

УДК 330.567.6:658.14 (1-73)

Коверга А.В.

кандидат економічних наук, доцент

E-mail: allakoverga@mail.ru**Буренко Ю.О.**

кандидат економічних наук, доцент,

кафедра економіки і підприємництва,

Херсонський національний технічний університет

Бериславське шосе, 24, м. Херсон, Україна, 73008

e-mail: burenko-05@mail.ru**Крупіца І.В.**

кандидат економічних наук, доцент,

кафедра менеджменту і логістики,

Одеська національна академія харчових технологій

вул. Канатна, 112, м. Одеса, Україна, 65039

e-mail: krupichka@ukr.net**ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті запропоновано ресурсний підхід як основа реалізації функціональних стратегій підприємств харчової промисловості. На основі мікроекономічної теорії розроблені критерії та послідовність реалізації функціональних стратегій підприємств.

Ключові слова: ресурси підприємства, стратегія, ресурсна стратегія, граничний дохід, гранична продуктивність чинників виробництва.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Підприємства галузей виробництва споживчих товарів є найбільш цікавим об'єктом дослідження через соціально-економічну значущість для національної економіки і населення. Підприємства цих галузей значно відрізняються одне від одного за своїм технічним та технологічним рівнем. За розміром у багатьох випадках – це середні і малі фірми, але практично однакові за асортиментом продукції. Для малих і середніх підприємств існує ряд загальних проблем і, перш за все, це проблеми кредитування, енергетичних і трудових ресурсів.

Досягнення підприємствами харчової промисловості стійких позицій на ринку неможливе без системи управління його розвитком, спрямованої на застосування всього ресурсного потенціалу підприємства для досягнення максимуму прибутку за певний термін.

Аналіз останніх публікацій по проблемі.

Вивченню питань формування стратегії, окремих її елементів та аспектів присвячені праці зарубіжних та вітчизняних учених: Ф. Котлера та Г. Армстронга [1], М. Мак-Дональда і Е. Пейна [2], Н. Куденко [3], С. Гаркавенко [4], О. Тимоніна [5], Л. Балабанової [6], Н. Чухрай [7] Санто Б., Твісс Б., Архангельського В., Гуніна В., Ільєнкової С., Крилової І., Ілляшенко С., Гуркова І., Семиноженко В. та ін. Водночас, неповно висвітлені питання критеріїв оцінки ступеня реалізації функціональної стратегії, недостатньо приділено

уваги реалізації стратегії та оцінці результатів. Окрім того, розвиток ресурсної бази підприємства не зв'язаний зі стратегією підприємства.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є визначення змісту та сутності етапів формування функціональної стратегії підприємства на базі ресурсної стратегії, а також ступені реалізації цілей на кожній стадії при допомозі відповідних критеріїв.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Ринкові суб'єкти повинні зосередитися тільки на одній базовій стратегії, але реалізація такої стратегії потребує наявності різних варіантів функціональних стратегій, що пояснюється особливостями цільового ринку та виникненням несподіваних ситуацій у конкурентному середовищі. Це викликає необхідність прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних альтернатив, які відповідають обраній стратегічній направленості підприємства, сприяють її розвитку і не змінюють докорінно.

Аналіз специфіки галузей виробництва споживчих товарів дозволяє розглядати проблеми розробки стратегії і характерних для неї стратегічних альтернатив з позицій структурних умов функціонування, проблем, які спіткають галузі в процесі розвитку.

Підприємства галузей виробництва споживчих товарів є найбільш цікавим об'єктом дослідження через соціально-економічну значущість для національної економіки і населення. Підприємства цих галузей значно відрізняються одне від одного за своїм

технічним та технологічним рівнем. За розміром, у багатьох випадках, – це середні і малі фірми, але практично однакові за асортиментом продукції. Для малих і середніх підприємств існує ряд загальних проблем і, перш за все, це проблеми кредитування, енергетичних і трудових ресурсів. На наш погляд, саме формування ресурсних стратегій харчових підприємств повинно стати основою для загальної стратегії підприємств цієї галузі.

