропонуємо включити наступні групи показників:

1. Показники стану оборотного капіталу:

- частка запасів у загальній сумі оборотного капіталу (1);
- частка грошових коштів в загальній сумі оборотного капіталу (2);
- частка дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотного капіталу (3);
- коефіцієнт прострочення дебіторської заборгованості (10).

2. Показники стану джерел оборотного капіталу:

- наявність власного оборотного капіталу (19);
- наявність власних джерел фінансування оборотного капіталу (20);
- наявність позикових джерел фінансування оборотного капіталу (21);
- частка власних джерел у загальній сумі джерел фінансування оборотного капіталу (22);
- частка позикових джерел у загальній сумі джерел фінансування оборотного капіталу (23);
- загальна сума джерел фінансування оборотного капіталу (24).

3. Показники використання оборотного капіталу:

- час обороту запасів, в днях (4);
- час обороту грошових коштів, в днях (5);

- час обороту (період інкасації) дебіторської заборгованості, в днях (6);
- швидкість обертання оборотного капіталу (за реалізацією), в кількості оборотів (7);
- коефіцієнт закріплення оборотного капіталу (8);
- швидкість обертання оборотного капіталу (за собівартістю), в кількості оборотів (9);
- термін простроченої дебіторської заборгованості (11);
- термін обертання оборотного капіталу в днях (12);
- відносне вивільнення оборотного капіталу (13);
- абсолютне вивільнення оборотного капіталу (14);
- ресурсорентабельність (15);
- рентабельність оборотного капіталу (16);
- іммобілізація обігового капіталу (17);
- стан власного оборотного капіталу з урахуванням іммобілізації (18).

Пропонована нами система показників функціонування оборотного капіталу представлена на рис. 2.6.

Економічний зміст більшості розглянутих показників та методика їх обчислення досить повно висвітлені в спеціальній літературі. Нами вони були лише узагальнені й систематизовані. Більш детально слід зупинитися на тих показниках, які нами були модифіковані з урахуванням сучасних економічних умов господарювання. Йдеться про показники іммобілізації. Іммобілізація (від лат. *Immobilis* - нерухомий) – відволікання коштів від чогось.

Іммобілізація обігового капіталу (17) одними економістами розглядається як відволікання його з обороту підприємства на витрати, не передбачених планом або, які не мають встановлених джерел покриття [45, с.291].

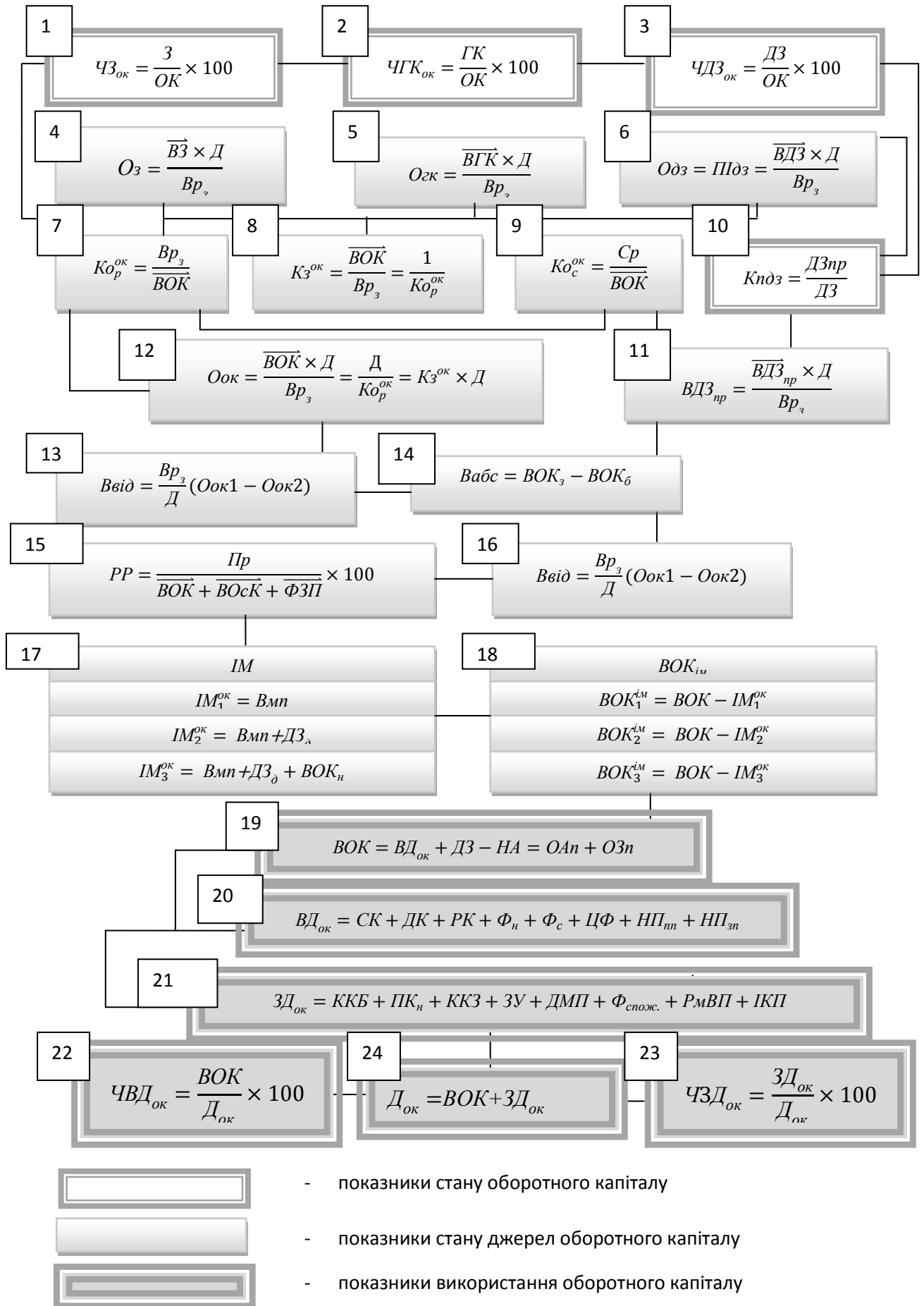


Рис. 2.6. Система показників функціонування оборотного капіталу

Інші економісти під іммобілізацією оборотного капіталу мають на увазі відволікання, вилучення підприємством частини свого оборотного капіталу з обороту на непередбачені витрати, в яких виникла необхідність, або перетворення коштів акціонерної компанії в кошти приватних власників [3, с. 126].

Ми дотримуємося тієї позиції, що іммобілізація обігового капіталу – це відволікання його з господарського обороту на непередбачувані витрати або їх приміщення до неліквідних активів протягом тривалого періоду з існуванням ризику їх неповернення. Тому в показнику іммобілізації оборотного капіталу (17), що розглядається в короткостроковому періоді, нами були виділені три рівня його іммобілізації.

На першому рівні іммобілізація оборотного капіталу проявляється у вигляді витрат майбутніх періодів. Оскільки під витратами майбутніх періодів розуміється сума витрат, здійснених у звітному році, але які підлягають погашенню в наступних звітних періодах шляхом віднесення на витрати виробництва (обігу) або інші джерела протягом терміну, до якого вони належать. До таких витрат, зокрема, відносяться суми орендної плати, витрат на рекламу, підготовку кадрів і т.п.

На другому рівні при визначенні іммобілізованого оборотного капіталу до суми витрат майбутніх періодів слід додати довгострокову дебіторську заборгованість з урахуванням простроченої, оскільки використання даної частини оборотного капіталу також не є можливим протягом аналізованого нами короткострокового періоду. До того ж різко зростає ризик неповернення.

Таким чином, іммобілізація оборотного капіталу перших двох рівнів буде характерна практично для кожного переробного підприємства. Дану ситуацію можна визнати нормальною, оскільки це веде до погіршення фінансової стійкості підприємства, однак її не можна ще назвати критичною. Мова про критичну ситуацію може йти при наявності іммобілізації третього рівня, коли підприємство має нестачу власного оборотного капіталу, що може привести до

банкрутства. Імобілізація третього рівня свідчить про те, що оборотний капітал розміщений в необоротних активах.

В процесі господарської діяльності переробним підприємствам необхідно також розраховувати власний оборотний капітал з урахуванням імобілізації (18), оскільки показник стану власного оборотного капіталу, який обчислюється традиційним способом, не завжди буває реальним. Насправді на певну дату в господарському обороті підприємства власних коштів може бути менше, ніж це показує розрахунок, внаслідок їх імобілізації. З урахуванням запропонованих нами трьох рівнів імобілізації відповідно розраховуються й три рівня власного оборотного капіталу з урахуванням імобілізації.

Таким чином, запропонована нами методика оцінки функціонування оборотного капіталу встановлює взаємозв'язок між окремими показниками, дозволяє оцінити функціонування оборотного капіталу підприємства з позиції його стану, джерел утворення, а також використання, тобто забезпечує комплексний підхід до організації процесу ресурсного забезпечення діяльності підприємства даними ресурсами. Від того, які асигнування вкладені в оборотні активи, скільки оборотного капіталу знаходиться в сфері виробництва і в сфері обігу, скільки в грошовій і матеріальній формі, наскільки оптимальне їх співвідношення, за рахунок яких джерел формується оборотний капітал, у чому залежать кінцеві результати соціально-економічної діяльності підприємства. Посилення значущості оборотного капіталу доводить також факт зростання його питомої ваги в загальній вартості майна підприємства (табл. Б.3, додаток Б).

Найбільш інтенсивне зростання частки оборотних активів за всіма активами у 2014-2018 р.р. відзначене на ПрАТ «Козлівський цегельний завод» - на 10,4 %, що спричинене різким збільшенням даного показника у 2018 році. Збільшення частки оборотного капіталу в аналізованому періоді характеризує підвищення мобільності діяльності досліджуваних підприємств, наближення до традиційної структури майна підприємств в бік збільшення, а не зниження питомої ваги поточних активів у загальній сумі активів.

Зміна частки оборотного капіталу в майні підприємств відбувається під впливом зміни обсягу оборотного капіталу та інших видів ресурсів, а також в результаті пропорційності або диспропорцій таких змін.

Висока частка запасів і її позитивна динаміка за аналізований період на всіх обстежуваних підприємствах пояснюється галузевою специфікою переробних підприємств і переважанням в їх діяльності виробничих операцій.

Порівняння індикаторів зростання обсягів діяльності підприємств й індикаторів зростання їх запасів дає можливість встановити залежність цих процесів та оцінити динаміку ефективності використання цього найважливішого елемента оборотного капіталу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Залежність між темпами обсягів діяльності та темпами зростання запасів у розрізі окремих переробних підприємств *

Назва підприємства	Коефіцієнт множинної регресії	Рівняння регресії
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	0,898	$y = 38,9 + 0,67x_1$
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	0,806	$y = 56,3 + 0,52x_1$
ТОВ «Галичина Ласунка»	0,870	$y = 111,0 + 0,07x_1$
КТ «ЗЗВАВ»	0,919	$y = 50,29 + 0,52x_1$
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»	0,988	$y = 33,27 + 0,68x_1$
y - темпи зростання виручки від реалізації товарів, робіт, послуг, %; x_1 - темпи зростання запасів, %.		

* За матеріалами вибіркового обстеження

Враховуючи результати аналізу (табл. 2.2), слід зазначити, що найтісніший зв'язок між досліджуваними факторами властивий ПрАТ «Козлівський цегельний завод», де коефіцієнт множинної регресії дорівнює 0,988. На даному підприємстві при збільшенні темпів зростання суми запасів на один відсоток темп зростання виручки підвищується на 0,67 %. Високе значення показника характерне для підприємств, де за період з 2014-2018 р.р. було забезпечено прискорення оборотності запасів і оборотного капіталу в цілому. Отже досягнення приросту обсягів діяльності було забезпечено менш

значним приростом оборотного капіталу. Дотримання таких пропорцій зростання є позитивним фактором вдосконалення процесу ресурсного забезпечення діяльності підприємств.

Переробні підприємства вкладають в оборотний капітал більшу частину власних і позичених коштів. Оборотний капітал обслуговує весь процес відтворення, відображаючи реальний рух товарно-матеріальних цінностей і створюючи на цей процес визначальний вплив. Від ефективності його використання залежать багато показників соціально-економічної діяльності. Крім оборотності, важливим показником оцінки ефективності використання оборотного капіталу є його рентабельність, що відображає розмір кінцевого результату діяльності підприємства в розрахунку на одиницю оборотного капіталу.

Як відомо, рентабельність оборотного капіталу, як і оборотність, знаходиться під впливом його структури. Для виявлення тісноти зв'язку нами було проведено кореляційно-регресійний аналіз. З цією метою, на основі дослідження парної кореляції були відібрані три фактори (питома вага основних елементів: запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів), які найбільшою мірою впливають на рентабельність оборотного капіталу переробних підприємств. Були отримані рівняння регресії, що характеризують зв'язок між рентабельністю оборотного капіталу (y), питомою вагою запасів (x_1), питомою вагою дебіторської заборгованості (x_2) і питомою вагою коштів (x_3) в загальній сумі оборотного капіталу в розрізі досліджуваних переробних підприємств (табл. 2.3).

Аналізуючи отримані результати (табл. 2.3), слід зазначити, що найбільша тіснота зв'язку між досліджуваними факторами властива ПАТ «Опілля», де коефіцієнт регресії дорівнює 0,979.

Охарактеризуємо отримані рівняння на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Виходячи з отриманого коефіцієнта множинної регресії (0,943), на даному підприємстві присутній тісний зв'язок між досліджуваними показниками. Збільшення частки запасів на 1% призводить до зростання

рентабельності оборотного капіталу на 17,75%, підвищення дебіторської заборгованості на 1% викликає зниження рентабельності оборотного капіталу на 22,15%, а з ростом питомої ваги грошових коштів на 1% рентабельність оборотного капіталу підвищується на 12,84%. Таким чином, найбільший вплив на рентабельність оборотного капіталу здійснює зміна дебіторської заборгованості, про що свідчить коефіцієнт перед відповідним показником.

Таблиця 2.3

Залежність між рентабельністю оборотного капіталу і питомою вагою його основних елементів в розрізі переробних підприємств *

Назва підприємства	Коефіцієнт множинної регресії	Рівняння регресії
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	0,943	$y = -1761,48 + 17,75x_1 - 22,15x_2 + 12,84x_3$
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	0,979	$y = -92,70 + 1,17x_1 - 0,48x_2 - 3,31x_3$
ТОВ «Галичина Ласунка»	0,900	$y = 29,95 - 0,39x_1 - 0,36x_2 + 1,33x_3$
КТ «ЗЗВАВ»	0,703	$y = -97,28 + 1,28x_1 - 0,60x_2 + 1,05x_3$
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»	0,956	$y = -32,84 + 1,00x_1 - 1,71x_2 + 7,93x_3$
<p>y - рентабельність оборотного капіталу, %; x_1 - питома вага запасів в загальній сумі оборотного капіталу, %; x_2 - питома вага дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотного капіталу, %; x_3 - питома вага грошових коштів в загальній сумі оборотного капіталу, %.</p>		

* За матеріалами вибіркового обстеження

Отримані результати кореляційно-регресійного аналізу дозволяють зробити висновок про те, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спостерігається найбільший серед досліджуваних переробних підприємств вплив питомої ваги основних елементів оборотного капіталу на його рентабельність.

Дослідження ресурсного забезпечення діяльності переробних підприємств нерозривно пов'язане з динамікою джерел його формування. Власний оборотний капітал є основою діяльності будь-якого підприємства, тому нами була досліджена його динаміка та частка в загальному обсязі оборотних активів в розрізі певних переробних підприємств (табл. Б.4, додаток

Б). Виходячи з даних, наведених у таблиці, за останні роки тільки на ТОВ «Галичина Ласунка» відзначаються позитивні зрушення в структурі джерел формування оборотного капіталу. Так, на даному підприємстві, відбулося збільшення як абсолютної суми власного оборотного капіталу (на 43,8% за 2014-2018 р.р.), Так і його частки в загальному обсязі оборотних активів (вона склала 26,7%) .На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та ПрАТ «Козлівський цегельний завод» спостерігається динаміка зниження суми власного оборотного капіталу і зменшення його частки в загальній сумі оборотних активів.

На ПАТ «Опілля» та протягом досліджуваного періоду спостерігався брак власного оборотного капіталу, який на ПАТ «Опілля» - зростає, а на КТ «ЗЗВАВ»- за останній рік дещо знизився.

Проведене дослідження дозволяє зробити ряд висновків. У загальному обсязі ресурсів та в майні переробних підприємств, в тому числі, спостерігається збільшення частки оборотного капіталу. Сума оборотного капіталу досліджуваних підприємств зростає, причому найбільше це стосується запасів, які є його основним елементом, а також короткострокові фінансові вкладення. Результати кореляційно-регресійного аналізу дозволили встановити, що на кожному підприємстві залежність приросту обсягу діяльності від приросту обсягу запасів, в свою чергу, сильно корелює з динамікою оборотності.

Негативним моментом в забезпеченості підприємств оборотним капіталом є низька частка власного оборотного капіталу (або повна його відсутність), причому в процесі аналізу відзначена тенденція подальшого зниження даного показника.

Необхідною умовою поєднання та комбінування різних ресурсів підприємства, а також реалізації їх потенційних можливостей є наявність відповідного кадрового складу.

Процес забезпечення соціально-економічної діяльності переробних підприємств трудовими ресурсами повинен включати в себе ряд процедур:

оцінки кількісного та якісного складу працівників; аналізу ефективності використання трудових ресурсів та витрат на їх утримання; оцінки потреби підприємства в трудових ресурсах (кількісний і якісний аспекти); оцінки можливості комбінування трудових ресурсів між собою та з іншими видами з урахуванням ефекту взаємозамінності та взаємодоповнюваності; визначення джерел задоволення потреб підприємства в працівниках (кількісний та якісний аспекти); розробки бюджету оплати праці; розробки внутрішньофірмових документів, які регулюють оплату праці.

Ідентифікація потреб підприємства в трудових ресурсах передбачає виявлення ступеню відповідності пропозиції на ринку праці потребам підприємства й професійному рівню підготовки найманого працівника. До зовнішніх джерел формування персоналу підприємства, перш за все, відноситься найм працівників через механізми ринку праці.

Використання внутрішніх джерел передбачає створення системи підготовки та перепідготовки працівників, їх професійного навчання, тобто здійснення інвестицій в людський капітал; розвиток людського капіталу за допомогою індивідуалізації заробітної плати; встановлення для працівників додаткових завдань, що забезпечують підвищення результативності їх виконання, переміщення працівників по горизонталі і вертикалі.

Для створення інформаційної основи процесу ресурсного забезпечення діяльності підприємства необхідна система показників, що дозволяє оцінити функціонування її трудових ресурсів.

Як вже зазначалося нами вище, під функціонуванням ресурсів взагалі й трудових ресурсів, зокрема, ми розуміємо процес реалізації функцій ресурсів з урахуванням їх стану та використання.

Економічну ефективність функціонування трудових ресурсів можна охарактеризувати ступенем їх організації та віддачі, а критерій ефективності відобразити за допомогою критерію соціально-економічної ефективності підприємства через визначення залежності між ефективністю його діяльності та функціонуванням трудових ресурсів.

Виходячи з цього, ми пропонуємо систему показників оцінки функціонування трудових ресурсів, де показники кількісно взаємопов'язані і дозволяють визначити резерви в напрямку збільшення вкладу трудових ресурсів у формування загального результату соціально-економічної діяльності підприємства (рис. 2.7).

У пропоновану систему ми включили вісім блоків показників, що характеризують: структуру трудових ресурсів, їх рух, ефективність використання живої праці та витрат на його оплату, інтенсивність, взаємозамінність капіталом, забезпеченість соціально-економічної діяльності підприємства трудовими ресурсами, розвиток та відтворення людського капіталу підприємства.

Заробітна плата це основа сукупного попиту та один з найважливіших факторів, що впливають на ділову активність і темпи економічного зростання. Витрати на заробітну плату й відрахування на соціальні заходи займають основну питому вагу в складі витрат на утримання трудових ресурсів переробного підприємства та витрат загалом.

Висока зарплатомісткість є однією із причин того, що в загальній сумі витрат підприємств витрати на оплату праці становлять більше половини всіх витрат. Невипадковою тут є тенденція постійного зростання частки витрат на оплату праці на підприємствах. Динаміка показників зарплатомісткості, зарплатовіддачі, частки витрат на заробітну плату в загальних витратах підприємств, пов'язана, перш за все, з відмінностями в розмірах середньої заробітної плати одного працівника і з динамікою цього показника, а також з відповідними (або не відповідають) змінами результатів діяльності підприємств. На досліджуваних підприємствах даний показник знаходився приблизно на такому ж рівні. Виняток становлять ПАТ «Тернопільський мясокомбінат» і ПрАТ «Козлівський цегельний завод», де у 2018 р. був вищий рівень витрат – 10,44 і 13,47%, відповідно (табл. Б 5, додаток Б).

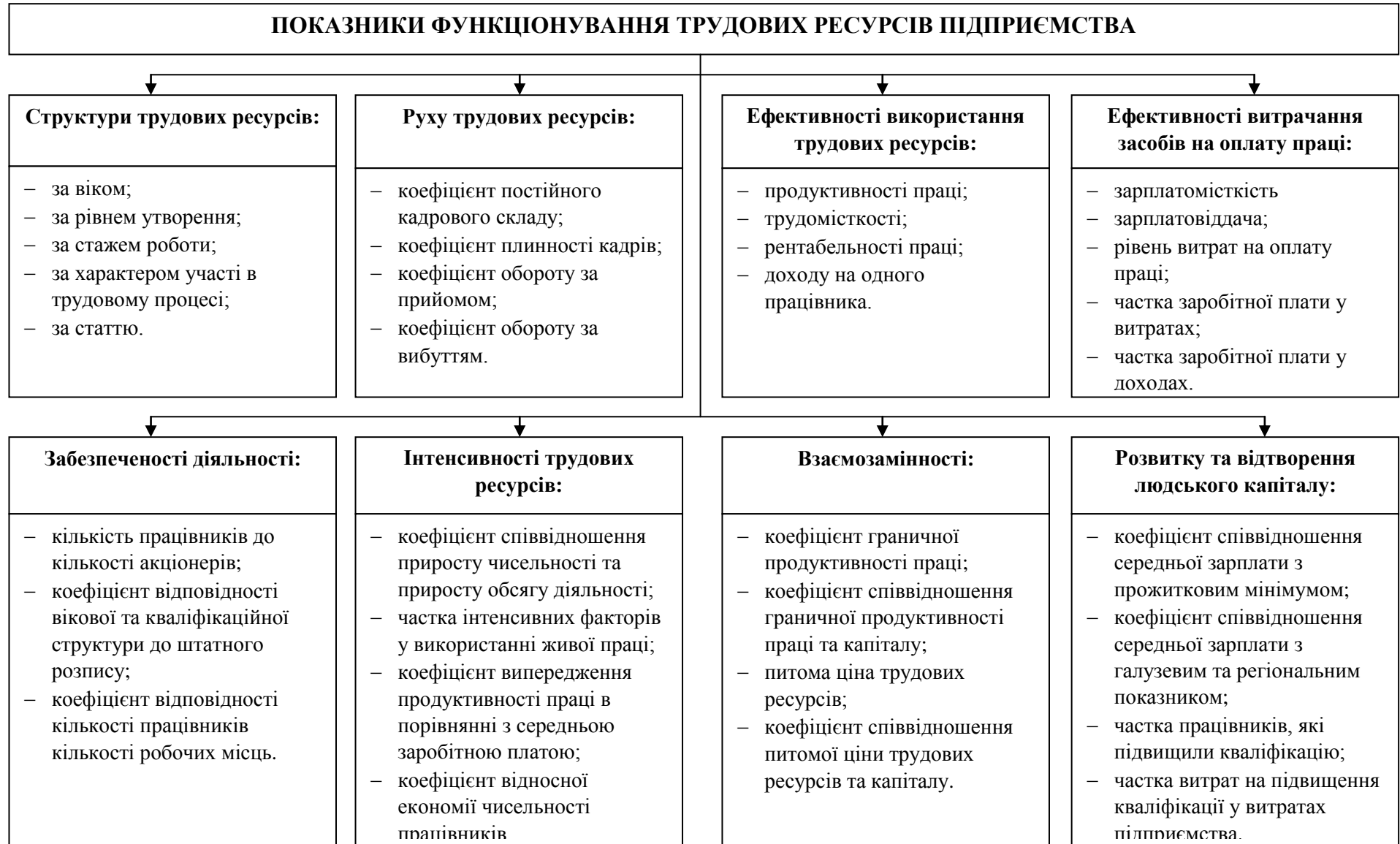


Рис. 2.7. Система показників оцінки функціонування трудових ресурсів підприємства

Значною частиною проблем, пов'язаних з ресурсним забезпеченням діяльності переробних підприємств, і, зокрема, є забезпеченням соціально-економічних процесів трудовими ресурсами, підвищенням ефективності та якості економічного зростання, збільшення інвестицій в людський капітал.

Як відомо, людський капітал є ступенем втілення в людині здатності приносити дохід. Ці здібності обумовлені запасом здоров'я, рівнем освіти, знаннями і вміннями, спрямованими на підвищення ділової активності та трудової віддачі. Основою інвестицій в людський капітал є заробітна плата. У зв'язку з цим ми вважаємо, що розмір заробітної плати і її конкурентоспроможність визначає прояв і розвиток людського капіталу підприємства. Виходячи із цього, вважаємо за доцільне оцінювати конкурентоспроможність 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 рисунку 2.8.

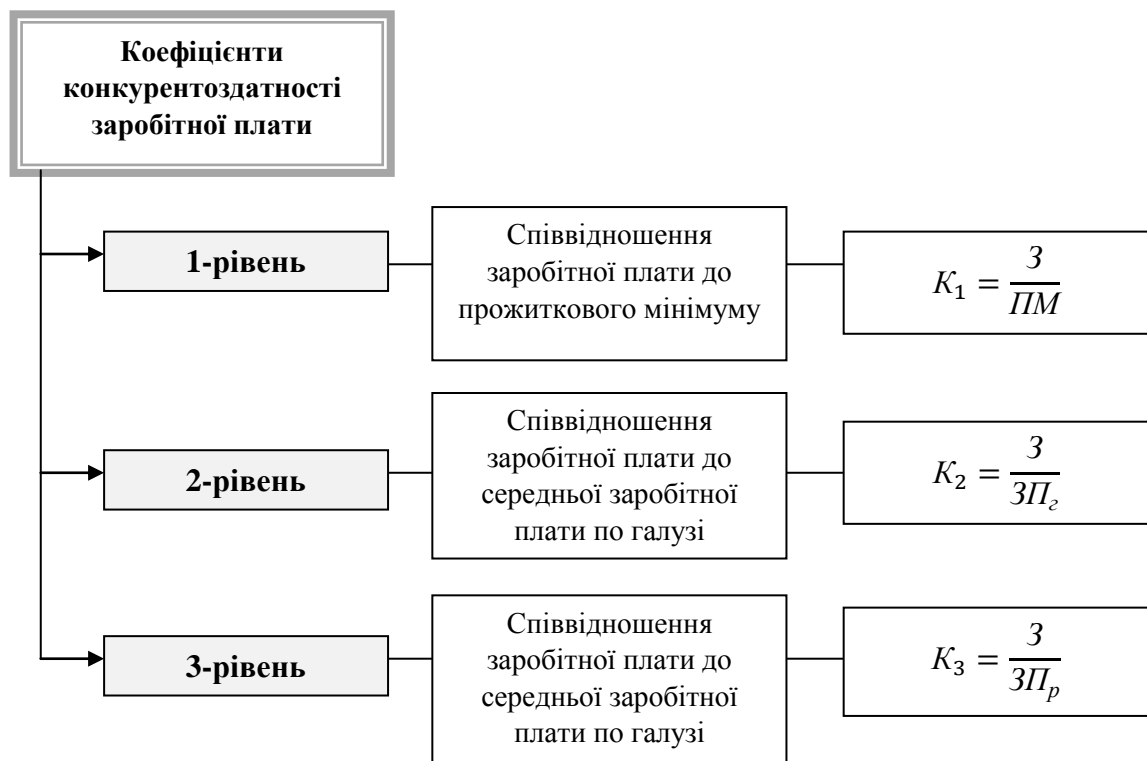


Рис. 2.8. Методика розрахунку коефіцієнтів конкурентоздатності заробітної плати

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.

2.2. Вибір та обґрунтування показників для оцінки ресурсного потенціалу підприємства

Кожен окремий вид ресурсів підприємства є сукупністю можливостей для досягнення мети його діяльності. Таким чином, маючи в своєму розпорядженні ті чи інші засоби виробництва, виробничі приміщення, трудові ресурси, підприємство може досягати поставленої мети.

Властивості ресурсів підприємства можна охарактеризувати таким параметром як потенціал ресурсів. Потенціал – величина, яка характеризує можливість, здатність, яка існує в прихованому вигляді, і спроможна проявитися при визначених умовах. Кожен вид ресурсу має свій потенціал. В цілому ресурсний потенціал – сукупність засобів, методів і умов, що дозволяють ефективно використовувати ресурси.

На підставі дослідження значного обсягу інформаційних джерел виявлено різні класифікації ресурсів. У зв'язку з цим, в дисертаційному дослідженні ми пропонуємо уточнену класифікацію ресурсів, яка дозволяє впорядкувати взаємозв'язки між ресурсами підприємства. Відповідно, деталізація ресурсів підприємства матиме наступний вигляд: матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні.

До першої групи, матеріальні ресурси, розуміємо сукупність засобів підприємства (засобів виробництва), що мають фізичні характеристики та призначені для використання в процесі виробництва. Матеріальні ресурси тут

поділені на дві основні підгрупи: засоби праці й предмети праці. До засобів праці віднесемо кошти, за допомогою яких здійснюється процес виробництва: будівлі і споруди, машини і обладнання, інструменти і прилади, транспортні засоби та інше. До предметів праці слід віднести все те, що піддається обробці, на що спрямовано вплив: сировина, матеріали, напівфабрикати, незавершене виробництво, вироби та інше. Ще однією характеристикою предметів праці є те, що в процесі їх використання вони витрачаються безповоротно в рамках одного циклу виробництва. Залежно від цілей проведення аналізу кожен підгрупу розділимо на класи. Матеріальні ресурси відображають як існуючі на даний період часу, так і потенційні. В процесі використання цієї групи ресурсів відбувається трансформація матеріальних ресурсів в матеріальні витрати, тому рівень їх витрачання доцільно визначати за допомогою показників, розрахованих виходячи з суми матеріальних витрат.

Прийmemo за потенціал матеріальних ресурсів максимально можливе ефективне використання цієї групи ресурсів, що означає максимальне скорочення втрат матеріальних ресурсів в процесі виробництва, тобто скорочення відходів виробництва; мінімізація випуску бракованої продукції; скорочення наднормативних запасів; ефективне використання приміщень і обладнання, тобто скорочення невиробничих простоїв; запобігання крадіжкам і розкраданням матеріальних ресурсів; скорочення часу невиробничого використання енергії та інше. Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів введемо систему показників, про які йтиметься нижче. Матеріальні ресурси оцінюються як в натуральних одиницях (штуках, кілограмах, літрах і т.п.), так і у вартісному вираженні – за фактичною вартістю придбання ресурсу. Головною метою управління матеріальними ресурсами є їх підтримка в актуальному стані, тобто досягнення постійної відповідності матеріальних ресурсів меті підприємства й використання всього потенціалу матеріальних ресурсів шляхом формування ефективних управлінських впливів.

До другої, виділеної нами групи, відносяться трудові ресурси, які можна визначити, як сукупність співробітників підприємства, які володіють

необхідним фізичним розвитком, загальноосвітніми, професійними знаннями і практичними навичками, необхідними для нормального функціонування підприємства. Інтелектуальні ресурси є окремим продуктом діяльності трудових ресурсів, отже, інтелектуальні ресурси будемо розглядати як підгрупу трудових ресурсів. До трудових ресурсів віднесемо ті ресурси, які пов'язані з людським фактором: якісний склад персоналу (вік, кваліфікація, науковий потенціал і т.п.), кількісний склад і т.п. Персонал становить найбільш важливий ресурс підприємства. Трудові ресурси, в залежності від цілей проведення аналізу, розділимо на підгрупи, наприклад, керівники, службовці, робітники, допоміжні робітники та інші підгрупи.

У свою чергу, потенціал трудових ресурсів – це максимально можливе ефективне використання знань і навичок персоналу, здатність до новаторського мислення; розвиток професійних якостей, тобто підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, семінарів, організація стажувань та інше; мінімізація втрат робочого часу й скорочення невиробничих простоїв та інше (наприклад, сприятливі умови праці). Трудові ресурси можна оцінювати як в натуральних одиницях (чисельність), так і у вартісних (опосередковано) – сукупні витрати на конкретну посаду або робоче місце або в цілому на персонал підприємства, включаючи як прямі витрати: заробітну плату, премії, допомоги, страхові внески, витрати на перепідготовку та підвищення кваліфікації, вихідну допомогу, пенсію, так і непрямі витрати: витрати на найм, пов'язані з плинністю персоналу, витрати на утримання службових приміщень. Крім цього, трудові ресурси можуть оцінюватися аналітично, за допомогою введення оціночної (бальною) шкали.

Наступна група – це група фінансових ресурсів, які визначаються як сукупність грошових коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства та є первинним ресурсом для придбання інших видів ресурсів для досягнення поставлених цілей. До фінансових ресурсів підприємства відносяться: капітал та резерви, цільове фінансування та забезпечення і т.д. у свою чергу, потенціал

фінансових ресурсів – це максимально можливий прибуток на одиницю використуваних фінансових ресурсів. Одиниця їх виміру – вартісна.

Остання, виділена нами група ресурсів – інформаційні ресурси. Прийmemo за інформаційні ресурси сукупність інформації, що функціонує на підприємстві в обсязі необхідному для його нормального функціонування. Інформаційні ресурси можна поділити на: внутрішні та зовнішні. До внутрішньої інформації відносяться наступні її види: дані бухгалтерської та статистичної звітності; первинні облікові документи; накази та розпорядження керівництва підприємства (як в письмовій, так і в усній формі); дані внутрішнього документообороту (в паперовому та електронному вигляді); результати внутрішнього аналізу; інші інформаційні ресурси. До зовнішньої інформації відносяться наступні види інформаційних ресурсів: нормативні документи загальнодержавного, галузевого, регіонального і місцевого рівня, що регулюють роботу підприємства; коментарі до нормативних актів з різноманітних джерел; зовнішні дані про стан світової економіки, галузі (засоби масової інформації, інтернет і інші джерела); реклама та інформація партнерів і конкурентів (виставки, презентації, конференції та інше); зворотний зв'язок з клієнтами; результати зовнішніх маркетингових досліджень та аудиторських перевірок; інші інформаційні ресурси, тобто інформаційне забезпечення підприємства – це сукупність реалізованих рішень, що відображають обсяги, розміщення та форми організації інформації, що функціонує на підприємствах.

Відповідно до нормативно-правового забезпечення, інформаційний ресурс – це сукупність документів у інформаційних системах (бібліотеках, архівах, банках даних тощо) [49].

Закону України "Про інформацію" трактує поняття «інформація» – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або в електронному вигляді" [48].

У додатку Д представлено розподіл ресурсів підприємства за видами, групами та джерелами їх формування та наведемо орієнтований перелік джерел

для отримання інформації про величину ресурсів, які будемо використовувати для розрахунків в даному дисертаційному дослідженні.

В умовах конкуренції ефективне функціонування підприємства, а також задоволення запитів споживачів, досягається при досягненні максимального дисконтованого доходу від використання ресурсів. Відповідно, система управління ресурсами підприємства, орієнтована на цю ж мету. Прагнення до оптимізації дисконтованого фінансового результату або до максимізації розрахункового прибутку (мінімізації збитків) за стратегічний період при досягненні стратегічної мети підприємства є передумовою існування та успішного розвитку підприємства й створення стійких конкурентних переваг.

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

В даний час в економічній науці розроблено і застосовується на практиці велика кількість показників. Вибрати з них ті, які найбільш повно оцінити діяльність підприємства та її конкурентів – найважливіше завдання розробки стратегії управління ресурсами підприємства (орієнтовний перелік показників стану ресурсів за виділеними групами наведено в додатку 3). Орієнтовний перелік показників ресурсомісткості та ресурсовіддачі підприємства представлений в табл. 2.4.

Для характеристики та спостереження за ефективністю використання ресурсів підприємства необхідно вибрати незначну кількість спостережних коефіцієнтів, що здійснюється на основі вибору із всієї сукупності найбільш значимих для конкретного підприємства. Адже розрахунок всіх можливих коефіцієнтів може заважати зосередитися на дійсно корисній інформації.

