

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ШТИМЕР ЛЕСЯ ТАРАСІВНА

УДК 658.511.2

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ
МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит
(за видами економічної діяльності)

Дисертація

на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Науковий керівник
доктор економічних наук, професор
Гуцайлюк Зіновій Володимирович

Тернопіль-2014

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Потенціал матеріальних ресурсів як об'єкт стратегічного аналізу	11
1.1. Зміст та економічна характеристика потенціалу матеріальних ресурсів....	11
1.2. Потенціал матеріальних ресурсів стратегічно-орієнтованих підприємств...32	32
1.3. Формування потенціалу матеріальних ресурсів та їх властивості.....47	47
Висновки до 1 розділу.....	71
Розділ 2. Стратегічний аналіз формування та використання потенціалу матеріальних ресурсів	74
2.1. Організаційно-методичні засади стратегічного аналізу.....	74
2.2. Особливості стратегічного аналізу формування потенціалу матеріальних ресурсів м'ясопереробних підприємств.....	88
2.3. Стратегічний аналіз ефективного використання потенціалу матеріальних ресурсів.....	98
2.4. Модель стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів.....	110
Висновки до 2 розділу.....	125
Розділ 3. Методика прогностного аналізу процесів формування та ефективного використання потенціалу матеріальних ресурсів	128
3.1. Прогнозування в діяльності м'ясопереробних підприємств: поняття та роль у стратегічному аналізі.....	128
3.2. Стратегія й основні напрямки формування потенціалу матеріальних ресурсів.....	141
3.3. Методика прогностного аналізу ефективного використання матеріальних ресурсів та його вплив на випуск продукції.....	166
Висновки до 3 розділу.....	178
Висновки	181
Список використаних джерел	184
Додатки	205

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток ринкових відносин, загострення конкуренції підприємства активізує прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, вибору цільових ринків реалізації продукції. Великою мірою це пов'язано із ефективним використанням всіх видів ресурсів, формуванням їх оптимальної структури, що врешті впливатиме на фінансові результати і фінансовий стан підприємства. Миттєве реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ зокрема з використанням ресурсного потенціалу і визначенням їх впливу на конкурентну позицію підприємства у ринкових умовах, потребує суттєвого оновлення багатьох функцій управління. У цьому зв'язку зростає передусім роль стратегічного управління й аналізу потенціалу матеріальних ресурсів.

Форми і методи стратегічного управління протягом останніх десятиліть активно використовуються в практиці ухвалення рішень на різних рівнях вітчизняної економіки. Це дозволило оцінити наявні ресурси і спрямувати їх для використання багатьох невідкладних завдань. Нині стратегічне управління набуло чітких ознак ефективного інструмента, а тому має знайти використання у практиці управління потенціалом вітчизняних підприємств у ринкових умовах.

Актуальність цього питання зумовлена необхідністю вирішення проблеми забезпечення ефективності діяльності більшості вітчизняних підприємств, досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, пошуку шляхів виживання в умовах ринку і нових чинників успіху підприємств підприємств у конкурентному середовищі. Зазначене повною мірою стосується підприємств м'ясопереробної промисловості, пошук напрямів інтенсифікації господарської діяльності в якій пов'язаний не тільки із високою матеріаломісткістю виробництва, але й тенденціями зміни рівня життя населення.

Теоретичні і практичні проблеми аналізу ресурсного потенціалу досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема Л. Абалкін, Д. Акер, В. Андрійчук, В. Баранчєєв, І. Бузько, Г. Буреніна, Ф. Бутинець,

Ю.Василенко, М. Володькіна, Ю. Воробйов, А. Задоя, О. Кириченко, М.Ковальчук, О. Кожина, О. Крушельницька, Г. Мельничук, І. Парасій-Вергуненко, В. Пастухова, К. Редченко, І. Сахарцева, Н. Ткаченко, Б. Холод, І. Фаріон, Д. Черніков, Л. Шемаєва, В. Шиян, С. Уткін.

Питання теорії та практики стратегічного управління висвітлювали у своїх працях: І. Ансофф, Х. Віссем, О. Віханський, В. Герасимчук, П. Друкер, С. Оборська, А. Старостіна, З. Шершньова. Не зважаючи на наявність суттєвих напрацювань, слід вказати на різну спрямованість досліджень і відсутність єдиного підходу до викладу сутності проблеми, що визначається обґрунтуванням необхідності виділення в процесах стратегічного управління підприємством потенціалу як системоутворюючого фактора розвитку підприємства та суб'єктної складової потенціалу як визначального елемента цілепокладання і досягнення стратегічних цілей.

Роль стратегічного аналізу в системі стратегічного управління є предметом наукових досліджень Л. Балабанової, Т. Бурденюка, С. Жукевич, М. Мартиненко, І. Ігнат'євої, А. Шегди. Проте питання розвитку стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання ці вчені не розглядають.

Більшість теоретичних концепцій розвитку ресурсного потенціалу, його структури і властивостей, що покладені в основу аналізу, поки недостатньо обґрунтовані та суперечливі. Потребують поглиблення дослідження проблеми формування і використання потенціалу матеріальних ресурсів і загалом стратегічного аналізу ефективності його використання. Такий стан негативно позначається на формуванні методології та методики стратегічного аналізу у практиці промислових підприємств. Важливо обґрунтувати нові підходи до стратегічного аналізу ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів підприємств, які передбачають дослідження економічної суті потенціалу матеріальних ресурсів, його змісту, властивостей, структури, стану, прогнозування, ефективності використання, а також впливу на основні показники діяльності підприємства.

Зазначене підтверджує актуальність проблеми, що зумовило вибір теми

дисертації, дозволило сформувати її структуру і зміст.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до наукової тематики Тернопільського національного економічного університету в межах держбюджетної теми кафедри обліку в бюджетній та соціальній сфері «Модернізація бухгалтерського обліку в бюджетній та соціальній сфері» (державний реєстраційний номер 0110U008611) та «Дослідження і розробка методології і методики питань організації обліку, аналізу, контролю та аудиту у сфері послуг (галузей соціальної інфраструктури)» (державний реєстраційний номер 0105U000853). У межах наукової програми автором проведено дослідження теоретичних, методичних і прикладних питань щодо методики та організації стратегічного аналізу матеріальних ресурсів м'ясопереробних підприємств.

Матеріали дослідження використано також при виконанні госпдоговірної науково-дослідної роботи на тему: «Розробка методики стратегічного аналізу ТзОВ «Заготсервіс» (державний реєстраційний номер 0107U012235).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення методики стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів у взаємозв'язку із системою показників діяльності підприємства.

Для досягнення цієї мети у роботі передбачено виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, зокрема таких:

- розкрити об'єктивний характер змісту та сутності ресурсного потенціалу і потенціалу матеріальних ресурсів, обґрунтувати концептуальну інтерпретацію цих понять у ринковій економіці;
- дослідити особливості структури потенціалу матеріальних ресурсів і його формування у процесі виробничої діяльності підприємства;
- запропонувати методику прогнозування ефективного використання потенціалу матеріальних ресурсів підприємства та визначення його впливу на випуск продукції;
- обґрунтувати стратегію та основні напрямки формування потенціалу

матеріальних ресурсів;

- розробити модель стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів, яка сприятиме підвищенню ефективності його використання на підприємстві та прийняттю оптимальних управлінських рішень;
- запропонувати удосконалену методику маржинального аналізу ефективності виробництва;
- сформулювати теоретико-методичні засади й основні напрямки формування потенціалу матеріальних ресурсів м'ясопереробних підприємств.

Об'єктом дослідження є стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та організаційних аспектів стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів м'ясопереробних підприємств.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження став діалектичний підхід до наукового пізнання. Для реалізації мети дослідження використаний економіко-статистичний метод (для аналізу й оцінки собівартості продукції та ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів підприємства); загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції (для дослідження концептуальних підходів до визначення економічної сутності стратегічного аналізу); економіко-математичний метод (для дослідження взаємозв'язків між показниками роботи підприємства, для прогнозування ефективного використання потенціалу матеріальних ресурсів та його впливу на випуск продукції), кореляційний (для дослідження зв'язку між узагальнюючим показником і факторами, що зумовлюють його зміну), лінійного програмування (для розробки моделі оптимізації ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів).

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі й нормативні акти України, міжнародні стандарти фінансової звітності, Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, літературні джерела, матеріали періодичних

видань з теорії та організації стратегічного аналізу, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів із проблем дослідження методів стратегічного аналізу потенціалу підприємств, статистичні матеріали, первинна інформація підприємств м'ясопереробної промисловості Вінницької області, матеріали науково-практичних конференцій, семінарів, а також власних спостережень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. На основі комплексного дослідження в дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні, методичні та практичні засади стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства.

У результаті наукових досліджень

удосконалено:

- методику проведення стратегічного аналізу ефективного використання потенціалу матеріальних ресурсів в частині цільової оцінки відповідності потенціалу матеріальних ресурсів підприємства ідентифікованим стратегіям, використання якої дозволить покращити якість інформації, що використовується при прийнятті управлінських рішень;

- порядок визначення беззбитковості виробництва та запасу міцності м'ясопереробного підприємства на основі аналітичного способу, що розширює можливості пошуку альтернативних варіантів господарських рішень щодо оптимізації витрат матеріальних і трудових ресурсів при виробництві продукції;

- ідентифікацію етапів аналізу на основі моделі здійснення стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства ефективного управління їх формуванням та використанням;

- інформаційну базу системи показників, що характеризують ефективність використання складових потенціалу матеріальних ресурсів, застосування якої підвищує корисність аналітичної інформації в системі управління.