Зазвичай основними напрямками діяльності підприємств-виробників споживчих товарів щодо координації розробки та реалізації стратегії з метою поліпшення ринкового положення є:

- визначення ринкових цілей підприємства та основних шляхів їх досягнення;
- дослідження ринку діяльності та позиціонування підприємства на цьому ринку;
- чіткий опис продукції, яку виробляє або пропонує підприємство, та оцінка її конкурентоспроможності;
- розробка цінової політики підприємства;
- розробка та реалізація заходів щодо просування на ринку продукції підприємства та формування позитивного іміджу підприємства.

Як було окреслено попередньо, ця сфера діяльності характеризується наявністю багатьох дрібних виробників, які намагаються випустити товар, що має найбільшу цінність для користувача. Це, зазвичай, зробити нелегко. Така продукція повинна бути досить дешевою, з високою якістю, відрізнитися новизною, хорошим дизайном, функціональними властивостями та бути економічно вигідною для виробника. Виготовляти продукцію з набором таких вимог практично неможливо. Тому досягнення одних якостей (наприклад дешева товару) змушує поступатися іншими (висока якість).

Робота по формування ресурсної стратегії будується на алгоритмічному принципі, коли кожна подальша процедура спирається на результати попередньої, а самі процедури виконуються за певними правилами. Кожна подальша процедура дозволяє відкоригувати результати попередніх процедур. Ітераційні цикли можуть повторюватися багато разів. Роботи, властиві будь-якому етапу, відповідному рівню, частково можуть виконуватися і на інших етапах. Від звичайного підходу до формування стратегії підприємства, коли на першому етапі йде аналіз зовнішнього середовища, запропонована методика має відмінності. В даному випадку мета задається спочатку – як забезпечення стійкої перманентної безпеки, і вже потім, на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначаються конкретні рішення поставленої задачі.

На наш погляд, формування стратегії підприємства повинно проходити наступні етапи:

1. Оцінити поточний інтегральний рівень безпеки.
2. Оцінити ряд інтегральних показників на деякому інтервалі часу.
3. Виділити провідну ланку серед каналів входу виходу.

4. Визначити вплив зміни кожного з каналів на інтегральний рівень безпеки.

5. Визначити вплив кожного з чинників на стан каналу.

6. Скласти технічне завдання на вдосконалення кожного з каналів і кожного інструменту захисту.

7. Скласти інтегральне технічне завдання.

8. Визначити:

8.1. Можливий ефект від реалізації Т.З. – зменшення затрат.

8.2. Визначити допустиму суму витрат і час реалізації проекту.

9. Побудувати кеш фло з критерійною функцією неухильного зростання вартості капіталу.

Перш за все, необхідно визначитися з набором правил формування критеріїв розвитку, тобто стратегічними цілями підприємства. Критерії розвитку повині відповідати наступним правилам:

1. Загальні фірмові цілі формуються і встановлюються на основі загальної місії організації і певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво.

2. Цілі повинні бути конкретні і вимірні (це дозволяє створити чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу роботи).

3. Цілі повинні бути орієнтовані в часі (тут необхідно з'ясувати не лише, що фірма хоче здійснити, але, також, коли має бути досягнутий результат).

4. Цілі повинні бути досяжними (служити підвищенню ефективності організації); встановлення ж важко досяжної мети може привести до катастрофічних результатів.

5. Дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей, що взаємно підтримують одна іншу.

Цілі будуть значимою частиною процесу стратегічного управління лише в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, проінформує про них і стимулюватиме їх здійснення у всій організації.

Теоретичною основою формування ресурсної стратегії підприємства є відомі вимоги мікроекономіки – при оптимальному виробництві граничні витрати мають дорівнювати граничному доходу. При такому підході алгоритм формування критеріїв оцінки міри досягнення поставлених цілей буде наступним:

1. Нехай є деяка величина доходу – R.

2. Нехай відома функція і величина граничної продуктивності для кожного з чинників виробництва - MPF.

3. І є вимоги: граничні витрати на чинник виробництва мають дорівнювати граничній доходності чинників виробництва, слідує – доходи оптимально розподілені по чинниках виробництва, якщо виконується умова:

$$\frac{ME_1}{MPF_1} = \frac{ME_2}{MPF_2} \dots = \frac{ME_n}{MPF_n}; \quad (1)$$

4. Якщо врахувати те, що граничні витрати на чинник виробництва відповідають його ціні, а гранична продуктивність є функцією від об'єму чинника

виробництва, то для кожної МЕ при фіксованій величині граничного доходу завжди знайдеться відповідна величина Q_f (рис.1).