Окрім цього, необхідно ввести ряд показників для оцінки функціонування ресурсів підприємства. Однак, базовою задачею є формулювання основної стратегічної мети підприємства. У нашому випадку вона полягає в тому, щоб

отримати запланований прибуток на вкладений в підприємство потенціал ресурсу, підтримуючи при цьому його стійкий стан.

Таблиця 2.4

Показники ресурсомісткості та ресурсовіддачі підприємства

Види ресурсів	Групи ресурсів	Показники ресурсомісткості	Показники ресурсовіддачі	Одиниця виміру потенціалу
Матеріальні ресурси	засоби праці	фондомісткість (вартість засобів праці / вартість готової продукції)	фондовіддача (вартість готової продукції / вартість засобів праці)	грн./грн.
	предмети праці	матеріаломісткість (вартість матеріалів / вартість готової продукції)	матеріаловіддача	грн./грн.
	потреба в електроенергії	енергомісткість (вартість електроенергії / вартість готової продукції)	енерговіддача (вартість готової продукції / вартість енергоресурсів)	грн./грн.
Трудові ресурси	керівництво	трудомісткість (затрати часу на одиницю продукції)	виробіток (кількість виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво)	грн./грн.
	спеціалісти			
	основні робітники			
	неосновні робітники			
Фінансові ресурси	власні засоби	капіталомісткість (обсяг фінансовий ресурсів / вартість готової продукції)	капіталовіддача (вартість готової продукції / обсяг фінансовий ресурсів)	грн./грн.
	залучені засоби			
Інформаційні ресурси	бази даних інформації	місткість інформаційних ресурсів (обсяг інформаційних ресурсів / вартість готової продукції)	віддача інформаційних ресурсів (вартість готової продукції / обсяг інформаційних ресурсів)	грн./грн.
	наявність ноу-хау			

Прагнення до отримання максимального прибутку не завжди відображає ефективність роботи щодо залучення підприємством ресурсів, тому на практиці використовуються методи факторного аналізу. Крім цього методу доцільно застосування показників рентабельності, тому що це відносний показник ефективності роботи ресурсу, оскільки відображає рівень прибутковості,

принесеної цим ресурсом щодо певної бази. В даному випадку під рентабельністю ресурсу будемо розуміти рентабельність продажу ресурсу у вигляді складової готової продукції.

Перша група коефіцієнтів відображає ефективність використання потенціалу вкладеного ресурсу в діяльність підприємства.

Доцільно також розділити цю групу на дві підгрупи, одна з яких об'єднуватимуть всі показники рентабельності, а інша об'єднає оборотність потенціалів ресурсів. Перші показники характеризуватимуть рентабельність діяльності і в них увійдуть такі показники, як загальна рентабельність і рентабельність кожного ресурсу зокрема, що вкрай важливо при визначенні потенціалу ресурсів, другі – оборотність потенціалів ресурсів за період і кожного з них, оскільки вони не всі мають однакову оборотність.

Загальна рентабельність використання ресурсів:

$$P_p = \frac{ВП}{M+H+\Phi+T+I} \times 100, \quad [2.3]$$

де P_p – рентабельність використання ресурсів, $ВП$ – валовий прибуток, M – витрати на матеріальні ресурси, H – витрати на нематеріальні ресурси, Φ – витрати на фінансові ресурси, T – витрати на трудові ресурси, I – витрати на інформаційні ресурси.

Також необхідно визначити рентабельність використання окремих ресурсів, тому що саме ці показники дозволяють визначити, які ж окремо ресурси дійсно приносять прибуток, а які збиток, оскільки загальна формула цього не дозволяє визначати. Відповідно рентабельність кожного ресурсу допоможе сформулювати максимально ефективну сукупність необхідних ресурсів та визначити той ресурс, використання якого є найбільш ефективним.

Рентабельність використання матеріальних ресурсів:

$$P_m = \frac{ВП \times t_m}{M} \times 100, \quad [2.4]$$

де P_m – рентабельність використання матеріальних ресурсів, $ВП$ – валовий прибуток, M – витрати на матеріальні ресурси, t_m – відсоток валового прибутку, отриманого за рахунок використання матеріальних ресурсів.

Рентабельність використання нематеріальних ресурсів:

$$P_n = \frac{ВП \times t_n}{H} \times 100, \quad [2.5]$$

де P_n – рентабельність використання нематеріальних ресурсів, $ВП$ – валовий прибуток, H – витрати на нематеріальні ресурси, t_n – відсоток валового прибутку, отриманого за рахунок використання нематеріальних ресурсів.

Рентабельність використання фінансових ресурсів:

$$P_\phi = \frac{ВП \times t_\phi}{\Phi} \times 100, \quad [2.6]$$

де P_ϕ – рентабельність використання фінансових ресурсів, $ВП$ – валовий прибуток, Φ – витрати на фінансові ресурси, t_ϕ – відсоток валового прибутку, отриманого за рахунок використання фінансових ресурсів.

Рентабельність використання трудових ресурсів:

$$P_m = \frac{ВП \times t_m}{T} \times 100, \quad [2.7]$$

де P_m – рентабельність використання трудових ресурсів, $ВП$ – валовий прибуток, T – витрати на трудові ресурси, t_m – відсоток валового прибутку, отриманого за рахунок використання трудових ресурсів.

Рентабельність використання інформаційних ресурсів:

$$P_i = \frac{ВП \times t_i}{I} \times 100, \quad [2.8]$$

де P_i – рентабельність використання інформаційних ресурсів, $ВП$ – валовий прибуток, I – витрати на інформаційні ресурси, t_i – відсоток валового прибутку, отриманого за рахунок використання інформаційних ресурсів.

Оборотність ресурсів варто розглядати як, загалом, за всіма видами ресурсів, так й за кожним зокрема. Оскільки оборотність ресурсів є різною, тому для керівництва бажано знати цей показник для кожного виду ресурсу, що дає можливість більш детально оцінити потенціал кожного ресурсу та загалом всієї сукупності, а також отримати аналітичну інформацію для розробки стратегічних цілей.

Оборотність ресурсів загалом:

$$O = \frac{(M_3 + H_3 + \Phi_3 + T_3 + I_3) \times D}{C}, \quad [2.9]$$

де: O – тривалість одного обороту, M_3 – залишок матеріальних ресурсів (середні або на кінець майбутнього періоду), H_3 – залишок нематеріальних ресурсів (середні або на кінець майбутнього періоду), Φ_3 – залишок фінансових ресурсів (середні або на кінець майбутнього періоду), T_3 – залишок трудових ресурсів (середні або на кінець майбутнього періоду), I_3 – залишок інформаційних ресурсів (середні або на кінець майбутнього періоду), C – обсяг реалізованих ресурсів в зовнішнє середовище у вигляді готової продукції, D – кількість днів у звітному періоді.

Оборотність матеріальних ресурсів:

$$O_M = \frac{M_3 \times D}{C_M}, \quad [2.10]$$

де: O_M – тривалість одного обороту матеріальних ресурсів, M_3 – залишок матеріальних ресурсів (середні або на кінець майбутнього періоду), C_M – обсяг реалізованих матеріальних ресурсів, D – кількість днів у звітному періоді.

Оборотність нематеріальних ресурсів:

$$O_H = \frac{H_3 \times D}{C_H}, \quad [2.11]$$

де: O_n – тривалість одного обороту нематеріальних ресурсів, H_3 – залишок нематеріальних ресурсів (середні або на кінець майбутнього періоду), C_n – обсяг реалізованих нематеріальних ресурсів, D – кількість днів у звітному періоді.

Оборотність фінансових ресурсів:

$$O_\phi = \frac{\Phi_3 \times D}{C_\phi}, \quad [2.12]$$

де: O_ϕ – тривалість одного обороту фінансових ресурсів, Φ_3 – залишок фінансових ресурсів (середні або на кінець майбутнього періоду), C_ϕ – обсяг реалізованих фінансових ресурсів, D – кількість днів у звітному періоді.

Оборотність трудових ресурсів:

$$O_m = \frac{T_3 \times D}{C_m}, \quad [2.13]$$

де: O_m – тривалість одного обороту трудових ресурсів, T_3 – залишок трудових ресурсів (середні або на кінець майбутнього періоду), C_m – обсяг реалізованих трудових ресурсів, D – кількість днів у звітному періоді.

Оборотність інформаційних ресурсів:

$$O_i = \frac{I_3 \times D}{C_i}, \quad [2.14]$$

де: O_i – тривалість одного обороту інформаційних ресурсів, I_3 – залишок інформаційних ресурсів (середні або на кінець майбутнього періоду), C_i – обсяг реалізованих інформаційних ресурсів, D – кількість днів у звітному періоді.

Друга група коефіцієнтів відображає величини фінансових ризиків, пов'язаних з функціонуванням ресурсів на підприємстві.

Коефіцієнти ліквідності визначають собою поточну платоспроможність підприємства або здатність розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями наявними поточними ресурсами:

$$K_l = \frac{BP}{KЗ}, \quad [2.15]$$

де: K_3 – коефіцієнт загальної ліквідності, BP – вартість ресурсів, $KЗ$ – короткострокова заборгованість (позиковий капітал).

Коефіцієнти фінансової стійкості визначають собою довгострокову платоспроможність або рівень залежності підприємства від позикових ресурсів (ступінь використання власних і позикових фінансових ресурсів).

$$K_3 = \frac{KЗ}{PP}, \quad [2.16]$$

де: K_3 – коефіцієнт фінансової стійкості, $KЗ$ – короткострокова заборгованість (позиковий капітал), PP – ресурсний потенціал (сумарні активи).

Для діагностики своєї діяльності підприємству необхідно вибрати певну сукупність цільових показників (не більше десяти). Вибір показників здійснюється на основі суджень щодо їх дієвості для аналізу діяльності конкретного підприємства.

Для оцінки стану ресурсів розроблена система показників, яка визначає ефективність використання ресурсів. Для вибору значущих показників застосовується метод [3] статистичної перевірки неоднорідності даних і використання критерію узгодженості Колмогорова $T(z)$. Згідно з цим критерієм, значення $T(z)$ визначається рівністю:

$$T_{(z)} = (n_1 n_2 / (n_1 + n_2))^{1/2} \max_z |(F_1(z) - F_2(z))|, \quad [2.17]$$

де z – поріг значимості, n – кількість точок у вибірці, F_i – критерій значущості для i -ї групи підприємств.

$$F_i(z) = 1/n_1 \sum_{j=1}^{n_1} 1\{x_j^i \leq z\}; i = 1, 2, \quad [2.18]$$

де x – значення показника, що характеризує стан ресурсу в даний момент часу; $\{x_j^i \leq z\}$ – функція, що приймає значення 1, якщо $x_j^i \leq z$, і 0 – в іншому випадку; $\{x_j^1\}$ – вибірка з аналізованих показників для фінансово стійких підприємств; $\{x_j^2\}$ – вибірка показників для кризових підприємств; n_1 і n_2 – кількість підприємств у вибірці, j – номер підприємства у вибірці. Приклад розрахунку величин $\Gamma(z)$ наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Перетворення вхідних даних
(з урахуванням середніх результатів вибірки)

Назва підприємства	t=1 1 кв.	t=2 2 кв.	t=3 3 кв.	t=4 4 кв.	t=5 5 кв.	t=6 6 кв.	t=7 7 кв.	t=8 8 кв.
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	a_{1t_1}	a_{1t_2}	a_{1t_3}	a_{1t_4}	a_{1t_5}	a_{1t_6}	a_{1t_7}	a_{1t_8}
ПАТ «Опілля»	a_{2t_1}	a_{2t_2}	a_{2t_3}	a_{2t_4}	a_{2t_5}	a_{2t_6}	a_{2t_7}	a_{2t_8}
ПАТ «Тернопільський мясокомбінат»	a_{3t_1}	a_{3t_2}	a_{3t_3}	a_{3t_4}	a_{3t_5}	a_{3t_6}	a_{3t_7}	a_{3t_8}
ПАТ «Альфа»	a_{4t_1}	a_{4t_2}	a_{4t_3}	a_{4t_4}	a_{4t_5}	a_{4t_6}	a_{4t_7}	a_{4t_8}
ПАТ «Омега»	a_{5t_1}	a_{5t_2}	a_{5t_3}	a_{5t_4}	a_{5t_5}	a_{5t_6}	a_{5t_7}	a_{5t_8}

Кількість тимчасових інтервалів $t = 8$; кількість підприємств $O = 10$; $n = t \times O$.

За допомогою стандартних операцій в Excel, обчислюємо середньоарифметичний показник x_{cp} , який дорівнює 0,343, середньоквадратичне відхилення $S_i^2 = 0,034$, а корінь квадратний $Sigm = 0,184$.

Розрахуємо середні результати вибірки за формулою:

$$a_{jt} = (x_{jt} - x_{cp}) / sigm, \quad [2.19]$$

У табл. 2.6 вносимо усереднені результати вибірки.

Таблиця 2.6

Нормовані дані [0; 1]

Назва підприємства	t=1 1 кв.	t=2 2 кв.	t=3 3 кв.	t=4 4 кв.	t=5 5 кв.	t=6 6 кв.	t=7 7 кв.	t=8 8 кв.
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	x_{1t_1}	x_{1t_2}	x_{1t_3}	x_{1t_4}	x_{1t_5}	x_{1t_6}	x_{1t_7}	x_{1t_8}
ПАТ «Опілля»	x_{2t_1}	x_{2t_2}	x_{2t_3}	x_{2t_4}	x_{2t_5}	x_{2t_6}	x_{2t_7}	x_{2t_8}
ПАТ «Тернопільський мясокомбінат»	x_{3t_1}	x_{3t_2}	x_{3t_3}	x_{3t_4}	x_{3t_5}	x_{3t_6}	x_{3t_7}	x_{3t_8}
ПАТ «Альфа»	x_{4t_1}	x_{4t_2}	x_{4t_3}	x_{4t_4}	x_{4t_5}	x_{4t_6}	x_{4t_7}	x_{4t_8}
ПАТ «Омега»	x_{5t_1}	x_{5t_2}	x_{5t_3}	x_{5t_4}	x_{5t_5}	x_{5t_6}	x_{5t_7}	x_{5t_8}

Дані попередньої таблиці необхідно перетворити за формулою:

$$x_j = \frac{1}{1 + \exp(-a_{jt_i})}, \quad [2.20]$$

$$x_{max} = 0,390, T_z = 2,925$$

Перетворимо дані попередньої таблиці за допомогою вище наведеної формули для приведення їх у позитивні величини в інтервалах від 0 до 1. (табл. 2.7).

За формулою (14) визначаємо максимальну величину Критерію значущості для кожного підприємства в період часу t при максимальному значенні z . При порівнянні даних із попередньої таблиці з максимальним значенням z , вносимо значення «1», якщо $x_j^i \leq z$, і «0», якщо $x_j^i > z$.

Підсумовуємо результати за двома групами підприємств: фінансово-стійкими S_1 та підприємствами, які знаходяться в передкризовій ситуації S_2 . Знаходимо середню величину в вибірках:

$$F_1 = \frac{S_1}{n_1} \quad [2.21]$$

$$F_2 = \frac{S_2}{n_2} \quad [2.22]$$

Таблиця 2.7

Перетворення показників з табл. 2.6

Назва підприємства	t=1 1 кв.	t=2 2 кв.	t=3 3 кв.	t=4 4 кв.	t=5 5 кв.	t=6 6 кв.	t=7 7 кв.	t=8 8 кв.
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ПАТ «Опілля» ПАТ «Тернопільський мясокомбінат» ПАТ «Альфа» ПАТ «Омега»								
Сума	0	1	2	0	1	2	1	3
Сума $S_1 = 10$ $\frac{F_1(z)S_1}{n_1} = 0,125$								
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ПАТ «Опілля» ПАТ «Тернопільський мясокомбінат» ПАТ «Альфа» ПАТ «Омега»								
Сума	5	4	6	7	6	6	5	8
Сума $S_1 = 47$ $\frac{F_2(z)S_2}{n_2}$								

За допомогою критерію однорідності даних $T(z)$, де z – поріг значущості, при якому T приймає максимальне значення, знаходимо критерій значущості кожного аналізованого показника.

Далі на підставі проведених розрахунків ми можемо скласти рейтингову таблицю (2.8), де показники, що характеризують діяльність підприємства, ранжовані за значенням для підприємства.

Значимі показники для ресурсів, що мають найбільшу питому вагу в загальному обсязі ресурсів підприємства, повинні бути проаналізовані в першу чергу, деталізовано та в динаміці. За результатами аналізу значущих показників буде будуватися стратегія розвитку ресурсів підприємства, їх перегрупування для найбільш ефективного використання.

Оцінка потенціалу ресурсів у вартісному вираженні найбільш функціональний критерій, однак, для певних видів ресурсів дуже складно поррахувати не тільки вартість залучення, але і віддачу від його використання.

Таблиця 2.8

Рейтинг значущості показників видів ресурсів

Вид ресурсів	Показник	T (z)	Рейтинг значимості
Матеріальні ресурси	Фондовіддача	2,23	1
	Фондомісткість	2,19	2
	Матеріаломісткість	2,05	3
	Питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції	1,95	4
	Коефіцієнт зносу власних коштів	1,88	5
Трудові ресурси	Продуктивність праці	2,93	1
	Трудомісткість	2,55	2
	Коефіцієнт плинності	1,66	3
	Чисельність	0,89	4
Фінансові ресурси	Коефіцієнт рентабельності активів	4,59	1
	Коефіцієнт рентабельності власних коштів	4,51	2
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,93	3
	Коефіцієнт ліквідності запасів і витрат	3,15	4
	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	2,21	5
	Забезпеченість власними коштами	2,13	6
	Коефіцієнт оборотності активів	2,06	7
	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,15	8
Інформаційні ресурси	Оцінка інформаційного потенціалу	1,05	1
	Оборотність програмних засобів	0,87	2

Оскільки діяльність підприємства є безперервною, то й схема оцінки буде безперервною. Тому схема оцінки буде виглядати наступним чином:

- оцінка потреб зовнішнього середовища;
- складання стратегічних цілей підприємства та адаптування ресурсів з цими цілями;
- оцінка необхідних ресурсів для залучення із зовнішнього середовища;
- оцінка в сукупності наявних і залучених ресурсів та їх потенціалу;
- оцінка спільної діяльності ресурсів у вигляді розрахунку відхилень і, якщо необхідно, залучення нових ресурсів;
- оцінка вихідних ресурсів і перевірка на відповідність меті підприємства.

Однак, більшість цих коефіцієнтів і показників не враховує синергетичний ефект, викликаний взаємодією різного роду ресурсів. Наприклад, підприємство наймає співробітника для роботи над будь-яким проектом і платить йому зарплату. Також підприємство купує деяку інформацію про новий технологічний процес.

Вивчивши цю інформацію, даний працівник починає генерувати ідеї з приводу використання даної технології на цьому підприємстві, в результаті чого підприємство отримує прибуток. Якщо порівняти витрати цього підприємства на придбання ресурсів з прибутком, який воно отримує, то суми будуть відрізнятися на порядки в результаті синергетичного ефекту взаємодії двох ресурсів. Якщо ж до цього випадку додати ще і матеріальний ресурс, коли цей співробітник зміг би експериментувати в дослідницьких відділах, щоб уникнути помилок при налагодженні обладнання, то синергетичний ефект був би в кілька разів більшим. На підприємствах на практиці таких ситуацій безліч і до того ж там взаємодіють всі чотири ресурси, тому загальний ефект від їх взаємодії величезний. Як видно з прикладу, найбільш важливо визначити той ефект, який утворюється від взаємодії різних ресурсів, оскільки, знаючи його, можна з повною впевненістю говорити про оптимальність роботи кожного ресурсу, до того ж можна підібрати поєднання цих ресурсів, як в кількісних, так і якісних пропорціях, щоб ефект був максимальним. Однак тут треба уточнити, що не можна завжди прагнути до максимуму, оскільки це може привести систему в критичний стан, і вона може просто розвалити сама себе, працюючи на знос.

Тому правильно було б говорити, що поєднання взаємодії ресурсів повинно прагнути до оптимуму, який дуже важко досягнути, оскільки більшість моделей просто нездатні, охопити всю ширину й глибину процесів, що відбуваються на підприємстві.

2.3. Виділення ключових елементів системи матеріальної та моральної зацікавленості у раціональному ресурсокористуванні

Практична діяльність переробних підприємств щодо управління ресурсоощадною діяльністю пов'язана в основному з окремими елементами економії товарно-матеріальних ресурсів. Враховуючи зазначене, можна стверджувати, що за сучасних умов господарювання підприємствам необхідна комплексна система управління ресурсоощадними процесами (від зниження питомої ресурсомісткості до використання систем промислового відтворення сировини).

Основні напрямки розвитку ресурсозбереження мають відбуватись у надшвидкому режимі за умов обмежених фінансових можливостей підприємств. Основними заходами в цьому контексті є розробка та використання на практиці принципів ресурсовикористання. До них можна віднести: формування та удосконалення економічних та інвестиційних механізмів ресурсозбереження (тарифна та податкова політика, лізингові операції, пільгове кредитування, політика субсидій, яка б в цілому стимулювала скорочення енергоспоживання) [1].

Економічний механізм енергозбереження має ґрунтуватися на принципах стимулювання, на відміну від існуючих та найбільш розповсюджених механізмах у зниженні енерговитратності виробництва через зниження собівартості продукції. Реалізація зазначених механізмів потребує залучення значних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Їх фінансування може здійснюватись з кількох різних джерел, а саме: за рахунок власних коштів підприємств, за рахунок державного бюджету, за рахунок залучення позабюджетних коштів, за рахунок місцевих бюджетів.

Для аналізу та прогнозування процесу ресурсного забезпечення підприємства можливий ізольований розгляд окремих видів ресурсів. Такий підхід є до певної міри умовним. Однак, з огляду на, те що ресурсний потенціал функціонує як єдине ціле, перш ніж розглянути підходи до визначення

співвідношень між його складовими з метою оптимізації пропорцій між ними, важливо більш детально зупинитися на характеристиці особливостей ресурсів і процесу ресурсного забезпечення діяльності переробних підприємств як об'єкта нашого дослідження.

Досліджуючи особливості побудови системи управління підприємств переробної промисловості необхідно враховувати значний обсяг факторів впливу на побудову системи управління, які нами запропоновано об'єднати в три групи: загальні, організаційні та технологічні (рис. 2.9).

Перша група (загальні фактори) обумовлює універсальний підхід до діяльності переробного підприємства. Зокрема, вид підприємницької діяльності передбачає виробничу, комерційну та грошово-кредитну діяльність, кожен із яких накладає особливості в процесі функціонування підприємства.

Галузь чи підгалузь виду діяльності враховує певні особливості, які притаманні тим чи іншим переробним підприємствам. Скажімо, м'ясокомбінат виробляє продукцію, що відноситься до різних галузей: м'ясо, ковбаси, кулінарні вироби, консерви – м'ясопереробна галузь; жовч харчова, гематоген, пепсин, харчовий альбумін та інші медичні препарати – фармацевтична галузь; сухі тваринні корми – комбікормова галузь тощо. Спеціалізація виробництва – передбачає умовний поділ підприємств на наступні групи: підприємства, які переробляють сільськогосподарську сировину – забійні цехи, птахопереробні заводи; підприємства, для яких сировина – це продукція, яка пройшла вже первинну промислову переробку – молочні заводи, кулінарні фабрики, консервні заводи тощо. Найважливішими факторами розміщення переробних галузей є сировинна база, чисельність і густота населення, форми організації виробництва, транспорт. Об'єктивними чинниками є природні умови і науково-технічний прогрес. Залежно від дії основних факторів галузі первинної переробки сільськогосподарської сировини поділяються на такі групи: орієнтовані на джерела сировини: цукрова, консервна, олійна; орієнтовані на місця споживання готової, продукції: молочна, бродильна; орієнтовані одночасно на сировину й на споживача: м'ясна, борошномельно-круп'яна.

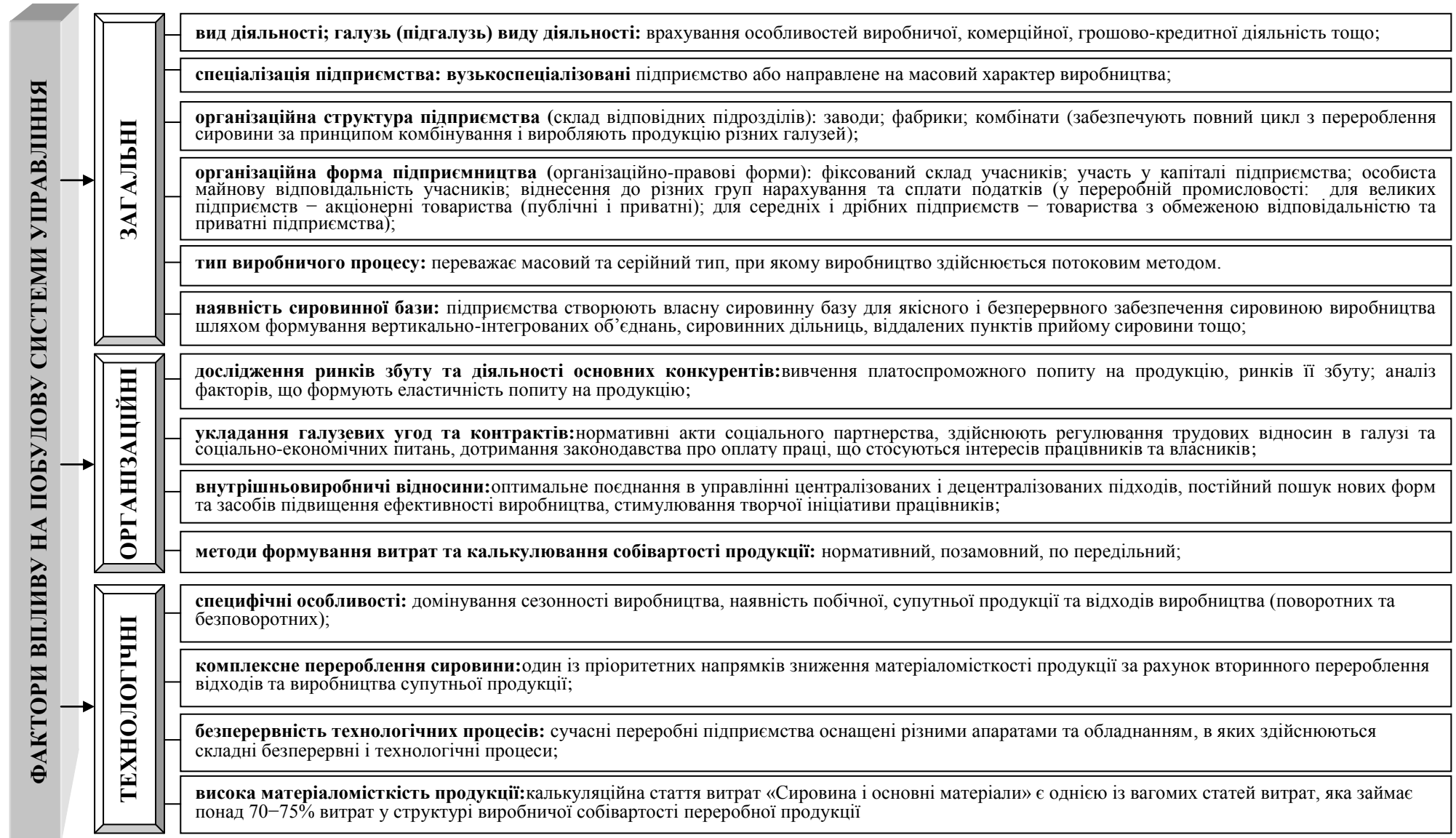


Рис. 2.9. Фактори впливу на побудову системи управління переробним підприємством

Відповідно, організаційна структура обумовлює склад та підпорядкованість підрозділів на підприємстві. Існує закономірність, за якої чим складніша технологія, тим більше підрозділів та тим складніші зв'язки у них. За організаційною структурою переробні підприємства поділяються на: заводи, фабрики, комбінати тощо.

За організаційною формою підприємництва виділяють: фіксований склад учасників; участь у капіталі підприємства; особисту майнову відповідальність учасників; віднесення до різних груп щодо нарахування сплати податків. У переробній промисловості, як правило, існують: для великих підприємств – акціонерні товариства (публічні і приватні); для середніх і дрібних підприємств – товариства з обмеженою відповідальністю та приватні підприємства.

Ознака типу виробничого процесу передбачає переважно масовий та серійний тип, при якому виробництво здійснюється потоковим методом. На безперервних поточкових лініях виробляють харчові жири, ковбасні вироби, консерви. На перервних поточкових лініях здійснюють первинну переробку худоби, обробляють кишки худоби, шкури, виробляють кормове борошно тощо.

Надзвичайно серйозною проблемою для переробних підприємств є наявність сировинної бази. Відповідно до цієї ознаки, підприємства можуть закуповувати сировину, а також створювати власну сировинну базу для якісного і безперервного забезпечення сировиною виробництва шляхом формування вертикально-інтегрованих об'єднань.

Група організаційних факторів об'єднує: дослідження ринків збуту та діяльності основних конкурентів, укладання галузевих угод та контрактів, методи формування виробничих витрат та калькулювання собівартості продукції тощо.

Технологічні фактори характеризують основні специфічні особливості функціонування переробних підприємств, таких як: комплексне перероблення сировини як фактору зниження матеріаломісткості продукції за рахунок

вторинного перероблення відходів та виробництва супутньої продукції; сезонність виробництва; складність і безперервність технологічний процесів; наявність супутньої та побічної продукції, відходів і природних втрат.

Принципи формування та використання механізмів ресурсного забезпечення діяльності для кожного переробного підприємства зокрема, є індивідуальними, що залежить від специфіки галузі функціонування, рівня та потенціалу розвитку, а також стратегії розвитку підприємства.

Управління ресурсами є необхідною умовою підвищення якості управління фінансовими потоками підприємства, оскільки будь-який елемент ресурсної бази, так чи інакше, впливає на формування, швидкість і узгодженість цих потоків. З цих позицій, ресурсне управління – діяльність, здійснювана підприємством з метою оптимального використання наявних ресурсів.

Принципи формування та використання механізмів ресурсного забезпечення діяльності для кожного переробного підприємства зокрема, є індивідуальними, що залежить від специфіки галузі функціонування, рівня та потенціалу розвитку, а також стратегії розвитку підприємства.

В основу формування й функціонування будь-якої економічної системи, покладені принципи цілісності, інтегративності, комунікативності, тощо. Проте, найбільший ефект досягається в тому 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), обумовлені зовнішнім середовищем в 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. 2.9).

Таблиця 2.9

Карта SWOT діяльності підприємства переробної промисловості

<p><u>Можливості (1):</u></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><u>Загрози (2):</u></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><u>Сильні сторони (3):</u></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><u>Слабкі сторони (4):</u></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 обробки 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 довірливої 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 середовища підприємства дозволить обґрунтовано визначити стратегію діяльності та стратегічні альтернативи розвитку. Матриця SWOT дає можливість узагальнити результати проведених досліджень в систему, встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, які притаманні підприємству, зовнішніми загрозами та можливостями, які в подальшому будуть використані для формулювання його стратегії.

Ступінь впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність об'єкта дослідження може бути встановлена експертним шляхом за п'яти бальною шкалою оцінки (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 і 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. 2.10).

Таблиця 2.10

Узагальнююча матриця SWOT підприємства

		Можливості (1)	Загрози (2)
		Е баллов	Е баллов
Сильні сторони(3)	\sum б алів	бали (3) x бали(1)	бали (3) x бали (2)
Слабкі сторони (4)	\sum б алів	бали (4) x бали (1)	бали (4) x бали (2)

Добуток факторів, представлених в 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 розробки стратегії підприємства аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії й оцінюються за ступенем придатності для досягнення головних 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 сьогоднішній день 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 і 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, розробки 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 наступні 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 найбільш пріоритетних 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 наступні 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 середовища, активного впливу на ринок, безперервності збору й обробки

інформації, ситуаційного аналізу та управління, стійкості й мобільності системи управління.

Таким чином, вирішення проблеми формування, використання, перерозподілу ресурсів підприємства та, пов'язаних з цим, інвестиційних процесів можливе тільки на підставі комплексного підходу. Розробка й впровадження системи стратегічного управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства повинні бути складовою частиною формування загальної корпоративної стратегії, що ґрунтується на достовірній та повній оцінці його можливостей.

2.4. Оцінка впливу ризиків на вибір системи управління ресурсами

Поняття ризиків охоплює практично всю діяльність господарюючого суб'єкта, і, отже, існує значна кількість ризиків, що виникають в процесі діяльності підприємства. Пошук шляхів вирішення існуючих проблем можливий лише при наявності спектру альтернатив, відповідно, й ризиків. Слід зазначити, що одним із правил економічної поведінки є не уникання ризиків, а їх передбачення, намагаючись знизити до більш низького рівня.

Інформаційне забезпечення системи прийняття управлінських рішень в даному випадку повинна, з однієї сторони – відображати всі суттєві аспекти, пов'язані з виникненням ризикової ситуації, а з іншої – в процесі прийняття рішень мінімізувати ризикові факти.

Існування бухгалтерського інструментарію (документації, інвентаризації, оцінки, калькуляції, рахунків, подвійного запису, балансового узагальнення та звітності) дозволяє на системному рівні виявляти невідповідності та відхилення від нормального перебігу господарської діяльності підприємства, в порушеннях взаємозв'язків між елементами методу бухгалтерського обліку; у відхиленнях від загальноприйнятого способу відображення інформації в одному із елементів методу (між аналітичним та синтетичним обліком, між первинними, зведеними

та результатними документами); в порушення технологічного процесу облікової роботи (недотримання принципів обліку, правил інвентаризації, виправлення помилок).

Теоретичні та практичні аспекти даної проблеми розроблялись в працях багатьох зарубіжних вчених, зокрема: дослідження суті економічних ризиків, виявлення їх причин здійснювали А. Маршалл, Дж. Кейнс, И. Шумпетер, Ю. Брігхем, К. Рэрхед, С. Хьюс, Г. Клейнер.

Перелік джерел з питань ризиків у вітчизняній економічній літературі знаходиться на початковому етапі, більше того, фундаментальних досліджень по суті не існує. Основною причиною такої ситуації є орієнтація, протягом тривалого часу, на централізовану систему управління (не складає тут винятку й економіка підприємств). У зв'язку із цим, не було потреби врахування в діяльності підприємств ані умов невизначеності, ані елементів ризику.

Основними причинами ризику є наступні:

- 1) більшість економічних процесів є індетермінованими;
- 2) не можливість збору достатньої інформації;
- 3) можливість існування фактору невизначеності в господарських операціях (асиметрія фактів).

Окрім цього, причини, що зумовлюють економічний аспект ризику можна також згрупувати за сферою прояву:

- внутрішні: недоліки в організації, техніці та технології економіки, тощо;
- зовнішні: зміни економічних факторів, нормативно-правового забезпечення та регулювання, похибки в інформаційному відображенні в контрагентів, тощо.

Як відомо, в межах реалізації функцій бухгалтерського обліку, враховуючи різні фактори, можуть виникати ризикові ситуації. Адже, діяльність, в кінцевому випадку, реалізується через відповідні рішення (певні

управлінські дії), тобто ризик виникає саме в результаті реалізації потенціалу виконавця (рис. 2.10).

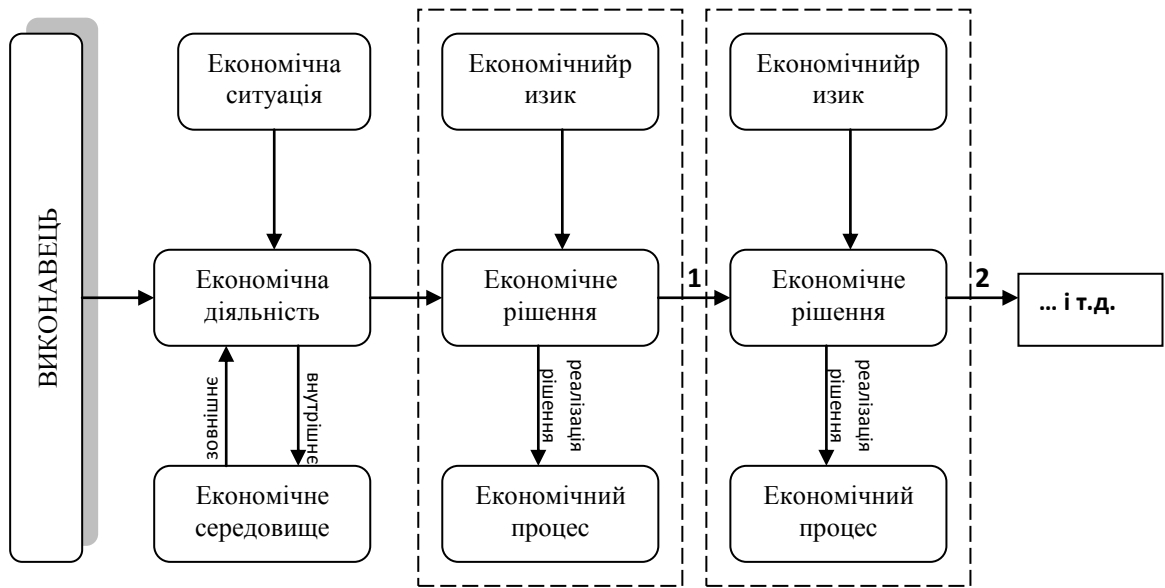


Рис. 2.10. Схема взаємодії системи прийняття рішень та ризиків

Зображені на рисунку ситуації можуть повторюватись декілька раз. Проте, це може свідчити про недостатню кваліфікацію виконавця чи відсутність у нього практичного досвіду, недосконале вивчення ситуації, неякісну інформаційну базу.