набули подальшого розвитку:

- трактування потенціалу підприємства як інтегрального показника, що характеризує якість і кількість спроможностей підприємства й відображає

наявність у нього відповідних можливостей для ефективної господарської діяльності;

- визначення економічної суті потенціалу матеріальних ресурсів як похідної від ресурсного потенціалу. Зокрема зазначено, що потенціал матеріальних ресурсів – це сукупність речових елементів, котрі призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва та спрямовані на досягнення максимально можливого випуску продукції. Використання уточненого тлумачення є теоретико-методичною основою удосконалення стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів;

- методика маржинального аналізу в частині розрахунку планової величини прибутку з урахуванням матеріаломісткості та вартості матеріальних ресурсів, яка розширює можливості пошуку альтернативних варіантів господарських рішень щодо оптимізації витрат матеріальних ресурсів і дає змогу глибше вивчати закономірності та тенденції використання матеріальних ресурсів на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність дисертації полягає в тому, що розроблені в ній теоретичні положення і методичні підходи до стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства можуть бути використані в процесі формування виробничої потужності цього підприємства, в аналітичній і консультативній роботі місцевих органів виконавчої влади. Висновки та пропозиції, отримані у процесі дослідження, сприятимуть удосконаленню стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів м'ясопереробних підприємств.

Окремі положення дисертаційної роботи щодо вдосконалення стратегічного аналізу враховані головним управлінням агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка № 06-1654/6.1 від 26.09.2013р.), втілені у господарську діяльність ТзОВ «Заготсервіс» (довідка про впровадження № 479 від 26 вересня 2013 р.), ТОВ «Скалат - М'ясо» (довідка про впровадження № 86 від 26 вересня 2013 р.) і ТОВ «М'ясопродукт МПК» (довідка від 26.09.2013р.), а також ТОВ «Барський птахокомбінат»

(довідка про впровадження № 449 від 30 жовтня 2013р.).

Розроблені дисертантом теоретичні положення та практичні рекомендації використовуються в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету (довідка №126-26/2168 від 16.10.2013р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно виконаною науковою працею, в якій викладено авторській підхід до вирішення проблеми стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів, що виникла в період переходу до ринкових відносин. Наукові результати дисертації належать особисто автору. Конкретний внесок дисертанта вказаний у переліку основних публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації і результати проведених досліджень доповідались та отримали схвалення на 11 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: Міжнародній студентсько-аспірантській науковій конференції «Світова економічна криза: причини, наслідки та перспективи подолання» (м. Львів, 2010 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Реформування системи бухгалтерського обліку та оподаткування в Україні» (м. Донецьк, 2010р.), Науковій конференції професорсько-викладацького складу докторантів, аспірантів, здобувачів наукового ступеня «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в умовах економічної нестабільності» (м. Тернопіль, 2010р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів» (м. Київ, 2011 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки» (м. Судак, 2011 р.), Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Наукова школа маркетингового менеджменту: 20 років творчої діяльності» (м. Донецьк, 2011 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація обліку, аналізу і контролю в галузях економіки України» (м. Тернопіль, 2011 р.), Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Моделювання, прогнозування та інформаційно-аналітичне забезпечення

інноваційного розвитку фінансової системи країн Європейського простору» (м. Харків, 2012 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та шляхи удосконалення економіки України» (м. Львів, 2013 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Формування соціально-економічного розвитку регіонів України» (м. Одеса, 2013 р.), Международной научно-практической конференции «Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах» (м. Курськ, 2013 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 26 наукових праць загальним обсягом 8,65 друк. арк., у тому числі 15 статей у фахових наукових виданнях обсягом 6,3 друк. арк..

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 207 сторінках комп'ютерного тексту, з них: 183 с. – основний текст, в тому числі 34 таблиці, 32 рисунки; 21 с. – список використаних джерел, що містить 227 позицій; 3 додатки розміщено на 3 сторінках.

РОЗДІЛ І

ПОТЕНЦІАЛ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

1.1 Зміст та економічна характеристика потенціалу матеріальних ресурсів

В умовах розвитку ринкових відносин, нестабільності зовнішнього середовища, ризику, змін чинного законодавства, цін на засоби виробництва, товари і послуги, макро- і мікроекономічних чинників, однією з основних цілей управління підприємством постає оцінка його поточних і перспективних можливостей, тобто його потенціалу. Це зумовлено, насамперед, необхідністю зниження собівартості продукції, максимізації прибутку і рентабельності, забезпечення ефективності і стабільності функціонування підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Вперше поняття «потенціал» у наукових публікаціях стало уживаним наприкінці 70-х, початку 80-х років. Аналіз публікацій свідчить, що більшість авторів підкреслюють важливість вивчення проблем оцінки потенціалу та вказують на значні розбіжності визначення категорії «потенціал», його сутності та структури.

Потенціал (від лат. *potentia* – *сила, міць*) у широкому розумінні означає можливість, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані [13, с. 24].

У сучасній економічній літературі у трактуванні даного поняття часто використовуються терміни «ресурс», «резерв», а сукупність всіх ресурсів характеризується як потенціал: «потенціал» – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва й прискоренням НТП. Нерідко потенціал розглядається як узагальнена характеристика ресурсів. Як зазначають Н. Міценко і О. Кумечко: «Визначаючи дану категорію не слід протиставляти поняття «потенціал» і «ресурси». Потенціал (економічний, виробничий, трудовий) являє собою узагальнену,

збірну характеристику ресурсів, прив'язану до місця й часу» [110]. У Великому економічному словнику потенціал як економічна категорія включає «наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого» [18].

В. Гавва, Е. Божко під потенціалом підприємства розуміють виробничу систему як частину виробничого процесу, що відокремилася у результаті суспільного розподілу праці, здатну самостійно або у взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти відповідні потреби і запити споживачів [28, с. 6].

Схожу думку висвітлюють В. Авдеенко та В. Котлов, визначаючи потенціал підприємства як можливості господарської системи виробляти продукцію, або як можливості продуктивних сил забезпечувати певний ефект, не уточнюючи чи відповідає цей ефект поставленим цілям [2].

Наведені визначення носять незавершений характер, оскільки не надають чіткої характеристики даній категорії і трактуються досить наближено до трактування виробничої потужності. Б. Бачевський, І. Заблодська, О. Решетняк трактують потенціал як внутрішню властивість будь-якого об'єкту або його елементу, як носія, проявляти себе відносно зовнішнього середовища [13, с. 22].

Вітчизняні науковці О. Федонін, І. Репіна, О. Олексюк так узагальнили методологічні підходи на еволюцію наукових поглядів щодо розуміння цього поняття [178, с. 25]:

- потенціал як сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів;
- потенціал як система матеріальних і трудових факторів, що забезпечують досягнення мети виробництва;
- потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання [178, с. 25].

Аналіз праць вчених-економістів свідчить, що найпоширенішим є трактування суті потенціалу підприємства як сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для

досягнення певних цілей [28, 61, 66, 82, 83, 124, 152, 178, 182].

Наведене ними визначення потенціалу найбільш широко розкриває зміст даного поняття та наближене до визначення, наведеного у Великому економічному словнику [18].

Серед існуючих підходів до визначення суті терміна «потенціал» слід виділити два напрямки.

Перша група вчених розглядаючи потенціал як сукупність ресурсів, необхідних для функціонування та розвитку, поєднують потенціал з ресурсами, що прив'язані до місця і часу, розглядаючи його як «узагальнену збірну характеристику ресурсів» [28, 66, 152].

Вчені другої групи розглядають потенціал як приховану можливість об'єкта у досягненні поставленої мети. На їхню думку, ефективність розвитку економіки повинна базуватися не на досягнутому рівні використання ресурсів, а щодо його елементної структури. Проаналізувавши економічну літературу можемо стверджувати, що практично у всіх визначеннях в тому чи іншому значенні акцентуюються ресурси підприємства, з одного боку, та досягнення з їх допомогою поставлених задач – з іншої.

Узагальнений еволюційний зріз наукового трактування терміну «потенціал» підтверджує сталу зумовленість його розуміння обмеженим діапазоном чинників, остільки в більшості наукових праць донині існує однобічний підхід до трактування суті «потенціалу». Так, Н. Краснокутська виділяє чотири основні ознаки поняття «потенціал»:

- сукупність можливостей, природних умов і ресурсів, засобів, цінностей та запасів (42%);
- потужність виробництва (галузей національного господарства), фондів, ресурсів країни, регіону (18 %);
- ресурсна, природна, регіональна, економічна характеристика (16%);
- можливість виробничих сил досягти певного ефекту (8 %) (рис. 1.1) [81, с. 8].

Потенціал підприємства логічно трактувати як інтегральний показник, що

характеризує якість і кількість здатностей підприємства й відображає наявність у нього відповідних можливостей для ефективної господарської діяльності.

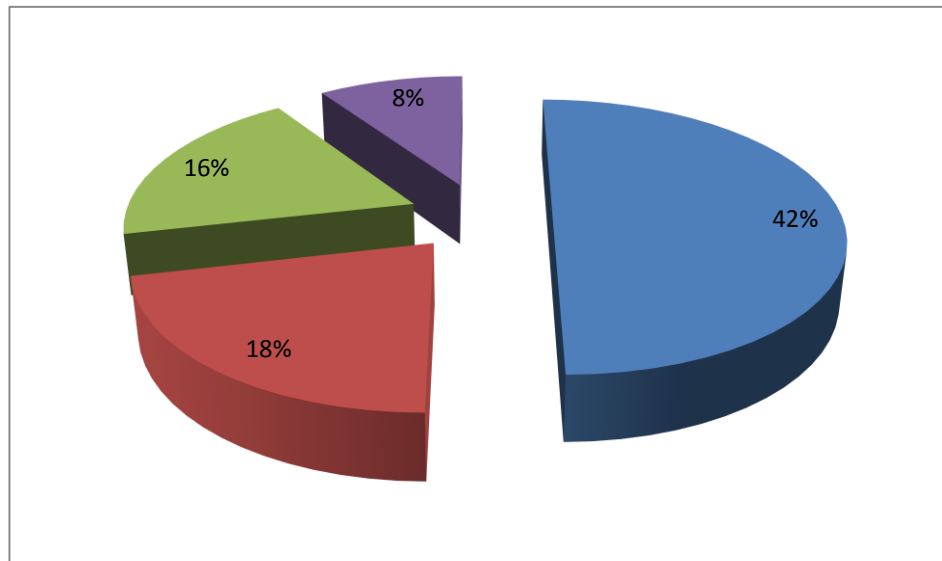


Рис. 1.1. Класифікація ознак поняття «потенціал» [81, с. 8].