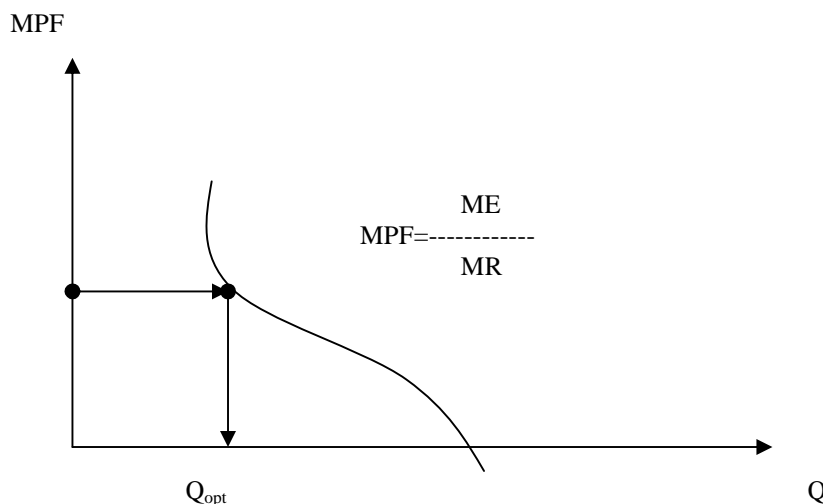


Рис. 1. Оптимальне співвідношення чинника виробництва [авторська розробка]

5. Оскільки усі чинники призначені для випуску однієї продукції, то кількість чинників виробництва одиниці продукції буде пропорційно граничною виробничим чинникам. На цій підставі можна вичислити коефіцієнти приведення різних чинників в порівняний вид:

$$k_i = \frac{MPF_i}{MPF_{\min}} ; \quad (2)$$

6. Одним з чинників виробництва є основний капітал. Його величина, структура і якість зумовлюють величину встановленої потужності підприємства. Мабуть, найвищий результат реалізації ресурсної стратегії досягається у тому випадку, коли умова (1) реалізується при повному використанні встановленої потужності.

7. Виходячи з викладеного, можна визначити послідовність придбання чинників виробництва. На наш погляд, послідовність має бути така: основний капітал (бажано лізинг); технологія; трудові ресурси; елементи оборотного капіталу.

Стратегію підприємства можна представити як деяку піраміду, де існує декілька рівнів, мір наближення до поставленої мети, а кожен з рівнів містить повну систему чинників, що визначають економіку підприємства. Таким чином, на кожному рівні мають бути представлені такі складові стратегії підприємства, як:

- інформаційна стратегія;
- збутова стратегія;
- стратегія постачання;
- кадрова стратегія;
- техніко-технологічна стратегія;
- фінансова стратегія.

Вочевидь, що в стратегію підприємство закладатиме розрахунки цільові функції не нижче за третій рівень, оскільки орієнтуватися на створення небезпеки не природно. Таким чином, при побудові загальної стратегії безпеки актуальними стають чотири рівні:

– вищий, коли всі необхідні ресурси є (якісно і кількісно відповідають вимогам системної безпеки), і тоді метою є організація оптимального використання ресурсів;

– перший рівень, коли необхідно привести у відповідність параметри ціни і якості ресурсів;

– другий рівень, коли необхідні зусилля по поліпшенню організації виробничого процесу;

– третій рівень, коли необхідно активізувати роботу по всіх каналах входу і виходу.

У загальному вигляді алгоритм вирішення проблеми безпеки, на наш погляд, повинен виглядати таким чином (рис. 2).

На рис.2. наводиться приклад можливого типового набору стратегічних заходів. Конкретна конкурентна стратегія вибирається залежно від прогнозованої ситуації на ринку.

Алгоритм розрахунків має наступний вигляд:

1. Припустимо, є набір типових заходів щодо досягнення результатів в кожній з конкурентних стратегій.