Відповідно, алгоритм оцінки економічного ризику можна зобразити наступним чином (рис. 2.11):

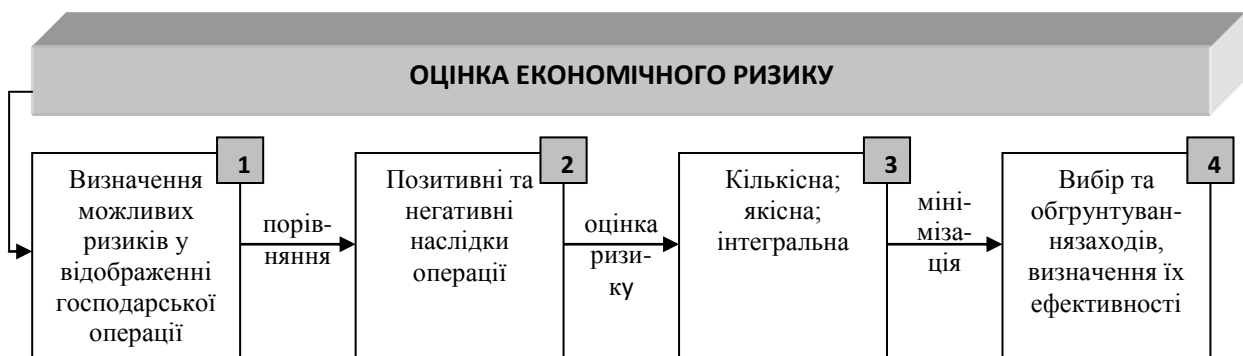


Рис. 2.11. Алгоритм оцінки економічного ризику

Існування різноманітних факторів облікового ризику дозволяє їх аналізувати, за певних ситуацій, з достатньою в глибиною. Проте, всі вони в кінцевому випадку проявляються лише в двох варіантах:

1. Ризик полягає в тому, що фактичні позитивні «умовно-грошові потоки» виявляться меншими від очікуваних.
2. Ризик полягає в тому, що фактичні негативні «умовно-грошові потоки» виявляться більшими від очікуваних.

Таке прозоре трактування доволі складного та багатогранного поняття як економічний ризик акцентує увагу на суті проблеми. Вважаємо, що економічний ризик – це не абстрактна категорія (невизначеність, можливість невдачі чи варіація результату). Виходячи з принципу вартісного вимірювання або грошової оцінки, це не що інше, як грошова сума, яка може бути або невірно визначена, або, як наслідок, переплачена чи недоотримана. Тому, ми повинні в першу чергу оперувати грошовими вимірниками, а не процентними ставками, значеннями чи ще іншими показниками.

Отже, економічний аспект ризику має цілком самостійне теоретичне і прикладне значення як важлива складова теорії та практики економіки підприємств, особливо якщо врахувати недостатнє вивчення цієї проблеми.

У свою чергу, класифікація ризиків означає систематизацію безлічі ризиків на підставі якихось ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати підмножини ризиків в більш загальні поняття.

Як відомо, у діяльності підприємства можна виділити три категорії рішень: стратегічні, тактичні й оперативні. Стратегічні рішення в свою чергу поділяються на рішення за елементами стратегії підприємства; тактичні – на рішення за окремими господарськими заходами або проектам; оперативні – на рішення в процесі реалізації деякого проекту чи іншого господарського заходу.

Поняття "ризик" передбачає, що ризик виникає тоді, коли рішення приймаються при наявності декількох альтернатив. Разом з тим дане визначення вказує на наступні важливі моменти: ризик розглядається за відношенням до мети, на досягнення якої направлено рішення.

Стратегічні цілі підприємства реалізуються в умовах неоднозначності реальних соціально-економічних процесів, різних способів і варіантів перетворення ресурсів, можливих станів ресурсів і ситуацій реалізації рішення, в яких в майбутньому може виявитися підприємство. В момент прийняття рішення неможливо отримати точні й повні знання про майбутнє середовище реалізації стратегії підприємства, про всі діючі або потенційно можливі прояви внутрішніх та зовнішніх факторів.

Можливі негативні наслідки рішень, прийнятих і реалізованих без урахування ризику, можуть виявитися незворотними. Необхідно свідоме, раціональне відношення до ризику, постійний облік його в повсякденній практиці та особливо при формуванні стратегії підприємства, так як стратегічні рішення зачіпають всі життєво важливі сторони його діяльності.

Сучасна концепція прийняттого ризику в стратегічному управлінні організацією виходить з визнання того факту, що завжди існує ризик не реалізувати заплановане, оскільки неможливо повністю усунути потенційні причини, які можуть привести до небажаного розвитку подій і в результаті – до відхилення від обраної мети. Разом з тим відомо, що для досягнення обраної стратегічної мети завжди можна знайти рішення, що забезпечує певний компромісний рівень ризику, який називають "прийнятним" і який відповідає певному балансу між очікуваною вигодою і загрозою втрат.

В ході розробки стратегії управління ресурсами підприємства концепція прийняттого ризику реалізується у вигляді двохстадійного комплексу процедур – оцінки ризику та управління ризиком. Оцінка ризику – це сукупність регулярних процедур аналізу ризику, ідентифікації джерел його утворення, визначення можливих масштабів наслідків прояви факторів ризику і виявлення ролі кожного джерела в загальному профілі ризику даного підприємства. Оцінка ризику стратегії будується на всебічному (науковому, технічному, технологічному, маркетинговому, соціологічному і т.п.) вивченні підприємства та середовища його функціонування як джерел ризику, аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, побудові та аналізі ланцюжків

розвитку подій при дії тих чи інших факторів ризику, визначенні показників оцінки рівня ризику, а також у встановленні механізмів і моделей взаємозв'язку показників і чинників ризику.

Об'єктом оцінки та управління ризиком тут є стратегічні рішення підприємства, стратегічний план, що містить ряд тверджень щодо майбутнього розвитку зовнішнього по відношенню до середовища підприємства, рекомендацій щодо дій керівництва, й колективу підприємства, прогнозних висловлювань про реакцію на заплановані стратегічні заходи споживачів продукції, постачальників сировини, конкурентів і ін.

Ризиком стратегії, або ризиком стратегічного рішення, будемо називати можливість небажаного розвитку подій, проаналізовану разом із їх наслідками у співвідношенні з можливим збитком від небажаного розвитку подій.

Причинами ризику при формуванні стратегії підприємства слід вважати події, які, не відносяться до запланованих але можуть відбутися та, в цьому випадку, здійснити вплив на хід реалізації стратегічного задуму. Результатом прояву причини ризику буде небажаний розвиток подій, наслідки якого приведуть до відхилення від поставленої стратегічної мети підприємства. До таких подій відносяться ті, які можна було передбачити, так і ті, які передбачити було неможливо.

На нашу думку, фактори ризику – це умови, які можуть викликати або сприяти прояву факторів ризику для певного стратегічного рішення підприємства. Показником рівня ризику або просто показником ризику стратегії називають рівень ризику, виражений за певним правилом в деякій шкалі. У питаннях аналізу ризику важливим є не тільки саме значення оціночного показника, але й опис методу отримання оцінки, опис розглянутих ситуацій, причин і факторів ризику. Як показник ризику, наприклад, може використовуватися середньозважена оцінка величини збитку за сукупністю можливих небажаних ситуацій чи подій. Альтернативним способом якісного виміру рівня ризику може бути використання профілю ризику.

Будь-який з розглянутих вище видів стратегії націлений на зміну відповідного потенціалу ресурсів. Отже, показник рівня ризику має характеризувати можливе відхилення від запланованого збільшення потенціалу підприємства, яким це відхилення обумовлене.

При розробці стратегії управління ресурсами підприємства дослідження ризику характеризується двома головними особливостями. Перша пов'язана з тим, що стратегічним рішенням притаманна значна часова віддаленість результатів реалізації запланованих стратегічних рішень і заходів від моменту їх розгляду і прийняття. Інша особливість полягає в опосередкованому характері впливу стратегічних рішень на результати діяльності підприємства, так як стратегічні рішення реалізуються за допомогою прийняття і здійснення тактичних та оперативних рішень.

Класифікувати фактори ризику можна за різними ознаками. В даному випадку вимогою до класифікації є її орієнтація на методи компенсації або протидії ризикам. Іншими словами, класифікація факторів (точніше, видів факторів) ризику повинна бути співвіднесена з класифікацією методів управління ризиком. Це обмежує можливості формального об'єднання різних по суті чинників в одній класифікаційній групі.

Визначивши в якості об'єкта аналізу ризику організацію виробничого типу, можна поділити фактори ризику такого суб'єкта в залежності від сфери виникнення на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх для виробничого підприємства відносяться фактори, обумовлені причинами, не пов'язаними безпосередньо з діяльністю підприємства. Внутрішніми факторами ризику є фактори, поява яких обумовлена або породжується діяльністю підприємства. Зовнішні фактори відіграють істотну роль в загальному профілі ризику та поділяються на політичні, соціально-економічні, екологічні та науково-технічні.

Внутрішні чинники ризику виникають безпосередньо в ході діяльності підприємства. До факторів ризику основної виробничої діяльності відносяться порушення персоналом технологічної дисципліни, аварії, позапланові зупинки

роботи обладнання або переривання технологічного циклу через вимушений ремонт обладнання (наприклад, внаслідок несподіваної зміни якісних параметрів сировини) і т.п.

Фактори ризику допоміжної виробничої діяльності – це перебої в енергопостачанні, продовження в порівнянні з плановими термінами ремонту обладнання, аварії допоміжних систем (вентиляційних пристроїв, систем водо- і тепlopостачання тощо), невідповідність інструментального господарства підприємства для освоєння нового виробу та ін.

У частині кадрових проблем можливий прояв таких факторів ризику, як невірна оцінка необхідного періоду підготовки й перепідготовки кадрів, відтік кваліфікованої робочої сили внаслідок локальних етнополітичних конфліктів, природних катаклізмів, техногенних катастроф в регіоні і т.п.

Внутрішні чинники ризику управлінської діяльності можна класифікувати за рівнем в процесі прийняття рішень. Рішення, що приймаються керівництвом підприємства, прийнято відносити до одного з трьох рівнів – стратегічного, тактичного або оперативного.

Класифікувати фактори ризику можна за різними ознаками. У даній роботі вимогою до класифікації є її орієнтація на ресурси. Така класифікація більш зручна, до того ж вона більш наочна для зниження ризику за найбільшими групами ресурсів підприємства.

Визначивши в якості об'єкта аналізу ризику, пов'язані з ресурсами, їх можна поділити в залежності від сфери виникнення на зовнішні та внутрішні (табл. 2.11).

До зовнішніх для виробничого підприємства відносяться фактори, викликані обставинами, не пов'язаними безпосередньо з діяльністю самого підприємства, та обумовлені ризиками від залучення будь-якого ресурсу з зовнішнього середовища.

Внутрішніми факторами ризику будемо вважати фактори, поява яких обумовлена або породжується діяльністю підприємства, зокрема, як від роботи

ресурсів всередині підприємства, так і від нестачі певного ресурсу в кінці операції, тобто потенціалу підприємства.

Таблиця 2.11

Групування ризиків за групами ресурсів

Вид ресурсу	Група ризиків	
	зовнішні	внутрішні
Матеріальний	<p>Зростання цін на сировину і матеріали Зрив графіків постачання. Втрата постачальників – перехід до інших партнерів. Зростання транспортних тарифів, мита. Виробництво аналогічної продукції покупцем.</p>	<p>Неефективна робота обладнання, недоліки технології. Позапланові простої обладнання. Відсутність технологічних змін, зношеність обладнання. Відсутність резерву потужності. Невиконання плану техобслуговування. Відсутність запчастин на обладнання. Порушення режимів роботи і ремонтів обладнання. Нестабільність в якісних характеристиках сировини, виробничий брак. Недостатня надійність основних фондів. Утворення дефіциту матеріалів. Значний обсяг незавершених виробів. Відсутність збуту готової продукції.</p>
Фінансовий	<p>Кредитний ризик. Процентний ризик. Валютний ризик. Інфляційний ризик. Неплатежі Дотримання зобов'язань Ризик упущеної фінансової вигоди.</p>	<p>Інвестиційний ризик. Зниження ліквідності. Несплата дебіторами основного боргу та відсотків.</p>
Трудовий	<p>Непрацездатність. Відтік кваліфікованої робочої сили внаслідок локальних етно-політичних конфліктів, природних катаклізмів, техногенних катастроф в регіоні.</p>	<p>Недостовірні оцінки необхідного періоду підготовки і перепідготовки кадрів. Професійна непридатність. Надлишок (нестача) робочої сили.</p>
Інформаційний	<p>Відсутність інформації через її закритість. Недостовірні інформація, яка функціонує в ринковій системі.</p>	<p>Недостовірні відомості, які надійшли та вийшли з внутрішньої системи підприємства з вини персоналу. Старіння інформації про ситуації, що склалася, причому цей ризик, як правило, надходить по довгих інформаційних каналах, які як правило, присутні на підприємствах з високою ієрархічною структурою. Відсутність інформації взагалі. Це дуже часто можна спостерігати на підприємствах, де підлеглі приховують від свого керівництва інформацію про реальний стан справ. Розголошення персоналом відомостей, що становлять загрозу економічній безпеці підприємства.</p>

Для організацій, що функціонують в умовах динамічного розвитку середовища (перехідної економіки), реалістична концепція вимірювання ризику не може ґрунтуватися на класичних принципах статистичної ймовірності, так як ці принципи передбачають можливість необмеженого повторення одних і тих же подій в одних і тих же або схожих умовах, що практично неможливо в реальному житті. Тому для вимірювання ризику в діяльності підприємства повинен бути використаний особливий інструментарій – спеціальна шкала, показники, алгоритми. Одночасно з'являється галузь для застосування найпростіших лінійних показників типу математичного інструментарію, оскільки в умовах стрибкоподібних змін середовища залежності, адекватно відображають реальність, рідко задовольняють найпростіші співвідношення, що лежить в основі лінійних моделей. Пропонований підхід до оцінки ризику базується на концепції теорії виміру. Відповідно до цієї концепції, вирішення задачі вимірювання властивості або аспекту реальної ситуації передбачає наступні етапи:

1. Системний аналіз і побудова так званої кореляційної моделі предметної або емпіричної області (в даному випадку ризикової ситуації в діяльності підприємства);
2. Вибір шкали вимірювання ризику (здійснюється з урахуванням цілей вимірювання і можливостей отримання необхідної інформації);
3. Вибір способу визначення значень показника вимірювання ризику за шкалою обраних показників.

Ефективне управління підприємством в сучасних реаліях неможливе без застосування спеціальних методів аналізу та управління ризиком.

Управління ризиком було визначено вище як процес підготовки і реалізації заходів, мета яких – зниження небезпеки прийняття помилкового рішення і зменшення можливих негативних наслідків небажаного розвитку подій в ході реалізації прийнятих рішень при стратегічному управлінні підприємством. Для виробничих підприємств управління ризиком ґрунтується

на концепції прийняттого ризику, що припускає можливість раціонального впливу на рівень ризику та доведення його до прийняттого значення.

Підсистема управління ризиком будується за ієрархічним принципом, відповідно процес управління ризиком відбувається на двох супідрядних рівнях – виконавчому та координаційному (рис. 2.12).

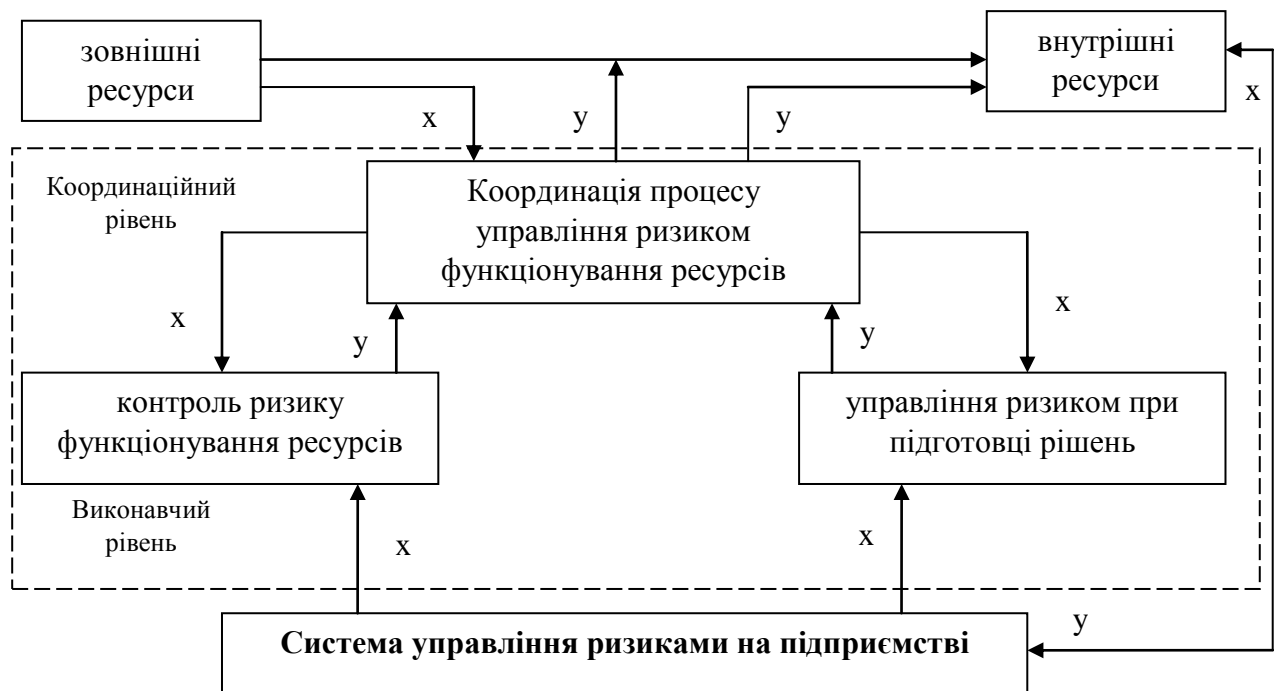


Рис. 2.12. Функціональна структура управління ризиком на підприємстві
(x – керовані змінні, y – управлінський вплив)

На виконавчому рівні виконуються дві основні функції: по-перше, безперервний контроль рівня ризику, що виникає в процесі функціонування ресурсів, і, по-друге, управління рівнем ризику, пов'язаного з процесом підготовки рішень всіх рівнів підприємства та корекцією настання ризикової ситуації. Функції виконавчого рівня забезпечують виконання конкретних процедур аналізу ризику в ході реалізації вже прийнятих і підготовлених нових важливих для підприємства рішень.

Функція "контроль рівня ризику функціонування ресурсів" призначена для виявлення тенденцій небажаного розвитку подій з метою подальшої нейтралізації негативних наслідків, до яких може призвести настання ризикової

ситуації в результаті вже прийнятих рішень або неконтрольованих змін в потенціалі ресурсів. Суть цієї функції в своєчасному виявленні / попередженні істотного відхилення рівня ризику, визначення його причини, тобто фактора ризику, який спричинив за собою настання ризикової ситуації.

Функція "управління рівнем ризику при підготовці рішень" реалізує процедури аналізу ризику в процесі підготовки стратегічних рішень і дозволяє оцінити збільшення рівня ризику, яке може бути спричинене прийняттям рішення, або виявити фактори ризиків, дія яких стане більш вірогідною або істотною. За результатами такого аналізу завчасно можуть бути розроблені заходи, що усувають або, щонайменше, ослаблюють негативні наслідки прояву ризику. Можливо, що буде рекомендовано відмовитися від запропонованого рішення як невиправдано ризикованого. Разом з тим, дана функція ініціюється при виявленні з блоком "контроль" початку небажаного розвитку подій для розробки адекватних коригувальних впливів.

На координуючому рівні виконуються командно-контрольні процедури налагодження роботи всіх ланок підсистеми управління ризиком відповідно до прийнятих цільових настанов підприємства. Процедури управління ризиком необхідно організувати, тобто зазначити терміни проведення робіт, форму і обсяг представлених результатів, визначити склад і порядок виконання процедур аналізу та оцінки рівня ризику, підготувати необхідну нормативну і довідкову інформацію, зібрати поточну інформацію, запустити процес розробки заходів щодо зниження рівня ризику і, нарешті, довести вироблені пропозиції до відома керівництва підприємства, а після їх затвердження організувати реалізацію антикризових заходів.

Наступним компонентом моделювання ризикової ситуації – є вибір шкали вимірювання ризику. Пропонований підхід до вибору шкали та алгоритму вимірювання базується на попередньому вирішенні питань про вимір окремої ймовірнісної та соціально-економічної оцінки ситуації, оскільки саме так проходить аналіз ситуації в практичній діяльності осіб, які беруть або

опрацьовують рішення. Починати слід з вибору шкали вимірювання ймовірностей.

Цей вибір визначається в залежності від двох факторів: цілей вимірювання та обсягу наявної інформації про ситуацію. Цілі, пов'язані з внутрішнім аналізом ситуації, відмінністю варіантів ризику при різних комбінаціях подій можуть бути досягнуті при відносно малоінформативних варіантах шкали, таких, як номінальні та порядкові. За допомогою номінальної шкали всі варіанти поділяються на непересічні групи, кожна з яких отримує одну номінальну оцінку.

В цьому випадку шкала повинна бути порядковою. Тут сукупність значень є частково впорядкованою множиною, що дозволяє визначити, який з результатів більш ймовірний, але не дозволяє встановити наскільки.

Наступною в порядку зростання інформативності є шкала відносин. При наявності достатньої інформації будується шкала, що дозволяє визначити відносну ймовірність настання кожної події з заданої пари. Тут x – числова множина, елементи якої сприймаються не як абсолютні, а як відносні числа. При фіксації значення вимірювача на одній із подій, тобто фіксації одиниці виміру, шкала перетворюється в абсолютну.

Шкалою для вимірювання величини збитку в принципі також може бути будь-яка з вище перерахованих – номінальна, порядкова, кількісна, шкала відносин. Найбільш поширений випадок – первинне вимірювання збитку в грошових одиницях, тобто в кількісній шкалі, хоча в разі відсутності необхідних даних може застосовуватися й інша шкала.

Після обчислення розподілу ймовірностей настання тих чи інших наслідків реалізації обраних для аналізу факторів ризику (або їх поєднань) можна обчислювати значення показників рівня ризику, тобто вирішити прямі завдання аналізу ризиків.

Ще один напрямок боротьби з різними загрозливими ситуаціями, пов'язане зі створенням механізмів попередження небезпеки, представлено групою методів компенсації ризику. За різновидами впливу їх відносять до

випереджувальних методів управління. На жаль, ці методи, як правило, більш трудомісткі, вимагають великої аналітичної роботи, від повноти та ретельності якої залежить ефективність їх застосування.

До найбільш ефективних методів цього типу відноситься використання в діяльності підприємства стратегічного управління. Як засіб компенсації ризику стратегічного управління дає ефект в тому випадку, якщо процес розробки стратегії пронизує буквально всі сфери діяльності підприємства. Повномасштабні роботи зі стратегічного управління, яким зазвичай передують вивчення потенціалу ресурсів, можуть зняти велику частину невизначеності, дозволяють передбачити появу вузьких місць у виробничому циклі, попередити ослаблення позицій підприємства в своєму секторі ринку, заздалегідь ідентифікувати специфічний профіль факторів ризику підприємства, а отже, заздалегідь розробити комплекс компенсаційних заходів, план використання і підключення прихованих резервів ресурсів.

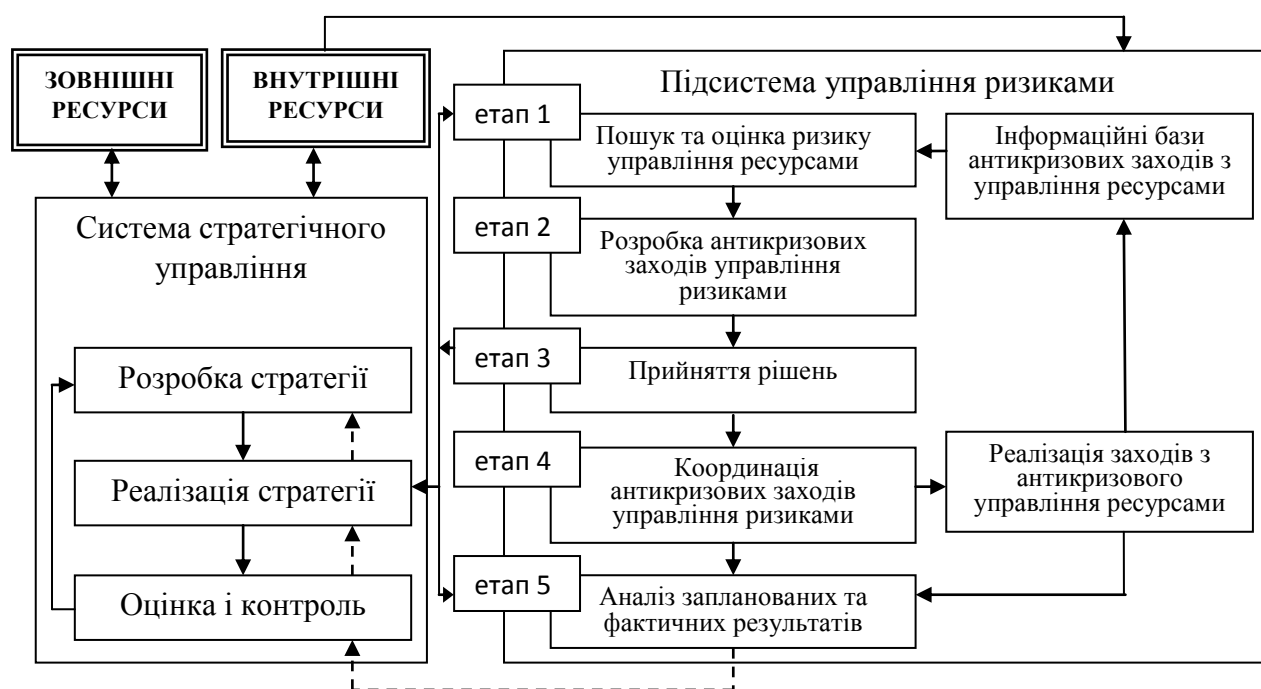


Рис. 2.13. Процес управління ресурсами з урахуванням ризиків

Як зображено на рис. 2.13, контроль ризиків функціонування стратегічного управління підприємством відбувається наступним чином.

1. Інформація про поточний стан підприємства та його зовнішнє середовище збирається й переробляється блоком "моніторинг", а результати передаються в блок "аналіз факторів і оцінювання рівня ризику". При цьому періодичність спостереження, склад і форма фіксації результатів обробки інформації повинні встановлюватися на досить тривалий термін для можливості порівняння на наступних етапах аналізу ризиків.

2. У блоці "аналіз факторів та оцінювання рівня ризику" ця інформація разом з аналогічною інформацією попередніх точок "відбору" (моніторингу і аналізу ризику) з необхідними нормативно-довідковими даними обробляється за допомогою відповідних методів. Отриманий в результаті аналітичної роботи фактичний профіль факторів ризику і оцінка нового значення рівня ризику порівнюються з попередніми даними, що зберігаються в архіві блоку "нормативно-довідкова інформація", із заданим рівнем прийняттого ризику.

3. Якщо виявляється, що отримана на цей момент оцінка рівня ризику істотно не відрізняється від попередньої та не перевищує встановлений керівництвом підприємства поріг прийняттого ризику, функція контролю завершується передачею оформлених протоколів ризику в архів протоколів і видачею рекомендацій щодо терміну проведення контрольного циклу. В іншому випадку потрібна корекція ходу подій, для чого ініціюється виконання функції "управління ризиком".

4. Роль функції "управління ризиком" полягає в розробці та перевірці "ризикованості" запланованого господарського рішення, так званого "пробного рішення". Наприклад, алгоритм управління ризиком на етапі підготовки стратегічного рішення матиме наступний вигляд: запропоноване підсистемою стратегічного планування "пробне стратегічне рішення" спрямовується на аналітичну обробку в блок "Аналіз факторів та оцінки рівня ризику"; аналізуючи ризики "пробного стратегічного рішення" використовується велика допоміжна інформація: каталоги факторів і профілів ризику, минулі й поточні результати моніторингу організації й середовища функціонування, архівні

протоколи ризику, прогнозна інформація і т.п. Блок "Аналіз факторів і оцінювання рівня ризику" проводить ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх факторів ризику, поява яких може бути обумовлена пропонованим стратегічним рішенням, оцінює можливість їх прояви, ранжує їх за актуальністю та значущістю для даного періоду часу і прогнозованою господарською ситуацією, формує поточний профіль ризику підприємства. Отримана нова інформація зіставляється з протоколами попередніх актів аналізу ризику, а виявлені відхилення аналізуються й інтерпретуються.

Конкретний склад і порядок процедур роботи блоку "аналіз факторів та оцінювання рівня ризику" можуть коливатися в залежності від конкретного завдання, реального стану підприємства, стану середовища функціонування і моменту проведення аналітичних робіт. Проте, можна виділити деяку типову послідовність етапів.

На першому етапі створюється перелік потенційно можливих небажаних подій, до яких може призвести реалізація пробного стратегічного рішення на даному підприємстві. Для отриманого списку формується набір кількісних і якісних характеристик, що призводять до небажаних подій, на основі якого будуть обрані показники ризику.

На другому етапі визначається набір вихідних ситуацій – факторів ризику та комбінацій факторів ризику (профіль ризику), можливість реалізації яких братиметься до уваги в розрахунку при подальшому аналізі, і опису ступеню можливості прояву факторів. Таким чином, на цьому етапі вибирається математична модель невизначеності ситуації прийняття рішення.

На третьому етапі на основі раніше обраних кількісних і якісних характеристик етапів ризику та з урахуванням типу математичної моделі вибираються показники ризику.

На четвертому етапі для кожної вихідної ситуації визначаються етапи небажаного розвитку подій, які можуть бути наслідком даної вихідної ситуації або появи певного фактора ризику, а потім будується модель, оцінюються і інтерпретуються отримані значення обраних показників ризику даного

пробного рішення. Інформаційна база для виконання всіх названих вище функцій зосереджена в базах даних блоку "нормативно-довідкової інформації". До складу блоку входять кілька баз даних: архів результатів моніторингу; каталог факторів ризику; каталог профілів ризику підприємства; банк методів, моделей та інструментальних програмних засобів аналізу ризику; банк методів і алгоритмів управління ризиком; архів протоколів ризику; прогнозна інформація.

Після завершення етапу аналізу ризику та розробки управлінських дій результатів оцінок початкового і фінального рівнів ризику, обрані антикризові заходи, а також вихідні дані та інша використана інформація відображаються в документі "Протокол ризику".

Наведена вище структура та схема процесів управління ризиком в ході виробничої діяльності дозволяють, орієнтуючись на реальні умови конкретного підприємства, планувати відповідні організаційні заходи, калькулювати необхідні витрати, а також формулювати потребу в методичних розробках, що забезпечують новий але необхідний аспект діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

Запропонована в даному розділі концепція стратегічного управління ресурсами підприємства, дозволяє створити систему, здатну виявляти елементи найважливіших параметрів ресурсів, і визначати характер зв'язків між ними і станом підприємства безпосередньо як в процесі роботи, так і в стратегічній перспективі.

Особлива увага в представленій концепції стратегічного управління ресурсами приділяється оцінці власних сильних і слабких сторін, включаючи ключові компетенції підприємства, а також сприятливі можливості та загрози, які існують в галузі.

У цьому розділі представлена блок-схема стратегічного управління ресурсами підприємства, яка складається з наступних основних блоків: визначення мети діяльності підприємства; виявлення ключових конкурентних переваг; вибір стратегічних альтернатив; визначення потреби в ресурсах; визначення потреби в ресурсах за певною альтернативою; оцінка ресурсного потенціалу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; порівняння потреби в ресурсах з їх наявністю за розглянутою альтернативою; розробка варіантів управлінських рішень щодо усунення розривів з урахуванням взаємозамінності ресурсів; вибір варіанту з мінімальними витратами на усунення розривів; розрахунок ціни результату за розглянутою альтернативою; вибір варіанту з мінімальною ціною результату; реалізація обраного варіанту стратегії; корегування цілей і фаза контролю.

Початковим етапом формування стратегії є стратегічне аналізування, яке поєднує дослідження динаміки зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

В якості зовнішніх зв'язків в даному алгоритмі в розробці стратегії управління ресурсами підприємства виступають: інформація про зовнішнє середовище, на підставі якої відбувається оцінка ресурсного потенціалу зовнішнього середовища; інформація безпосередньо самого підприємства(внутрішня інформація); попередньо визначені обмеження (у вигляді місії підприємства, його цілей).

Внаслідок визначення стратегічної альтернативи на основі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища визначається потреба в ресурсах. На підставі проведених розрахунків запропонована рейтингова таблиця, де показники, що характеризують діяльність підприємства, ранжовані за значенням для підприємства, визначені критерії значимості. Для математичного моделювання системи ресурсів і її наочного представлення запропоновані так звані поточно-ресурсні структури.

Запропоновано потоки ресурсів розглядати як безперервні змінні величини – одномірні вектори, зображуючи їх графічно у вигляді ліній, по відношенню до яких визначено позитивний напрямок руху ресурсів.

Значення змінних величин дорівнюють інтенсивності потоків і вважаються позитивними, якщо ресурси рухаються в напрямку стрілок, і негативними в іншому випадку.

При проведенні моделювання запропоновано здійснити чотири основні етапи: побудова моделі, тестування моделі, аналіз отриманих показників ефективності, оцінка альтернативних сценаріїв.

У зв'язку з тим, що діяльність підприємства полягає в перетворенні потенціалу ресурсів за певний період часу, у потенціал підприємства визначає діапазон альтернативних можливостей, які може використовувати підприємство, для прийняття рішень про їх використання потрібно визначити, чи призведуть здійснені зобов'язання до збільшення потенціалу ресурсів.

Розглянута ресурсна система застосовувалася для вивчення динамічних процесів, що відбуваються при стратегічному управлінні ресурсами підприємства в системі ресурсів у зв'язку з базовим принципом відповідності ліквідності активів і пасивів.

Наведені структуризація і схема процесів управління ризиком в ході виробничої діяльності дозволяють, орієнтуючись на реальні умови конкретного підприємства, планувати відповідні організаційні заходи, калькулювати необхідні витрати, а також сформулювати потребу в методичних розробках, що забезпечують нову і досить специфічну, але необхідні напрямки діяльності підприємства.

Значимість розроблених методів можна охарактеризувати наступним чином: запропонований метод математичного моделювання системи ресурсів дозволяє сформулювати кількісний динамічний опис активів, джерел і потоків ресурсів підприємства; запропонований спосіб графічного відображення у вигляді ресурсної системи може наочно представити структуру та кількісні взаємозв'язки в системі ресурсів підприємства; динамічні процеси в ресурсній

системі можуть розраховуватися за допомогою відомих методів імітаційного моделювання з метою формування короткотермінових планів функціонування підприємств.

В процесі розробки стратегії управління підприємством на основі ресурсного підходу концепція прийняттого ризику реалізується у вигляді двохстадійного комплексу процедур – оцінки ризику та управління ризиком.

Класифікувати фактори ризику можна за різними підставами. У роботі вимогою до класифікації є її орієнтація на ресурси. Така класифікація більш зручна, до того ж вона більш наочна для зниження ризику за найбільшими групами ресурсів. У планах створення резервів ресурсів запропоновано задіяти і використання резервів внутрішнього середовища підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Економічні критерії управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємств

Однією з основних функцій переробних підприємств є економічна, завданням якої є ресурсне забезпечення поточної та перспективної діяльності підприємства, підвищення його ефективності. Саме ця функція є базовою для виконання підприємствами й інших функцій. Виходячи із мети фінансово-господарської діяльності підприємства, ресурси є об'єктивною основою реалізації завдань його соціально-економічного розвитку, і, разом з тим, з ними здійснюють різноманітні процеси перетворень, враховуючи саме ці, пріоритетні завдання.