В економічній літературі поки що не існує єдності думок щодо класифікаційних ознак за якими можливо і доцільно класифікувати видові прояви потенціалу. Ознаки класифікації потенціалу, яку запропонували В. Іванов, О. Кохась, С. Хмелевський наведені у таблиці 1.1 [61, с. 10-11].

Таблиця 1.1

Види потенціалу підприємства [61, с. 10-11]

Ознака	Вид
1	2
Рівень абстрагованості	<ul style="list-style-type: none"> • потенціал людства; • природний потенціал; • економічний потенціал; • соціокультурний потенціал; • психофізіологічний потенціал
Рівень агрегованості	<ul style="list-style-type: none"> • потенціал світового господарства; • потенціал національної економіки; • галузевий потенціал; • регіональний потенціал; • територіальний потенціал; • потенціал добровільних об'єднань; • потенціал підприємств; • потенціал структурних об'єднань; <p>потенціал операційних (виробничих) дільниць та окремих робочих місць</p>

Продовження таблиці 1.1

1	2
Галузева	<ul style="list-style-type: none"> • промисловий потенціал; • транспортно-комунікаційний потенціал; • науковий потенціал; • будівельний потенціал; • сільськогосподарський потенціал; • потенціал сфери обслуговування
Елементний склад	<ul style="list-style-type: none"> • потенціал основних фондів; • потенціал оборотних активів; • земельний потенціал; • інформаційний потенціал; • технологічний потенціал; • кадровий (трудоий) потенціал
Середовище	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішньо системний потенціал; • зовнішній або ринковий потенціал
Сфера виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • виробничий потенціал; • маркетинговий потенціал; • фінансовий потенціал; • науково-технічний потенціал; • інфраструктурний потенціал
Спрямованість діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • експортний потенціал; • імпорتنний потенціал
Міри реалізації потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> • фактичний (досягнутий, реалізований) потенціал; • перспективний (стратегічний) потенціал (вектор розвитку)

Вважаємо найбільш повною класифікацію потенціалу запропоновану Ю. Карпенко, у якій враховує багатофункціональну спрямованість, різнохарактерність та існування цієї категорії на трьох рівнях (додаток А). Розроблена класифікація потенціалу досить ґрунтовна і повна, охоплює всі ієрархічні рівні господарювання – від підприємства до країни. Завдяки врахуванню системи ключових класифікаційних ознак вона чітко визначає існування різних видів потенціалів, що, у свою чергу, дає змогу розробити ґрунтовний та досконалий механізм оцінки та управління економічним потенціалом як на рівні окремого підприємства, так і країни в цілому [63].

Потенціал у будь-якому своєму видовому прояві характеризується такими рисами:

1. Цільовий характер: потенціал у цілому (як і окремі його види) формується для реалізації поставлених цілей з урахуванням його можливостей.

2. Постійна зміна та розвиток: потенціал та усі його елементи повсякчас змінюються та розвиваються, виходячи із потреб та вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому враховуються не тільки залучені у процес виробництва ресурси, а й підготовлені для цього резерви.

3. Функціональна структура: кожний різновид потенціалу характеризується певною визначеною структурою, особливості утворення та використання якої зумовлені функціональним призначенням об'єкта дослідження.

4. Організаційна структура: рівень і результати реалізації потенціалу суттєво залежать від адекватності й ефективності системи управління потенціалом.

5. Взаємозамінність та взаємодоповнюваність елементів: обсяг ресурсів, їх кількість та спосіб взаємодії у структурі потенціалу можуть змінюватись з метою досягнення максимального якісного ефекту при мінімальних кількісних затратах.

6. Стратегічна орієнтованість елементів потенціалу: складовими потенціалу можуть бути лише такі ресурси, обсяг і структура яких може змінюватись при прийнятті та реалізації стратегічних рішень, які, в свою чергу, призводять до кардинальних змін.

В періодичних виданнях і наукових працях домінуючими є дві точки зору на оцінку сучасного етапу суспільного розвитку:

- індустріальна (визначає ключовим фактором розвитку техніко-технологічну базу виробництва);
- соціальна (ключовим фактором розвитку визначає соціально-трудова фактор).

Відповідно, нинішні, сучасні тенденції формування потенціалу підприємства також побудовані на цих концепціях. Сам процес формування потенціалу, як здатність керування створенням або розвитком об'єкта, повинен базуватися на точному визначенні базової категорії «потенціал». Найпоширеніша теорія потенціалу опирається на ресурсний підхід, де іноді ресурси або здатності, можливості порівнюють з потенціалом [9, 81, 124, 164], інколи до можливостей ресурсів додають трудову складову, «компетенції» [182, с. 7], або ресурс системи

управління [66, с. 209]. Втім сутність категорії «потенціал» не може бути для одного об'єкту однією, а для іншого – (хоча б і для підприємства) іншою. Будь-який ресурс має свій потенціал [28, с. 6].

Слово «ресурс» походить від французького «resource» – допоміжний засіб. В економічному словнику С. Гончарова ресурси визначаються як природні, сировинні, матеріальні, трудові, фінансові цінності, які можуть бути використані за потреби для створення продукції, надання послуг, одержання додаткової вартості. [171, с. 230].

Здійснення діяльності в умовах ринкових відносин змушує вітчизняні виробничі підприємства швидко пристосовуватись до змін у ринковому середовищі, уникати необґрунтованих ризиків, приймаючи стратегічні управлінські рішення щодо ефективного використання ресурсного потенціалу, тобто всіх наявних виробничих ресурсів і, зокрема, матеріальних.

Нині для забезпечення максимально можливого виробництва всі підприємства здійснюють свою діяльність за умов, які базуються на дії законів ринку, тобто законів попиту і пропозиції та конкурентної боротьби. Ефективним вважається таке виробництво коли кожна одиниця матеріальних ресурсів забезпечує збільшення обсягу виробленої продукції (робіт, послуг).

Для виробництва продукції (робіт, послуг) підприємство використовує різні види ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні тощо). Найбільша частка витрат на виробничих підприємствах припадає саме на матеріальні ресурси. Раціональне використання матеріалів необхідного асортименту та якості є одним із найважливіших факторів зростання виробництва і зниження собівартості продукції, і як наслідок, росту прибутку і рівня рентабельності.

Ресурсний потенціал підприємства є життєво-необхідною умовою його розвитку. На думку С. Сердака, ресурсний потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, зокрема здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей

підприємства. При цьому ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати такими критеріями:

- реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (включаючи і нереалізовані можливості);
- обсягом ресурсів як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробничій діяльності, тобто виробничих запасів;
- здатністю кадрів ефективно використовувати дані ресурси, а також вміння розпоряджатися ними;
- формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємництва [147, с. 84-87].

Схожої думки дотримувались І. Лукінов, О. Онищенко, Б. Пасхавер, В. Протасов, зазначаючи, що використовувані у процесі виробництва продукції сільськогосподарські угіддя, основні виробничі фонди, матеріальні оборотні засоби та трудові ресурси складають ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств [93].

На думку В. Трегобчука до складу ресурсного потенціалу входять три групи ресурсів, а саме:

- природно-біологічні ресурси;
- трудові ресурси;
- виробничі фонди, до складу яких автор відносить основні і оборотні засоби виробництва, матеріально-технічні та фінансові ресурси [46].

А. Юзефович зазначає, що ресурсний потенціал визначається наявністю, якістю і збалансованістю природних, матеріальних, трудових ресурсів, у процесі взаємодії яких реалізується їх інтегральна здатність виробляти адекватні їй обсяги і види продукції [217].

Аналогічної думки дотримувались Т. Олійник та С. Лось, вважаючи, що ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств необхідно розуміти як ресурсні можливості підприємства (галузі, регіону), наявні на сьогодні й передбачувані на перспективу, що сформовані та формуються у певних

виробничих відносинах і умовах відтворення, для задоволення потреб населення у продуктах харчування, а також потреб переробної і харчової промисловості в сировині [92].

Нині існує безліч підходів до розуміння як сутності ресурсного потенціалу, так і його складу, що дає підстави вважати даний вид потенціалу багатоаспектним поняттям. По суті ресурсний потенціал являє собою сукупність ресурсів підприємства, які можуть бути залучені до його господарської діяльності з метою досягнення максимально можливого обсягу виробництва продукції (робіт, послуг), та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Ресурсний потенціал підприємства – це [9, 64]:

- сукупність потенційних можливостей ресурсів і здатність підприємства здійснювати процеси виробництва і реалізації продукції, отримувати прибуток;
- сукупність первинних використаних ресурсів і способів їх поєднання для одержання нових видів ресурсів чи збільшення їхньої вартості;
- сформована система ресурсів та нові види ресурсів, необхідність використання яких науково обґрунтована і передбачена на перспективу;
- сукупність накопичених ресурсів підприємства, яка характеризує його здатність щодо здійснення цілеспрямованої діяльності із врахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища;
- сукупність трудових, природних і матеріальних витрат, які визначаються кількістю, якістю і внутрішньою структурою кожного ресурсу.

У науковій літературі ресурсний потенціал підприємства характеризують чотирма основними критеріями:

- реальними можливостями підприємства у різних сферах діяльності, в тому числі і нереалізованими можливостями;
- обсягом ресурсів залучених і підготовлених до використання у виробництві;
- здатністю і вмінням управлінського персоналу розпоряджатися ресурсами підприємства;
- формою підприємництва та відповідною організаційною структурою

підприємництва [110].

До складу ресурсного потенціалу доцільно віднести:

1) Матеріальні ресурси – це ресурси в натуральній формі, які використовуються у господарській діяльності підприємств. До складу матеріальних ресурсів відносять основні фонди та частка оборотних активів.

2) Трудові ресурси – кількість працівників, які зайняті на підприємстві та ті, які входять до його складу за допоміжною та основною діяльністю. Високоякісна підготовка, перепідготовка персоналу, що сприяє широкому спектру його практичних навичок є важливим фактором ефективної діяльності підприємства.

3) Фінансові ресурси підприємства – це сукупність грошових надходжень і прибутків, які є в розпорядженні підприємства для здійснення фінансових обов'язків.