2. Припустимо, є рентабельність заходів щодо зміни ринкової ситуації (обчислена як середня за фактичними даними упроваджених проєктів):

- зниження витрат
- зрушення кривої попиту
- перехід на нову криву попиту
- лідерство в якості.

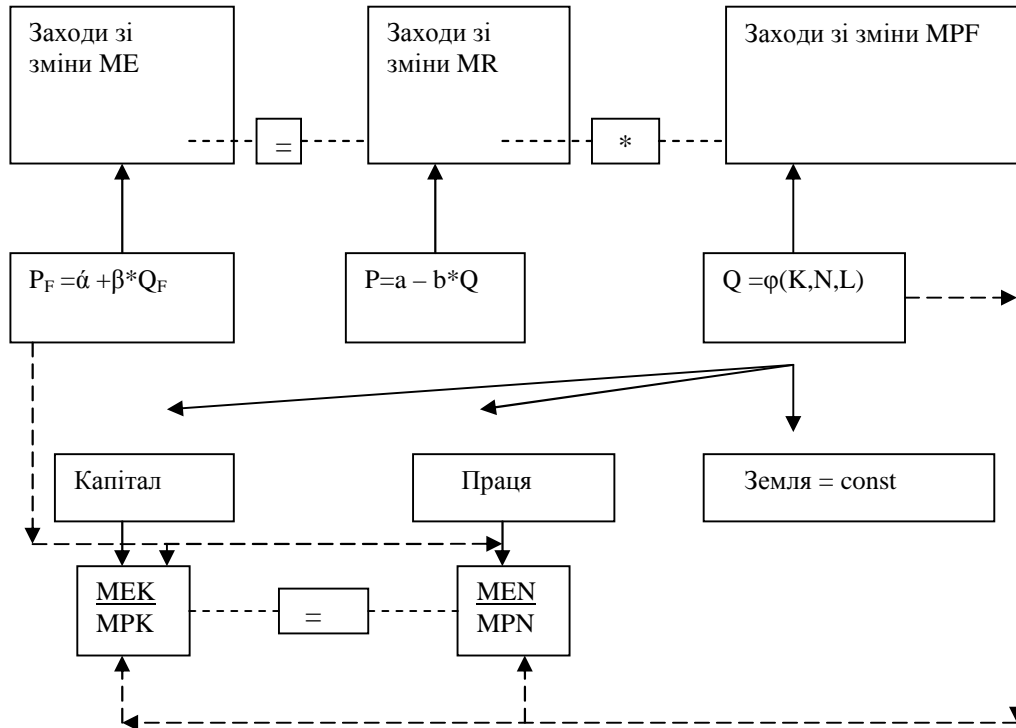


Рис.2. Принциповий алгоритм стратегії [авторська розробка]

3. Якщо є деяка сума коштів і потрібно добитися максимального ринкового результату, то необхідно розподілити їх по заходах, маючи в якості обмеження час досягнення результату. Таким чином, ми приходимо до наступного критерію:

$$D_j = \frac{(1+r_j)^{T-t_j}}{\sum (1+r)^{T-t_j}} \quad (3)$$

$$K = \sum I_j (1+r_j)^{T-t_j} \quad (4)$$

де:

- r_j - норма ефективності j -того заходу
- I_j - величина інвестицій на j - тий захід;
- D^j - доля загальних витрат на захід;
- T - розрахунковий період;
- t_j - термін реалізації j -того проекту.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації створити перелік небезпек і можливостей, з якими вона стикається в цьому середовищі.

Для успішного ж планування керівництво повинне мати повне уявлення не лише про істотні зовнішні проблеми, але і про внутрішні потенційні можливості і недоліки організації.

Визначення і аналіз напрямів безпечного розвитку - це головне, що виділяє пропоновану методологію зі всіх інших методів підвищення ефективності виробництва. Необхідно виконати наступні кроки:

1. Встановити і визначити можливі напрями руху, а також зміни напрямків при зміні ситуації.

2. Класифікувати напрями руху, ефективні інструменти і визначити значущість кожного з них в різних ситуаціях.

3. Визначити витрати на виконання робіт, що забезпечують напрям руху, й інші критерії, що мають розмірність, і що відносяться до різних функціональних стратегій.

4. Встановити цінність функціональних стратегій, враховуючи заздалегідь встановлені критерії значущості функцій.