Теоретико-прикладні дослідження принципів формування та використання механізмів ресурсного забезпечення діяльності підприємства в стратегічному управлінні широко представлені в працях зарубіжних та вітчизняних авторів, зокрема: ресурсна концепція стратегічного управління – заснована на системі поглядів на управління, відповідно до якої розробка довгострокової програми дій фірми на ринку починається не з вивчення ринку, а з аналізу внутрішнього потенціалу фірми (оцінки ресурсів і компетенції фірми), з врахуванням якого вже потім підбираються найоптимальніші ринкові можливості для фірми [1, с. 270].

Як справедливо зазначає З.Є. Шершньова, однією з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – є забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей [174].

Для формування та реалізації стратегії суб'єктам господарювання (в тому числі й підприємствам переробної промисловості) необхідно бути економічно мобільними, що дозволяє протистояти постійним змінам невизначеного зовнішнього середовища. Економічна мобільність створює умови для ефективного маневрування в динамічних обставинах, використовуючи приховані можливості зовнішнього середовища. Ми погоджуємось з думкою тих економістів, які вважають, що економічна мобільність визначається, в першу чергу, ресурсами підприємства [54, с. 109]. У різних сферах економіки вони розрізняються як за змістом, так і за обсягами. Саме брак ресурсів не дозволяє економічним суб'єктам успішно розробляти і реалізовувати корпоративну стратегію, виконувати інституційні функції навіть за найсприятливіших зовнішніх умов.

Роль ресурсів у фінансово-господарській діяльності важлива не тільки тому, що без них суб'єкт не досягне стратегічної мети. Ресурси – це потенціал підприємства. Їх стратегічне значення полягає у наступному:

- 1) джерело формування стратегії підприємства (можливість розробляти оптимальну із стратегій);
- 2) характер використання (принципово можливий вплив на зовнішнє середовище підприємства);
- 3) напрямки дії (відповідно до стратегічної мети суб'єкта).

У більшості публікацій справедливо вказується, що формування та реалізація стратегії підприємства вимагає великих витрат ресурсів. З одного боку, це дозволяє більшості економічних суб'єктів ставити питання про стратегію лише в теоретичному плані, з іншого – саме тому відбуваються великі стратегічні помилки. Адже, не всі підприємства здатні однаково точно обрати стратегічно вигідний для себе ринок; помилково оцінивши свої потенційні можливості стабільно діяти протягом тривалого часу та опинитися, по суті, в чужій для них стратегічній зоні господарювання. Причому, в даному випадку мова йде не просто про володіння ресурсами або можливість їх придбання, величезне значення має якість управління ресурсами, здатність

економічних служб стратегічно й раціонально поєднувати ці ресурси з очевидними компетенціями підприємства. Звідси, на першому плані виділяється найважливіша характеристика – «стратегічність» суб'єкта – можливість знаходити адекватну наявним ресурсам ринкову нішу та діяльність у ній.

Розробка стратегії підприємства не обмежується витратами основного, оборотного капіталу, трудових ресурсів, часу. Величезне значення мають інформаційні та інтелектуальні ресурси. Розробка й реалізація стратегічних рішень потребують використання величезного масиву інформації – відбору, систематизації та аналізу протягом тривалого часу діяльності. Можна констатувати, що без інформації немає стратегії, проте, інформаційні ресурси тісно пов'язані з інтелектуальними – підприємство повинно мати у своєму розпорядженні кадри, які в змозі не просто розробити черговий бізнес-план, але й визначити тенденції розвитку зовнішнього середовища, перспективи того чи іншого бізнесу, сформулювати напрями розвитку підприємства, обґрунтувати необхідність концентрації коштів в стратегічних цілях.

Наявність стратегічних ресурсів дозволяє економічному суб'єкту принципово визначити характер їх використання у взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства. Вираз «приспособлення до нових умов», яке часто використовується для характеристики діяльності підприємств, є, на нашу думку, не зовсім вдалим, оскільки воно створює враження пасивної та, спрямованої переважно на внутрішні зміни економічної стратегії підприємства. Безперечно, пристосовуваність до змінюваних умов середовища може бути підставою для тривалого й успішного функціонування підприємства. Однак стратегія означає не тільки слідування за змінами середовища та здійснення стратегічних змін на підприємстві, а й активну взаємодію із зовнішнім середовищем. Стратегічно активне підприємство має цілеспрямовано впливати на середовище, змінюючи й пристосовуючи його до реалізації стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей.

Дослідження механізмів ресурсного забезпечення діяльності підприємства створює необхідну основу для вироблення концепції управління ресурсами. Ми вважаємо, що механізм ресурсного забезпечення – це система інституційних елементів, необхідна для розподілу й перерозподілу ресурсів господарюючими суб'єктами та їх структурними підрозділами, а також трансформації ресурсів з однієї форми в іншу.

Напрямки ресурсного забезпечення діяльності підприємства, з одного боку, визначаються тими фінансовими, кадровими, матеріальними та іншими ресурсами, якими воно розпоряджається на даний момент часу, а з іншого – інтелектуальними ресурсами й інноваціями, які воно передбачає впровадити в майбутньому, а також можливостями щодо залучення джерел інвестування.

Ми вважаємо, що ресурсне забезпечення діяльності підприємства (в т.ч. й переробних підприємств) – це комплексний процес мобілізації, накопичення, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу та інших процедур, спрямованих на ефективне та раціональне використання ресурсів і зниження ризиків у діяльності підприємства.

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо модель ресурсного забезпечення діяльності підприємства (рис. 3.1).

Як зображено на рис. 3.1, підприємство як відкрита операційна система взаємодіє із зовнішнім середовищем, представленим ринками ресурсів, з метою формування своїх первинних ресурсів. Джерелами фінансування ресурсів можуть виступати власні кошти (прибуток, накопичення, амортизаційні відрахування, суми, що виплачуються страховими організаціями у вигляді відшкодування збитків і т.д.); залучені кошти (кошти від продажу акцій, кошти, що виділяються на безоплатній основі); асигнування з бюджетів на поворотній і безповоротній основі; іноземні інвестиції, надані у формі фінансової допомоги чи іншої участі в статутному капіталі спільних підприємств; позикові кошти (кредити, що надаються державою, кредити банків, кредити іноземних інвесторів, облігаційні позики та ін.).

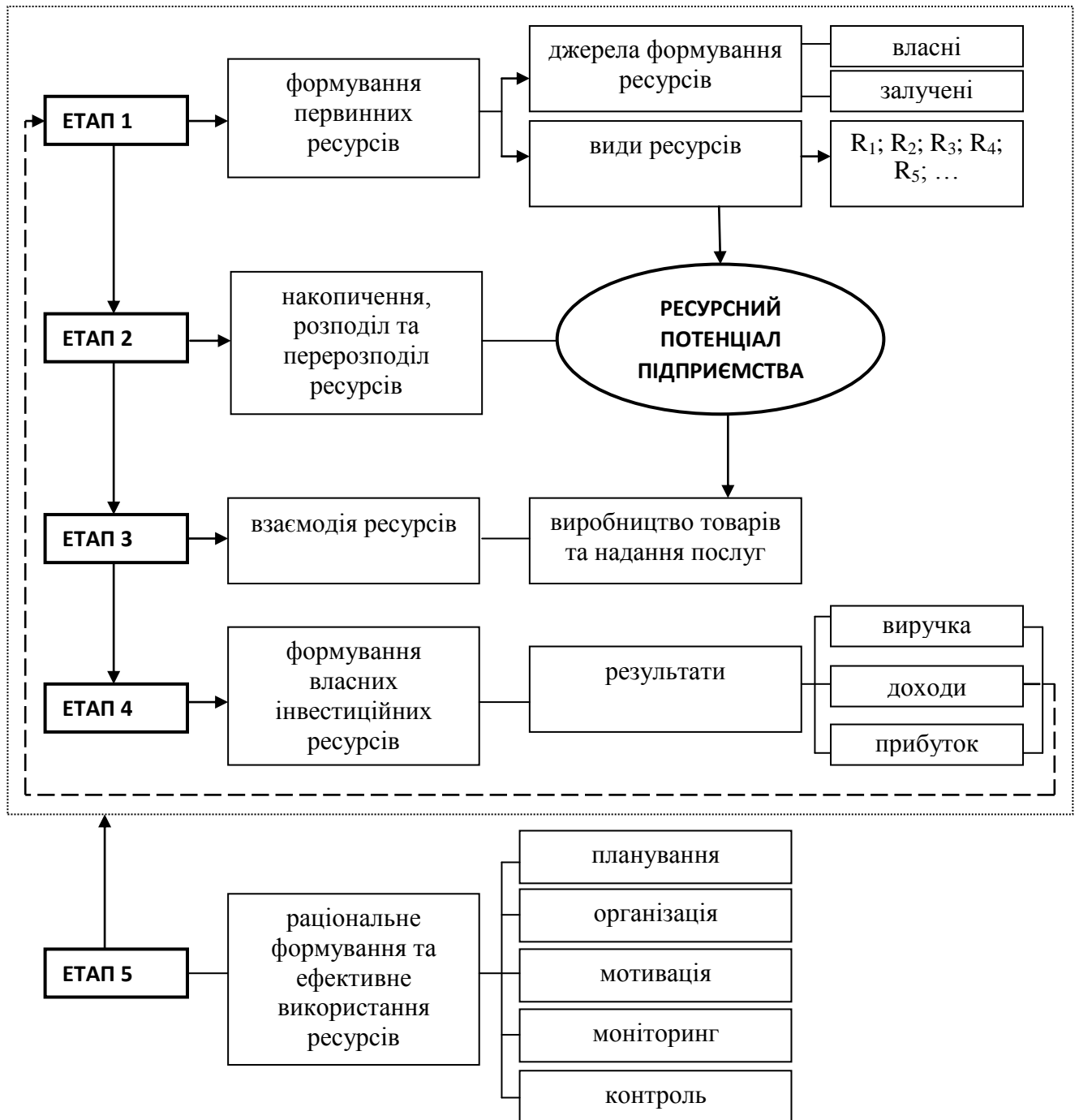


Рис. 3.1. Модель ресурсного забезпечення діяльності підприємства

Наступним етапом процесу ресурсного забезпечення діяльності підприємства є накопичення, розподіл і перерозподіл її ресурсів, тобто формування ресурсного потенціалу.

Центральне місце у наведеній моделі виділено ресурсному потенціалу підприємства. Існують різні думки щодо сутності поняття «ресурсний потенціал». Як зазначає Н.С. Краснокутська, ресурсний потенціал – це

можливості системи ресурсів підприємства і його компетенція отримувати результат за допомогою реалізації бізнес-процесів [83]. На думку Н.В. Коваль, зазначена категорія уособлює можливий прояв дії або функції ресурсів, які поки що невикористані [77]. Тобто зазначені автори акцентують увагу на принципах дії ресурсів або їх функціях.

Окрім цього, існують й інша точка зору щодо досліджуваної категорії. Зокрема, М. В. Мельник та Е. Б. Герасимова вважають, що це сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), що забезпечують безперервність і ефективність її діяльності [102]. Г.М. Підлісецький зазначає, що ресурсний потенціал – сукупність взаємозв'язаних ресурсів, які поділяє на земельні, матеріально-технічні, трудові, фінансові [140]. На думку В. І. Талах та Т.А. Талах переконані, що це – наявність на конкретну дату в суспільному виробництві відповідних засобів виробництва (предметів праці і засобів праці), трудових ресурсів і відповідної їм системи управління (потенціал управління) [165]. Тобто зазначені автори роблять наголос на різновидах ресурсів, які й формують змістовне навантаження досліджуваної категорії.

Вивчення значного обсягу спеціальної літератури, дозволяє сформулювати власне розуміння досліджуваної категорії. Зокрема, ми вважаємо, що ресурсний потенціал є категорією, що виражає єдність ресурсів підприємства, і представляє можливість управління ними на певних етапах їх кругообігу. Правомірно припустити, що однакові за кількістю і якістю ресурси можуть мати різний потенціал в залежності від ступеня їх використання. Таким чином, ресурсний потенціал характеризує не тільки різні види ресурсів, але й ступінь їх використання, здатність створювати позитивний ефект. Тобто визначальною характеристикою цього поняття є не лише функціональність та багатоваріантність у використанні, а й його результативність.

Запропонована модель є відкритою системою, оскільки передбачає наявність комунікаційного блоку, який забезпечує рух інформаційних потоків за двома основними напрямками: «підприємство-зовнішнє середовище», «зовнішнє середовище-підприємство».

Таким чином, визначення структури ресурсного потенціалу підприємства є необхідним етапом стратегічного аналізу й управління. Адже, представлена структура ресурсного потенціалу підприємства базується на взаємодії його основних стратегічних компонент та охоплює всі внутрішні процеси, які відбуваються в різних функціональних підрозділах внутрішнього середовища. В результаті забезпечується системне уявлення підприємства в цілому, формується безпосередньо за кожним елементом структура ресурсного потенціалу, що є найважливішою передумовою процесу його оцінки та представляє собою базу для подальшого стратегічного планування.

У спрощеному вигляді структура ресурсного потенціалу підприємства повинна ґрунтуватися на взаємодії трьох складових, які найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства. Це блок системи управління (планування, прогнозування, організація, мотивація, стимулювання, контроль), блок ресурсів (основний і оборотний капітал, трудові та інформаційні ресурси) і блок видів та напрямів діяльності (постачальницько-збутова, виробнича, аналітична, комунікативна, соціальна). Таким чином, охоплюються всі основні стратегічні компоненти підприємства, за участі яких можливе досягнення поставленої мети.

Слід зазначити, що поняття «ресурсний потенціал підприємства» об'єднує не тільки ресурси, які взаємодіють з системою управління на різних етапах свого розвитку, а й методи, застосування яких дозволяє найбільш ефективно реалізувати ринкові можливості. Адже, в результаті взаємодії блоків системи управління, ресурсів і блоку діяльності утворюються функціональні ділянки, що дозволяють провести аналогію з організаційною структурою і лінією взаємозв'язку з функціями різних організаційних підрозділів. Таким чином, дана структура дозволяє визначити повний набір функцій того чи іншого структурного підрозділу підприємства. При цьому існує можливість охоплення всіх сфер та напрямків діяльності, починаючи від досліджень і закінчуючи застосуванням маркетингових інструментів взаємодії з ринком і соціальною діяльністю, яка є, зокрема для переробних підприємств однією із основних.

Завдяки зазначеному, забезпечується комплексний погляд на підприємство, з'являється можливість об'єктивно розставляти пріоритети в розвитку тієї чи іншої стратегічної складової відповідно до мети підприємства на перспективу.

Пропонована модель є відкритою системою, оскільки передбачає наявність комунікаційного блоку, який забезпечує рух інформаційних потоків за двома основними напрямками: «підприємство – зовнішнє середовище», «зовнішнє середовище – підприємство».

Таким чином, визначення структури ресурсного потенціалу підприємства є необхідним етапом стратегічного управління. Представлена у вигляді моделі, структура ресурсного потенціалу підприємства базується на взаємодії його основних стратегічних компонент, охоплює всі внутрішні процеси, які відбуваються в різних функціональних частинах його внутрішнього середовища. В результаті забезпечується системний погляд на підприємство в цілому, формується структура ресурсного потенціалу (в розрізі елементів), що є найважливішою передумовою процесу його оцінки та представляє собою базу для подальшого стратегічного планування.

У процесі фінансово-господарської діяльності ресурси підприємства взаємодіють, трансформуючись у результат діяльності у вигляді: прибутку, доходів, виготовленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт. Отримані результати є реальною основою для розвитку процесу формування ресурсів на новому якісному рівні, а також для економічного зростання підприємства в цілому. Процес утворення та використання ресурсів підприємства з точки зору формування сукупних витрат і отримання результатів можна розділити на три етапи (рис. 3.2).

Як зображено на рисунку 3.2, на першому етапі утворюються сукупні витрати, пов'язані з формуванням джерел ресурсів, зокрема: витрати, пов'язані з обслуговуванням заборгованості, відкриттям підприємства, витрати на придбання сировини, матеріалів тощо. На другому етапі відбувається трансформація ресурсів в товари та послуги. На третьому етапі утворюються сукупні витрати,

пов'язані з відновленням ресурсів на розширеній основі (тобто з отриманням прибутку). Це пов'язано з реалізацією товарів споживачам.

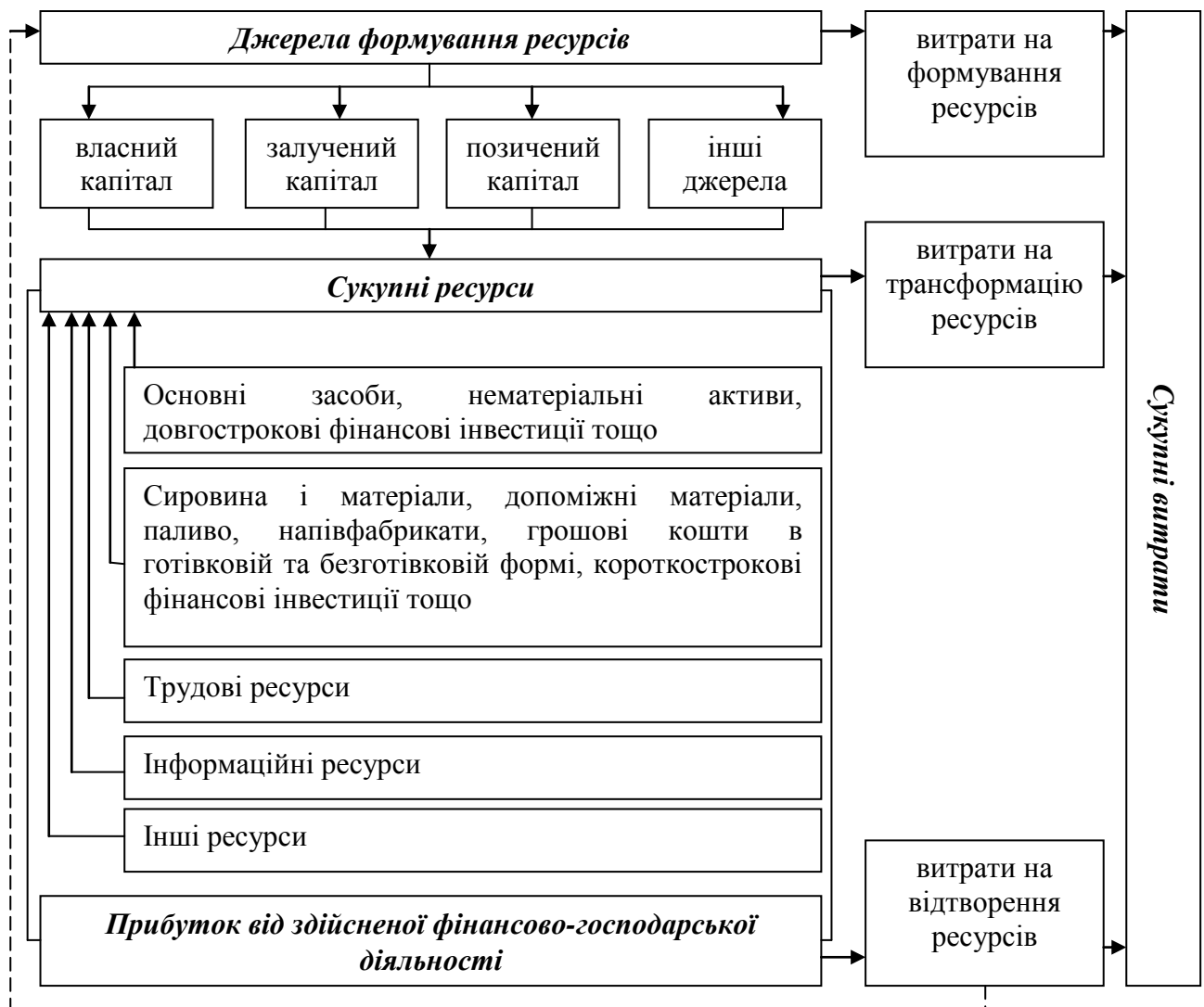


Рис. 3.2. Взаємозв'язок сукупних ресурсів і сукупних витрат підприємства

Таким чином, управління ресурсами є необхідною умовою підвищення якості управління фінансовими потоками підприємства, оскільки будь-який елемент ресурсної бази, так чи інакше, впливає на формування, швидкість і узгодженість цих потоків. З цих позицій, ресурсне управління – діяльність, здійснювана підприємством з метою оптимального використання наявних ресурсів. Критерії оптимальності коливатимуться у залежності від цілей підприємства, серед яких, наприклад для переробних підприємств: мінімізація

використання окремих видів ресурсів; збільшення обсягів виробництва; задоволення матеріальних та інших потреб персоналу; поліпшення фінансового стану підприємства в цілому та його структурних підрозділів; збільшення прибутку; приріст капіталу (майна) підприємства.

Слід зазначити, що сучасні технології управління ресурсами використовують систему бюджетів (бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів і витрат, прогнозний балансовий звіт), а також систему фінансової звітності як інструмент контролю основних результатів діяльності підприємства, а також їхнє відхилення від запланованих.

Виходячи з цього, вважаємо, що впровадження нових технологій управління ресурсами переробного підприємства необхідно поєднувати з використанням вже існуючих, скоригованих з урахуванням нових форм взаємовідносин між господарюючими суб'єктами.

На нашу думку, організаційно-економічний механізм управління ресурсами переробного підприємства повинен включати в себе наступні елементи:

- управлінська структура, яка б відповідна прийнятому механізму та дозволяла оперативно здійснювати планування, контроль і коригувальні дії на підставі наявних даних із чіткою системою розподілу повноважень за вертикаллю;
- управлінський інструментарій – багаторівнева система бюджетування і система формування консолідованої звітності переробного підприємства;
- підготовка та перепідготовка персоналу підприємства для роботи з новою управлінською технологією;
- технічне забезпечення системи управління ресурсами.

Для побудови ефективної структури управління ресурсами необхідно ґрунтуватися не тільки на організаційній структурі підприємства, а й здійснити функціональний розподіл елементів управління на підставі критеріїв та завдань ресурсного управління – за центрами обліку. Тобто поділ за ділянками

організації облікових об'єктів. Окрім цього, важливим елементом ресурсного забезпечення діяльності підприємства є організація контролю. Ми переконані, що при формуванні системи контролю на підприємстві необхідно розглядати сукупні ресурси за центрами відповідальності, так само як і витрати, що дозволить більш ефективно здійснювати контроль за витрачанням ресурсів. Однак слід зауважити, що не завжди і не всі ресурси можна розподілити за центрами відповідальності, з метою уникнення неефективної конкуренції між окремими структурними підрозділами, що може призвести до конфліктів між ними; суб'єктивізму в розподілі ресурсів.

Особливу роль при цьому відіграє моніторинг, що дозволяє швидко й своєчасно оцінити використання ресурсів, а при необхідності – внести коригування в процес розподілу ресурсів. Процес моніторингу повинен базуватися на попередньо здійснюваній процедурі аналізу розподілу ресурсів та економічного обґрунтування інноваційних проектів. Його метою є відстеження зміни ефективності процесу використання ресурсів і його відповідності встановленим цілям. На цій основі визначаються заходи, які необхідно вжити в разі виникнення проблем. Після прийняття рішення про розподіл ресурсів координуючий орган управління повинен відслідковувати процес їх використання в діяльності підприємства.

Відповідальність за моніторинг повинен бути відокремленим від прийняття рішень, пов'язаних з розподілом ресурсів. Тому, за оцінку і моніторинг використання ресурсів повинні відповідати кваліфіковані фахівці, незалежні від прийняття рішень, пов'язаних з розподілом ресурсів.

Таким чином, розробка єдиного механізму ресурсного забезпечення діяльності підприємства необхідна для того, щоб:

- створити ефективну структуру управління сукупними ресурсами;
- підвищити точність при прогнозуванні сукупних ресурсів;
- створювати систему альтернативного використання ресурсів.

В цьому випадку поняття обмеженості ресурсів трансформується в поняття відносності ресурсів, тобто представлення ресурсів як сукупних дозволяє розробляти альтернативні програми їх використання (що охоплюють всі аспекти господарської діяльності підприємства), з яких вибирається найбільш ефективний варіант розвитку господарюючого суб'єкта; більш точно виявляти недоліки в господарській діяльності підприємства, що впливають на зростання сукупних витрат і зниження ефективності використання ресурсів; ефективно використовувати механізм податкового планування на підприємстві; якісніше використовувати методи ризик-менеджменту для зниження фінансово-економічних ризиків господарюючого суб'єкта; підвищити точність визначення цілей при розробці різного роду стратегій розвитку підприємства, критичного обсягу реалізації, мінімально необхідного ресурсного забезпечення та максимально допустимих сукупних витрат.

3.2. Розробка стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства

Сучасне розуміння стратегічного управління полягає не лише в управлінських рішеннях щодо довгострокового розвитку підприємства, а в рішеннях щодо оперативного й тактичного рівня управління, які здійснюють безпосередній вплив на стратегію підприємства.

Відповідно до праці М. Портера [141, с.27], стратегія – це створення унікальної й вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності. Якби була тільки одна ідеальна позиція, не було б ніякої потреби в стратегії.

На думку І. Ансофа стратегія – це сукупність певних правил для прийняття рішень, які підприємство використовує в процесі своєї діяльності [2].

Враховуючи суть економічних процесів, поняття стратегії ототожнюється з декількома елементами:

1) стратегія передбачає визначення того, яким має бути «ідеальне» підприємство;

2) стратегія передбачає визначення різниці в термінах окремих показників між реальним станом підприємства і його ідеальним прототипом (моделлю);

3) стратегія визначає комплекс заходів, які дозволяють наблизити показники підприємства до їх ідеальних значень.

Отже, стратегію можна визначити як якісний розвиток підприємства на довготривалій час, з метою його зосередження на передових тенденціях.

У стратегічному менеджменті сформувалася думка, що запорукою успішності суб'єкта економічної діяльності є наявність у нього достатньої економічної маси та високої економічної мобільності. Економічна маса дає можливість протистояти змінам зовнішнього середовища, послідовно дотримуватися стратегічного курсу на тривалій період функціонування. Адаптивність створює умови для ефективного маневрування у змінюваному середовищі, вмілому протистоянні ризикам та непередбачуваним обставинам.

І економічна маса, і мобільність визначаються ресурсами підприємства. У різних галузях економіки вони розрізняються як за обсягом, так і за змістом. Саме недостатність ресурсів – фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних – не дозволяє економічним суб'єктам успішно розробляти й реалізовувати власну стратегію, у найсприятливіших зовнішніх умовах.

Роль ресурсів в стратегічному управлінні принципово важлива не тільки тому, що без них підприємство не досягне стратегічної мети. Стратегічне значення ресурсів (потенціалу) підприємства складається, по-перше, полягають в можливості розробляти оптимальну для суб'єкта стратегію (джерело формування), по-друге, у принципово допустимому впливі на зовнішнє середовище фірми (характер використання), по-третє, у специфічній стратегічній постановці цілей суб'єкта (напрямки дії).

Таким чином, розробка та реалізація стратегії підприємства вимагають великих витрат ресурсів, проте в даному випадку мова йде не просто про

володіння ресурсами або можливості їхнього придбання. Величезне значення має якість управління, його здатність стратегічно раціонально поєднувати ці ресурси, пов'язувати їх з очевидною компетенцією фірми. Володіння стратегічними, по суті, ресурсами дозволяє підприємству принципово визначити характер їх використання у взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства. При цьому вплив на зовнішнє середовище не означає і не передбачає зміни макроекономічної ситуації в країні, а спрямовується на споживачів, постачальників, конкурентів, органи влади.

I. Ансофф виділяє кілька відмінних рис стратегії [2]:

1. Процес формування стратегії не завершується негайно. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми.

2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

3. Необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе підприємство на запланований етап розвитку.

4. У ході формулювання стратегій не можна передбачити всі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися узагальненою, неповною й неточною інформацією про різні альтернативи.

5. При появі більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії. Тому необхідний зворотній зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасну зміну стратегії.

Єдиної стратегії для всіх підприємств немає, оскільки кожне є унікальним. У той же час провідними теоретиками й фахівцями щодо стратегічного управління розроблені основні типи стратегій бізнесу, вибір яких залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх факторів.

Стратегія розвитку підприємства повинна бути спрямована на нарощування його внутрішнього потенціалу і ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Ресурсне забезпечення є однією із основних функцій, реалізація яких визначає рівень розвитку діяльності підприємства. Як процес, ресурсне забезпечення не можна зводити лише до формування джерел фінансово-господарської діяльності. Він є набагато ширшим і наскрізним по відношенню до стратегічного управління діяльністю в цілому. Забезпечити узгодженість і взаємодію стратегій різних рівнів і видів дозволяє системний підхід до управління. Для досягнення основної мети – задоволення матеріальних та інших потреб власників (інвесторів) – необхідно узгодити цілі нижчого порядку, які безпосередньо впливають з основної мети. Це дозволяє розробити конкретні правила і прийоми досягнення локальних цілей, а також визначити весь необхідний спектр видів діяльності, що забезпечують реалізацію цих правил і прийомів.

Як відомо, серед ключових факторів, визначення мети підприємства є ресурси, а саме в процесі їх управління: визначається потреба в усіх видах ресурсів; порівнюється наявний рівень з необхідним і висуваються цілі щодо розширення або скорочення ресурсної бази, забезпечення її стабільності.

Виходячи з визначення механізму ресурсного забезпечення, структурування проблем формування стратегії ресурсного забезпечення діяльності та декомпозиція основної мети, може бути представлено у вигляді структурної моделі (рис. 3.3).

На нашу думку, ресурсна стратегія – це сукупність принципів, підходів, засобів, методів і заходів, що забезпечують найбільш раціональний та ефективний розподіл і використання ресурсів з урахуванням стратегічних альтернатив і відповідно до стратегічних цілей підприємства, а також формування стратегії діяльності підприємства з урахуванням ресурсних обмежень.

З моделі, представленої на рисунку 3.3, зрозуміло, що основної мети стратегії діяльності підприємства – задоволення матеріальних та інших потреб стейкхолдерів – можна досягнути лише за умови виконання комплексу робіт, взаємопов'язаних з часом та ресурсами.



Рис. 3.3. Модель структури стратегії ресурсного забезпечення діяльності підприємства

Найважливішими системоутворюючими елементами стратегії ресурсного забезпечення діяльності підприємства є: стратегія взаємодії підприємства з ринками ресурсів, стратегія інтеграції, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія стимулювання працівників, тобто формування мотивації.

Розглянемо ці елементи детальніше. В процесі управління ресурсами всі господарюючі суб'єкти неминуче взаємодіють з ринками ресурсів через необхідність визначення потреби та різновидів ресурсів.

Важливим завданням, яке необхідно вирішити на даному етапі, є регулювання використовуваних ресурсів відповідно до цін і корисності для господарського процесу з точки зору формування певних бажаних витрат і віддачі окремих видів ресурсів. Ми вважаємо, що саме в процесі реалізації стратегії взаємодії підприємства з ринками ресурсів здійснюється вибір найбільш бажаних постачальників ресурсів, дослідження факторів, що визначають попит на ресурси з боку підприємства, підвищення ефективності розподілу ресурсів.

Наступним елементом стратегії ресурсного забезпечення діяльності підприємства визначено використання можливостей інтеграції і створення інтегрованих структур як принципового напрямку використання ресурсів загального (багатоцільового) призначення. Стратегія інтеграції реалізується шляхом об'єднання видів діяльності, створення ресурсних ланцюгів і їх нарощування за рахунок нових ланок та об'єднання ресурсів, що сприяє їх оптимальному використанню.

За умови, коли підприємство намагається поповнити ресурсний портфель, включаючи в нього відсутні компоненти, прямі інвестиції стимулюють дослідження можливостей для ресурсозабезпечення. З іншого боку, вони допомагають краще використовувати готівкову ресурсну базу, причому надлишкові ресурси служать мотивацією інвестиційної активності. Перенесення наявних ресурсів на привабливі ринки за допомогою прямих інвестицій дає можливість більш ефективно використовувати їх і реалізувати

мультиплікативний ефект, який базується на ресурсному потенціалі успіху (завдяки впровадженню в практику кращих досягнень, оптимізації функціональних підрозділів аж до створення комплексних виробничих систем).

Отже, стратегія «внутрішньої» інвестиційної діяльності реалізується в процесі вибору найбільш ефективних напрямків вкладення коштів у зміцнення ресурсного потенціалу, вибору джерел оновлення та розширення ресурсів і підтримки їх в необхідному стані.

Основним принципом формування мотивації на підприємстві є адаптація системи стимулювання її працівників до стратегічних цілей. Виділення стратегії стимулювання працівників як структурний елемент стратегії ресурсного забезпечення його діяльності пояснюється нами з двох позицій: ефективна система стимулювання працівників, по-перше, дозволяє орієнтувати працівників на досягнення цілей різного рівня (від конкретизованої локальної до основної), і, по-друге, оскільки трудові ресурси є найважливішою складовою ресурсної бази, вона буде сприяти підвищенню ефективності їх використання.

Отже, розробка стратегії ресурсного забезпечення діяльності підприємства вимагає, щоб керівництво сформулювало стратегічні цілі і визначило, наскільки ці цілі збігаються з ресурсним потенціалом – наявними ресурсами і можливостями щодо залучення додаткових ресурсів. Це обумовлює необхідність розробки концепції ресурсного забезпечення діяльності, яка, на нашу думку, повинна стати центральним інструментом стратегічного підходу до ресурсного забезпечення діяльності. Така концепція необхідна для регламентування процесу розподілу ресурсів, пов'язування основних інноваційних проектів і напрямів діяльності з можливостями ресурсної бази, делегування повноважень і обов'язків, а також визначення персональної відповідальності за наслідки рішень щодо розподілу та використання ресурсів. Основні вимоги до розробки концепції ресурсного забезпечення діяльності підприємства полягають в тому, що вона повинна:

- представляти директивні вказівки або короткі формулювання;

- визначати цілі, завдання діяльності та процесу її ресурсного забезпечення;
- супроводжуватися документами, що містять положення та інструкції, для методичного забезпечення її реалізації;
- містити набір правил реалізації конкретних цілей для конкретного підприємства або великого проекту, що здійснюється кількома господарюючими суб'єктами.

Концепція ресурсного забезпечення діяльності розробляється на основі загальної стратегії підприємства, його політики в галузі управління. Вона визначає основні напрямки господарського процесу відповідно до елементів бізнесу підприємства та відображає:

- об'єктивні параметри, якими повинні керуватися виконавці, відповідальні за здійснення різних видів діяльності;
- принципи діяльності осіб, відповідальних за прийняття стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів;
- принципи контролю якості управління за використанням ресурсів в процесі соціально-економічної діяльності;
- принципи організації роботи та повноваження служби внутрішнього аудиту.

Паралельно до концепції необхідно розробити положення щодо розподілу, використання, оцінки та контролю використання ресурсів, а також скоригувати статті, пов'язані з процесом ресурсного забезпечення в положеннях та інструкціях за окремими господарськими операціями. Це дозволяє розподіляти і використовувати ресурси, а також аналізувати і контролювати процес ресурсного забезпечення відповідно до прийнятої концепції ресурсного забезпечення.

Концепція ресурсного забезпечення діяльності підприємства зачіпає основні аспекти, які в цілому можна визначити як систему реалізації основних

напрямків ресурсного забезпечення діяльності. В даній концепції необхідно відображати такі ключові моменти:

- організація та управління господарською діяльністю;
- принципи формування портфеля господарських проектів;
- загальні критерії відбору проектів;
- контроль і моніторинг розподілу і використання ресурсів;
- принципи розподілу повноважень при прийнятті рішень про розподіл ресурсів;
- резервування на випадок втрат і правила щодо додаткового виділення ресурсів.

Концепція ресурсного забезпечення діяльності, перш за все, містить основні принципи прийняття рішень і напрями розподілу ресурсів, відповідно до загальної стратегії підприємства. Вона повинна систематично доповнюватися, щоб відображати зміни у стратегічному розвитку підприємства.

Ми вважаємо, що процес ресурсного забезпечення діяльності підприємств повинен включати в себе три основних етапи: ресурсний аналіз (оцінка наявних ресурсів і ефективності їх використання); оцінка майбутньої потреби в ресурсах і прийняття рішень про їх перерозподіл; розробка програми забезпечення підприємства ресурсами.

При виборі варіанту оптимального розподілу ресурсів для забезпечення діяльності підприємства необхідно врахувати вплив багатьох факторів (ризик, пов'язаний з мобілізацією сторонніх ресурсів). Таким чином, виникає необхідність вибору серед багатьох стратегічних альтернатив.