4) Нематеріальні ресурси – промислова та інтелектуальна власність, яка тривалий час приносить певну користь (рис. 1.2) .



Рис. 1.2. Структура ресурсного потенціалу.

Джерело: складено автором на основі [9, 64, 109]

Усі складові даного потенціалу мають різні властивості і характеристики, але їх об'єднує те, що вони є необхідною передумовою здійснення виробничого

процесу.

З огляду на теперішній розвиток виробництва виникає необхідність уточнення вже існуючих і введення в практику нових економічних понять та показників. До понять, які потребують уточнення, безумовно, слід віднести поняття ресурсного потенціалу, та виокремити потенціал матеріальних ресурсів, як похідну ресурсного потенціалу, оскільки матеріальні ресурси є однією зі складових ресурсного потенціалу підприємства і становлять основу безперервності процесу виробництва продукції (робіт, послуг).

Безперервний процес виробництва на підприємстві забезпечується не тільки основними виробничими засобами, але і предметами праці, які виступають у вигляді оборотних активів. Предмети праці, тобто матеріальні ресурси, споживаються в одному виробничому циклі, втрачаючи при цьому свою натуральну форму і повністю переносять свою вартість на готову продукцію, виконані роботи, надані послуги.

Для забезпечення безперервності виробництва необхідно, щоб у ньому постійно знаходилась потрібна кількість сировини і матеріалів для їх використання у будь-який момент. Тому необхідність безперервного постачання виробництва в умовах безперервності попиту, обумовлює створення на підприємствах запасів матеріальних ресурсів у необхідних обсягах. Щоб забезпечити ефективність здійснення даного процесу виробничі підприємства повинні правильно і раціонально використовувати оборотні активи.

Оборотними активами підприємств є сукупність грошових коштів, вкладених в створення виробничих запасів сировини, матеріалів, палива, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів, готової продукції, товарів. Ціллю вкладення грошових коштів в оборотні засоби є забезпечення неперервності виробництва і реалізації продукції, товарів, тобто прибутковості підприємства.

На рівень прибутковості підприємств впливає особливість формування та розподілу ресурсів, структура оборотних активів, а також значний вплив чинить напрямок і форма господарської діяльності підприємства.

Структура оборотних активів включає три основні елементи:

- виробничі запаси;
- засоби у виробництві;
- готову продукцію [30, с. 61-62].

Структура оборотних активів напряду залежить від якості готової продукції, рівня концентрації, спеціалізації, кооперування або комбінування виробництва, прискорення НТП тощо [26, с. 72-73]. У структурі оборотних активів промислових підприємств найбільшу частку займають виробничі запаси, близько 60-70%, а для торгових підприємств виробничі запаси складають не менше 90% їх оборотних активів.

Більшість авторів під терміном «виробничі запаси» розуміють зберігання ресурсів на випадок необхідності, резерв, призначений для забезпечення безперервного виробничого процесу, і який не використовується у поточній діяльності підприємства.

Здійснення виробничого процесу на будь-якому вітчизняному підприємстві, яке створює матеріальні блага, неможливо уявити без матеріальних запасів. Задоволення потреби у виробничих запасах (сировині, матеріалах, запасних частинах для ремонту, купованих напівфабрикатах, тарі, тарних матеріалах, паливі, малоцінних та швидкозношуваних предметах), що виникає в процесі виробництва – є метою придбання і утримання даних запасів.

Процес виробництва – це сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та чинників природи, потрібних для виготовлення продукції [6] (рис. 1.3).

Здійснення процесу виробництва пов'язане з придбанням матеріальних ресурсів (М) за грошові кошти (Γ_M), основних засобів (З) за грошові кошти (Γ_Z), робочої сили (Р) з витратами на оплату праці (O_P). У величину O_P входить і заробітна плата безпосередньо підприємця як виплати, виплачені з виручки за реалізацію продукції.

Окрім перерахованих виплат, підприємець (виробник) також здійснює витрати на отримання інформації, на транспортування і зберігання матеріальних ресурсів, готової продукції, ремонт обладнання, оплату кредитів і т.д.

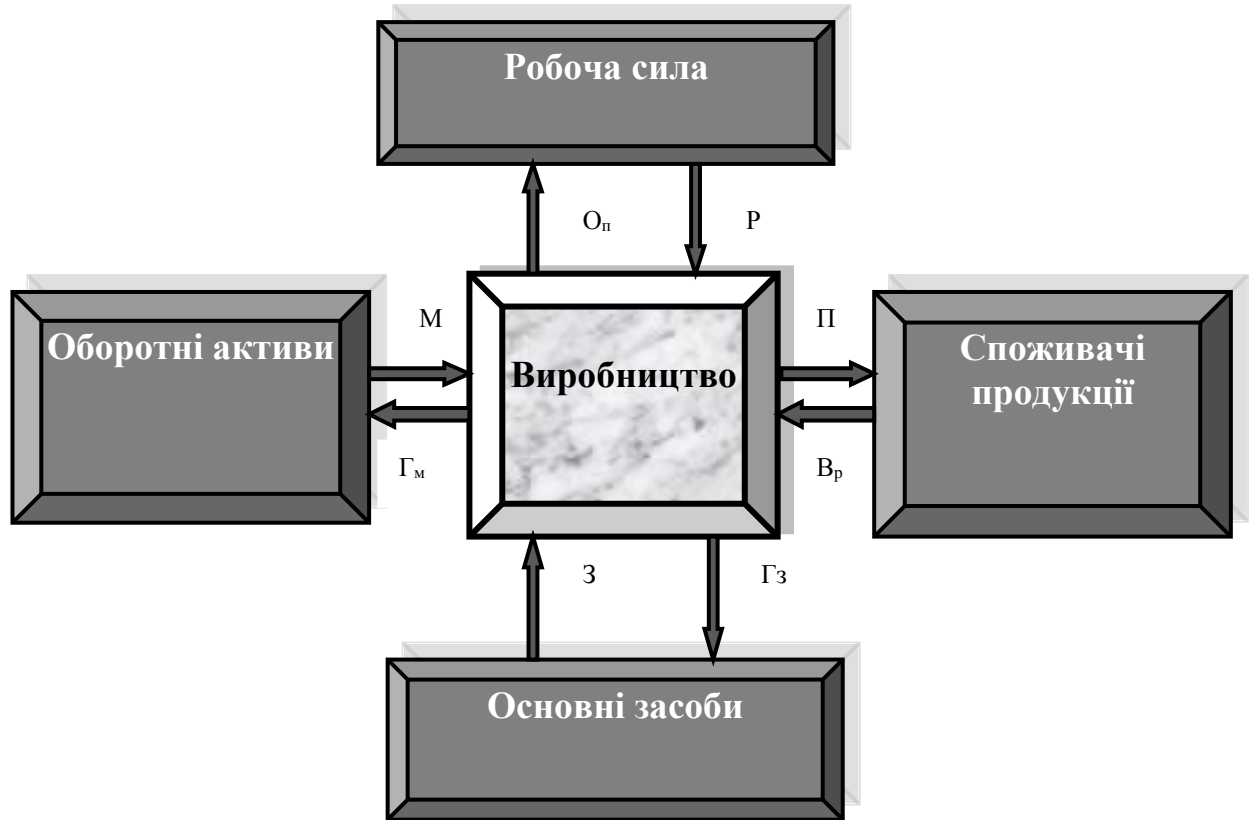


Рис. 1.3. Схема процесу виробництва [6, 11]

Завершується процес виробництва випуском готової продукції, яка у вигляді товару реалізується споживачу або в торгову сітку. Основна ціль виробника, в даному процесі, полягає в тому, щоб виробництво окупилося, дало прибуток, тобто виручка (B_p) повинна перевищувати витрати ($\Gamma_m + O_{п} + \Gamma_3$) і всі додаткові виплати, податки, платежі [11, с. 40].

Однією з обов'язкових умов здійснення процесу виробництва є забезпечення його предметами праці (матеріальними ресурсами) – сировиною, матеріалами, паливом і т.д., з яких або за допомогою яких здійснюється виробництво продукції (робіт, послуг). В реальних умовах неможливе співпадіння моменту створення певного ресурсу з моментом його використання, що виступає основною причиною необхідності формування матеріальних запасів. Матеріальні запаси відіграють центральну роль у раціональній та ефективній діяльності підприємства і становлять, як правило, 60-70% його оборотних активів.

Так, в економічній літературі, виданій на теренах колишнього Радянського Союзу, запаси визначаються як матеріальні ресурси, або як предмети праці, причому в одних джерелах зазначено, що вони не повинні бути задіяні в процесі виробництва, а інших – вони беруть участь у процесі створення матеріальних благ [16, с. 26].

Виробничі запаси виступають найбільш важливою та значною частиною активів підприємства і займають особливе місце у складі його майна. Вони суттєво впливають на фінансовий результат господарської діяльності підприємства, оскільки займають найбільшу питому вагу у собівартості витрат. Згідно з цим, на основі Міжнародного стандарту обліку 2 «Запаси» розроблено і затверджено Міністерством фінансів України національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси».

Обліково-правова сутність запасів визначена П(С)БО 9 «Запаси», відповідно до якого під виробничими запасами (матеріальними ресурсами) розуміють активи:

- які утримаються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;
- перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
- утримаються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, а також управління підприємством [55].

За П(С)БО 9 «Запаси», запаси визнаються активами тоді, коли існує імовірність, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням, та їх вартість може бути достовірно визначена.

Термін «матеріальні ресурси» (виробничі запаси) у П(С)БО 9 «Запаси» відсутній, хоч і відповідає всім характеристикам належності до запасів підприємства.

Таким чином виникає необхідність розглянути економічну сутність матеріальних ресурсів, аналізуючи їх відмінності у працях різних вчених.

Група авторів за редакцією С. Мочерного матеріальні ресурси розглядають

як основні та оборотні засоби виробництва, які використовуються (або можуть бути використані) у виробничому процесі та формують його матеріально-речову базу [115, с. 463]. Таке визначення недостатньо розкриває зміст матеріальних ресурсів. На думку Г. Андрєєвої матеріальні ресурси – це основні та оборотні активи виробництва, які використовуються або можуть бути використані у виробничому процесі та є матеріальною базою підприємства чи галузі [6, с. 136]. Думку даних авторів поділяє Н. Міценко, вважаючи, що матеріальні ресурси – це ресурси в натурально-речовій формі, які використовуються у виробничій (господарській) діяльності підприємства [110, с. 194].