5. Порівняти витрати на функції з їх цінністю, аби встановити кращі можливості для вдосконалення.

6. Оцінити функції для обговорень їх ефективності і розгляду план-графіку реалізації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Послідовність формування ресурсної стратегії підприємства складається з наступних етапів: стратегічний аналіз; ресурсне обґрунтування стратегії розвитку підприємства, формування ресурсно-ринкового портфелю підприємства; встановлення стратегічних вимог щодо ресурсного забезпечення; вибір ресурсної стратегії. Найбільш складним елементом процесу розробки ресурсної стратегії підприємства виступає процедура визначення обсягу стратегічних ресурсів, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства, а саме:

1. Досягнення підприємствами стійких позицій на ринку неможливе без системи управління його розвитком, спрямованої на застосування всього ресурсного потенціалу підприємства для досягнення максимуму прибутку за певний термін.

2. Робота по формуванню ресурсної стратегії будується на алгоритмічному принципі, коли кожна подальша процедура спирається на результати попередньої, а самі процедури виконуються по певних правилах.

3. Теоретичною основою формування ресурсної стратегії підприємства є вимоги

мікроекономіки – при оптимальному виробництві, граничні витрати мають дорівнювати граничному доходу.

4. Найвищий результат реалізації ресурсної стратегії досягається у тому випадку, коли умова (1) реалізується при повному використанні встановленої потужності.

Виходячи з викладеного, можна визначити послідовність придбання чинників виробництва. Наш погляд послідовність має бути така: основний капітал (бажано лізинг); технологія; трудові ресурси; елементи оборотного капіталу.

Література

1. Основы маркетинга / [Гари Армстронг, Вероника Вонг, Филип Котлер, Джон Сондерс]; пер. с англ. – [4-е европ. изд.]. – М.: Вильямс, 2010. – 1200 с.
2. Економічні методи керування і прискорення розвитку виробництва / [Гуменюк Н.Д. і ін.]. – К.: Техніка, 1999. – 192с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. Профессиональное издание / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. – [12-е изд.]. – М.: Вильямс, 2009. – 1072 с.
4. Маккхем К. Управленческий консалтинг / К.Маккхем; пер. с англ. – М.: Дело и сервис, 1999. – 288с.
5. Мак-Дональд М. Сфера услуг. Полное пошаговое руководство по маркетинговому планированию / М. Мак-Дональд, Э. Пэйн; под ред. С. М. Кировой; пер. с англ. А. П. Назайкина. – М.: Эксмо, 2009. – 448 с.
6. Мороз Л. А. Маркетинг: [підруч.] / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай; за ред. Л. А. Мороз. – [4-е вид., без змін]. – Львів: Національний ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2009. – 244 с.
7. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. С. Калинин – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 1020 с.
8. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами / Филип Уикхэм.; пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 548 с.

Стаття надійшла 20.10.2016

Стаття прийнята до друку 3.11.2016

Доступно в мережі Internet 30.12.2016

Коверга А.В.

кандидат экономических наук, доцент,

e-mail: allakoverga@mail.ru

Буренко Ю.О.

кандидат экономических наук, доцент,

кафедра экономики и предпринимательства,

Херсонский национальный технический университет

Бериславское шоссе, 24, г. Херсон, Украина, 73008

e-mail: burenko-05@mail.ru

Крупичка И.В.

кандидат экономических наук, доцент,

кафедра менеджмента и логистики,

Одесская национальная академия пищевых технологий

ул. Канатная, 112, г. Одесса, Украина, 65039

e-mail: krupichka@ukr.net

ФОРМИРОВАНИЕ РЕСУРСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предложено ресурсный подход как основу реализации функциональных стратегий предприятий пищевой промышленности. На основе микроэкономической теории разработаны критерии и последовательность реализации функциональных стратегий предприятий.

Достижение предприятиями пищевой промышленности устойчивых позиций на рынке невозможно без системы управления его развитием, направленной на применение всего ресурсного потенциала предприятия для достижения максимума прибыли за определенный срок.

Целью исследования является определение содержания и сущности этапов формирования функциональных стратегий предприятия на базе ресурсной стратегии, а также степени реализации целей на каждой стадии при помощи соответствующих критериев.