Переробні підприємства мають мати систему управлінського обліку, а в ідеальному випадку – інформаційну систему стратегічного планування, яка генерує інформацію про витрати й результати, пов'язані з тими чи іншими напрямками діяльності, підрозділами та проектами. В тому числі, вона повинна інтегрувати внутрішні тарифи для оцінки ефективності використання ресурсів.

На підприємстві повинна реалізовуватися процедура стратегічного планування, що дозволяє оцінити результативність проекту в плані його співвіднесення з цілями, завданнями та ресурсними обмеженнями. Застосування методології управління ризиком і фінансового менеджменту дозволить виявити і оцінити ризик, пов'язаний з мобілізацією ресурсів, і оцінити вартість капіталу. Загальний алгоритм прийняття рішення з урахуванням ризику і ресурсного обмеження представлений на рисунку 3.4.

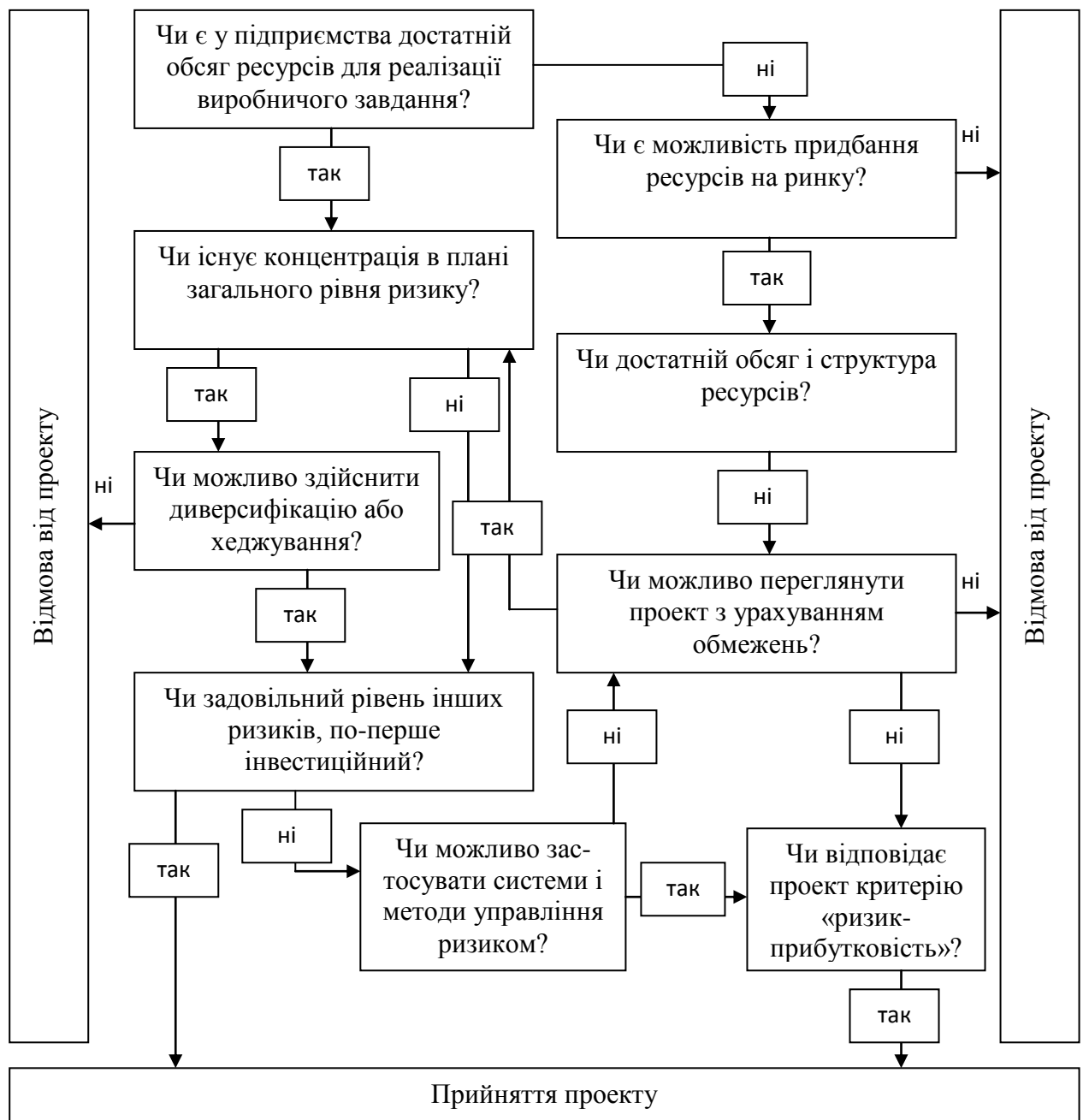


Рис. 3.4. Алгоритм прийняття рішення з урахуванням ризику і ресурсного обмеження

Так, при здійсненні менш капіталомісткого проекту може знадобитися значно швидша капіталізація, що вимагає більшого обсягу накопичених власних ресурсів.

Серед організаційних передумов ефективного прийняття рішення з урахуванням ризику і ресурсних обмежень можна виділити:

1) систему управлінського обліку, що дозволяє точно розрахувати валові доходи та витрати і, отже, прибуток структурних підрозділів підприємства, тобто мова йде про внутрішньогосподарський розрахунок;

2) систему розрахунку обсягу ресурсів, що використовуються для реалізації тих чи інших проектів, включаючи ресурси, які використовуються структурними підрозділами, діяльність яких необхідна для здійснення цих проектів;

3) методологію, що дозволяє оцінити загальний обсяг ресурсної бази підприємства та її ресурсний потенціал на основі інтегрального вартісного показника. У цьому випадку можливо оцінити концентрацію ризику і здійснити правильну диверсифікацію.

Реалізація стратегії ресурсного забезпечення здійснюється за допомогою процедури стратегічного планування, а вона, в свою чергу, є складовою частиною системи стратегічного управління діяльністю підприємства. Формування та реалізація ресурсної стратегії є інтегрованим процесом, який можна представити за допомогою моделі (рис. 3.5).

Пропонована стратегія має в своїй основі наступну ключову передумову: стратегічне планування повинно бути, в першу чергу, спрямоване не на складання планових документів щодо прийняття рішень в майбутньому, а на прийняття в теперішньому часі рішень щодо розподілу та перерозподілу ресурсів для досягнення в майбутньому стратегічних цілей діяльності та її цілеспрямованого розвитку. З цього випливає пріоритет процесу прийняття стратегічних рішень над складанням кінцевої планової документації. Остання, на нашу думку, має відігравати підпорядковану роль, дозволяючи

структурувати процес прийняття стратегічних рішень, і виступати як основа для його регулярного поновлення (нових циклів стратегічного планування).



Рис. 3.5. Модель процесу формування та реалізації ресурсної стратегії підприємства

Система формування та реалізації ресурсної стратегії підприємства за своїм характером є динамічною. Наявність зворотного зв'язку свідчить про необхідність здійснення постійного моніторингу ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі та внесення коректив в базову стратегію з урахуванням ресурсних обмежень.

На нашу думку, одним з напрямків реалізації ресурсної стратегії підприємства може бути інтеграція внутрішніх структур системи. Оскільки стратегія інтеграції є елементом розробленої нами ресурсної стратегії, вважаємо за необхідне її зміст розглянути детальніше.

Виходячи з того, що стратегія продукує правила та прийоми досягнення стратегічних цілей, можна стверджувати, що система стимулювання має узгоджуватись із стратегічними цілями, зокрема: вдосконалення взаємодії з ринками ресурсів шляхом розвитку стратегічних маркетингових досліджень, посилення стратегічного потенціалу підприємства за рахунок формування додаткових інвестиційних ресурсів, раціоналізація розподілу ресурсів і підвищення ефективності їх використання в результаті інтеграційних процесів, посилення зовнішньої та внутрішньої гнучкості підприємства, пошук нових перспективних стратегічних зон для господарювання, реалізація програми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів та ін.

Це означає, що дохід працівників підприємства, що визначають і реалізують ці цілі, повинен бути поставлений в залежність від ефективності їх діяльності. Як відомо, кожна група працівників по-різному впливає на результати діяльності організації. У зв'язку з цим потрібний такий розподіл коштів, який би спрямовувався на матеріальне й моральне заохочення, підготовку й підвищення кваліфікації кадрів, щоб створити передумови для зацікавленості у високій якості праці всіх працівників, які беруть участь в ефективному досягненні як основної, так й локальних цілей підприємства.

Як відомо, головним стимулом у трудовій сфері є заробітна плата. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне в цьому дослідженні розглянути мотиваційний потенціал заробітної плати. Вивчивши зарубіжний досвід щодо

досліджуваної проблеми, ми прийшли до висновку, що на переробних підприємствах виробничі завдання можуть бути вирішені шляхом використання різних варіантів систем оплати праці (табл. 3.1).

Основною формою оплати праці є погодинна, переваги і недоліки якої нами систематизовані і наведені в додатку Л.

Таблиця 3.1

Варіанти вирішення виробничих завдань, пов'язаних зі зміною системи оплати праці

Виробничі завдання	Варіанти розв'язання
Підвищення ефективності виробництва	Індивідуалізація заробітної плати
	Розподіл колективного заробітку
	Надбавки за кваліфікацію і знання
	Розподіл прибутку за умови безпосередньої участі персоналу в управлінні
Економія фонду заробітної плати	Виплати великих премій замість щорічного збільшення окладів
	Розподіл між працівниками частини економії фонду заробітної плати, отриманої в результаті зростання продуктивності праці
Підвищення дисципліни і самовіддачі працівників	Доплати за відсутність прогулів і запізнь
	Вдосконалення процесу обміну інформацією між різними рівнями управління
	Визнання заслуг працівника
Зменшення розриву між персоналом різних рівнів управління	Впровадження окладів для всіх працівників
	Скорочення надбавок до заробітної плати керівних працівників
	Стимулювання впровадження нововведень
Стимулювання розробки та впровадження нововведень	Створення преміальних фондів за нововведення
Зниження плинності кадрів	Переведення річної премії на депозит з урахуванням виплати через кілька років

На нашу думку, погодинна форма буде ефективною на тих видах робіт, де: у працівника немає можливості впливати на збільшення обсягу діяльності; відсутні кількісні показники обсягу роботи; існує облік робочого часу і немає обліку виконаної роботи; важливіше стимулювати високу якість готової продукції, а не зростання виробітку; можна реально збільшити обсяг випуску продукції, а підприємству стільки продукції не потрібно.

Останнім часом у погодинної форми оплати праці з'явилася нова система – оплата з коливанням окладу. На нашу думку, ця система є середньою між двома формами оплати праці, особливо це проявляється, коли новий місячний оклад формується у залежності від зміни продуктивності праці. Фактором зміни окладів може стати будь-який основний показник діяльності: зростання прибутку, рентабельності, валових доходів або зменшення рівня витрат.

Всі системи відрядної форми оплати можуть застосовувати певні відрядні розцінки. У додатку Л, таблиця Л.2 наведені результати оцінки переваг і недоліків окремих видів розцінок.

Підвищенню ефективності використання ресурсів та раціональнішому їх розподілу та використанню буде, на наш погляд, сприяти застосування відрядно-прогресивної (регресивної) системи оплати праці, коли розцінки за 100 грн. обороту збільшуються (зменшуються) в залежності від прискорення оборотності товарів, що реалізуються в порівнянні з нормативною оборотністю.

Коригувати розцінки можна і на інший коефіцієнт в залежності від тієї мети, яку переслідує в даний момент підприємство (наприклад, дотримання асортиментного переліку, економія витрачання ресурсів, підвищення ефективності їх використання і т.д.).

Взявши за основу дослідження А. Маслоу стосовно класифікації потреб, нами запропоновано деталізувати мотивацію за трьома часовими рівнями: теперішнім (оперативним), середньостроковим (тактичним) та далеко строківим (стратегічним) рівнями й встановити, що ефект спонукання зростає з підвищенням рівня мотивації від теперішнього до далекостроківого. Під оперативною мотивацією А. Маслоу розуміє задоволення нагальних фізіологічних потреб, від середніх до далеко строківих потреб у самовираженні [100]. На нашу думку, відповідно до класифікації А. Маслоу в переробній промисловості оперативній мотивації відповідає основна оплата праці, покликана задовольняти найважливіші фізіологічні потреби; середньостроковій – грошові виплати з фондів стимулювання і виплати для задоволення соціальних потреб; далеко строківій – кошти на навчання, перепідготовку та

підвищення кваліфікації кадрів, економічна участь у власності підприємства, за рахунок яких задовольняється потреба в реалізації довгострокових інтересів (рис. 3.6).

Як показали результати нашого дослідження, в системі оплати праці переробних підприємств переважає одностороння спрямованість на поточну мотивацію. Ми вважаємо, що саме відсутність соціально організованих систем розвитку середньострокової та довгострокової мотивації є головною причиною низької ефективності процесу ресурсного забезпечення діяльності підприємств та, перш за все, на етапі використання ресурсів.

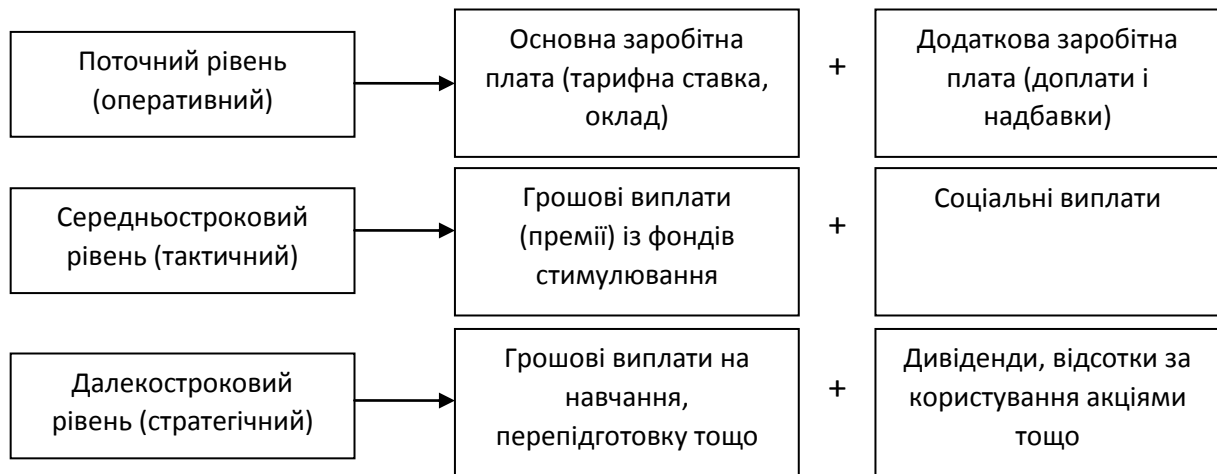


Рис. 3.6. Взаємозв'язок між видами мотивації праці та елементами оплати праці

Використання інвестиційних стимулів на підприємствах дозволить спрямувати значну частину прибутку не на поточне споживання (споживчий стимул), а на розширення ресурсів підприємства та розвиток його діяльності. В цьому випадку у працівників з'являється впевненість в більш високому заробітку в майбутньому за рахунок:

- збільшення коштів на закупівлю товарів і, як наслідок, розширення і поглиблення асортименту;
- нарощування основного капіталу і, зокрема, вдосконалення матеріально-технічної бази;

- зниження ціни реалізації в результаті зменшення витрат на виробництво і доставку товарів і, отже, - підвищення їх конкурентоспроможності;
- підвищення професійної кваліфікації.

Система управління стимулюванням праці на переробних підприємствах покликана створити новий мотиваційний механізм трудової активності персоналу. Основною метою управління стимулюванням праці є забезпечення зростання доходів працівників і диференціації їх виплат відповідно до трудового внеску кожного в загальні результати діяльності.

Управління стимулюванням праці охоплює ряд послідовно виконуваних етапів: вибір форм і систем заробітної плати; побудова тарифної системи заробітної плати; побудова системи додаткового стимулювання окремих аспектів трудової активності працівників (преміювання, доплати, надбавки, одноразові заохочення, преміальні виплати за підсумками роботи за рік і т.д.); індивідуалізація умов матеріального стимулювання найбільш кваліфікованих працівників.

Таким чином, формування та реалізація стратегії ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства передбачає створення економічного середовища, в якому формуються спонукальні мотиви до досягнення працівниками того чи іншого рівня активності, що, в свою чергу, визначає рівень формування і використання ресурсів, ефективності виробництва.

Головною причиною низької ефективності процесу ресурсного забезпечення діяльності підприємства є відсутність соціально-організованих систем розвитку середньо- та довгострокової мотивації. Дохід працівників, що визначають і реалізують генеральну і локальні цілі підприємства, повинен бути поставлений в залежність від ефективності їх діяльності. Система управління стимулюванням праці покликана створити новий мотиваційний механізм трудової активності персоналу.

Вважаємо, що на переробних підприємствах різні виробничі завдання можуть бути вирішені шляхом використання різних варіантів систем оплати праці. Досягненню стратегічної мети підприємства за рахунок залучення, збереження та стимулювання персоналу сприятиме реалізація запропонованого нами організаційно-економічного механізму оплати праці.

3.3. Моделювання процесу стратегічного управління ресурсами

Стан ресурсів можна відобразити у вигляді активів та джерел їх утворення, а їх рух протягом певного періоду, це потоки коштів. Проте, у двох випадках, загалом, мають місце досить складні системні поєднання ресурсів, оскільки в процесі фінансово-господарської діяльності задіється значна їх номенклатура, а також складні процеси їх руху в часі.

Слід зазначити, що рух ресурсів є складним та динамічним. Цей процес неможливо зрозуміти і проаналізувати, використовуючи одні лише поточкові діаграми і електронні таблиці. Тому, доцільно в такому випадку використати поточно-ресурсні структури, прийоми математичного опису системи ресурсів, а також відповідні способи їх графічного зображення. Зазначені прийоми запропоновані в роботі в зв'язку з тим, що поточкові діаграми і таблиці адекватно відповідають на питання «що», але не можуть відповісти на питання «як», «коли» і «де». У зв'язку із цим, імітаційне моделювання є єдиним методом, який забезпечує точний аналіз, та візуальне представлення альтернативних варіантів.

Процес моделювання – це методика, що дозволяє представляти в рамках динамічної комп'ютерної моделі дії людей і застосування технологій, що використовуються в досліджуваних процесах виробництва. Проведення моделювання передбачає здійснення чотирьох основних етапів: побудова

моделі, запуск моделі, аналіз отриманих показників ефективності, оцінка альтернативних сценаріїв.

Працююча модель копіює стратегічне управління ресурсами підприємства. Це досягається шляхом проходження через можливі події в режимі стислого часу з одночасним відображенням «живої» картини виробничого процесу за допомогою анімації. Так як програмне забезпечення імітаційного моделювання відстежує статистичні параметри елементів моделі, оцінка ефективності процесу може бути отримана на основі аналізу відповідних вихідних даних.

Для подальшого розгляду методики імітаційного моделювання виділимо основні категорії бізнес-процесів: процеси, пов'язані з роботою над проектом, виробничі процеси, розподільні процеси і процеси обслуговування клієнтів.

Така класифікація, зрозуміло, не означає, що всі бізнес-процеси повністю відносяться до однієї із цих категорій. Наприклад, обслуговування клієнтів може включати в себе реалізацію, як функцій прийому замовлень, так і функцій їх виконання. У цьому випадку прийом замовлень є процесом обслуговування клієнтів, а виконання замовлень – виробничим процесом.

Діяльність підприємства полягає в перетворенні потенціалу ресурсів за певний період часу. Відповідно, потенціал визначає діапазон альтернативних можливостей, які може використовувати підприємство, хоча для прийняття рішень про їх використання потрібно визначити, чи приведуть прийняті зобов'язання до збільшення потенціалу ресурсів.

Найбільш важливі та принципові рішення в стратегічному управлінні підприємствами приймаються на рівні керівництва, де бізнес-процес розглядається як комплексна система виробництва, збуту і фінансування. Цей рівень управління відомий як стратегічний і для нього характерне спільне планування всіх видів ресурсів.

Стратегічному рівню відповідають економічні критерії оптимальності планів, такі як прибуток і рентабельність, а у випадках довгострокових планів – критерії, що враховують фактор тимчасової цінності грошей.

У практичному застосуванні виникає проблема "прозорості" моделі ресурсів, тобто розуміння структури та кількісних закономірностей керованого об'єкта. Ця проблема особливо важлива у зв'язку з відомою необхідністю адаптації моделей ресурсів з урахуванням умов конкретних підприємств, а також з причини важливості отримання ефективних планів.

З метою вирішення проблеми "прозорості", забезпечення кращого розуміння моделей ресурсів пропонуються методи, спеціально розроблені для цих цілей. Вважаємо, що система ресурсів має структуру мережі, у вузлах якої знаходяться фінансові рахунки активів і джерел коштів, а векторами є потоки коштів, аналогічні проведенням.

Потоки коштів розглядаються як безперервні змінні величини – одномірні вектори і зображуються графічно у вигляді ліній, по відношенню до яких визначено позитивний напрямок руху коштів (рис. 3.7). На рисунку зображені три потоки: f_{t1} , f_{t2} , f_{t3} , f_{tn} , для яких напрямки позначаються стрілками. Значення змінних величин відповідають інтенсивності потоків і вважаються позитивними за умови, коли кошти рухаються в напрямку стрілок, і негативними в іншому випадку.

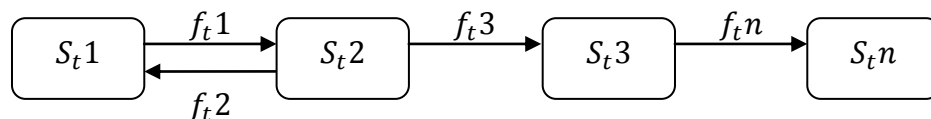


Рис. 3.7. Принципи формування потоків та ресурсних потенціалів підприємства

За допомогою накопичувачів S_{t1} , S_{t2} , S_{t3} , S_{tn} зображені ресурсні потенціали, їх змістовна характеристика полягає у відображенні залишку рахунків – сальдо у вигляді безперервних змінних величин. Сальдо рахунків може бути як дебетовим так і кредитовим у залежності від загального сумарного надходження чи відтоку ресурсів за певний період часу. Тому значення змінних величин, що зображують залишки, вважаються позитивними

у разі дебетового сальдо, і негативними, у разі сальдо кредитового. Таким чином, при позитивному значенні зміст даного блоку означає накопичення та зображує кошти підприємства, її активи, а при негативному – джерела коштів. Одиниці виміру ресурсів і джерел їх виникнення – вартісні, а інтенсивність потоків вимірюються часткою одиниці вартості та одиниці часу.

Враховуючи сутність методу подвійного запису будь-який рух коштів може фіксуватися у вигляді простого проведення дебету одного рахунку і кредиту іншого, тому такі потоки завжди виходять з одного накопичувача і входять в інший, в результаті чого поточно-ресурсні структури є замкнутими.

Баланс активів і джерел їх формування в поточно-ресурсних системах, з урахуванням того, що джерела коштів вважаються негативними, записується у вигляді:

$$\sum_i S_i = 0 \quad [3.1]$$

де i – індекс накопичення ресурсного рахунку, тобто сума активів дорівнює за абсолютною величиною сумі джерел засобів.

Обґрунтувати принципи балансової рівності можна наступним чином. У початковий момент функціонування підприємства склад рахунків-накопичувачів був нульовим і тому балансова умова дотримувалася. Потік коштів може мати місце між будь-якими двома накопичувачами, які мають або однакові знаки, або протилежні. У першому випадку відбувається перерозподіл загальної суми залишків, позитивної або негативної, між окремими накопичувачами, що не впливає на величину підсумку, а отже, і на дотримання умови балансу. У другому випадку сума позитивних залишків і сума негативних залишків збільшується або зменшується на одну і ту ж величину, що також не порушує балансу. Отже, умова балансу дотримується завжди.

Поточний зміст накопичувачів є результатом надходження та вибуття ресурсів на відрізок часу від початкового до поточного з урахуванням складу в

початковий момент. Таке співвідношення в математичному виразі можна записати за допомогою певного інтегралу. Для нижнього накопичувача (рис. 8):

$$S_{t2} = \int_{t_0}^t [f_{t2} - f_{t1} - f_{t3} - f_{tn}] dt + S_{t_02}, \quad [3.2]$$

де t_0 – початковий момент, S_{t_02} – наповнення в початковий момент. Після диференціювання певного інтеграла за часом:

$$\frac{dS_{t2}}{dt} = f_{t2} - f_{t1} - f_{t3} - f_{tn}, \quad [3.3]$$

тобто швидкість зміни накопичувача дорівнює сумарній інтенсивності надходження та вибуття з урахуванням їх знаків.

Способи математичного опису системи надходження та вибуття, є поширеними і зовсім звичайними. Накопичено досить значний та успішний досвід використання подібних способів математичного моделювання в дослідженнях і розробках технічних пристроїв, наприклад, на основі аналізу системи рівнянь, що дає підставу вважати цю концепцію базою подальшого розвитку кількісних методів стосовно розрахунку ресурсів підприємства.

Поточно-ресурсні системи зображуються графічно за допомогою спеціально розроблених умовних позначень (рис. 3.8).

У системах активів підприємства існують функціональні залежності між інтенсивністю потоків, наприклад, потік податку на прибуток становить певну частину потоку оподаткованого прибутку. Наявність функціональної залежності зображується знаком "вентиля" на лінії потоку (рис. 9а), а пунктирна лінія показує передачу інформації про аргументи функції.

На рисунку $f_{t2} = F[f_{t1}]$, де F – функція, що представляє в загальному вигляді залежності інтенсивності одного потоку від інтенсивності іншого. Точка, з якої виходить пунктирна лінія, позначає відбір інформації. Інтенсивність потоку може функціонально залежати від величини складу

накопичувача (рис. 3.8 б), або залежати одночасно від декількох аргументів (рис. 3.8 д).

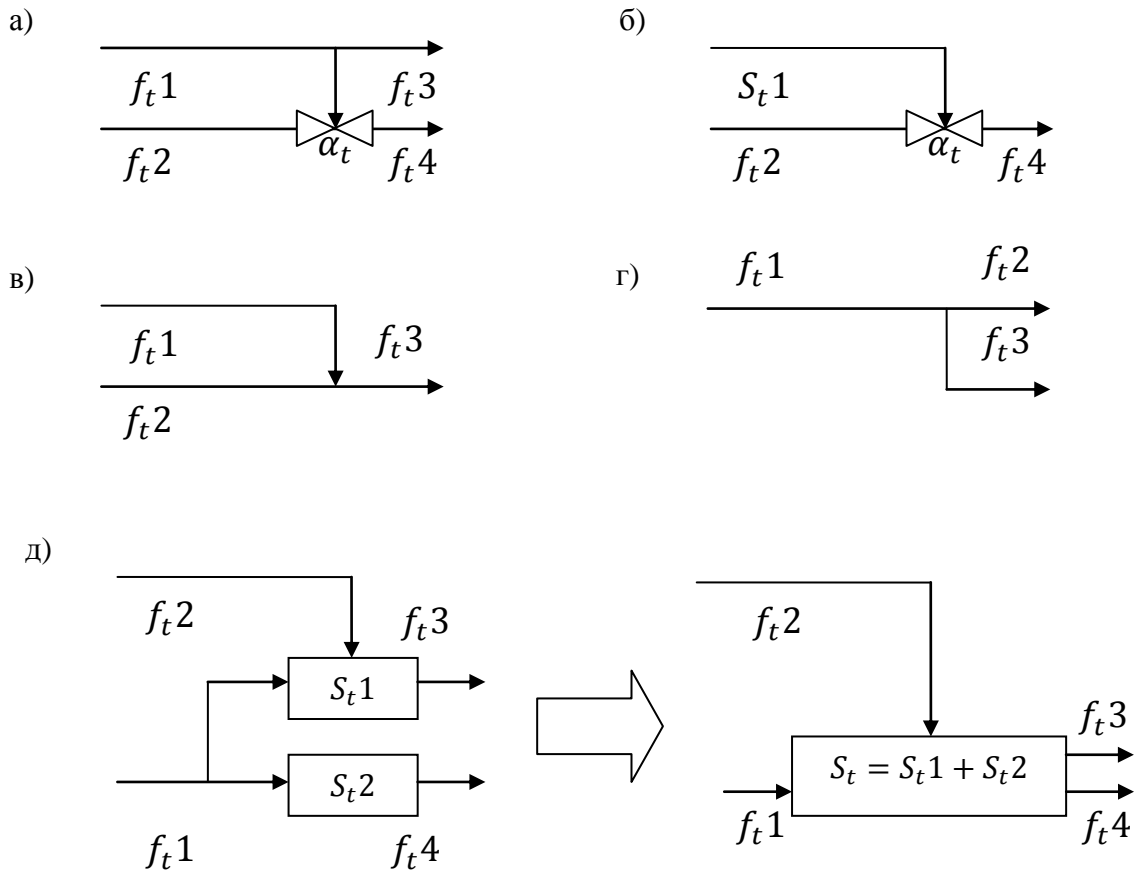


Рис. 3.8. Умовні позначення в поточно-ресурсних системах, де а), б) – функціональні залежності, в), г) – злиття і розщеплення потоків, д) – функціональні залежності з декількома аргументами і агрегування накопичувачів

Злиття і розщеплення потоків відповідають алгебраїчним підсумовуванням інтенсивності, для рис. 3.8 в:

$$f_t3 = f_t1 + f_t2, \quad [3.4]$$

для рис. 3.8б:

$$f_t3 = f_t2 - \alpha_t, \quad [3.5]$$

для рис. 3.8г:

$$f_t1 = f_t2 + f_t3, \quad [3.6]$$

Отже, метод подвійного запису в ресурсному відображенні та поточно-ресурсні системи реалізують закон збереження засобів: якщо існує надходження активів, то й відбувається одночасно й вибуття в такому ж обсязі. При такому розумінні руху ресурсів очевидні правила агрегування (рис. 3.8д), згідно з якими кілька накопичувачів можна представити одним накопичувачем-агрегатом за складом, який дорівнює алгебраїчній сумі складу агрегованих блоків. При цьому можна коригувати структуру потоків: так, на рисунку розщеплення потоку f_t1 на два інших потоки з точки зору розрахунку складу агрегату виявляється несуттєвим.

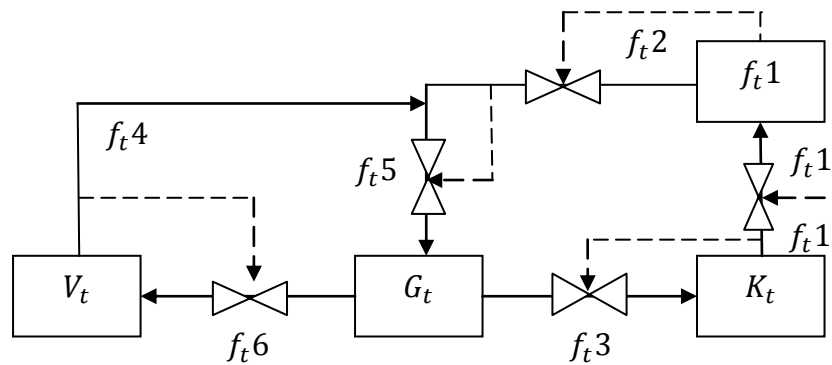


Рис. 3.9. Особливості функціонування поточно-ресурсної системи

Приклад поточно-ресурсної системи (рис. 10) є динамічною моделлю ресурсів оборотних активів в їх русі та часі для підприємства, що реалізує своїм покупцям ресурси, придбані у постачальників. Змінні величини позначені: Z_t — запас ресурсів, в цінах придбання, G_t — грошові кошти, K_t —кредиторська заборгованість постачальникам, V_t —власні активи, f_t1 — постачання, f_t2 — реалізація за собівартістю придбання ресурсів, f_t3 — оплата поставок, f_t4 — прибуток, f_t5 — виручка, f_t6 — дивіденди.

Запас ресурсів Z_t утворюється як результат їх надходження за операціями постачання f_t1 та витрачання внаслідок реалізації f_t2 . Виручка від реалізації f_t5 накопичується у вигляді грошових коштів G_t і витрачається на оплату процесу постачання f_t3 .

Надходження виручки відбувається синхронно із вибуттям ресурсів із запасу, що відповідає процесу реалізації в роздрібній торгівлі або оплаті оптових продажів за фактом відвантаження.

На відміну від цього, поставки ресурсів здійснюються в кредит з одночасним формуванням кредиторської заборгованості перед постачальниками, таким чином надходження товарів на підприємство випереджає за часом його оплату. Зміст кредиторської заборгованості негативний, оскільки сумарне вибуття перевищує сумарне надходження. Виручка перевищує собівартість проданих товарів, що у поточно-ресурсній системі зображено як утворення потоку виручки через злиття потоків собівартості і прибутку f_t4 . Потік прибутку виходить з блоку власних коштів V_t , збільшуючи сумарне вилучення та фіксуючи приєднання прибутку до власних коштів.

Вважається, що ринкові обмеження процесу реалізації відсутні і тому інтенсивність такого потоку f_t2 в даний момент дорівнює добутку величини запасу товарів та періоду оборотності цього запасу T_z . Відповідно, у поточно-ресурсній системі це зображено у вигляді функції інтенсивності продажів (знак "вентиля" на лінії потоку f_t2 залежить від поточної величини запасу. Пунктирна лінія позначає передачу в цю функцію інформації про поточну величиною запасу. Ця функція (33) записана в системі рівнянь (3.7), (3.8), (3.9), (3.10), (3.11), (3.12), (3.13), (3.14), (3.15), що представляють собою математичну модель функціонування ресурсної системи підприємства:

$$f_t2 = T_z \times Z_t \quad [3.7]$$

$$f_t3 = f_1(t - T_k) \quad [3.8]$$

$$f_t4 = f_t5 - f_t2 \quad [3.9]$$

$$f_t5 = \frac{C_p}{C_n} \times f_t2 \quad [3.10]$$

$$f_t6 = C_\partial \times f_t4 \quad [3.11]$$

$$\frac{dZ_t}{dt} = f_t1 - f_t2 \quad [3.12]$$

$$\frac{dD_t}{dt} = f_t5 - f_t6 - f_t3 \quad [3.13]$$

$$\frac{dV_t}{dt} = f_t6 - f_t4 \quad [3.14]$$

$$\frac{dK_t}{dt} = f_t3 - f_t1 \quad [3.15]$$

де C_D – частка прибутку, що виплачується у вигляді дивідендів, T_k – період відстрочки оплати поставок, C_p – ціна продажу ресурсів, C_n – ціна придбання ресурсів.

Відповідно до рівняння (3.8) (і відповідно до пунктиру інформаційного зв'язку від потоку f_t1 до f_t3 в ресурсній системі) потік надходження та потік його оплати представляють одну й ту ж функцію часу, проте оплата відбувається пізніше від надходження T_k . У вигляді виразу (40) записано вже згадане співвідношення потоку з собівартістю реалізації та прибутком.

Рівняння (3.10) і пунктир на ресурсній системі задають залежність між виручкою і продажами, вираженими в собівартості проданих товарів. Співвідношення (3.11) можна розшифрувати як факт виплати частини прибутку у вигляді дивідендів. Диференціальні рівняння (3.12), (3.13), (3.14), (3.15) записані відповідно до надходження потоків в блоки-накопичувачі.

В даному прикладі кількість змінних величин на одиницю більша від кількості рівнянь, тому рух ресурсів підприємства в часі в цілому може бути розраховане, якщо обґрунтований процес зміни однієї зі змінних величин. Для формування планів діяльності підприємств необхідно імітаційне моделювання процесів відповідно до ресурсної системи, для чого можна застосовувати методи, відповідно до яких нескінченно малі нарощування – диференціали в системі рівнянь замінюються кінцевими нарощуваннями (так, замість $D_z t$ записується ΔZ_t). Далше, розробляється комп'ютерна програма імітаційного моделювання з часовим терміном, що дорівнює кінцевому збільшенню, де реалізуються кількісні співвідношення між змінними величинами, що можна виразити рівняннями.

Розглянута ресурсна система застосовувалася для вивчення динамічних процесів, які відбуваються при стратегічному управлінні ресурсами підприємства у зв'язку з основним принципом відповідності ліквідності активів і термінів фінансування пасивів. Цей принцип в контексті динамічних процесів можна розуміти, як необхідність змінювати (збільшувати або зменшувати) залучення 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.

Тривалість перехідного процесу порівнянна з періодами оборотів запасів ресурсів та відстрочення оплати постачальницьких операцій. У випадку ступеневого зменшення поставок на початковому етапі перехідного процесу грошові кошти зменшуються, після чого розпочинається їх зростання. Величина цього зменшення зростає з ростом "ступеню" зменшення поставок.