В. Тітов вважає, що матеріальні ресурси виступають активами підприємства, які в процесі його господарської діяльності повністю переносять свою вартість на готову продукцію, однократно беруть участь у процесі виробництва, змінюючи при цьому натурально-речову форму [170, с. 88].

Проф. Ф. Бутинець під матеріальними ресурсами підприємства розглядає речові елементи виробництва, основне призначення яких – обробка в процесі виробництва, формування основи виробів, при цьому враховується можливість перебування їх у складі резервів у вигляді запасів на складі або готових виробів (товарів), що перебувають на складах [19, с. 313].

М. Чумаченко у загальному русі матеріалів за стадіями виробничого процесу матеріальні ресурси класифікує як запаси предметів праці, що вже придбані, але ще не брали участі у виробництві продукції [45, с. 555].

Схожої думки дотримувались автори, В. Василенко, Т. Ткаченко, Н. Бондар та інші, розглядаючи матеріальні ресурси як резерви виробничих запасів, що надійшли на підприємство, але ще не піддані переробці в процесі виробництва [21, с. 323-324, 16].

Спільну думку щодо визначення поняття «матеріальні ресурси підприємства» мають автори, які визначають матеріальні ресурси як запаси предметів праці, які включають сировину, основні матеріали, що призначені для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, що споживаються в одному виробничому циклі повністю змінюючи натуральну форму і наявність

яких є необхідною умовою безперервності роботи підприємства [17, 20, 22, 30,45].

На основі проведеного дослідження підходів до трактування поняття «матеріальні ресурси» вважаємо, що матеріальні ресурси підприємства представляють собою сукупність речових елементів (засобів та предметів праці), які використовуються чи мають бути використані у виробництві і складають його матеріальну базу.

Дослідження сучасних підходів до трактування понять «ресурсного потенціалу» та «матеріальних ресурсів» дало змогу виділити категорію «потенціал матеріальних ресурсів» як похідну від ресурсного потенціалу.

Опираючись на проведений аналіз літературних джерел, стає очевидним, що потенціал матеріальних ресурсів підприємства необхідно досліджувати як комплексну категорію, що включає систему взаємозалежних факторів, реалізація яких спрямована на досягнення мети та цілей суб'єкта. Під факторами слід розуміти матеріальні ресурси та потенційні і приховані можливості підприємства.

Враховуючи думки різних авторів, можна стверджувати, що матеріальні ресурси відіграють велику роль у ефективності діяльності підприємств, оскільки складають основу його виробничого процесу.

Щоб забезпечити безперервність роботи підприємства, на випадок виникнення причин затримки зовнішніх поставок матеріальних ресурсів, підприємство повинно створювати запаси матеріальних ресурсів. Створення нормальних запасів і збереження їх на розрахунковому рівні є однією з найважливіших задач розробки плану матеріально технічного постачання.

Необхідність створення запасів матеріальних ресурсів стимулюють такі чинники:

- дискретність поставок і випуску продукції;
- коливання в обсязі поставок;
- сезонний характер виробництва;
- коливання попиту [43].

Головною причиною створення запасів на підприємстві є :

- періодичність надходження матеріалів (диктується місткістю засобів транспортування і відстанню перевезення);
- періодичність потреби даного виду ресурсів на виробництві (залежить від технологічного процесу) [60, с. 324].

Усі вищенаведені фактори групуючись у різних поєднаннях та в різній залежності призводять до створення тенденції збільшення запасів.

Як недостача, так і надлишок резерву матеріальних ресурсів негативно впливає на діяльність підприємств. Відсутність необхідних запасів окремих видів матеріальних ресурсів є, зазвичай, однією з причин нерівномірного випуску продукції, простоїв обладнання, нераціонального використання активу робочого часу. Надлишок матеріальних резервів зменшує швидкість обороту оборотних активів, призводить до «заморожування» грошових коштів. Встановлення оптимального розміру виробничих запасів необхідно як для складання заявки на матеріали, для визначення загальної потреби в матеріальних ресурсах, так і для визначення потреби підприємства в оборотних коштах.

Необхідною умовою здійснення виробництва продукції (робіт, послуг), зниження її собівартості, зростання прибутку і рентабельності підприємства є його повне і своєчасне забезпечення матеріальними ресурсами (сировиною, матеріалами, паливом і т.д.) відповідної якості і асортименту, тобто повне покриття потреби виробництва в матеріальних ресурсах. Під потребою в матеріальних ресурсах розуміється необхідна їх кількість для забезпечення безперервності виробництва. Потреби в матеріальних ресурсах, що виникають в процесі створення продукту, можуть бути покриті двома шляхами, а саме:

- за рахунок зовнішніх джерел (за договорами);
- за рахунок внутрішніх джерел (утилізація відходів сировини, економія матеріалів, свої напівфабрикати) [30, с. 173] (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Джерела покриття потреб в матеріальних ресурсах [30, с. 173]

В процесі визначення потреби в матеріальних ресурсах основою є обсяг планового виробництва, номенклатура використовуваних в процесі виробництва матеріалів, а також технічно обґрунтовані норми витрат цих матеріалів з розрахунку на одиницю готової продукції, тобто її матеріаломісткість. При цьому потрібно врахувати передбачувану зміну залишків матеріальних ресурсів на складах підприємства.

Для встановлення повноти забезпечення підприємства матеріальними ресурсами необхідно:

- вивчити порядок розрахунку і обґрунтованість договорів про поставку матеріальних ресурсів, умов поставок;

- визначити характер виробничих матеріальних запасів і зміну їх структури;
- перевірити обґрунтованість норм виробничих запасів і потреби в матеріальних ресурсах;
- виявити можливості зменшення виробничих запасів і потреби в матеріальних ресурсах;
- розробити заходи щодо зниження наднормативних і зайвих запасів матеріалів.

Загальна потреба підприємства в тому чи іншому виді матеріалів становить:

$$P_3 = P_{II} + P_E + P_P + P_{3B} - Z_H, \quad (1.1)$$

де, P_3 – загальна потреба;

P_{II} – потреба у виробництві;

P_E – потреба в експериментально-дослідних роботах;

P_P – потреба у ремонті;

P_{3B} – потреба в утворенні нормативних залишків на кінець аналізованого періоду;

Z_H – запас на початок аналізованого періоду [17, с. 206].

Зростання потреби підприємства в матеріальних ресурсах можливо задовольнити двома шляхами:

- екстенсивним (придбання або виготовлення більшої кількості матеріалів і енергії);
- інтенсивним (більш економним використанням запасів, які є, в процесі виробництва продукції) (рис. 1.5).

Перший шлях веде до зростання питомої ваги матеріальних витрат на одиницю продукції, хоча собівартість її при цьому може і зменшитись за рахунок збільшення обсягу виробництва і зменшення частки постійних витрат. Другий шлях забезпечує скорочення питомих матеріальних витрат і зниження собівартості одиниці продукції [186, с. 88].

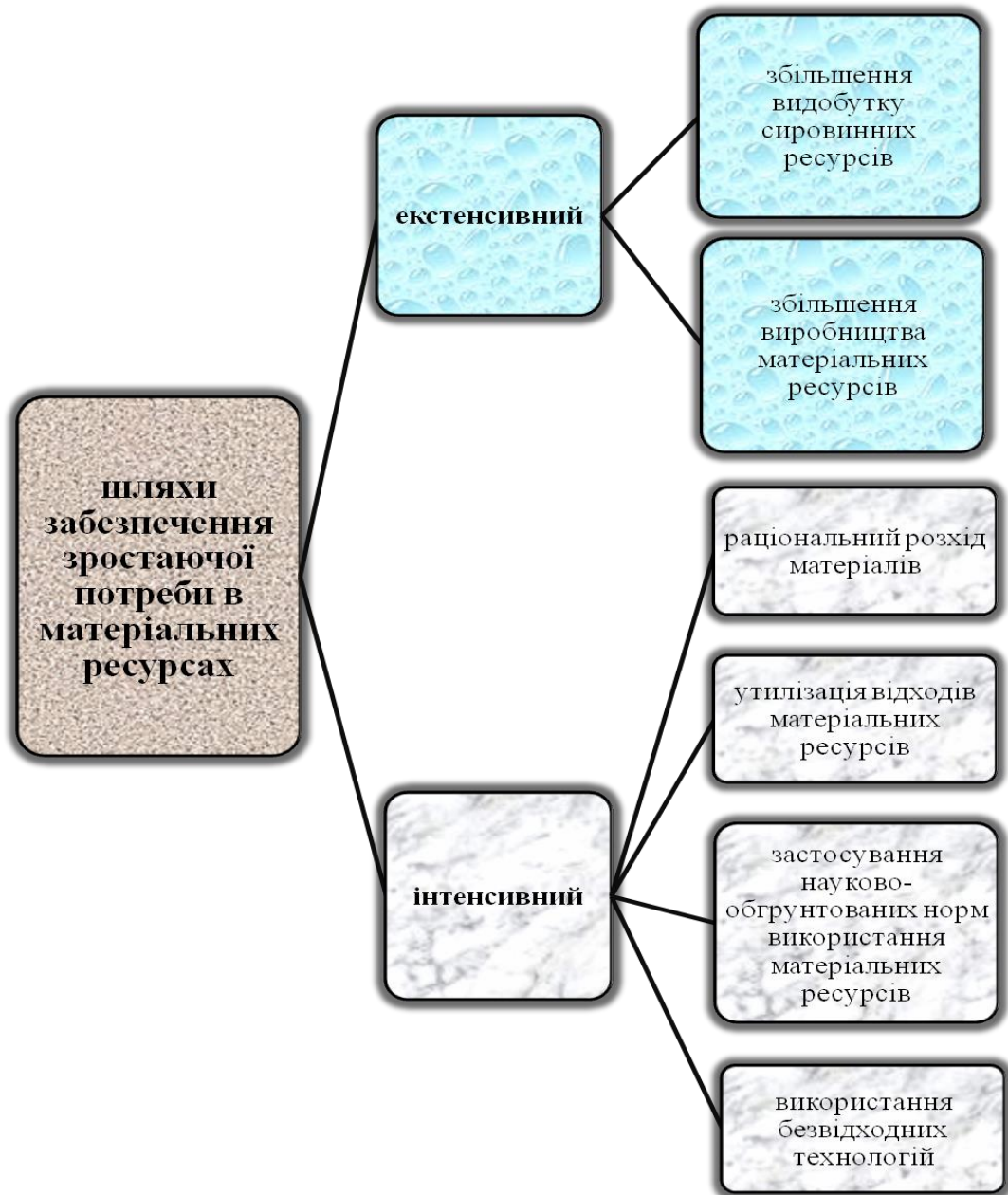


Рис. 1.5. Шляхи забезпечення потреби підприємства в матеріальних ресурсах [186, с. 88]