Работа по формированию ресурсной стратегии строится на алгоритмическом принципе, когда каждая последующая процедура опирается на результаты предыдущей, а сами процедуры выполняются по определенным правилам. Каждая последующая процедура позволяет корректировать результаты предыдущих процедур.

Теоретической основой формирования ресурсной стратегии предприятия являются требования микроэкономики - при оптимальном производстве предельные издержки должны равняться предельному доходу.

Одним из факторов производства является основной капитал. Его величина, структура и качество обуславливают величину установленной мощности предприятия. Пожалуй, самый высокий результат реализации ресурсной стратегии достигается в том случае, когда условие (1) реализуется при полном использовании установленной мощности.

Исходя из изложенного, можно определить последовательность приобретения факторов производства. На наш взгляд, последовательность должна быть такая: основной капитал (желательно лизинг); технология; трудовые ресурсы; элементы оборотного капитала.

Ключевые слова: ресурсы предприятия, стратегия, ресурсная стратегия, предельный доход, предельная производительность факторов производства.

Koverga A.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

E-mail: allakoverga@mail.ru

Burenko U.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Department of Economy and Entrepreneurship

Kherson National Technical University

Berislavskoye shosse, 24, Kherson, Ukraine, 73008

e-mail: burenko-05@mail.ru

Krupitsa I.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Department of Management and Logistics

Odessa National Academy of Food Technologies

Kanatna Street, 112, Odessa, Ukraine, 65039

e-mail: krupichka@ukr.net

FORMING OF ENTERPRISE RESOURCE STRATEGY

Resource approach is offered as a basis of realization of functional strategies of food industry enterprises. On the basis of microeconomic theory are worked out criteria and sequence of realization of functional strategies of enterprises.

Achievements by food industry enterprises' of stable positions in the market is impossible without the system of management with its development, which is sent to application of all resource potential of enterprise for the achievement of a maximum profit for a certain term.

A research aim is determination of maintenance and essence of the stages of forming of functional strategies of enterprise on the base of resource strategy and also degrees of realization of aims on each of stages with the help of corresponding criteria.

Work in forming of resource strategy is built on algorithmic principle, when every further procedure leans against results previous, and procedures are executed on certain rules. Every further procedure allows correcting the results of previous procedures.

Theoretical basis of forming of resource strategy of enterprise are requirements of microeconomics - at an optimal production maximum charges must be equal to maximum profit.

One of factors of production are the fixed assets. Its size, structure and quality, predetermine the size of the set power of enterprise. Presumably, the greatest result of realization of resource strategy is achieved in that case, when a condition (1) will be realized at the complete use of the set power.

Based on the above, it is possible to define the sequence of getting factors of production. In our view a sequence must look in such a way: the fixed assets (it is desirable leasing); technology; labour resources; elements of floating capital.

Keywords: resources of a company, strategy, resource strategy, marginal profit, marginal productivity of factors of production.

References

1. Armstrong, H., Vonn, V., Kotler, F., & Sonders, D. (2010). *Osnovy marketynha*. M.: Vyliams.
2. Humeniuk, N. D. (1999). *Ekonomichni metody keruvannia i pryskorennia rozvytku vyrobnytstva*. K.: Tekhnika.
3. Kotler, F., & Armstrong, H. (2009). *Osnovy marketynha. Professonalne yzdanye*. M.: Vyliams.
4. Makkkhem, K. (1999). *Upravlencheskyi konsaltnh*. M.: Delo y servys.
5. Mak-Donald, M., & Pэin, Э. (2009). *Sfera usluh. Polnoe poshahovoe rukovodstvo po marketynhovu-mu planirovaniu*. M.: Эkсмо.
6. Moroz, L. A., & Chukhrai, N. I. (2009). *Marketynh* ([4-h ed.]). Lviv: «Intelekt-Zakhid».
7. Porter, M. (2016). *Konkurentnoe preymushchestvo. Kak dostyeh vysokoho rezultata y obespechyt eho ustoichyost*. Alpyna Byznes Buks.
8. Uykkhэм, F. (2006). *Konsaltnh v upravlenyy proektamy*. M.: Delo y Servys.

Received 20 October 2016

Approved 3 November 2016

Available in Internet 30.12.2016