Отримані результати узгоджуються з відомою у фінансовому менеджменті необхідності мати запас високоліквідних коштів у відповідності до показника стабільності чи нестабільності умов фінансово-господарської діяльності підприємства.

Після закінчення перехідного процесу підприємство переходить до режиму стабільного функціонування з відносно плавним зростанням грошових коштів внаслідок приєднання прибутку до власних коштів.

Значимість розроблених методів можна охарактеризувати наступним чином:

- запропонований метод математичного моделювання системи ресурсів дозволяє формувати кількісно динамічний опис активів, джерел і потоків коштів підприємства;
- наведений спосіб графічного представлення у вигляді ресурсної системи може служити для наочного уявлення структури та кількісних взаємозв'язків в системі ресурсів підприємства;

- динамічні процеси в ресурсній системі можуть розраховуватися за допомогою відомих методів імітаційного моделювання з метою формування коротко термінових планів функціонування підприємства.

Підприємства мають можливість в будь-який момент часу виконувати роботу з перетворення потенціалів ресурсів. Підприємство з «високим потенціалом» можна визначити як підприємство, що управляє своїми можливостями найбільш цілеспрямовано.

Оскільки підприємство має право вибирати різні способи досягнення стратегічних цілей, є зміст розглядати «потенціали» підприємства, що представляють різні варіанти можливих способів її діяльності.

Під потенціалом розуміють здатність ресурсів досягти стратегічної мети. Потенціал підприємства створюється на основі зобов'язань, а також шляхом об'єднання різних ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні.

Сумарні ресурси підприємства є потенціалом для реалізації певних можливостей. Наприклад, запас готових виробів є потенціалом матеріальних ресурсів, призначених для реалізації замовлень підприємства. Можливість використання ресурсу визначають термін служби цього ресурсу.

Потенціал ресурсів можна поліпшити в результаті вдосконалення організаційної структури, і відповідно він може бути втрачений за рахунок неприйнятної структури. Організаційна структура формується системою формальних і неформальних взаємозв'язків між окремими людьми, групами або підрозділами підприємства. Там, де ці структури жорстко обмежені тільки певними типами зобов'язань або реалізацією тільки певних можливостей, адаптація структури до змін виробничих цілей підприємства обмежена.

Потенціал ресурсів постійно видозмінюється, а з ним видозмінюється і енергія ресурсів. Підприємство при досягненні стратегічної мети має концентруватися на своєму базовому (центральному) потенціалі (рис. 3.10). Основною для підприємств може бути тільки така діяльність, яку вона може здійснювати з низькими витратами, ефективнішу або більш високу якість, ніж

конкуренти. Іншими словами, це діяльність, в якій підприємство має найвищий потенціал.

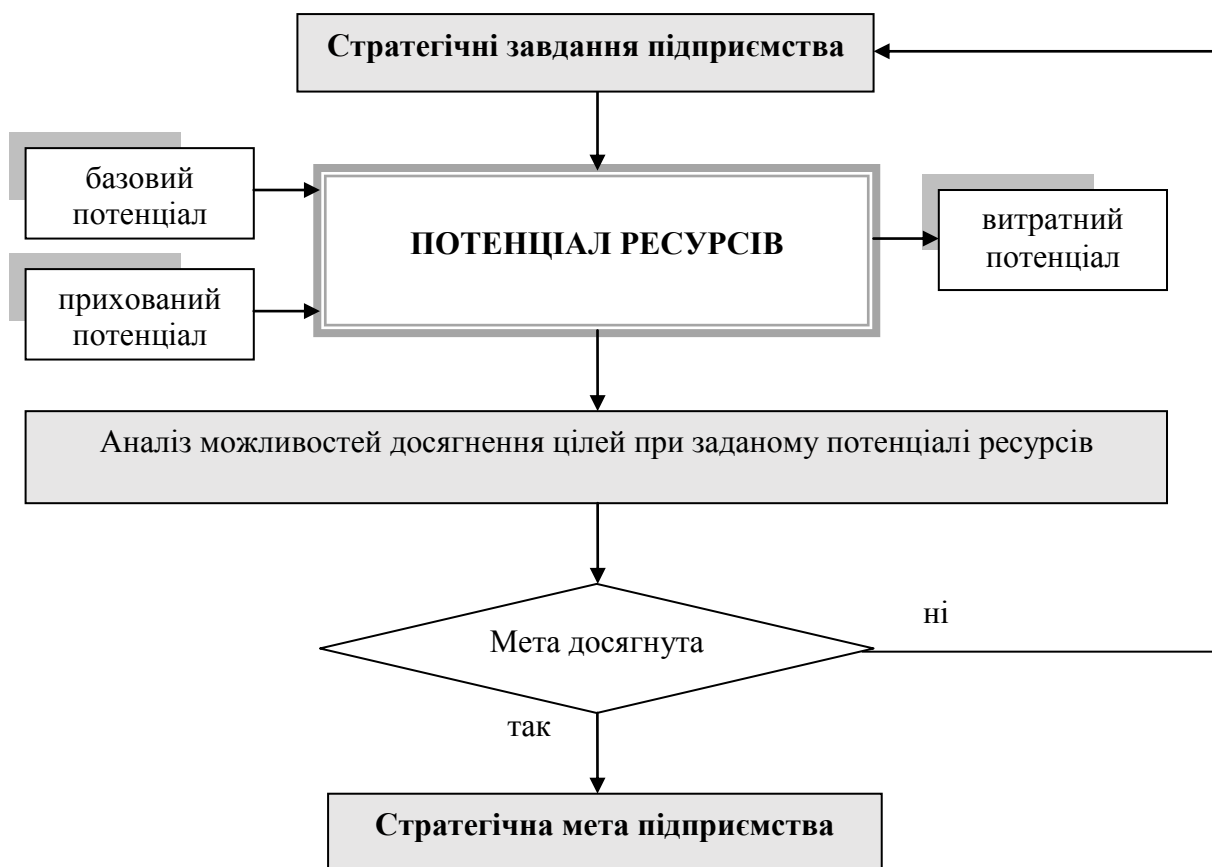


Рис. 3.10. Алгоритм досягнення стратегічної мети підприємства при визначеному потенціалі ресурсів

Діяльність підприємства це послідовність подій, рішень і зобов'язань, прийнятих за певний період часу. Потенціал підприємства визначає, якою діяльністю воно зможе займатися успішно і від якої діяльності воно має відмовитись. Основою є потенціал, причому такий, при ефективному використанні якого підприємство досягає мети найбільш раціональним способом.

Потенціал підприємства є його реальною або ймовірною здатністю виконати цілеспрямовану роботу (аналогія поняття енергії у фізиці). Всі підприємства в будь-який момент часу мають кінцеву здатність виконувати роботу. Підприємство з "високим потенціалом" можна визначити як

підприємство, що управляє своїми можливостями найбільш цілеспрямованим чином. Оскільки підприємство може вибирати різні способи перетворення ресурсів, має зміст розглядати "потенціали" підприємства, що представляють різні способи його діяльності. Потенціал підприємства створюється на основі прийнятих зобов'язань, а також шляхом об'єднання різних ресурсів, що знаходяться в його розпорядженні.

Потенціал підприємства можна поділити на категорії: базовий, прихований, затратний. Певну складову потенціалу підприємства можна віднести до базового з точки зору його завдань, частина – до прихованого і ще частина – до збиткового.

Базовий представляє основний потенціал з точки зору призначення підприємства, яке дозволяє йому використовувати можливості отримання прибутку або певних економічних цінностей. Базовий потенціал пов'язаний з таким поняттям, як "конкурентна перевага (перевага)", тобто здатністю в умовах конкуренції брати зобов'язання, які приносять прибуток. Як тільки підприємство починає підтримувати базовий потенціал в стійкому стані і, можливо, розвивати його, вона отримує "стійку конкурентну" перевагу.

Крім базового потенціалу, підприємство може мати інші види потенційних засобів, які є "прихованими". Ці кошти не представляють конкретної переваги для підприємства на даний момент, хоча й можуть трансформуватися в базові засоби. Однак, підприємство має виділити суттєву частину ресурсів, які неминуче будуть вилучені у вигляді короткострокових ресурсів, з базового потенціалу, щоб досягти цієї трансформації.

На будь-якому підприємстві існує потенціал, використання якого призводить до споживання ресурсів без будь-якого прибутку для підприємства. Цей потенціал в даному дослідженні представлено як витратний.

Потенціал можна деталізувати за обсягом і напрямками, хоча й тут існує певний "енергетичний бар'єр". Потенціал ресурсів підприємства дозволяє реалізувати деякі "інерційні" властивості ресурсів. Величина енергії, необхідної для успішного переходу, залежить від природи джерела енергії та ефективності

його застосування для цього переходу; вона обмежена в певних межах такими параметрами підприємства, як її структура або культура, які можуть "розсіювати" енергію, яка надходить "висотою бар'єру" між потенціалами, який потрібно подолати.

Потенціал підприємства знижується "стрибком". Зниження потенціалу підприємства відбувається стрибкоподібно і визначається можливостями структури, що підтримує цей потенціал. У будь-якій динамічній системі, потенціал якого знаходиться під дією цілого ряду різних факторів, переходи між допустимими станами системи відбуваються стрибкоподібно.

Потенціал підприємства збільшується в результаті вдосконалення стратегії його управління на основі ресурсного підходу, і відповідно він може бути втрачений за рахунок неефективної його роботи.

3.4. Створення додаткових каналів надходження потенційних ресурсів підприємств

Першочерговим завданням для створення каналів надходження ресурсів на підприємство є формування механізмів інвестування, які враховують особливості інвестицій в ресурси тих чи інших підприємств.

Термін «інвестиції» походить від латинського слова – *investio* – означає, одягаю і, відповідно до свого первинного значення, інвестування – вкладення коштів у виробництво, розширення і реконструкцію підприємства.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність», інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект [50].

Слід зазначити, що на сьогодні не існує єдиного трактування терміна «інвестиції», а отже в різних галузях економіки цей термін пояснюється по-

різному. Так, зокрема, інвестиції у макроекономіці – це частина сукупних витрат, що складається з витрат на нові засоби виробництва, інвестицій у нове житло й приросту товарних запасів; інвестиції в мікроекономіці – це процес створення виробничого потенціалу (включаючи засоби виробництва, предмети праці, робочу силу); у теорії фінансів – процес придбання реальних чи фінансових активів, тобто це сьгоднішні витрати, метою яких є одержання майбутніх вигод [172].

Таким чином, інвестиції тісно пов'язані з процесом економічного зростання, оновлення, трансформації і, в кінцевому підсумку, інноваційною діяльністю. Сутність інтелектуальних ресурсів полягає в тому, що вони формують інтелектуальний потенціал підприємства, тобто його потенційні інтелектуальні можливості (здатності). Інтелектуальний потенціал є складовою сукупного потенціалу підприємства і відображає його потенційну спроможність, на основі сформованого ресурсного портфеля, забезпечувати стійкі конкурентні переваги [173].

Проте, в даному дослідженні нас в першу чергу цікавить фінансування розширення та оновлення основного капіталу, розвитку його матеріально-технічної та інтелектуальної складової (зростання нематеріальних активів). При цьому вважаємо, що інтелектуальна складова ресурсів є основою реалізації будь-якої діяльності, як на мікро, так і на макрорівні.

Внаслідок своєї технологічної спрямованості інвестування в більшості випадків означає довгострокові вкладення. Для того, щоб налагодити виробництво, впровадити нову продукцію й технологію, для генерування потоку грошових коштів, достатнього для окупності інвестицій (отримання інвесторами еквівалента раніше вкладених сум і норми прибутку), потрібен час. Тому регулювання даного процесу здійснюється через функціонування різних інститутів, а ресурсне забезпечення діяльності підприємства залежить від застосування спеціальних організаційно-економічних механізмів, в тому числі, механізму формування інвестиційних ресурсів підприємства.

Інвестиційні ресурси, на нашу думку, можна віднести до потенційних ресурсів підприємства, тому що згодом інвестиційні ресурси трансформуються в основний і оборотний капітал, трудові ресурси, інформацію та технологію і т.д.

Ми вважаємо, що при побудові механізму формування інвестиційних ресурсів підприємства необхідно враховувати його особливості як економічної системи: цілісність (всі частини механізму формування інвестиційних ресурсів взаємопов'язані, виконують певні функції і підпорядковані спільній меті, що стоїть перед всією економічною системою); складність (зміни в одній з частин механізму викликають зміни в інших частинах); динамічність і безперервність розвитку; взаємозамінність елементів; постійний вплив зовнішніх факторів. Механізм формування потенційних ресурсів є відкритою системою, яка знаходиться в безперервній взаємодії з іншими системами і не може функціонувати поза взаємозв'язків із зовнішнім середовищем. Взаємодія елементів системи досягається налагодженням зв'язків між ними, що забезпечують їх спільне узгоджене функціонування. Механізм формування потенційних ресурсів – це механізм, вбудований в економічну систему підприємства, але в той же час, він виходить за її межі. У зв'язку з цим доцільною є розробка моделі, використовуваної для вербального опису структури і взаємозв'язків елементів механізму формування потенційних ресурсів.

Організація процесу формування потенційних ресурсів підприємства включає в себе наступні основні стадії: оцінку можливих форм формування ресурсів і вибір конкретної форми; визначення джерел фінансування та їх структури. Основні етапи формування потенційних ресурсів підприємства представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи процесу формування потенційних ресурсів підприємства

Назва етапу	Зміст етапу
визначення потреби в загальному обсязі ресурсів в прогнозованому періоді	визначення потреби в основному, оборотному капіталі, трудових ресурсах, інформації та ін. ресурсах; оцінка прогнозованої структури ресурсів підприємства; порівняння прогнозованої потреби з фактичною.
	визначення потреби в ресурсах за часом в прогнозованому періоді з виділенням загального резерву капіталу
	визначення обсягу коштів за об'єктами майбутніх вкладень (вартість реконструкції, будівництва, технічного переозброєння, придбання нових об'єктів)
вивчення джерел формування інвестиційних ресурсів	власні, позичені, залучені
визначення методів інвестування	самофінансування, кредитний метод, лізинг, змішане інвестування
оптимізація структури джерел формування ресурсів	розрахунок ціни власного і позикового капіталу і стійкості; розрахунок очікуваного прибутку і рентабельності
формування економічних критеріїв ефективного управління процесом формування ресурсів	оцінка за характером вирішуваних завдань; рівнем функціонування; способом досягнення мети; елементами в структурі механізму

Головне завдання побудови механізму формування потенційних ресурсів – підвищення ефективності управління даним процесом шляхом забезпечення взаємопов'язаного функціонування всіх підрозділів, задіяних в даному процесі. Тому розкривати зміст розглянутого механізму необхідно з точки зору управління. Відповідно, управлінська діяльність для механізму формування ресурсів є організуючою і системоутворюючою, що забезпечує її цілісність (рис. 3.11).

Суб'єктами управління процесом формування потенційних ресурсів підприємства є елементи її організаційної структури (керівники, виконавці, організаційні управлінські структури).

Об'єктами управління, з одного боку, виступає сукупність видів діяльності щодо формування потенційних (інвестиційних) ресурсів, а з іншого боку, відповідні виробничі підрозділи.

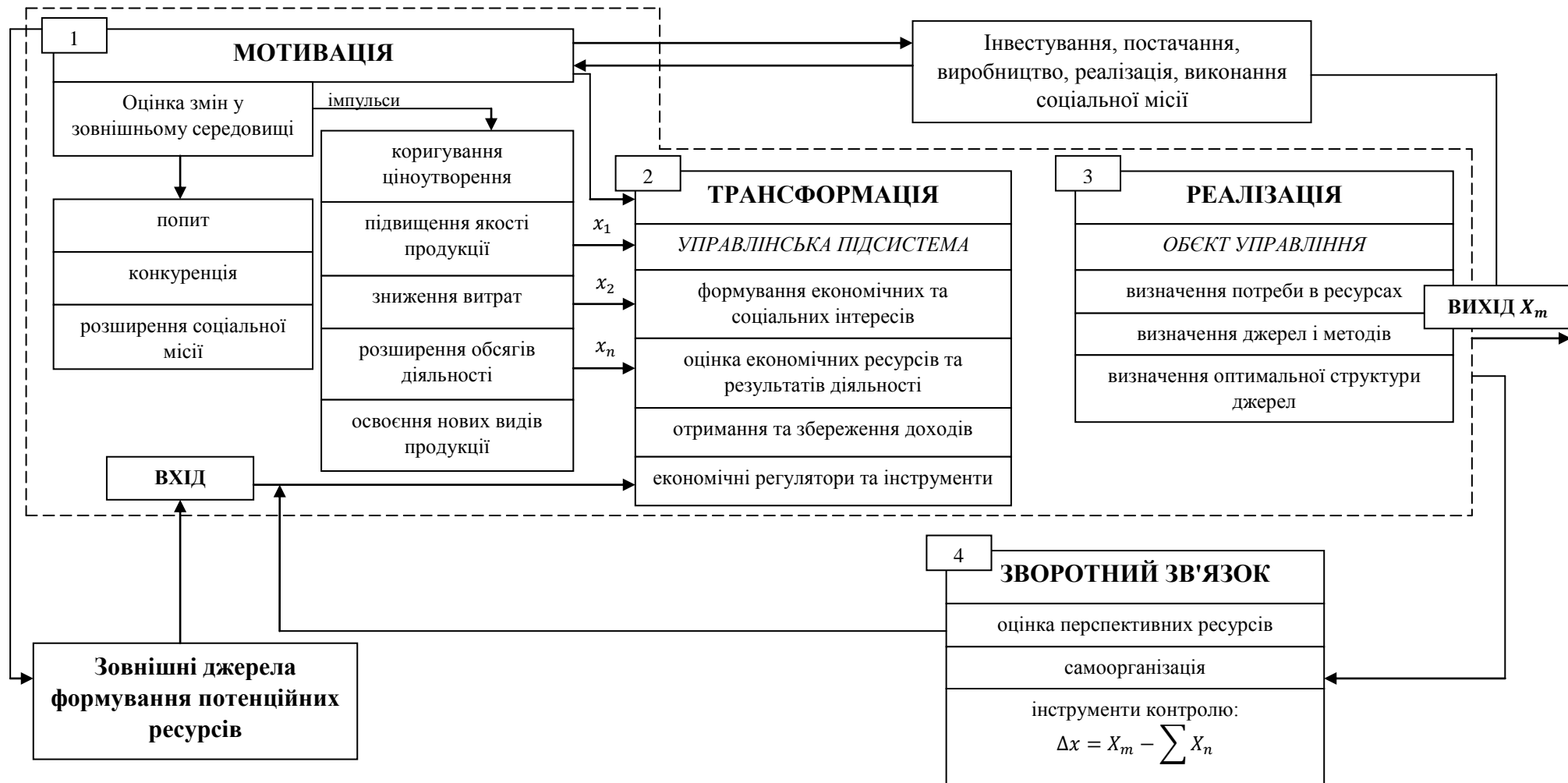


Рис. 3.11. Модель організаційно-економічного механізму формування перспективних ресурсів переробних підприємств

Управління процесом формування інвестиційних ресурсів включає стандартні функції управління та здійснюється відповідно до інвестиційної стратегії підприємства, яка є складовою частиною стратегії ресурсного забезпечення, і створює умови для реалізації наступних основних цілей:

- забезпечення високих темпів соціально-економічного розвитку переробного підприємства за рахунок ефективного формування його інвестиційних ресурсів;
- максимізації доходів (прибутку) від інвестиційної діяльності в цілому і, на цій основі, зростання соціального ефекту функціонування системи;
- мінімізації ризиків інвестиційної діяльності;
- забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства в процесі інвестиційної діяльності та в довгостроковій перспективі.

Зміст механізму формування інвестиційних ресурсів переробного підприємства розкривається через реалізацію його функцій:

1. Механізм формування потенційних ресурсів – це, перш за все, механізм організаційно-економічний, оскільки він забезпечує організаційно-економічні умови для здійснення процесу розширеного відтворення. Тільки при таких умовах можуть формуватися інвестиції. Механізм формування інвестиційних ресурсів повинен забезпечити умови для перетворення доходу в капітал і на цій основі отримання доходу для подальшого розвитку. Це механізм, що створює передумови для створення нового капіталу, не обов'язково пов'язаного з уже існуючим. В кінцевому підсумку забезпечується поступальний і безперервний розвиток діяльності шляхом вдосконалення засобів і структури відтворення, розширення масштабів діяльності. В результаті цього забезпечується більш повне задоволення матеріальних й інших потреб пайовиків і населення, що обслуговується.

2. Це механізм зворотного зв'язку, за допомогою якого забезпечується цілеспрямована поведінка системи при зміні зовнішніх і внутрішніх умов. Тому

має місце постійна адаптація до умов, що змінюються конкурентному середовищі, потреб акціонерів, попиту, цін і т.д.

3. Головна функція розглянутого механізму – трансформація, збереження та залучених грошових й інших активів в потенційні ресурси підприємства. На цій основі на наступних стадіях відтворювального процесу стає можливим відновлення й розвиток організаційно-технічного і наукового потенціалу, накопичення коштів для подальшого розвитку й розширення масштабів соціально-економічної діяльності, а також забезпечення економічного зростання.

Таким чином, організаційно-економічний механізм формування потенційних ресурсів переробних підприємств покликаний забезпечити вирішення таких завдань:

- оцінити потребу підприємства в основному, оборотному капіталі, трудових ресурсах в прогнозованому періоді, виходячи з внутрішніх і зовнішніх умов її діяльності та соціальної місії;
- збалансувати потреби з наявними у підприємства власними джерелами їх забезпечення;
- обґрунтувати оптимальну структуру джерел формування потенційних ресурсів, виходячи з ціни власного і позикового капіталу;
- акумулювати ресурси на інвестиційні цілі для забезпечення розширеного відтворення;
- забезпечити формування та оптимізацію матеріальної та вартісної структури основного та оборотного капіталу;
- впливати на підвищення ефективності використання інвестиційних коштів;
- забезпечити фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі та реалізацію її соціальної мети.

Представлена модель функціонування організаційно-економічного механізму формування потенційних ресурсів підприємства на основі синтезу системного й відтворювального підходу, на наш погляд, дає досить повне

уявлення про характер взаємозв'язку елементів механізму формування потенційних ресурсів підприємства та про характер чинників, що впливають на ефективність процесів їх формування. Механізм формування потенційних ресурсів може бути представлений у вигляді сукупності трьох частин: мотиваційної, трансформаційної та результатної.

Механізм формування потенційних ресурсів підприємства включається до діючих механізмів отримання доходу і відшкодування витрат. Для переходу до нового циклу виробництва необхідне включення механізму перетворення доходу в капітал. Він може бути реалізований або як механізм збереження доходу (механізм амортизації, механізм відшкодування витрат) при простому типі відтворення, або як механізм накопичення при розширеному.

Порядок відшкодування витрат і амортизації включаються, як тільки починає реалізовуватися попит на товари й послуги, що надаються переробними підприємствами. У цей момент також має створюватися прибуток і з'являється можливість накопичення.

Сукупність інструментів стимулювання зміни цін під впливом внутрішніх і зовнішніх впливів є мотиваційним блоком механізму формування потенційних ресурсів підприємства, який передає імпульс дії виконавцю. Мотиваційний блок являє собою своєрідний «двигун», передає імпульси господарюючому суб'єкту.

Таким чином, як видно з даної моделі, початковий імпульс механізму формування потенційних ресурсів задає потреба і наявність попиту на даний вид продукції (вид діяльності) або його зміна. На це підприємство змушене реагувати підвищенням якості продукції, оновленням асортименту, зниженням витрат, розширенням масштабів діяльності, освоєнням нових видів товарів і послуг. Саме потреба спонукає мотивацію, а механізм формування потенційних ресурсів «передає» імпульс від потреби до виробництва. Частина мотиваційного блоку вписана безпосередньо в економічний механізм підприємства, а частина виведена за її рамки і є елементом систем ринкового і державного регулювання. Зниження впливу підприємства від зовнішнього

середовища за рахунок накопиченого потенціалу, спонукає до нарощування впливу на ефективність процесів формування потенційних ресурсів внутрішнього середовища та його внутрішніх регуляторів.

Таким чином, створюючи імпульс дії, мотиваційні інструменти визначають базові функції механізму – акумулювання потенційних ресурсів підприємства та оптимізація їх структури з метою забезпечення умов для задоволення потреб й отримання доходу. Передача імпульсу у реалізаційний блок здійснюється через трансформаційний блок, який представляє собою сукупність економічних регуляторів та інструментів. Управлінська система, отримуючи імпульс до дії, впливає на виконавців за допомогою формування економічних інтересів.

В рамках виконавчих органів управлінської системи здійснюється прогнозування потреби в загальному обсязі ресурсів, вивчення можливості формування потенційних ресурсів підприємства за рахунок різних джерел і визначення методів інвестування, встановлення структури джерел формування ресурсів. У структурі механізму формування потенційних ресурсів також важливо передбачити блок інструментів оцінки результатів, що дозволяють здійснювати контроль і впливати на прийняття своєчасних оперативних рішень щодо усунення виникаючих диспропорцій. Описати механізм формування потенційних ресурсів підприємства за допомогою однієї економічної моделі досить важко. Пояснюється це складністю економічної системи, в якості якої він виступає. Тому доцільним, на наш погляд, є моделювання окремих елементів даного механізму.

Висновки до розділу 3

Мета діяльності підприємства та ресурси утворюють нерозривну єдність, цілісний об'єкт прогнозування соціально-економічного розвитку. Ресурси, в значній мірі, визначають здатність суб'єктів господарювання виробляти товари

чи надавати послуги для задоволення кінцевого попиту. Зазначений процес спонукає до перетворень ресурсів підприємства в продукцію, яка у свою чергу, використовується на поповнення виробничих ресурсів та забезпечення невиробничих потреб суспільства.

У роботі доведено, що ресурсне забезпечення діяльності переробного підприємства – це комплексний процес мобілізації, накопичення, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу та інших процедур, спрямованих на ефективне та раціональне використання ресурсів і зниження ризиків у діяльності підприємства. Враховуючи важливість зазначеного, запропоновано модель ресурсного забезпечення діяльності підприємства, як відкритої операційної системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, з метою формування своїх первинних ресурсів. При цьому, джерелами фінансування ресурсів можуть виступати власні кошти, залучені кошти, асигнування з бюджетів на поворотній і безповоротній основі, іноземні інвестиції, надані у формі фінансової допомоги чи іншої участі в статутному капіталі спільних підприємств, позикові кошти. Основою зазначеної моделі є ресурсний потенціал підприємства, який є категорією, що виражає єдність ресурсів підприємства, і представляє можливість управління ними на певних етапах їх кругообігу.

Визначення структури ресурсного потенціалу підприємства є необхідним етапом стратегічного управління. Представлена у вигляді моделі, структура ресурсного потенціалу підприємства базується на взаємодії його основних стратегічних компонент, охоплює всі внутрішні процеси, які відбуваються в різних функціональних частинах його внутрішнього середовища. В результаті забезпечується системний погляд на підприємство в цілому, формується структура ресурсного потенціалу (в розрізі елементів), що є найважливішою передумовою процесу його оцінки та представляє собою базу для подальшого стратегічного планування.

Організаційно-економічний механізм управління ресурсами переробного підприємства повинен включати наступні елементи: управлінська структура,

яка б відповідна прийнятому механізму та дозволяла оперативно здійснювати планування, контроль і коригувальні дії на підставі наявних даних із чіткою системою розподілу повноважень за вертикаллю; управлінський інструментарій – багаторівнева система бюджетування і система формування консолідованої звітності переробного підприємства; підготовка та перепідготовка персоналу підприємства для роботи з новою управлінською технологією; технічне забезпечення системи управління ресурсами.

Елементами стратегії ресурсного забезпечення діяльності підприємства є: стратегія взаємодії підприємства з ринками ресурсів, стратегія інтеграції, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія стимулювання працівників, тобто формування мотивації.

Процес створення та реалізації ресурсної стратегії є інтегрованим процесом, що представлено у роботі за допомогою моделі, яка враховує наступні ключові передумови: стратегічне планування має бути спрямоване на прийняття рішень щодо розподілу та перерозподілу ресурсів для досягнення в майбутньому стратегічних цілей діяльності та її цілеспрямованого розвитку. З цього випливає пріоритет процесу прийняття стратегічних рішень над складанням кінцевої планової документації. Остання, на нашу думку, має відігравати підпорядковану роль, дозволяючи структурувати процес прийняття стратегічних рішень, і виступати як основа для його регулярного поновлення (нових циклів стратегічного планування).

У роботі доведено ефективність системи оплати праці з коливанням окладу у структурі погодинної форми. На нашу думку, ця система є середньою між двома формами оплати праці, особливо це проявляється, коли новий місячний оклад формується у залежності від зміни продуктивності праці. Фактором зміни окладів може стати будь-який основний показник діяльності: зростання прибутку, рентабельності, валових доходів або зменшення рівня витрат.

Взявши за основу класифікацію потреб А. Маслоу, вважаємо, що в переробній промисловості оперативній мотивації відповідає основна оплата

праці (задовольняє найважливіші фізіологічні потреби); середньостроковій – грошові виплати з фондів стимулювання і виплати (задовольняє соціальні потреби); далекостроковій – кошти на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, економічна участь у власності підприємства (задовольняється потреба в реалізації довгострокових інтересів).

Як показали результати нашого дослідження, в системі оплати праці переробних підприємств переважає одностороння спрямованість на поточну мотивацію. Ми вважаємо, що саме відсутність соціально організованих систем розвитку середньострокової та далекострокової мотивації є головною причиною низької ефективності процесу ресурсного забезпечення діяльності підприємств та, перш за все, на етапі використання ресурсів.

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

Головне завдання побудови механізму формування потенційних ресурсів – підвищення ефективності управління даним процесом шляхом забезпечення взаємопов'язаного функціонування всіх підрозділів, задіяних в даному процесі. Процес формування потенційних ресурсів підприємства може включати наступні стадії: оцінку можливих форм формування ресурсів і вибір конкретної форми; визначення джерел фінансування та їх структури.

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 порахувати 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 сформувати 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Енергоощадність – напрямки розвитку (проблеми, задачі, рішення) / Б.М. Андрушків, В.С. Федорейко та ін. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 202 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Астапова Г.В. Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины: монография / Астапова Г.В., Астапова Е.А., Лойко Д.П. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. – 526с.
4. Бистряков І. Природні ресурси як фактор активізації еколого-економічної діяльності / І. Бистряков // Економіст. – 2011 . – № 4 . – С. 18 – 22.
5. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. – К. : Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.
6. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука: в 2 кн. / А.А. Богданов. – М. : Экономика, 1989.
7. Боднар О.А. Роль економіко-математичних методів ефективного управління підприємством / Ефективна економіка // <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2072>
8. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.
9. Бондар О.А. Інтерпретаційний схематизм управління економічними системами : монографія / О. А. Бондар. – К. : Науковий світ, 2013. – 121 с.
10. Бутинець Т.А. Розвиток науки господарського контролю: проблеми теорії, методології, практики: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.09 / Т.А. Бутинець – Житомир, 2012. – 459 с.
11. Василенко В.А. Стратегічне управління / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.

12. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998. — 296 с. — 13 с.
13. Віленчук О.М. Формування системи страхування екологічних ризиків / О.М. Віленчук. — Ж. : ДВНЗ “Державний агроекологічний ун-т”. — 2007. — 260 с.
14. Вовчак А. В. Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: психологічний аспект / А. В. Вовчак, Т. О. Примак // Маркетинг в Україні. — 2003. — № 1 (17). — С. 29–33.
15. Воронкова А.Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Е. Воронкова. — Луганск : ВНУ, 2000. — 315 с.
16. Газуда М. Особливості функціонування механізму управління відтворювальним природокористуванням / М. Газуда // Інноваційна економіка. — 2010. — № 1 (15). — С. 39 – 42.
17. Галиця І.О. Внутрішні венчури як механізм стимулювання інноваційного процесу / І.О. Галиця // Наука та інновації. — 2008. — Т.4, №4. — С. 85 – 94.
18. Галіцин В. К. Системи моніторингу: [монографія] / Галіцин В. К. — К. : КНЕУ, 2000. — 231 с.
19. Гарафонова О. І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості / О. І. Гарафонова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. — 2015 - №18 (7) С. 16-20
20. Глущевський В.В. Методологія моделювання простору задач у системі управління промисловим підприємством / Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2015, № 1. — С. 124-134.
21. Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста / С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір; за ред. проф. С.М. Гончарова. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 264 с.

22. Горпинич О.В. Тлумачний українсько-англійський словник економічних термінів і термінологічних словосполучень : довід посіб. / О.В. Горпинич ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Д. : НГУ, 2016. – 74 с.
23. Господарський кодекс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
24. Гохберг Л. Инновационные процессы: тенденции и проблемы / Л. Гохберг, И. Кузнецова // Экономист. – 2002. – № 2. – С.50 – 59.
25. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градов. – СПб., 1995. – 410 с.
26. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / пер. С англ. под ред. В.Н. Фунтова / Р.М. Грант. – 5-е изд. СПб. : Питер, 2011.
27. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
28. Грузнов І.І. Організаційно-економічні механізми управління / І.І. Грузнов. – Одеса : Астропрінт, 2000. – 292 с.
29. Гудзь О.Є. Сучасний вимір конкурентоспроможності аграрної сфери: виклики та перспективи // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України / Серія «Економіка, аграрний менеджмент та бізнес» / Редкол.: Д.О. Мельничук (відп. ред.) та ін. - К.: ВЦ НУБіПУ, 2010. – Вип. 154. – Частина 2 – 342 с. – С. 81-87.
30. Гуржій А. М. Інноваційна діяльність в Україні : монографія / А.М. Гуржій, Ю. В. Каракай, З. О. Петренко, Н. І. Вавіліна, Т. К. Куранда. — К. : УкрШТЕІ, 2006. — 152 с.
31. Гуцайлюк З.В. 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.

32. Данилишин Б.М. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України: [монографія] / Б.М. Данилишин, С.І. Дорогунцов, В.М. Міщенко. – К. : РВПС України, 1999. – 716 с.

33. Денисенко М. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія / М. П. Денисенко, Л. І. Михайлова, І. М. Грищенко. - Суми: ВТД Університетська книга, 2008. – С.452-467

34. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

35. Детермінанти соціально-економічної нерівності в сучасній Україні : [монографія] / за ред. О.М. Балакіревої. – К. : Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2011. – 592 с.

36. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойл. – СПб. : Питер, 1999, – 560 с.

37. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер /Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

38. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М. : Издательский дом Вильямс, 2000. – 398 с.

39. Економіка виробничого підприємства / За ред. Й.М. Петровича. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 405 с.

40. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Гаврись О.М., проф. Погорелова М.І. – Харків: НТУ «ХП», 2004. – 640 с.

41. Економіка підприємства [підручник] / наук. ред. Мельник Л. Г. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2004. – 648 с.

42. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / Редкол.: ...С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

43. Економічний суверенітет держави та напрями його правового забезпечення : монографія / [В. К. Мамутов, О. О . Ашурков, Г.Д. Джумагельдієва та ін. ; за ред.: О. О . Ашурков] ; Ін-т екон.-прав. дослідж. НАН України, Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – 405 с.

44. Ерохин С.А. Инновационная модель промышленного роста / С.А. Ерохин // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 12. – С.3 – 7.

45. Завадський Й.С. Економічний словник / Й.С.Завадський, Т.В.Осовська, О.О.Юшкевич. – Київ: Кондор, 2006. — 356 с.

46. Завгородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Завгородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.

47. Загородній А. Г. Оцінювання привабливості ринків реалізації продукції в процесі формування стратегії розвитку підприємства / А. Г. Загородній, В. М. Чубай // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Вип. 250, Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 626–630.

48. Закон України "Про інформацію" від 02.10.1997 р. № 2657-ХІІ, зі змінами від 21.05.2015 р. № 317-19 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

49. Закон України "Про національну програму інформатизації" від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР зі змінами від 02.12.2012 р. № 5463-17 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80>

50. Закон України “Про інноваційну діяльність”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

51. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-ХІІ зі змінами та доповненнями // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

52. Зелена книга Європейського Союзу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.rsppener-gy.ru/main/static.asp?art_id=1552

53. Зибарева О.В. Моніторинг задоволеності і лояльності персоналу сучасного підприємства як основа трансформації системи його стимулювання / О.В. Зибарева, Л.А. Гомба [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/68889.doc.htm

54. Зимовець В.В. Акумуляція фінансових ресурсів та економічний розвиток: Монографія / В.В. Зимовець // Інститут економіки НАН України (Київ), 2003. – 314 с.

55. Иванов Н.И. Экономические аспекты производственного потенциала: теория и практика / Н.И. Иванов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. – 420 с.