Якщо потребу підприємства в матеріальних ресурсах задовольняти екстенсивним шляхом, тобто збільшенням видобутку і виробництва матеріальних ресурсів, то це приведе до значних додаткових витрат. Окрім того, постійне зростання обсягів виробництва в умовах сьогодення, тобто при існуючих технологічних системах, призводить до того, що рівень забрудненості

навколишнього середовища і виснаження природних ресурсів давно вийшли за допустимі межі. Саме тому зростання потреби підприємства в матеріальних ресурсах повинно здійснюватись інтенсивним шляхом, тобто за рахунок економного використання матеріальних ресурсів в процесі виробництва.

Для характеристики рівня ефективності використання матеріальних ресурсів використовується низка узагальнених і часткових показників, а саме:

- матеріаломісткість;
- матеріаловіддача;
- коефіцієнт використання матеріальних ресурсів;
- обсяг відходів матеріалів;
- коефіцієнт виходу готової продукції з одиниці переробленої сировини (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Показники використання матеріальних ресурсів підприємства

Показники	Характеристика показника	Основні параметри	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	Віддача оборотних засобів	ВП – вартість валової продукції, грн. К _{ср.в.} – середньорічна вартість оборотного капіталу, грн.	$K_{об} = \frac{ВП}{K_{ср.в}}$
Тривалість одного обороту оборотного капіталу	Середній період оборотності – показує, за скільки днів обігові кошти здійснюють один оборот	T _п – тривалість періоду, за який розраховується показник, дн.	$T_{об} = \frac{T_n}{K_{об}}$
Матеріаловіддача	Оцінка використання спожитих оборотних активів	V _м – матеріальні витрати виробництва, грн.	$M = \frac{ВП}{V_m}$
Матеріаломісткість	Відображає рівень матеріальних витрат на одну гривню випущеної продукції	C _м – сума матеріальних затрат, грн.	$M = \frac{ВП}{C_m}$
Коефіцієнт матеріальних витрат	Характеризує економію або перевитрати матеріалів порівняно з встановленими нормами	ВП _п – планова, перерахована на фактичний обсяг випущеної продукція, грн.	$K_{ме} = \frac{ВП_n}{C_m}$

Джерело: складено автором за [19, 60, 87, 186]

Економне використання матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів,

палива і т. ін.) є запорукою збільшення випуску продукції, зниження норм витрат сировини і, відповідно, – зниження собівартості продукції. Ресурсозбереження нині виступає одним із головних, найважливіших, чинників зростання обсягу виробництва, тобто підвищення ефективності виробничого процесу. Тільки найбільш ефективно використання матеріальних ресурсів, для забезпечення максимальної економії і оборотності, уможливує досягнення максимально можливого виробничого результату.

Узагальнюючи вищевикладене «потенціал матеріальних ресурсів підприємства» слід характеризувати як сукупність речових елементів призначених для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва які спрямовані на досягнення максимально можливого випуску продукції і використання яких забезпечує досягнення поставленої мети та цілей підприємства.

Іншими словами, потенціалом матеріальних ресурсів виступає можливість підприємства виготовляти максимальну кількість продукції, виходячи з кількості наявних матеріальних ресурсів і їх матеріаловіддачі за умови, що виробництво повністю забезпечене основними виробничими засобами і відповідними трудовими ресурсами, з врахуванням не тільки кількості, але і якості персоналу.

Теорія потенціалу матеріальних ресурсів підприємства досить актуальна, оскільки зумовлена різнобічною спрямованістю публікацій з даного питання і відсутністю систематичного і прикладного викладу сутності існуючої проблеми. Це пояснюється тим, що сучасна система стратегічного управління підприємством, і зокрема ресурсами, перебуває ще на стадії становлення, коли багато категорій і понять малодосліджені, не випробувані практикою і науковим співтовариством.

1.2 Потенціал матеріальних ресурсів стратегічно-орієнтованих підприємств

На сучасному етапі розвиток економіки здійснюється в напрямку

принципово нових відносин, нових галузевих, корпоративних та ринкових структур, коли попит і пропозиція постійно зростають, і як наслідок, зростає і конкурентна боротьба. За таких умов забезпечити стійкий, ефективний і безперервний процес виробництва стає дедалі важче, а успішне функціонування господарської діяльності підприємств безпосередньо залежить від рівня його забезпеченості оборотними активами. Йдеться про потенціал матеріальних ресурсів, а саме частину виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, матеріалів, палива, та інших), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів.

Для опрацювання інформації про рух матеріальних ресурсів потрібна науково обґрунтована система її класифікації, тобто поділ заданої великої кількості на менші кількості (класифікаційні групування) відповідно до прийнятих методів класифікації [19, с. 10].

Структура потенціалу матеріальних ресурсів визначається єдністю його структурних елементів, кожному з яких присутні визначені властивості, і які загалом формують властивість даного потенціалу. Склад потенціалу матеріальних ресурсів визначається його складовими елементами, чинниками, які визначають його зростання, а також поставленими цілями щодо підвищення рентабельності підприємства на даний момент.

Таким чином, «потенціал матеріальних ресурсів» як економічна категорія відображає сукупність матеріальних ресурсів, що складають більшу частину оборотних активів підприємства і становлять основу його виробничого процесу.

Для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємству необхідні елементи виробництва – засоби і предмети праці. Засоби праці і предмети праці являють собою засоби виробництва, що, беручи участь у виробничому процесі в натуральній і вартісній формі, в сукупності складають речовинний зміст виробничих активів. Залежно від специфіки характеру, участі у виробничому процесі і способу обороту виробничі активи поділяються на основні та оборотні (рис. 1.6) [11, с. 252].

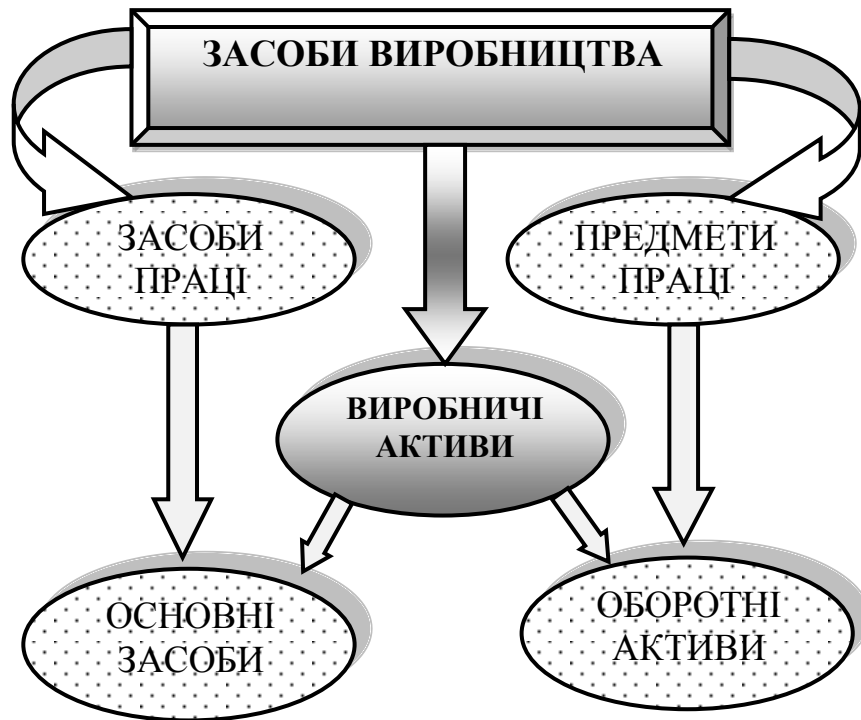


Рис. 1. 6. Структура засобів виробництва [11, с. 252]

У науковій економічній літературі оборотні активи класифікуються за чотирма ознаками (рис. 1.7):

- за сферами обороту;
- за елементами;
- за нормуванням;
- за джерелами фінансування [6, с. 27-28].

За сферами обороту оборотні кошти поділяються на оборотні виробничі активи (сфера виробництва) і фонди обігу (сфера обігу).

За елементами оборотні активи групуються на виробничі запаси (сировина, основні матеріали і покупні напівфабрикати, допоміжні матеріали, паливо, тара, запасні частини для ремонтів, малоцінні і швидкозношувані предмети), витрати на незакінчену продукцію (незавершене виробництво і напівфабрикати власного

виготовлення, витрати майбутніх періодів), готову продукцію (продукція на складах, відвантажена продукція), грошові кошти та кошти в розрахунках (грошові кошти, дебіторська заборгованість та інші розрахунки).

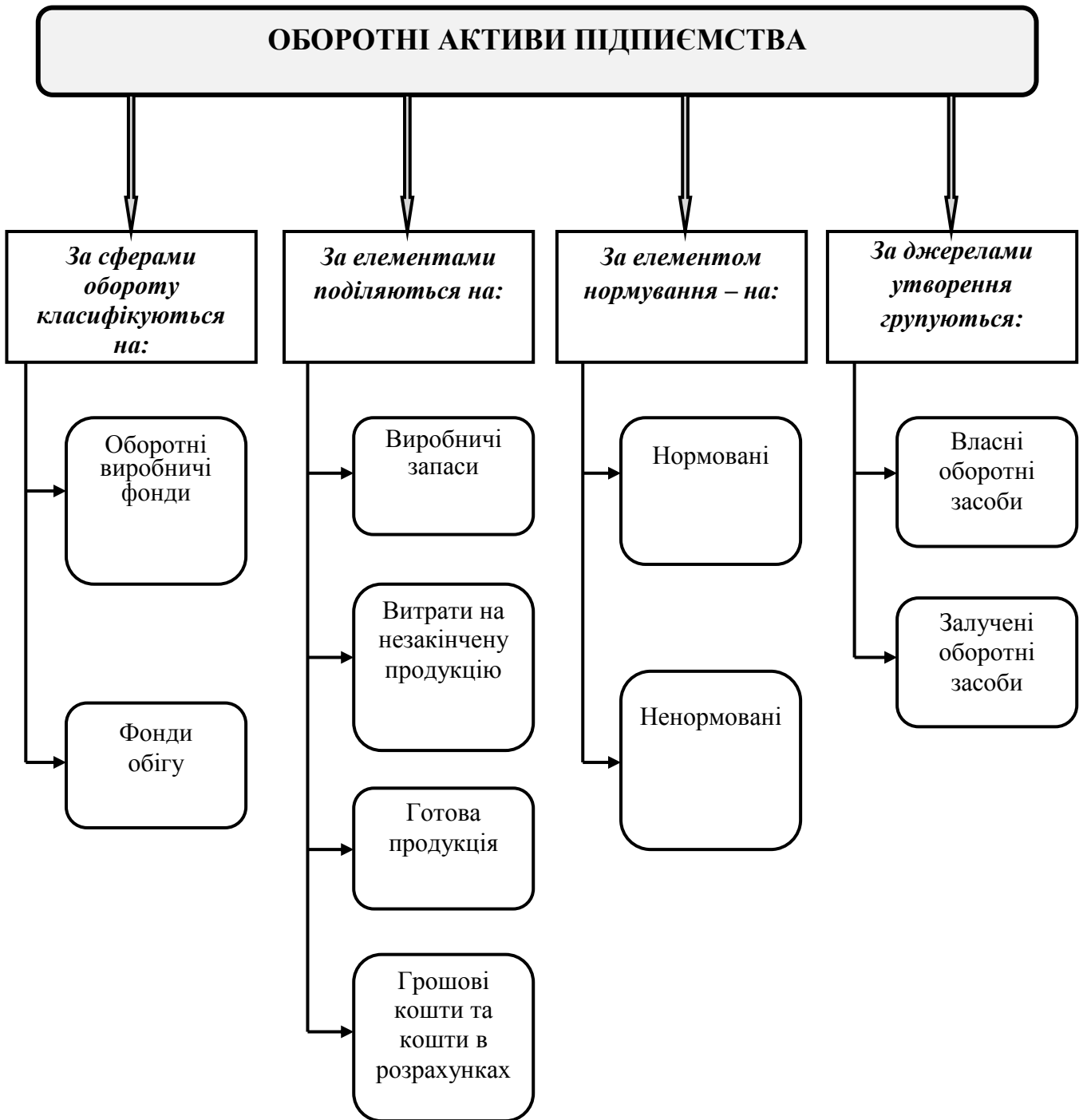


Рис. 1.7. Структура оборотних активів за класифікаційними елементами

[6, с. 27-28]

За охопленням нормуванням – на нормовані (виробничі запаси, витрати на незакінчену продукцію, продукція на складах. Вони включають всі оборотні активи, що перебувають у сфері виробництва. У сфері обігу нормується тільки та частина оборотних активів, яка втілена в готову продукцію). І ненормовані (відвантажена продукція, грошові кошти і кошти в розрахунках, дебіторська заборгованість).

За джерелом формування – на власні оборотні активи (прибуток, пасиви) і позикові оборотні активи (кредити, кошти й кошти в розрахунках).

На виробничих підприємствах, і зокрема на підприємствах переробної промисловості, більша частина всіх оборотних активів знаходиться у сфері виробництва.

Структура оборотних активів на підприємствах різних галузей промисловості не однакова і залежить від різноманітних факторів, починаючи із специфіки самого підприємства, і закінчуючи прискоренням науково-технічного прогресу.

Необхідно зауважити, що одні фактори носять довготривалий характер, інші – короткотривалий, але як правило, величина запасів матеріальних ресурсів у складі оборотних активів, за тих чи інших факторів, сягає від 40% до 90%, залежно від специфіки підприємства. Наприклад, на підприємствах легкої та харчової промисловості виробничі запаси сягають 80-90%, тоді як на підприємствах машинобудування ця частина оборотних активів може становити 40% [6, с. 278].

У плановій та обліковій політиці підприємств терміном «матеріальні ресурси» об'єднано різноманітні речові елементи, які включають сировину, комплектуючі, тару, паливо, енергію тощо.

Аналіз економічних праць та публікацій [11, 30, 76, 105, 134, 150, 152, 186] вказує на відсутність єдності думок щодо класифікації матеріальних ресурсів підприємства. Найбільш вживаним є принцип «чим більше виділено ознак класифікації, тим вищий ступінь пізнання». Зважаючи на дану обставину, у

дисертації розглянуто, проаналізовано та запропоновано удосконалену класифікацію потенціалу матеріальних ресурсів підприємства.

У більшості публікацій та офіційних документах загально визнаним є поділ матеріальних ресурсів за функціональною ознакою і призначенням у виробництві. На думку І. Сахарцевої всі матеріали за метою їх використання і призначенням у виробничому процесі можна класифікувати таким чином: сировина, основні матеріали, відходи основного виробництва, тара, паливо, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети [145, с. 163-164].

А. Трусов до матеріальних ресурсів, які піддаються нормуванню за кількісною величиною у виробництвах переробки багатокомпонентної сировини і напівфабрикатів складного речового (хімічного) складу, відносить сировину, матеріали і напівфабрикати власного виробництва, паливо й енергію всіх видів для технологічних потреб, каталізатори та сорбенти, різного роду допоміжні матеріали виробничого призначення й інші [172, с. 60].

Матеріальні ресурси складаються не тільки із сировини, основних і допоміжних матеріалів, (у тому числі сировини і матеріалів, які перебувають в дорозі і на переробці), купованих напівфабрикатів і комплектуючих виробів, будівельних матеріалів, запасних частин, матеріалів сільськогосподарського призначення, палива, тари і тарних матеріалів, а й відходів основного виробництва, призначених для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва і адміністративних потреб [186, с. 142].

Доцільно виділити в окрему групу відходи виробництва, оскільки вони, в більшості, зберегли споживчі властивості, можуть бути використані на тому ж підприємстві на виробництво інших виробів і можуть розглядатись як вихідна сировина.

У практичній діяльності господарюючих суб'єктів найбільш поширеною типовою класифікацією матеріальних ресурсів є така: сировина, матеріали (основні та допоміжні), будівельні матеріали, матеріали передані в переробку, матеріали сільськогосподарського призначення, напівфабрикати власного виробництва, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби.

Ця класифікація часто залежить від кількості та виду матеріалів, використовуваних для виготовлення різноманітної продукції. Конкретний склад матеріальних ресурсів кожного підприємства визначається характером його виробничої діяльності, належністю його до певної галузевої групи, а також видами продукції, що випускається конкретним підприємством.

На основі узагальнення думок різних вчених-економістів вважаємо за потрібне запропонувати власний варіант класифікації матеріальних ресурсів, а також внести окремі уточнення щодо визначення складових елементів матеріальних ресурсів, оскільки в ході аналізу публікацій встановлено, що немає єдиного підходу до поділу матеріальних ресурсів на сировину, основні та допоміжні матеріали [6, 11, 60, 99, 133, 144].

Речові елементи, що формують потенціал матеріальних ресурсів, пропонуємо класифікувати за такими ознаками:

- за походженням;
- за формою участі в процесі виробництва;
- за натурально-речовою ознакою;
- за особливостями використання (рис. 1.8).

За ознакою походження потенціал матеріальних ресурсів поділяється на (рис. 1.9): потенціал природних ресурсів; потенціал виготовлених («рукотворних») ресурсів.

Потенціал природних ресурсів – це максимальна можливість природного комплексу або його окремих елементів задовольняти потреби в продуктивному або особистому споживанні суспільства на даному етапі його розвитку, а також здатність задовольняти здійснення різноманітних видів господарської діяльності.

Потенціал природних ресурсів визначає сукупність ресурсів природного середовища (сировинних ресурсів), які, згідно визначення Великої економічної енциклопедії, використовують для задоволення матеріальних і духовних потреб суспільства [40, с. 207].

Під сировинно-ресурсним потенціалом розуміються сили природи, які на даному етапі розвитку продуктивних сил і їх вичерпності можуть бути

використанні для задоволення потреб людського суспільства у формі особистої участі в матеріальній діяльності (природні ресурси), а також – сили природи, які на даному рівні розвитку продуктивних сил важливі для життя й діяльності людського суспільства, але не беруть участі безпосередньо в матеріальному виробництві й невиробничій діяльності людей [41, с. 329].