56. Иванов Н.И. Методические подходы к решению проблемы ресурсосбережения / Н.И. Иванов, Л.Т. Хижняк, Д.В.Липницкий. – Донецк : Институт экономики промышленности НАН Украины, 1997.– 28 с.

57. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. Под ред. П. Завлина. С.-Пб. : Наука, 1997. – 559 с.

58. Іваненко А.П. Трансфер технологій як засіб сприяння сталому соціально-економічному і еколого-економічному зростанню України, фінансово-організаційний механізм його забезпечення / А.П.Іваненко // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – Суми, 2003. – Вип. 4. – С. 83 – 101.

59. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2008. – 480 с.

60. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи об'єктно-цільового підходу формування і реалізації стратегії розвитку підприємств виробничої сфери / І.А. Ігнат'єва // Вісник українського державного університету водного господарства та природокористування. – Рівне, 2003. – С.504 – 509.

61. Ілляшенко С.І. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / С.І. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.

62. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібн. / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. – 278 с.

63. Ілляшенко С.М. Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем / С.М. Ілляшенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://elkniga.info/book_173.html.

64. Інноваційно-комплексні шляхи розвитку малого підприємництва: Монографія / [Андрушків Б. М., Крамар І. Ю., Мариненко Н. Ю. та ін.]. – Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2011. – 343 с.

65. Інституційні фактори стійкого розвитку регіональних соціально-економічних систем : монографія / В.П. Решетило, Г.В. Стадник, І.А. Островський та ін. ; за заг. ред. В.П. Решетило ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 241 с.

66. Іпполітова І.Я. Теоретичні основи управління ресурсозбереженням на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Економіка промисловості: Зб. наук. пр./ НАН України ІЕП. – Донецьк. – 2004 – С.303 – 314.

67. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

68. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва/ Я. М. Кашуба // Економіка та держава. – 2011. - №9. – С.16.

69. Кирич Н.Б. Аналітичні аспекти впровадження нової економічної стратегії підвищення господарсько-фінансової стабільності переробних підприємств / Н.Б. Кирич // Економіка промисловості України: Зб. наук. пр. – К. : РВПС України НАН України, 2007. – С. 50 – 57.

70. Кирич Н.Б. Збалансованість системи показників у формуванні стратегії розвитку організацій, підприємств – як метод стабілізації економіки України / Н.Б. Кирич // Схід. – 2007. – №3 (81). – С. 101 – 103.

71. Кирич Н.Б. Інноваційна діяльність в умовах міжнародного науково-технічного співробітництва. / Н.Б. Кирич, Н.Є. Юрик // Інноваційна економіка – 2010. – № 4 (18). – С. 8 – 13.

72. Кирич Н.Б. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України / Н.Б. Кирич, Б.М. Андрушків, О.Б. Погайдак // Вісник економічної науки України. – 2009. – №1(15). – С. 23–25.

73. Кінаш І. А. Енергозбереження як чинник економічного розвитку підприємства / І. А. Кінаш // Інноваційна економіка. - 2015. - № 3. - С. 81-86.

74. Кінаш І. А. Вторинне ресурсокористування як чинник ефективної ресурсощадної діяльності / І. А. Кінаш // Економічний форум. - 2016. - № 1. - С. 104-109.

75. Кінаш І.А. Постконфліктні механізми управління та інструментарій організації ресурсощадною роботою в умовах переробних підприємств: монографія / І.А. Кінаш. – Тернопіль: «Терно-граф». – 572 с.

76. Клейнер Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Г. Б.Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2011. – №3.

77. Коваль Н. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура: монографія / Н. В. Коваль – Білоцерківський НАУ, 2012. – 318 с.

78. Ковальчук Н.В. Економічні аспекти пріоритетів інтеграції України / Н.В. Ковальчук // Вісник ДДФА. Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 81- 88. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae_2014_1_12.

79. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] – Режим доступу: // <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

80. Козаченко А.В. Механизм формирования стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998. – 348 с.

81. Коллинс Д. Создание корпоративных преимуществ // Корпоративная стратегия : сб. ст. : пер. с англ. / Д.Коллинс, С.Монтгомери. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
82. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
83. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: Центр учбової літератури, 2005. – 352 с.
84. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента / С. Крейнер. – М.: Инфра-М, 2002. – 347 с.
85. Крижний Г.К. Стратегічний технологічний менеджмент: Навч. посібник / Г.К. Крижний. – Х. : НТУ «ХП», 2003. – 448 с.
86. Критерій узгодженості Колмогорова // https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B9_%D1%83%D0%B7%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0
87. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
88. Крупка М.І. Фінансові інструменти державного регулювання та підтримки інноваційної сфери / М.І. Крупка // Фінанси України. – 2001. - № 4. – С. 77 – 84.
89. Кудіна О.М. Формування ресурсної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за галузями діяльності) / О.М. Кудіна. – Харків, 2007. – 23 с.
90. Кульман А. Экономические механизмы / Анри Кульман; Пер. с фр. Е. П. Островской; Общ. ред. Н. И. Хрустальной. – М. : Прогресс : Универс, 1993. – 188 с.

91. Кэхилл Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль / Д. Кэхилл // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1. – С.92-93.
92. Лісовський С.А. Основи сталого (збалансованого) економічного, соціального, екологічного розвитку : [монографія] / Лісовський С.А. – Житомир: Полісся, 2007. – 108 с.
93. Лозинська М.Ю. Впровадження новітніх інформаційних систем управління підприємством як умова досягнення конкурентної переваги / М.Ю. Лозинська // Вісник національного університету «Львівська політехніка». - № 472. – 2003. – С.282 – 287.
94. Лук'яненко Д.Г. Спільний європейський економічний простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей: [монографія] / Д.Г. Лук'яненко, В. І. Чужиков. – К.: КНЕУ, 2007. – 544 с.
95. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник / И.Я. Лукасевич. – М. : Национальное образование, 2013. – 768 с.
96. Мазин Ю.А. Экологические издержки производства в Украине: [монографія] / Ю.А. Мазин. – Сумы : РИО "АС-Медиа", 2003. – 72 с.
97. Мазін Ю.О. Фактори вибору цільових галузей для інвестування в ресурсозбереження / Ю.О. Мазін, І.М. Сотник // Матеріали Науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту (18 – 29 квітня): Тези доповідей. – Суми : Вид-во СумДУ, 2005. – С. 147 – 148.
98. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку: [монографія] / В. Ф. Максимова. – К.: АВРІО, 2005. – 264 с.
99. Маслова Г.Н. Проблеми підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів / Г.Н. Маслова // Економіка та право. – 2009. – №1.– С. 146-150.
100. Маслоу А. Мотивация и личность / А.Маслоу. – 3-е изд. – Питер. – 209 с.

101. Мельник Л.М. Метод аналізування рівня виробничого потенціалу підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку // Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М. Житомир: ЖДТУ, 2016. 448 с. С. 430-435.

102. Мельник М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. – 208 с.

103. 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.

104. 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.

105. 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.

106. 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.

107. 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.

108. 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.

109. Мельник О.М. Оцінка ефективності використання фінансових 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.

110. 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.

111. 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 конференція пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка, (м. Тернопіль, 28 березня 2019 р.). – МОН України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя [та ін.]. – Тернопіль: 2019.– С. 49-51.

112. Мельник О.М. Принципи формування та використання механізмів ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства / О.М. Мельник // Бізнес Інформ. – 2019. – № 1. – С. 261-266.

113. 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.

114. Мельник О.М. Ресурси підприємства: концептуальні аспекти системи управління в умовах стійкого розвитку / О.М. Мельник // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – Випуск 23. – Частина 2. – Ужгород, 2019. – С. 17-22.

115. 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.

116. 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.

117. Мельник О.М. Функціонування фінансових ресурсів в інвестиційному процесі: відтворювальний процес / О.М. Мельник // Розвиток навчально-науково-виробничих комплексів в умовах трансформаційної економіки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференція 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.

118. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2012. – 672 с.

119. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 347 с.

120. Микитенко В.В. Енергоефективність промислового виробництва: Монографія / В.В.Микитенко. – К. : Об'єднаний інститут економіки НАН України, 2004. – 282 с.

121. Микитенко В.В. Формування комплексної системи управління енергоефективністю в галузях промисловості: Монографія / В.В.Микитенко. – К. : Укр. видавничо-поліграфічна компанія «Екс.Об.», 2004. – 336 с.

122. Миколайчук І. П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства / І. П. Миколайчук // Академічний огляд. - 2018. - № 2. - С. 45-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2018_2_5.

123. Миколайчук І. П. Створення інтелектуального продукту як результат реалізації інноваційної політики підприємства / І. П. Миколайчук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 5. - С. 38-43. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_5_6.

124. Микроэкономика : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Г. А. Родина [и др.] ; под ред. Г. А. Родиной. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 330 с.

125. Минцберг Г. Стратегический процесс: Пер. с англ. / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

126. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. - СПб: Издательство Питер , 2000. - С.16-20.

127. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.

128. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. / Г.Л. Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с.

129. Мороз Ю.Ю. Моніторинг фінансових ресурсів сільськогосподарських підприємств України / Ю.Ю. Мороз. [Електронний ресурс]. — Режим доступу. — http://nbuv.gov.ua/portal/socgum/vzhdtu_escjn/2009_3158.pdf

130. Набатова Ю.О. Основи процесу формування ресурсних стратегій діяльності підприємств / Ю.О. Набатова // Зимові читання, присвячені видатним вченим в галузі бухгалтерського обліку, аналізу і контролю проф. П.П. Німчинова та проф. І.В. Малишева : IX Всеукр. наук. Internet-конф., 23-24 лют. 2011 р. : тези. – Житомир, ЖДТУ, 2011. – С. 126 – 127.

131. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

132. Николаева О. Стратегический управленческий учет / О. Николаева, О.Алексеева. – М. : ЛКИ, 2008. – 304 с.

133. Николайчук В.Е. Заготовительная и производственная логістика / В.Е. Николайчук. – СПб., 2001. – 155 с.

134. Офіційний сайт Всесвітньої ради бізнесу зі сталого розвитку (WBCSD) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>

135. Павликівська О.І. Інтелектуальний потенціал підприємства як інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємства та засіб входження його у європейський економічний простір / Андрушків Б.М., Островська Г.Й., О.І. Павликівська // Держава та регіони: науково-виробничий журнал Серія: економіка та підприємництво / Класичний приватний університет. – № 6 (99). – Запоріжжя, 2017. – С. 38-43.

136. Павликівська О.І. Механізми управління соціальними ресурсами підприємств [Електронний ресурс] / О.І. Павликівська // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2016. — Вип. 2 (15). — С. 139-146.

137. Павликівська О.І. 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.

138. Павликівська О.І. 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.

139. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова. – Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.

140. Підлісецький Г. М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектора / Г. М. Підлісецький, М. І. Толкач // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 65–66.

141. Портер М. Е. Конкуренция / М.Е. Портер. – М. : Вильямс, 2001. – 495 с .

142. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М. Портер. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2007. – 453 с.

143. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. / М. Портер. – К.: Основи, 1998.

144. Потенціал національної промисловості: цілі та механізм ефективного розвитку / [Ю. В. Кіндзерський, М. М. Якубовський, І. О. Галиця та ін.; за ред. канд. екон. наук Ю. В. Кіндзерського]. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 928 с.

145. Пузирьова В. П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / В. П. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 6. - С. 152.

146. Пфедфер Дж. Социальный контроль организации / Дж.Пфедфер, Дж. Салансик // Теория организации : хрестоматия. 2-е изд. СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.

147. Ресурс // Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. — 5-те вид. — К. ; Ірпінь : Перун, 2005.

148. Ресурси / Вікіпедія // [https://uk.wikipedia.org/wiki /%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8).

149. Ресурси економічні / Словник економічних термінів // <http://www.ekonomiks.net.ua>.

150. Руда О.В. Семіотика вирішення проблем ресурсно-економічної безпеки / В.А. Паляниця, О.Б. Погайдак, І.М. Шпильовий, Л.Я. Малюта. – Тернопіль: ТОВ «Тернограф», 2013. – 306 с.

151. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / пер. с англ. под ред. В.К. Дерманова / Й.Руус, С.Пайк, Л.Фернстрем. – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента» ; Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2007.

152. Савчук А.В. Организационно-экономический механизм инновационного развития крупной компании: Монография / А.В. Савчук./ НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. Донецк, 2004. – 404 с.

153. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії корпорації / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 133–136.

154. Семенов Г. А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НВК «Іскра» (м. Запоріжжя) // Г. А. Семенов, Ю. М. Богдан // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2009. - № 2. – С. 187.

155. Ситник В.Ф. Системи підтримки прийняття рішень: навч. посіб. / В.Ф. Ситник. – К.: КНЕУ, 2004. – 614 с.

156. Словник економічної афористики / уклад.: А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. — 444 с.

157. Сотник І.М. Еколого-економічні механізми мотивації ресурсозбереження: монографія / І.М. Сотник. – Суми : ВВП "Мрія" ТОВ, 2008. – 230 с.

158. Сотник І.М. Моделювання макроекономічних факторів ресурсозбереження в Україні/ І.М. Сотник // Механізм регулювання економіки, 2009. - № 4, т.1. – Режим доступу: http://mer.fem.sum.ua/content/2009_1/4_3.pdf

159. Сотник И.Н. Особенности формирования эколого-экономического механизма управления территорией в рыночных условиях / И.Н. Сотник // Зб. наук. праць Дон-ДУУ: „Екологічний менеджмент як складова частина сталого розвитку”: Серія „Державне управління”. – Т. 5. – Вип. 33. – Донецьк, 2004. – С. 128 – 139.

160. Стан та перспективи розвитку економіки України в умовах глобалізації: теорія та практика / Під ред. д.е.н., проф. О.О. Непочатенко. — Умань: Видавничо- поліграфічний центр «Візаві», 2014. — Частина 1. – 463 с.

161. Стратегічний менеджмент: підручник / І. М. Писаревський, О.М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 289 с.

162. Стратегічні пріоритети та сучасні завдання розвитку реального сектора економіки України / Редкол.: Б. М. Данилишин (відп. ред.) та ін.; РВПС України НАН України. – Черкаси: Брама-Україна, 2017. – 544 с.

163. 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.

164. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: монографія / [Амоша О.І., Аптекарь С.С., Білопольський М.Г. та ін.]; за ред. О.І. Амоші – ІЕП НАН України, ТНЕУ МОНМС України. – Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2011. – 848 с.

165. Талах В. І. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства: методика та практика аналізу: монографія / В. І. Талах, Т. А. Талах – Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2010. – 156 с.

166. Таран В.А. Ресурсосбережение – новый символ социально-экономического и научно-технического прогресса / В.А. Таран, А.В. Богатырев // Машиностроитель. – 2003. – № 12. – С. 8 – 19.

167. Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – 534 с.

168. Теорія і практика економіки та розвитку підприємництва в Україні: вибрані аспекти: колективна монографія / Під заг. ред. Рогатинського Р.М. –

Тернопіль : Астон, 2013. – 515 с.

169. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; пер. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М. : ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

170. Туленков Н. Ключевая позиція стратегического менеджмента в организации / Н. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4.- С. 104-107.

171. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контракция / пер. с англ. Е.Ю. Благова, В.С. Каткало, Д.С. Славнова и др. / О. И. Уильямсон. – СПб. : Лениздат ; CEV Press, 1996.

172. Халецька А.А. Наукові підходи до визначення механізму регулювання інвестиційної діяльності / А.А. Халецька // Ефективна економіка. – № 2, 2012. – Режим доступу: file:///D:/Documents/Downloads/efek_2012_2_29.pdf

173. Швиданенко Г. О. Інтелектуальні ресурси підприємства, які функціонують у зовнішньому середовищі / Г.О. Швиданенко, І.Ю. Гусєва // Проблеми економіки. – № 4, 2012. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/25747481.pdf>

174. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

175. Burney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage / J. B. Burney // Journal of Management. 1991. No. 17.

176. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation / R. M. Grant // California Management Review, 1991. – Vol. 33. – No. 3.

177. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. Prahalad. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994. – 358 p.

178. Hofer C.W. Strategy Formulation: Analytical Concepts / C.W.Hofer, D.Schendel. – St. Paul, MN : West Publishing, 1978.
179. Hunt S. D. A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth / S. D.Hunt. – Thousand Oaks, California : Sage Publications, 2000.
180. Loasby B. The Organization of Capabilities / B. Loasby // Journal of Economic Behavior & Organization. 1998. Vol. 35. C. 140.
181. Penrose E. The Theory of Growth of the Firm / E.Penrose. – N. Y. : John Wiley, 1959.
182. Schumpeter Josef A. The theory of economic development. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.
183. Timmons J. A. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century / J. A.Timmons, S.Spinelli. – N. Y. : McGraw-Hill, 2007.
184. Wernerfelt B.A.resource-based view of the firm / B.A.Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. 2 (2). P.171–180.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сутність поняття «ресурсний потенціал» в джерелах літератури

Автор	Джерело	Поняття
М.В. Гладій	Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України (питання теорії, методології і практики): монографія / М.В.Гладій . – Львів: ІРД НАН України, 1998. – 294 с., С. 97.	ресурсний потенціал являє собою сукупну, інтегральну продуктивність промислових і природних засобів виробництва, а також трудових ресурсів, які відображаються показниками виходу валової і товарної продукції на одиницю земельної площі. Складові ресурсного потенціалу кожного окремого регіону створюють його територіально-компонентну структуру.
В.Ф. Іванюта	Іванюта В.Ф. Природний потенціал агропромислового комплексу : регіональний аспект / В.Ф. Іванюта // Агроінком. – 2007. – № 9-10. – С. 45-48.	ресурсний потенціал АПК розглядає як сукупність таких його видів: природно-земельний, біологічний, трудовий, виробничий та фінансовий
Н.С. Краснокутська	Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навч. посібник / Н.С. Краснокутська. – К.: 2005. – 352 с., С. 14-15	ресурсний потенціал підприємства повинен включати такі складові: технічні, кадрові, фінансові, організаційні, технологічні, просторові, інформаційні та ділову репутацію
М.Я. Мойса	Мойса М.Я. Ресурсний потенціал аграрних підприємств та економічний механізм його раціонального використання / М.Я. Мойса // Економіка АПК. – 2004. – № 2. – С. 38-43.	ресурсний потенціал – це сукупність земельних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів та економічного інтересу, які є об'єктивно необхідними передумовами здійснення аграрного виробництва
Г.М. Підлісецький та М.І. Толкач	Підлісецький Г.М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектору / Г.М. Підлісецький, М.І. Толкач // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 65-66., С. 145	до ресурсного потенціалу належить сукупність взаємозв'язаних ресурсів, зокрема — земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових

продовження табл. А.

1	2	3
В.П. Славов і О.В. Коваленко	Славов В.П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем / В.П. Славов, О.В. Коваленко // Агроінком. – 2007. – № 7-8. – С.52-57	економічний зміст ресурсного потенціалу визначають як комплексну категорію, яка є основою матеріального відтворення в гармонійному поєднанні з продуктивними силами і виробничими відносинами, що збалансовує кількісні (технологічні) та якісні співвідношення ресурсів і тим самим визначає як саму технологію виробництва, так і параметри (розміри) організаційно-правової форми господарювання
О.А. Материнська та А.О. Ярова	Материнська О.А., Ярова А.О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення // nauka.kushnir.mk.ua	ресурсний потенціал сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства
О.М. Свіргун і В.В. Соколовська	Свіргун О.М., Соколовська В.В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти // www.rusnauka.com	ресурсний потенціал – сукупність ресурсів в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку
А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд	Томпсон-мл. А.А., Стрікленд-III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2009. – 928 с., 136	досвід та знання компанії, інтелектуальний капітал, конкурентні можливості, унікальні навички, стратегічні активи, ринкові досягнення в сукупності складають її ресурсний потенціал, необхідний для успішної конкурентної боротьби. Успіх в цій боротьбі визначається також кількістю цих ресурсів та спроможністю компанії мобілізувати їх у потрібний момент

продовження табл. А.

Н. Богацька, О. Ковальчук	Богацька Н. Ресурсний потенціал підприємства: сутність та стратегія використання / Н. Богацька, О. Ковальчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rusnauka.com/4_SND_2012/Economics/10_98032.doc.htm .	потенціал» (лат. – сила) являє собою можливість, здатність, сила, яка існує в прихованій формі за певних умов. З загальнонаукової точки зору, поняття «потенціал» пов'язане з поняттями «сила» або «міцність». Як правило, цей термін застосовують з метою оцінки засобів, запасів і джерел, які можуть використовуватись для вирішення конкретного завдання або досягнення певної цілі, а також для можливостей окремої особи, суспільства або держави
Л. Волошина	Волошин Л. Використання інноваційних ресурсів в Україні: проблеми та шляхи їх усунення / Л. Волошин // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 15. – С. 145–151., С. 145–151	потенціал є більш змістовною категорією порівняно з ресурсами й включає в себе останні
Н. Краснокутська	Краснокутська Н. Дефініція поняття – потенціал підприємства в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – С. 54–64	«при становленні ресурсної теорії підприємства спостерігається її спрямованість на інтровертне сприйняття сутності потенціалу підприємства через синтез ресурсів і організаційних здібностей»
С. Сердак	Сердак С. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С. Сердак // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 83–88	ресурсний потенціал підприємства є сукупністю нематеріальних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємства для виконання місії та досягнення його поточних і стратегічних цілей

Додаток Б

Таблиця Б.1

Динаміка загального обсягу ресурсів переробних підприємств

Тернопільської області за 2014-2018р.р.* (тис. грн.)

Підприємства	2014 р.	2015 р.	2015р. у % до 2014р.	2016 р.	2016р. у % до 2015р.	2017 р.	2017р. у % до 2016р.	2018 р.	2018р. у % до 2016р.	2018р. у % до 2017р.
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	318946	367525	87	507520	72	607697	84	645814	79	94
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	26076	29022	90	38188	76	43786	87	46894	81	93
ТОВ «Галичина Ласунка»	21042	23478	90	26147	90	29578	88	32457	81	91
КТ «ЗЗВАВ»	19475	21456	91	24154	89	26358	92	28169	86	94
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»	12471	16824	74	18475	91	20619	90	23419	79	88

*За матеріалами вибіркового дослідження

Таблиця Б.2

Динаміка основного капіталу досліджуваних переробних підприємств

Тернопільської області за 2014-2018р.р.* (тис. грн.)

Підприємства	2014 р.	2015 р.	2015р. у % до 2014р.	2016 р.	2016р. у % до 2015р.	2017 р.	2017р. у % до 2016р.	2018 р.	2018р. у % до 2016р.	2018р. у % до 2017р.
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	127054	133330	95,29	233694	57,05	258244	90,49	261147	89,49	98,89
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	20024	27361	73,18	37833	72,32	43363	85,57	44214	85,57	98,07
ТОВ «Галичина Ласунка»	8627	10096	85,45	11766	85,81	12423	94,72	14930	78,81	83,21
КТ «ЗЗВАВ»	6816	8797	77,48	11111	79,18	10807	102,82	12394	89,65	87,20
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»	6360	7739	82,19	7205	107,42	9897	72,80	11710	61,53	84,52

*За матеріалами вибіркового дослідження

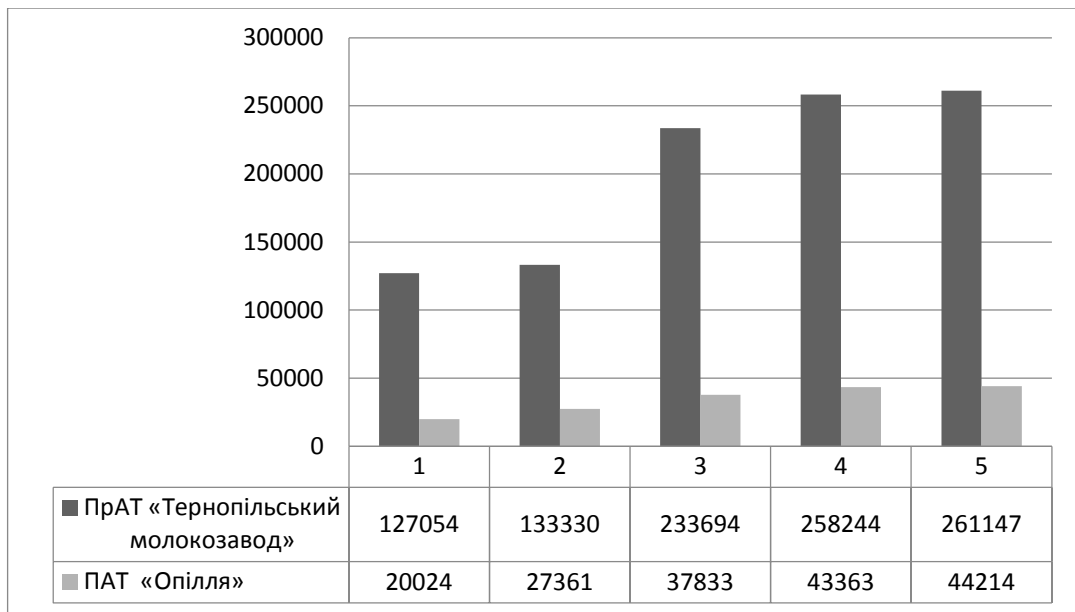


Рис. Б.1. Динаміка основного капіталу досліджуваних переробних підприємств за 2014-2018 р.р.*

* За матеріалами вибіркового дослідження

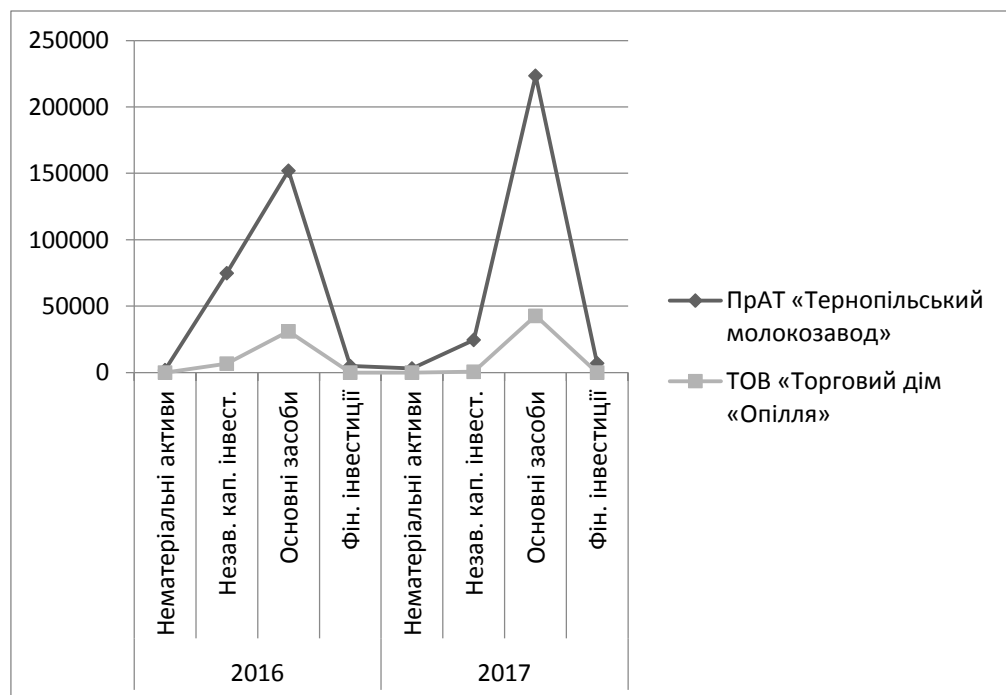


Рис. Б.2. Динаміка структури основного капіталу досліджуваних переробних підприємств за 2014-2018 р.р.*

*За матеріалами вибіркового досліджень

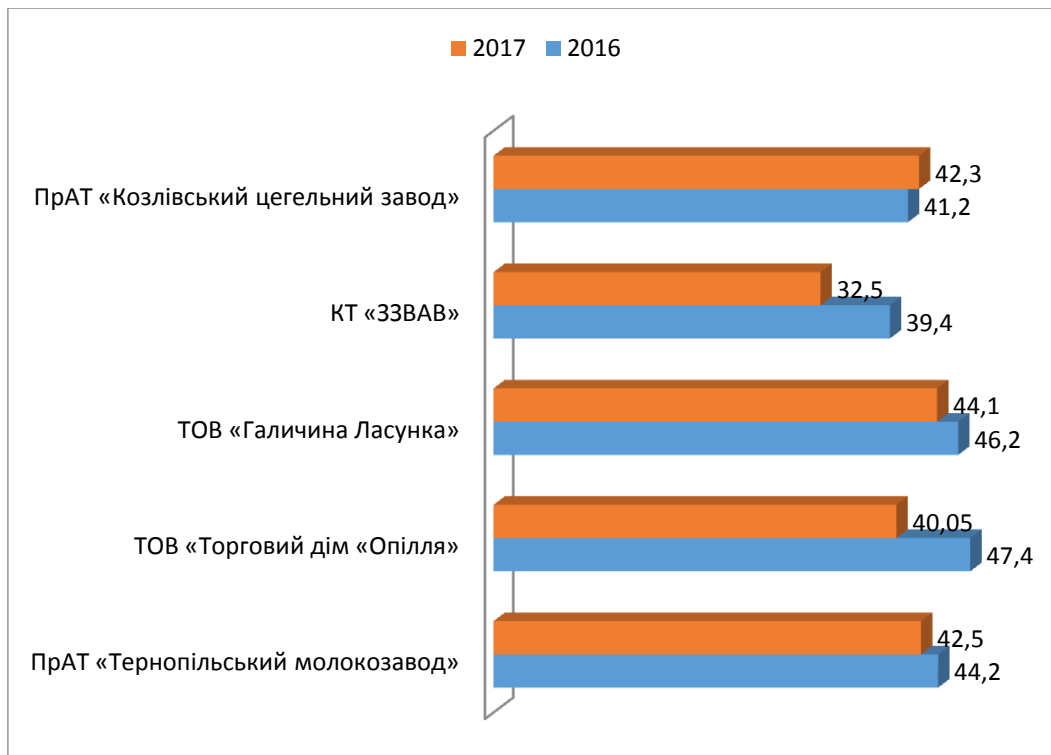


Рис. Б.3. Знос основних засобів на досліджуваних підприємствах за період 2016-2017 р.р.

Таблиця Б.3

Динаміка частки оборотного капіталу в загальній вартості активів окремих переробних підприємств у 2014-2018 р.р.*

Назва підприємства	Питома вага оборотного капіталу в загальній вартості активів, %			Зміна в пунктах (+, -)		Зміна в пунктах в 2018 р. порівняно з 2016 р.
	2016	2017	2018	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	41,2	43,6	47,5	+2,4	+3,9	+6,3
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	28,2	31,6	37,3	+3,4	+5,7	+9,1
ТОВ «Галичина Ласунка»	33,6	37,4	41,5	+3,8	+4,1	+7,9
КТ «ЗЗВАВ»	33,5	36,4	40,5	+2,9	+4,1	+7,0
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»	34,2	37,8	44,6	+3,6	+6,8	+10,4

* За матеріалами вибіркового обстеження

Таблиця Б.4

Динаміка власного оборотного капіталу та його частки в загальному обсязі оборотних активів переробних підприємств в 2014-2018 р.р. *

Назва підприємства	Наявність (+), недостача (-) власного оборотного капіталу, тис. грн.			Частка власного оборотного капіталу в загальному обсязі оборотних активів,%			Темп зростання власного оборотного капіталу,%			Зміна частки власного оборотного капіталу в загальному обсязі оборотних активів, (+, -), пунктів		
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	+36,2	+38,1	+22,2	21,4	21,4	11,1	105,3	58,4	61,4	0,0	- 10,3	- 10,2
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	+16,0	-2,6	-11,4	6,8	-	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Галичина Ласунка»	+31,9	+33,9	+45,9	24,5	22,3	26,7	106,1	135,5	143,8	-2,2	4,3	2,2
КТ «ЗЗВАВ»	+2,9	+2,7	+1,6	1,7	1,4	0,7	92,0	58,1	53,5	-0,3	-0,7	-1,0
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»	-92,4	-102,5	-67,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* За матеріалами вибіркового обстеження

Таблиця Б.5

Рівень витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи досліджуваних переробних підприємств за 2014-2018 р.р. (у% до обороту)*

Назва підприємства	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. від 2014 р., +/-
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	8,50	7,61	7,99	9,69	10,44	0,80
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	7,94	7,51	7,78	9,63	10,59	1,03
ТОВ «Галичина Ласунка»	9,59	8,76	9,69	12,73	12,04	1,45
КТ «ЗЗВАВ»	7,57	7,77	8,28	9,58	9,93	1,64
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»	11,53	10,64	11,84	12,97	13,47	-0,06

* За матеріалами вибіркового обстеження

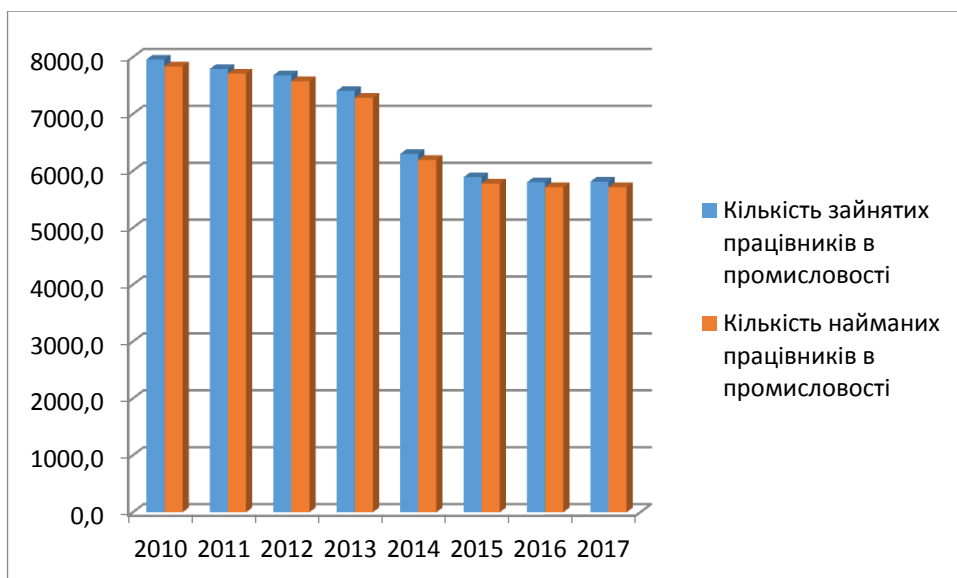


Рис. Б.4. Кількість зайнятих та найманих працівників в Україні в 2010–2017 роках

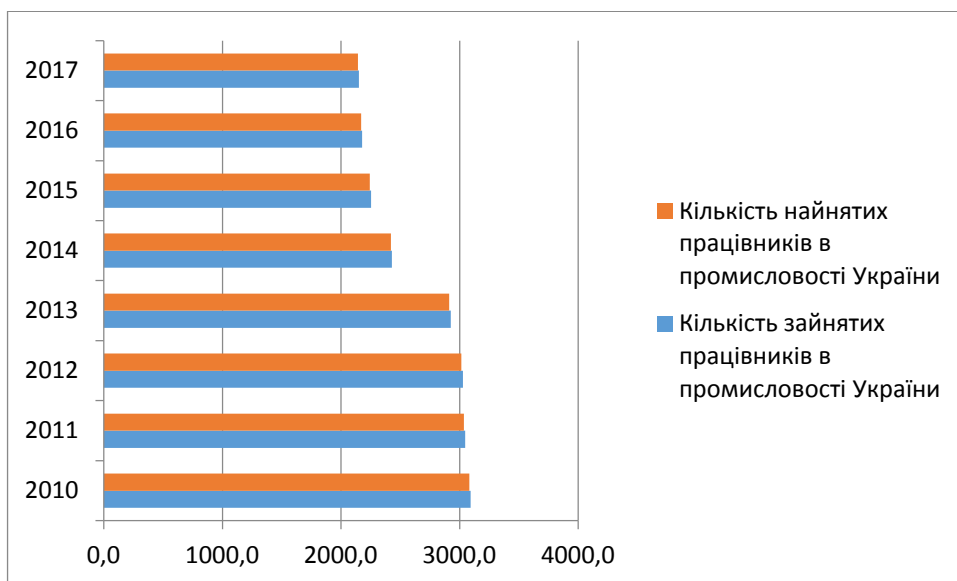


Рис. Б.5. Кількість зайнятих та найманих працівників в промисловості України в 2010–2017 роках

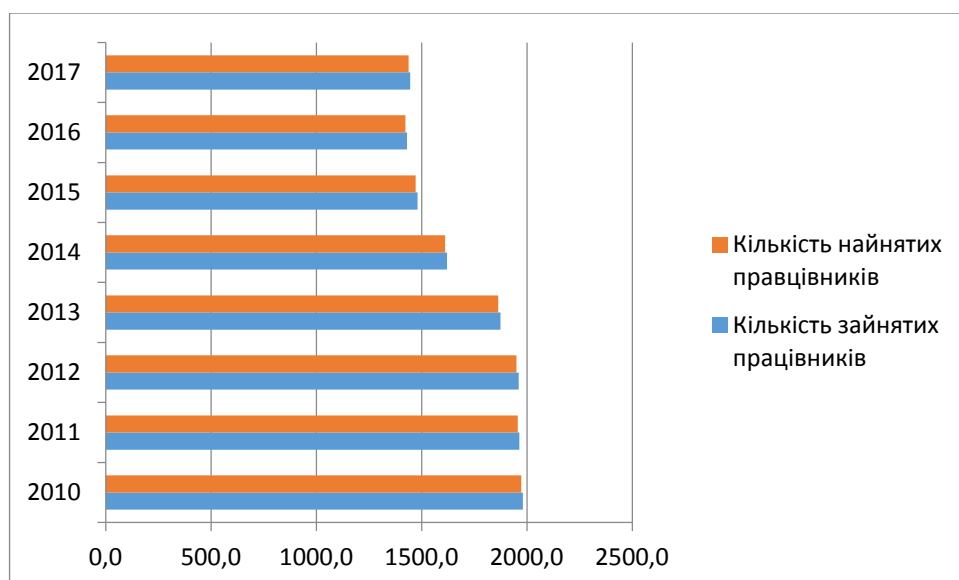


Рис. Б.6. Кількість підприємств, кількість зайнятих та найманих працівників в переробній промисловості України в 2010–2017 роках

Додаток В
Таблиця В.1

Структура ресурсів досліджуваних переробних підприємств за 2014-2018р.р.* (тис. грн.)

Підприємства	2014 р.			2015 р.			2016 р.			2017 р.			2018 р.		
	НА	ОА	ТР	НА	ОА	ТР	НА	ОА	ТР	НА	ОА	ТР	НА	ОА	ТР
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	127054	89520	102372	133330	132884	101311	233694	132480	141346	258244	210064	139389	271122	230458	144234
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	20024	5785	267	27361	1428	233	37833	126	229	43363	153	270	46421	167	306
ТОВ «Галичина Ласунка»	8627	7365	5050	10096	8687	4695	11766	10459	3922	12423	11240	5915	14930	13632	3895
КТ «ЗЗВАВ»	6816	3700	8959	8797	5579	7080	11111	6763	6280	10807	6326	9225	12394	7606	8169
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»	6360	4614	1497	7739	5552	3533	7205	4804	6466	9897	7217	3505	11710	8431	3278

*За матеріалами вибіркового дослідження

Умовні позначення: НА (необоротні активи), ОА (оборотні активи), ТР(трудові ресурси).

Таблиця В.2

Структура ресурсів досліджуваних переробних підприємств за 2014-2018р.р.* (%)

Підприємства	2014 р.			2015 р.			2016 р.			2017 р.			2018 р.		
	НА	ОА	ТР	НА	ОА	ТР	НА	ОА	ТР	НА	ОА	ТР	НА	ОА	ТР
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	40	28	32	42	31	27	41	29	30	37	25	34	37	31	32
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	54	22	24	58	28	14	42	21	37	47	23	30	49	25	26
ТОВ «Галичина Ласунка»	41	35	24	43	37	20	45	40	15	42	38	20	46	42	12
КТ «ЗЗВАВ»	35	19	46	41	26	33	46	28	26	41	24	35	44	27	29
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»	51	37	12	46	33	21	39	26	35	48	35	17	50	36	14

Таблиця В.3

Обсяг основного капіталу на досліджуваних підприємствах за 2014-
2018р.р.* (тис. грн.)

Підприємства	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	127054	133330	233694	258244	271122
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	20024	27361	37833	43363	46421
ТОВ «Галичина Ласунка»	8627	10096	11766	12423	14930
КТ «ЗЗВАВ»	6816	8797	11111	10807	12394
ПрАТ «Козлівський цегельний завод»	6360	7739	7205	9897	11710

Таблиця В.4

Структура основного капіталу на досліджуваних підприємствах за 2014-2018р.р.* (тис. грн.)

Підприємства	2016 р.					2017 р.				
	Нематеріальні активи	Незав. кап. інвест.	Основні засоби	Фін. інвестиції	Всього основного капіталу:	Нематеріальні активи	Незав. кап. інвест.	Основні засоби	Фін. інвестиції	Всього основного капіталу:
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	1887	74854	152022	4931	233694	3098	24608	223515	7023	258244
ТОВ «Торговий дім «Опілля»	4	6736	31093	-	37833	1	637	42725	-	43363
У % до вартості основного капіталуПрАТ «Тернопільський молокозавод»	0,81	32,03	65,06	2,10	-	1,20	9,53	86,56	2,71	-
У % до вартості основного капіталуТОВ «Торговий дім «Опілля»	0,01	17,81	82,19	-	-	0,01	1,47	98,53	-	-

Додаток Д

Групування ресурсів за видами, групами, підгрупами, джерелами формування та інформаційним забезпеченням системи управління

Таблиця Д.1

Розподіл ресурсів підприємства за видами та джерелами їх формування

Види ресурсів	Групи ресурсів (актив)	Підгрупи ресурсів (складові)	Джерела формування ресурсів (пасив)
Матеріальні ресурси	інвестиційна нерухомість	власні або орендовані на умовах фінансової оренди земельні ділянки, будівлі, споруди, які розташовуються на землі	<p>Власний капітал: зареєстрований (пайовий) капітал, капітал у дооцінках, додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток (непокритий збиток), неоплачений капітал, вилучений капітал;</p> <p>Довгострокові зобов'язання і забезпечення: Відстрочені податкові зобов'язання, довгострокові кредити банків, інші довгострокові зобов'язання, довгострокові забезпечення, цільове фінансування;</p> <p>Поточні зобов'язання і забезпечення: Короткострокові кредити банків, поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, товари, роботи, послуги, розрахунками з бюджетом, розрахунками зі страхування, розрахунками з оплати праці), поточні забезпечення</p>
	земельні ділянки	власні та орендовані земельні ділянки	
	капітальні витрати на поліпшення земель	витрати на меліорацію, іригацію, осушення, збагачення й інші види поліпшень природних властивостей ґрунту земельної ділянки	
	основні засоби	будинки та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади та інвентар, тварини, багаторічні насадження, інші основні засоби	
	довгострокові біологічні активи	тварина або рослина, яка в процесі біологічних перетворень здатна давати сільськогосподарську продукцію та/або додаткові біологічні активи	
	запаси	сировина, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції;	
		незавершене виробництво (далі — НЗВ) у вигляді не закінчених обробкою і складанням деталей, вузлів, виробів та незавершених технологічних процесів;	
		готова продукція, що виготовлена на підприємстві, призначена для продажу;	
		товари у вигляді матеріальних цінностей, що придбані (отримані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу;	
		малоцінні та швидкозношувані предмети, що використовуються не більше одного року або нормального операційного циклу, якщо він більше одного року;	
поточні біологічні активи, які оцінюються згідно з П(С)БО 9			
грошові кошти	готівка в касі		
	кошти на рахунках у банках		
	депозити до запитання		

продовження табл. Д 1

ематеріальні ресурси	права користування природними ресурсами	право користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище тощо
	права на знаки для товарів і послуг	товарні знаки, торгові марки, фірмові найменування тощо
	права користування майном	право користування земельною ділянкою, крім права постійного користування земельною ділянкою, право користування будівлею, право на оренду приміщень тощо
	права на об'єкти промислової власності	право на винаходи, розробки, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, захист від недобросовісної конкуренції тощо
	інші нематеріальні активи	право на провадження діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо
	авторське та суміжні з ним права	право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), виконання, фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення тощо
Фінансові ресурси	зареєстрований (пайовий) капітал	власні джерела підприємства, які без визначення строку повернення внесені засновниками
	капітал у дооцінках	дооцінка об'єктів основних засобів і нематеріальних активів, уцінки таких об'єктів в межах сум раніше проведених дооцінок
	додатковий капітал	емісійний дохід, вартість безкоштовно отриманих необоротних активів, сума капіталу, який вкладено засновниками понад статутний капітал
	резервний капітал	створюється за рахунок чистого нерозподіленого прибутку
	нерозподілені прибутки (непокриті збитки)	частина чистого прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу та використання на інші потреби
	вилучений капітал	фактична собівартість відповідних корпоративних прав
	неоплачений капітал	заборгованість власників (учасників) за внесками до статутного капіталу
	забезпечення майбутніх витрат і платежів	кошти, які за рішенням підприємства резервуються для забезпечення майбутніх витрат і платежів і включення їх до витрат поточного періоду
	цільове фінансування і цільові надходження	кошти, які виділяються для здійснення заходів цільового призначення (у тім числі отримана гуманітарна допомога)
	страхові резерви	грошові кошти, що утворюються страховиками з метою забезпечення майбутніх виплат страхових сум і страхового відшкодування залежно від видів страхування (перестраховання)
	позикові кошти	банківські довгострокові і короткострокові кредити; облігаційні і необлігаційні позики; товарні чи комерційні кредити та ін.
	амортизаційні відрахування	перенесення вартості основного засобу на новостворювану продукцію

продовження табл. Д 1

Трудові ресурси	заробітна плата	винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу	
	премії	доплата за високі трудові показники, зразкове виконання працівником своїх обов'язків, освоєння ним нової техніки або технології, за роботу в нічний час тощо	
	допомога	безповоротна фінансова допомога, подарунок, допомога на лікування та медичне обслуговування за рахунок коштів роботодавця, благодійна допомога	
	страхові внески	базою нарахування єдиного внеску для роботодавців та найманих працівників є сума нарахованої кожній застрахованій особі заробітної плати за видами виплат, які включають основну та додаткову заробітну плату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, у тому числі в натуральній формі	
	витрати на перепідготовку та підвищення кваліфікації	витрати на навчання працівників, що дозволяє розширити та поглибити раніше отримані в межах професії або спеціальності знання і навички	
	інтелектуальні ресурси	сукупність накопичених знань, ідей, компетенцій, інформації, що має наукову і комерційну цінність та може бути використана для створення і виробництва	
	чисельність	облікова чисельність персоналу, середня кількість працівників, середня кількість зовнішніх та внутрішніх сумісників	
	якісні характеристики персоналу	показники, що відображають різні аспекти структур персоналу організації, які являють собою сукупність працівників, об'єднаних за якою-небудь ознакою (статі, віку, утвору, стажу роботи, професії, спеціальності кваліфікації, займаної посади і т.д.), що й виділяються, на основі цих ознак, в окремі групи	
Інформаційні ресурси	зовнішні	публікації національних і міжнародних офіційних організацій, законодавчі та нормативні акти, показники загальноекономічного розвитку, дані кон'юнктури ринку, інформація про діяльність партнерів та конкурентів підприємства, статистична звітність, соціально-економічні показники, соціальні показники, інформація у СМІ, книги, наукові видання Internet	
	внутрішня	облікова інформація, оперативна інформація, планова інформація, нормативно-довідкові показники, дані перевірок та ревізій, інші джерела	

Додаток Е

Таблиця Е.1

Розподіл ресурсів підприємства за видами та інформаційними ресурсами, які характеризують їх стан

Види ресурсів	Джерела інформації		
	первинної	узагальної	зведеної
1	2	3	4
Матеріальні ресурси	Основні засоби: ОЗ-1 «Акт приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів»; ОЗ-2 «Акт приймання-здачі відремонтованих, реконструйованих та модернізованих об'єктів»; ОЗ-3 «Акт списання основних засобів»; ОЗ-4 «Акт на списання автотранспортних засобів»; ОЗ-5 «Акт № про установку, пуск та демонтаж будівельної машини»; ОЗ-6 «Інвентарна картка обліку основних засобів»; ОЗ-7 «Опис інвентарних карток по обліку основних засобів»; ОЗ-8 «Картка обліку руху основних засобів»; ОЗ-9 «Інвентарний список основних засобів»; ОЗ-14 «Розрахунок амортизації основних засобів» (для промислових підприємств); ОЗ-15 «Розрахунок амортизації основних засобів» (для будівельних організацій); ОЗ-16 «Розрахунок амортизації по автотранспорту».	Розділ 1, журналу 4	Фінансова звітність; Примітки до фінансової звітності

продовження табл. Е 1

1	2	3	4
	<p>Запаси: М-1 «Журнал обліку вантажів, що надійшли»; М-4 «Прибутковий ордер»; М-7 «Акт про приймання матеріалів»; М-8 «Лімітно-забірна картка»; М-9 «Лімітно-забірна картка»; М-10 «Акт-вимога на заміну (додатковий відпуск) матеріалів»; М-11 «Накладна-вимога на відпуск (внутрішнє переміщення) матеріалів»; М-12 «Картка № складського обліку матеріалів»; М-13 «Реєстр № приймання-здачі документів»; М-14 «Відомість обліку залишків матеріалів на складі»; М-15 «Акт про приймання устаткування»; М-15а «Акт приймання-передачі устаткування до монтажу»; М-16 «Матеріальний ярлик»; М-17 «Акт № про виявлені дефекти устаткування»; М-18 «Сигнальна довідка про відхилення фактичного залишку матеріалів від установлених норм запасу»; М-19 «Матеріальний звіт»; М-21 «Інвентаризаційний опис № »; М-23 «Акт № про витрату давальницьких матеріалів»; М-26 «Картка обліку устаткування для установлення»; М-28 «Лімітно-забірна картка № »; М-28а «Лімітно-забірна картка № ».</p>	Журнали №5, 5А та Відомості №5.1	Фінансова звітність; Примітки до фінансової звітності

продовження табл. Е 1

Нематеріальні ресурси	<p>Акт введення в господарський оборот об'єкта права інтелектуальної власності у складі НА (ф. № НА-1);</p> <p>Інвентарна картка обліку об'єкта права інтелектуальної власності у складі НА (ф. № НА-2);</p> <p>Акт вибуття (ліквідації) об'єкта права інтелектуальної власності у складі НА (ф. № НА -3);</p> <p>Інвентаризаційний опис необоротних активів;</p> <p>Звіряльна відомість результатів інвентаризації необоротних активів;</p> <p>Інвентаризаційний опис об'єкта права інтелектуальної власності у складі НА (ф. № НА-4)</p>	<p>журнал – ордер №4; відомість наявності об'єктів нематеріальних активів; оборотна відомість нематеріальних активів; журнал обліку операцій руху нематеріальних активів; зведена відомість нарахування амортизації активів тощо</p>	<p>Фінансова звітність;</p> <p>Примітки до фінансової звітності</p>
Фінансові ресурси	<p>КО-2 Видатковий касовий ордер (ВКО), КО-3 Журнал реєстрації прибуткових та видаткових касових документів, КО-4 Касова книга, КО-5 Книга обліку прийнятих і виданих касиром грошей, Грошовий чек, Оголошення про внесок готівки, Супровідна відомість до сумки з грошовою виручкою, Фіскальний касовий чек на товари (послуги), Фіскальний касовий чек видачі коштів, РК-1 Розрахункова квитанція, П-53 Платіжна відомість, П-49 Розрахунково-платіжна відомість, Платіжне доручення, Гарантійне доручення, Платіжна вимога-доручення, Банківська платіжна картка (БПК), Виписка банку</p>	<p>Журнал 1, відомість 1.1, 1.2, 1.3</p>	<p>Фінансова звітність;</p> <p>Звіт про рух грошових коштів,</p> <p>Примітки до фінансової звітності</p>

продовження табл. Е 1

Трудові ресурси	Штатний розпис, П-1 Наказ (розпорядження) про прийняття на роботу, П-2 Особова картка, П-3 Алфавітна картка, П-4 Особова картка фахівця з вищою освітою, який виконує науководослідні, проектно-конструкторські та технологічні роботи, П-5 Наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу, П-6 Наказ (розпорядження) про надання відпустки, П-7 Список про надання відпустки, П-8 Наказ (розпорядження) про припинення дії трудового договору (контракту) з обліку використання робочого часу, П-12 Табель обліку використання робочого часу та розрахунку заробітної плати, П-13 Табель обліку використання робочого часу, П-14 Табель обліку використання робочого часу, П-15 Список осіб, які працювали у понаднормовий час, П-16 Листок обліку простоїв з обліку розрахунків з працівниками з оплати праці, П-49 Розрахунково-платіжна відомість, П-50 Розрахункова відомість, П-51 Розрахункова відомість, П-52 Розрахунок заробітної плати, П-53 Платіжна відомість, П-54 Особовий рахунок, П-54-А Особовий рахунок, П-55 Накопичувальна картка виробітку та заробітної плати, П-56 Накопичувальна картка обліку заробітної плати	повна журнально-ордерна форма — журнали-ордери 10, 10/1; скорочена форма журнали-ордери 5, 5А; спрощена форма — відомості 3-м, 5-м (або В-3, В-8).	Фінансова звітність; Примітки до фінансової звітності
Інформаційні ресурси	Постанови, рішення, протоколи, стенограми засідань колегіальних виконавчих органів (правління, дирекцій, рад директорів, рад орендарів тощо) організації та документи (довідки, доповіді, доповідні записки тощо) до них; Установчі документи (установчий акт, засновницький договір (статут), положення) та зміни до них; список засновників (учасників); виписка з Єдиного державного реєстру тощо; Документи (рішення, протоколи, акти, баланси, висновки, звіти, повідомлення, виписки з державного реєстру, заяви, довідки, доповідні записки тощо) про створення організації, її реорганізацію, ліквідацію (банкрутство), перейменування, передання з однієї галузі до іншої, переведення до іншої місцевості		

Умовні позначення системи показників функціонування оборотного капіталу переробних підприємств

Таблиця Ж.1

Позначення показників оборотного капіталу

№ показника	Умовне позначення	Зміст показника
1.	$ЧЗ_{ок}$	частка запасів в оборотному капіталі підприємства;
2.	$ЧГК_{ок}$	частка грошових коштів в оборотному капіталі підприємства;
3.	$ЧДЗ_{ок}$	частка дебіторської заборгованості в оборотному капіталі підприємства;
4.	$ВОК_з, ВОК_б$	вартість оборотного капіталу в звітному та базовому періодах;
5.	$ВОК_{кп}, \overline{ВОК}$	вартість оборотного капіталу, відповідно, на кінець періоду та його середньорічна вартість;
6.	$ВЗ_{кп}, \overline{ВЗ}$	вартість запасів на кінець періоду та їх середньорічна вартість;
7.	$ВГК_{кп}, \overline{ВГК}$	грошові кошти на кінець періоду та їх середньорічна вартість;
8.	$ВДЗ_{кп}, \overline{ВДЗ}$	дебіторська заборгованість на кінець періоду і її середньорічна вартість;
9.	$ВДЗ_{пр}, \overline{ВДЗ}_{пр}$	прострочена дебіторська заборгованість на кінець періоду та її середньорічна вартість;
10.	$\overline{ВОсК}$	середньорічна вартість основного капіталу;
11.	$\overline{ФЗП}$	середньорічний фонд заробітної плати, включаючи соціальні виплати;
12.	$Д$	кількість днів в періоді;
13.	$Вр_б, Вр_з$	виручка від реалізації базового періоду, виручка від реалізації звітного періоду;
14.	$Ср$	собівартість реалізації;
15.	$Пр$	прибуток від реалізації;
16.	$Оок$	період обертання оборотного капіталу, в днях;
17.	$Оз$	період обороту запасів, в днях;
18.	$Огк$	період обороту грошових коштів, в днях;
19.	$Одз$	період обороту дебіторської заборгованості, в днях;
20.	$ПДз$	період інкасації дебіторської заборгованості;
21.	$Кпдз$	коефіцієнт простроченої дебіторської заборгованості;
22.	$ТПдз$	термін простроченої дебіторської заборгованості;
23.	$Кор^{ок}$	коефіцієнт оборотності оборотного капіталу за обсягом реалізації (швидкість обігу), в кількості оборотів;
24.	$Кос^{ок}$	коефіцієнт оборотності оборотного капіталу за собівартістю (швидкість обігу), в кількості оборотів;
25.	$Кз^{ок}$	коефіцієнт закріплення оборотного капіталу;
26.	$Ввід$	відносне вивільнення з обороту (-) або залучення в нього (+) оборотного капіталу;
27.	$Вабс$	абсолютне вивільнення з обороту (-) або залучення в нього (+) оборотного капіталу;
28.	$РР$	ресурсорентабельність;

продовження дод. Ж

продовження табл. Ж.1

№ показника	Умовне позначення	Зміст показника
29.	POK	рентабельність оборотного капіталу;
30.	$IM_1^{ок}, IM_2^{ок}, IM_3^{ок}$	імобілізація оборотного капіталу першого, другого і третього рівнів, відповідно;
31.	$B_{мп}$	витрати майбутніх періодів;
32.	DZ_{∂}	дебіторська заборгованість з терміном погашення понад 12 місяців;
33.	$ВОК$	власний оборотний капітал;
34.	$ВОК_{н}$	недостача власного оборотного капіталу;
35.	$ВОК_{им}$	власний оборотний капітал з урахуванням імобілізації;
36.	$D_{ок}$	джерело формування оборотного капіталу підприємства;
37.	$ВД_{ок}$	власні джерела формування оборотного капіталу;
38.	$ЗД_{ок}$	залучені джерела формування оборотного капіталу;
39.	$ЧВД_{ок}$	частка власних джерел у формуванні оборотного капіталу;
40.	$ЧЗД_{ок}$	частка позикових джерел у формуванні оборотного капіталу;
41.	DZ	довгострокові зобов'язання;
42.	HA	необоротні активи;
43.	OAn	поточні (оборотні) активи;
44.	OZn	поточні пасиви (зобов'язання);
45.	$СК$	статутний капітал;
46.	$ДК$	додатковий капітал;
47.	$РК$	резервний капітал;
48.	$\Phi_{н}$	фонди накопичення;
49.	$\Phi_{с}$	фонд соціальної сфери;
50.	$ЦФ$	цільове фінансування і надходження;
51.	$НП_{пп}$	нерозподілений прибуток попередніх періодів;
52.	$НП_{зп}$	нерозподілений прибуток звітного періоду;
53.	$ККБ$	короткострокові кредити банків;
54.	$ПК_{н}$	позикові кошти населення;
55.	$ККЗ$	короткострокова кредиторська заборгованість;
56.	$ЗУ$	заборгованість учасникам по виплаті доходів;
57.	$ДМП$	доходи майбутніх періодів;
58.	$\Phi_{спож.}$	фонди споживання;
59.	$РМВП$	резерви майбутніх витрат і платежів;
60.	$ІКП$	інші короткострокові пасиви

Показники, які характеризують стан ресурсів підприємства

Види ресурсів	Показники
Матеріальні ресурси	матеріаломісткість
	матеріаловіддача
	фондомісткість
	фондовіддача
	питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції
Трудові ресурси	чисельність (темпи зростання)
	продуктивність праці
	трудоємність
	показники руху робочої сили
Фінансові ресурси	забезпеченість власними коштами
	коефіцієнт фінансової незалежності (автономності)
	коефіцієнт заборгованості
	коефіцієнт капіталізації прибутку
	коефіцієнт абсолютної ліквідності
	коефіцієнт швидкої ліквідності
	коефіцієнт ліквідності запасів і витрат
	коефіцієнт загального покриття
	коефіцієнт оборотності: активів; матеріальних запасів; дебіторської заборгованості; кредиторської заборгованості
	коефіцієнт рентабельності продажу; активів; власних коштів; фінансових вкладень
Інформаційні ресурси	оборотність програмних засобів; - оцінка інформаційного потенціалу

Додаток Й

Додаток Л

Таблиця Й.1

Переваги та недоліки систем погодинної форми оплати праці

Форми оплати праці	Переваги	Недоліки
Проста погодинна	Прийнятна для тих видів робіт, де важко кількісно визначити якісні критерії праці	Працівник отримує лише посадовий оклад за відпрацьований час, що не стимулює відповідально виконувати свою роботу
Погодинно преміальна	Крім окладу працівник отримує і премії за виконання визначених кількісних і якісних показників, що стимулює відповідальний підхід до якісного виконання обов'язків	Труднощі у виборі критерію якісного виконання обов'язків працівниками навіть однієї кваліфікації, а також обсягів виконаних ними робіт
Коливання окладів	Враховує відмінності в обсягах робіт або якість їх виконання	Більш складна в розрахунках в порівнянні з іншими системами погодинної форми оплати праці

продовження додатку Й

Таблиця Й.2

Переваги та недоліки окремих видів відрядних розцінок

Види відрядних розцінок	Переваги	Недоліки
За товарним розцінками	Простота системи оплати для працівника. Ефективні тоді, коли оборот має різномірну структуру. Має переваги, а також доцільний для застосування в умовах обмеженого попиту або різної трудомісткості товарів. Стимулює продаж товарів, які мають вищу розцінку.	Існує небезпека того, що середня заробітна плата з урахуванням премій і ін. винагород виросте швидшими темпами в порівнянні зі зростанням обороту на 1 працівника. Ріст заробітної плати може бути не пов'язаний з трудовими зусиллями. Потребує частого перегляду розцінок. Стимулює реалізацію товарів, що мають більш високу розцінку.
За розцінками на 100 грн. обороту	Простота і доступність. Ефективні на підприємствах, де оборот за структурою однорідний.	Середня заробітна плата з урахуванням премій і ін. винагород зростає більш швидкими темпами у порівнянні з ростом обороту на 1 працівника. Очевидна залежність заробітної плати від ціни товару. Не стимулює виконання плану обороту і кінцевих фінансових результатів. Ріст заробітної плати може бути не пов'язаний з трудовими зусиллями. Вимагає частого перегляду розцінок.
За розцінками на 1% виконаного плану обороту	Стимулює зростання обороту і перевиконання плану. Ріст зарплати не перевищує зростання обороту.	Не враховує трудомісткість реалізації Не орієнтує на кінцеві результати. Потребує обґрунтованості розробки планів обороту.
За розцінками у відсотках до обороту	Простота і доступність в розрахунках. Вирішує проблему забезпечення сумісності темпів зростання заробітної плати і виробітку на одного працівника.	Не стимулює виконання плану обороту і фінансових результатів. Має місце залежність заробітної плати від ціни товару.
За розцінками у відсотках до валового доходу	Стимулює скорочення руху товару на переділах. Орієнтований на максимізацію валового доходу - основного джерела формування фінансового результату.	Може бути отримано позитивний результат тільки за рахунок зростання обороту, оскільки по суті, відображає розцінку за оборот. Не стимулює реалізацію товарів з низьким рівнем торговельних націнок, тобто соціально-значущих.
За розцінками у відсотках до госпрозрахункового доходу	Спрямований на стимулювання високих фінансових результатів, економію витрат. Заробітна плата знаходиться в прямій залежності від суми зароблених коштів кожним підприємством, що створює матеріальну зацікавленість.	Може застосовуватись тільки для госпрозрахункових одиниць, тому що вимагає додаткових витрат праці з обліку доходів і витрат.
За розцінками за натуральні показники	Найбільше ефективний при реалізації товарів з великим діапазоном цін. Більш точно відображає внесок працівника в результати діяльності. Застосування цього виду відрядних розцінок можливе на вузькоспеціалізованих підприємствах.	Необхідно вести щомісячний кількісний облік реалізованих товарів. Не орієнтує на фінансовий результат.

Додаток К
Додаток К.1



Приватне акціонерне товариство
“ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД”

46010, Тернопільська обл., м.Тернопіль, вул.Лозовецька, буд. 28, тел. (0352) 56-12-01
п/р 2600601617340 у ПАТ «КРЕДОБАНК» у м.Тернопіль, МФО 325365, Код ЄДРПОУ 30356917

Вих. № 189
Від 03.04.2019р.

До спеціалізованої Вченої Ради
Д 58.052.05
Тернопільського національного
технічного університету
імені Івана Пулюя
Міністерства освіти і науки України

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана Мельник О.М. про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему: “Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств” знайшли практичне застосування в діяльності ПрАТ “Тернопільський молокозавод”.

Зокрема, заслуговує на увагу розроблена автором концепція 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.

Особлива увага в представленій концепції стратегічного управління ресурсами приділяється оцінці сильних і слабких сторін підприємства, враховуючи його ключові компетенції, а також сприятливі можливості та загрози, які існують в галузі.

Голова правління



Солтис В.П.

ТОРГОВИЙ ДІМ «ОПІЛЛЯ»**Товариство з обмеженою відповідальністю**46003 м.Тернопіль, вул. Білецька, буд. № 33 тел/факс (0352) 25-89-96, ЄДРНОУ 37944013, ІПН 379440119183,
№ Св. 200020767, р/р 26007447965 в АТ "РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ" м. Київ, МФО 380805

До спеціалізованої Вченої Ради
Д 58.052.05
Тернопільського національного
технічного університету
імені Івана Пулюя
Міністерства освіти і науки України
Вих. №3, від 5.02.2019р.

ДОВІДКА**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Видана Мельник О.М. про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему: «Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств» впроваджені в практику діяльності ТОВ «Торговий дім «Опілля».

Прийнята до застосування організаційна модель управління ресурсами підприємства, що дозволить здійснювати ефективний вибір та обґрунтування показників для оцінки ресурсного потенціалу.

Директор
ТОВ «Торговий дім «Опілля»



Вільчак Я. О.



КОМАНДИТНЕ ТОВАРИСТВО

«ЗАПОРІЗЬКИЙ ЗАВОД ВИСОКОВОЛЬТНОЇ АПАРАТУРИ – ВАКАТОВ» І КОМПАНІЯ»
КТ «ЗЗВА»

Дніпропетровське шосе, 13, м. Запоріжжя, 69069
Телефон (061) 2206400, 2206402, Факс (061) 2206319, 2206311
E-mail: office@zva.zp.ua WEB: http://www.zva.zp.ua
Код ЄДРПОУ 05755559
р/р 2600 7 001006 838 в ПАТ «МОТОР-БАНК», м. Запоріжжя,
МФО 313009

17.08.2017 № 2/01-04-599А На № _____ Від _____

До спеціалізованої Вченої Ради
Д 58.052.05

Тернопільського національного
технічного університету
імені Івана Пулюя

Міністерства освіти і науки України

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана Мельник О.М. про те, що результати її дисертаційного дослідження на тему: «Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств» впроваджені в практику діяльності КТ«Запорізький завод високовольтної апаратури – Вакатов» і компанія».

Прийнято до застосування методичний інструментарій оцінки стану та ефективності використання ресурсів підприємств, що дозволить здійснювати їх ефективне управління, враховуючи при цьому потенційні можливості суб'єкта господарювання. Запропонований метод моделювання системи ресурсів дозволяє сформулювати кількісний динамічний опис потоків ресурсів підприємства в конкретний момент часу.

Генеральний директор КТ «ЗЗВА»



Мельник
О.О. Вакатов



УКРАЇНА

Товариство з обмеженою відповідальністю
"ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА"

46010, , Україна, м.Тернопіль, вул. Поліська, 10, тел./факс. 52-33-57, тел. 52-14-50, 25-48-79
 р/р 2600847520 в ПАТ АКБ «Львів»,
 МФО 325268,Код ЄДРПОУ 00447238,
 Код пл. ПДВ 004472319185, Св. № 100316306.

До спеціалізованої Вченої Ради
 Д 58.052.05
 Тернопільського національного
 технічного університету
 імені Івана Пулюя
 Міністерства освіти і науки України
Вих. № 18, від 30.01.2019р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана Мельник О.М. про те, що результати її дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему: «Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств» впроваджені в практичну роботу ТОВ «Галичина Ласунка».

Знайшли практичне застосування принципи формування та використання моделі ресурсного забезпечення підприємства. Представлена структура базується на взаємодії основних стратегічних компонент підприємства та охоплює процеси, які відбуваються в різних функціональних підрозділах внутрішнього середовища, що є важливою передумовою його оцінки та базою для подальшого стратегічного планування й прогнозування ресурсного потенціалу на підприємстві.

Директор
 ТОВ «Галичина Ласунка»



Білик М.М.

ПрАТ "КОЗЛІВСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД"

ЄДРПОУ 00290191
 УКРАЇНА, 47631, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ,
 КОЗІВСЬКИЙ РАЙОН Р-Н,
 СМТ. КОЗЛІВ,
 ВУЛ. ЛИЧАКОВА, БУД. 26

Вих. №31, від 4.03.2019р

До спеціалізованої Вченої Ради
 Д 58.052.05
 Тернопільського національного
 технічного університету
 імені Івана Пулюя
 Міністерства освіти і науки України

ДОВІДКА**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Видана Мельник О.М. про те, що результати її дисертації на тему: «Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств» використовуються в практичній роботі ПрАТ «Козлівський цегельний завод».

Впроваджено методичний інструментарій впливу ризиків на вибір системи управління ресурсами підприємства, що дає можливість формувати потенціал підприємства з врахуванням специфіки, напрямів та масштабів діяльності. Наведені структуризація і схема процесів управління ризиком в ході виробничої діяльності дозволяють, орієнтуючись на реальні умови конкретного підприємства, планувати відповідні організаційні заходи та калькулювати необхідні витрати.

Директор



Слободянюк В.Я.



УКРАЇНА

ОБЛСПОЖИВСПІЛКА
**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КООПЕРАТИВНИЙ
 ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ КОЛЕДЖ**

46001, м. Тернопіль, вул. Руська, 17. Тел. 25-49-84,
tktok@ukr.net, tktok.te.ua

04 квітня 2019 № 102

На № від

ДОВІДКА

**про використання результатів наукових досліджень молодшого наукового співробітника, здобувача кафедри бухгалтерського обліку та аудиту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя
 Мельник Олени Миколаївни**

Видана Мельник Олені Миколаївні про те, що розроблені у дисертаційному дослідженні на тему «Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств» теоретичні, методичні та практичні положення щодо побудови системи стратегічного управління ресурсами підприємств шляхом залучення найсучасніших економічних інструментів використовуються у навчальному процесі Тернопільського кооперативного торговельно-економічного коледжу під час підготовки та викладання дисциплін: «Економіка підприємства», «Товарознавство», «Менеджмент», «Контроль і ревізія».

Директор



В.М. Мулярчук



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

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tu.edu.ua. Кох ЄДРПОУ 05408102

03.06.2019 № 2/28-1339 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів наукових досліджень молодшого наукового співробітника, здобувача кафедри бухгалтерського обліку та аудиту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя
 Мельник Олени Миколаївни

Видана Мельник Олені Миколаївні про те, що розроблені у дисертаційному дослідженні на тему «Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств» теоретичні, методичні, організаційні та практичні положення щодо побудови комплексної системи стратегічного управління ресурсами підприємств 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».

Перший проректор



М.І. Митник



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

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tu.edu.te.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

31.05. 2019 № 2/28-1325 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів наукових досліджень молодшого наукового співробітника, здобувача кафедри бухгалтерського обліку та аудиту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Мельник Олени Миколаївни

Видана Мельник Олені Миколаївні про те, що дисертаційне дослідження на тему «Удосконалення системи стратегічного управління ресурсами переробних підприємств» виконана 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), «Дослідження методології й організації національної системи обліку, аналізу й аудиту в Україні» (№ ДР 0106U010733), «Створення нового покоління методів фрактодіагностування матеріалів і конструкцій на основі використання нейронних мереж» (державний реєстраційний № ДР 0119U001323).

Проректор з наукової роботи



Р.М. Рогатинський

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. ¹Мельник 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))**.

¹ Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

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. 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)**).

3. 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

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України.

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.).

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 конференція 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-практична 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 конференція 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.).

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	Міжнародна науково-технічна конференція	Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій: матеріали присвяченої 50-річчю заснування ТНТУ та 165-річчю з дня народження Івана Пулюя	м. Тернопіль, 19-21 травня 2010 р.	Очна
2.	IV Міжнародна науково-практична конференція	Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання: збірник матеріалів	м. Київ, 27-28 травня 2010 р.	Очна
3.	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством	м. Луцьк, 29-30 червня 2010 р.	Дистанційна
4.	II Міжнародна науково-практична конференція	Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід	м. Тернопіль, 6-8 жовтня 2011 р.	Очна
5.	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні проблеми економіки та менеджменту	м. Львів, 10-12 листопада 2011 р.	Дистанційна
6.	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	м. Тернопіль, 21 березня 2012 р.	Очна
7.	II Всеукраїнська науково-практична конференція	Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки	м. Тернопіль, 18 квітня 2012 р.	Очна
8.	Всеукраїнська науково-практична конференція	Сучасні теоретичні та практичні аспекти антикризового регулювання економіки країни	м. Одеса, 13 жовтня 2018 р.	Дистанційна
9.	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні тенденції розвитку міжнародних відносин та економіко-політичного процесу	м. Ужгород, 5-6 жовтня 2018 року	Очна
10.	VIII 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, 28 березня 2019 р.	Очна