Рис. 1.8. Структурні елементи матеріальних ресурсів підприємства

Джерело: розроблено автором за [6, 11, 60, 99, 133, 144]

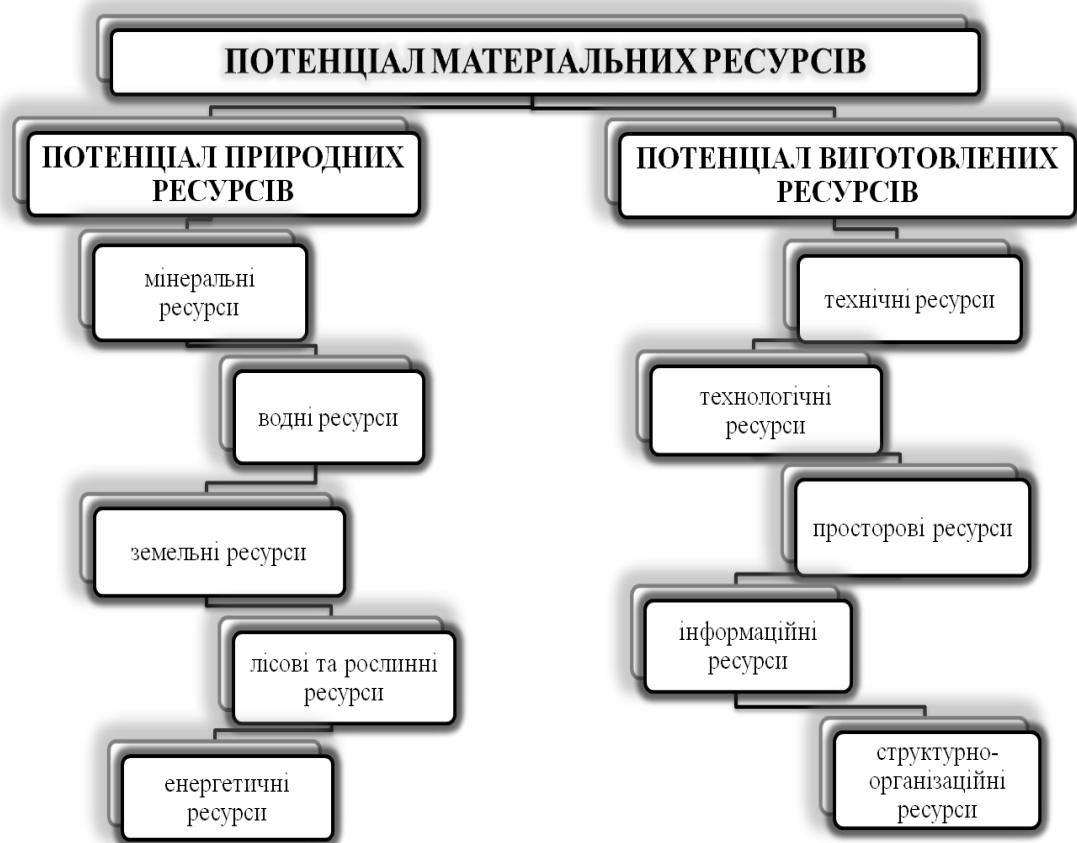


Рис. 1.9. Класифікація матеріальних ресурсів підприємства за походженням [6, 11, 35, 60, 99, 133, 144]

Як би не називали сучасне суспільство – постіндустріальним, інформаційним, постмодерністським, але його основою виступають не промислові підприємства або інформаційні мережі, а виробництво продовольства, яке немислиме без води, як і життя самої людини [35]. Фактично на сьогоднішній день за обсягом щорічного використання вода значно перевершує масу усіх разом узятих інших ресурсів, що видобуваються людиною. Так у процесі використання природних ресурсів людство щороку переміщає майже 300 млрд. т ґрунту та інших порід. І водночас, з різного роду водних джерел щороку відбирається більше 4000 куб. км. води, що за своєю масою на порядок більше решти природних ресурсів разом узятих [35].

Вода є однією з найпоширеніших речовин у природі, якій властива істотна відмінність від інших сировинних ресурсів – це здатність її безперервно

поновлюватись.

Земельні ресурси виступають основою розміщення господарюючих об'єктів та головним засобом та предметом виробництва в сільському, лісовому та інших господарствах, де використовується та відіграє велику роль у виробничому процесі родючість ґрунтів, а для підприємств промисловості земля виступає їх місцем розташування, базисом для розміщення споруд, для підприємств видобувної промисловості. Земля виступає постачальником сировини. Все це й визначає надзвичайно важливе економічне значення земельних ресурсів.

Земельні ресурси належать до категорії, яка охоплює певну сукупність природних, а також соціально-економічних об'єктів та їх властивостей. Завдяки своїм унікальним характеристикам земля є важливим засобом виробництва в багатьох галузях господарства.

Земельні ресурси являють собою основу розвитку економіки країни та створення національного багатства. Обрання правильного шляху розвитку системи державного управління використанням земельних ресурсів особливо важливе для України, оскільки наша держава є одним з найбагатших власників якісних земельних ресурсів.

Лісові та рослинні ресурси є одним із найважливіших видів природних ресурсів для економіки кожної держави, оскільки цьому виду ресурсів притаманна унікальна особливість відтворення. За умов раціонального їх використання лісові та рослинні ресурси можуть виступати важливим невичерпанним джерелом добробуту суспільства.

Експлуатаційна цінність лісових земель визначається їх здатністю приносити деревинну і не деревинну сировину, виконувати соціальні і екологічні функції.

Енергетичні ресурси – сукупність всіх природних і перетворених видів палива та енергії, які використовуються в національному господарстві.

На всіх етапах розвитку цивілізації енергетика була і продовжує залишатися головною складовою будь-якого виробництва. У ХХ ст. мінеральні

види палива (нафта, газ, вугілля, горючі сланці) і електроенергетика стали основою світового промислового виробництва і науково-технічного прогресу. Ступінь енерго– і електро– забезпеченості– виступає одним з головних чинників, що визначають рівень економічного і технічного розвитку виробничих підприємств та країни в цілому.

Потенціал виготовлених людиною («рукотворних») ресурсів формують матеріали, які під дією знарядь праці виготовлені з сировини і пройшли певну переробку в галузях переробної промисловості, дія яких спрямована на забезпечення ефективності і безперервності виробничого процесу. До складу виготовлених (створених) матеріалів слід віднести технічні, технологічні, просторові, інформаційні та структурно-організаційні ресурси.

Технічні ресурси характеризуються сукупністю засобів виробництва, тобто механізмів і машин, а також систем і засобів управління, зберігання, переробки сировини і матеріалів, інформації, що створюється з метою виробництва певного виду продукції та обслуговування невиробничих потреб суспільства. Перераховані елементи технічних ресурсів складають матеріально-технічну базу виробничого процесу будь-якого підприємства, без наявності яких здійснення господарської діяльності неможлива.

Технологічні ресурси (технологія) відіграють важливу роль у розвитку сучасної індустріальної цивілізації. Категорія «технологія» найчастіше трактується як сукупність процесів, правил, навичок, знань про впровадження або вдосконалення машин, обладнання виробництв, що забезпечує обробку, виготовлення, зміну стану, властивостей і форми сировини, матеріалів чи напівфабрикатів, а також про реалізацію продукції.

Важливим елементним компонентом технологічних ресурсів виступає технологічний процес, під яким розуміють послідовність спрямованих на досягнення поставлених цілей технологічних дій, основою яких виступають природні ресурси та людська діяльність.

Технологічний процес можна розглядати як з позиції «Software», що в перекладі означає програмне забезпечення, так і з позиції «Hardware», що

означає технічні засоби. До частини технологічного процесу, яка інколи визначається як «Software», належать патенти, ліцензії, товарні знаки, технічні послуги у сфері дизайну, контролю й поліпшення якості, методів управління і маркетингових «ноу-хау». Технології з позиції «Hardware» визначаються як сукупність засобів виробництва, яка необхідна для цих процесів та виробництва благ і послуг. З такої позиції трактування технологія й технологічний прогрес виступають як ресурс, що має вирішальне значення для соціально-економічного розвитку, оскільки є основою сучасного розширеного відтворення в масштабах світового господарства.

До просторових ресурсів доцільно віднести характер території підприємства, системи комунікації, виробничих приміщень, а також можливості їх поліпшення, розширення та вдосконалення. Поняття просторових ресурсів деякою мірою переплітається з поняттям виробничої структури підприємства, під якою розуміється склад і розміри його внутрішніх підрозділів.

Інформаційні ресурси для будь-якого виробничого підприємства виступають своєрідним інструментом, за допомогою яких досягається конкурентоспроможність організаційних структур на ринку. Уявлення про інформацію як економічний ресурс розпочало формуватися відносно недавно, в кінці 60-х років ХХ століття. Проте «ресурсом» у сучасному розумінні цього слова інформація стала лише останнім часом. І справді сфера практичної діяльності, в якій ЕОМ та інша техніка виступають засобами виробництва, а інформаційні ресурси – предметом праці, в останні десятиріччя перетворилась на самостійний і досить вагомий сектор економіки – інформаційний. Інформаційні ресурси характеризуються сукупністю різного роду інформації, яка призначена для прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності суб'єктів господарювання. Інформаційні ресурси по своїй суті – це результат взаємодії трудових ресурсів підприємства з внутрішнім і зовнішнім його середовищем, іншими словами інформацію як ресурс можна розглядати як результат суб'єктивно-об'єктивного відношення трудових ресурсів до процесів і явищ, що здійснюються в діяльності підприємства.

Структурно-організаційні ресурси характеризуються сукупністю складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів та відносин між ними. До даного виду ресурсів відноситься виробнича структура підприємства, організаційна структура, організація постачання, організація виробничого процесу та праці. Організаційна структура виступає формою системи управління будь-яким суб'єктом господарювання та визначає склад, взаємодію та підпорядкованість всіх її елементів.

Форма участі в процесі виробництва є основою економічної класифікації потенціалу матеріальних ресурсів. Правильне групування товарно-матеріальних цінностей це одна із найважливіших умов для організації обліку, руху, аналізу, використання та управління, контролю наявності матеріальних ресурсів у розрізі окремих груп, видів на тих чи інших ділянках виробництва.

За формою участі у виробництві потенціал матеріальних ресурсів характеризується сукупністю таких елементів:

- сировини;
- основних матеріалів;
- допоміжних матеріалів;
- палива та енергії;
- тари та інших.

Сировина – це ті матеріальні ресурси, що під дією виробничого процесу, переробляються, змінюючи при цьому форму, свої фізичні та хімічні властивості. Слід відмітити, що сировина складає матеріальну основу виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг.

Основні матеріали – це елементи виробництва, які створюють основу виробленої продукції, але на відміну від сировини під дією виробничого процесу змінюють тільки свою форму, не змінюючи при цьому своїх властивостей. Основним матеріалам притаманний галузевий характер і обмежена кількість найменувань.

Допоміжні матеріали є речовими елементами виробництва, що складають невелику частину предметів праці і, як правило, використовуються для

виробничо-експлуатаційних робіт. Допоміжні матеріали створюються для виготовлення майбутньої продукції, проте матеріально до її складу не входять, а використовуються для здійснення впливу на сировину та основні матеріали, для надання продукції специфічних властивостей, а також для обслуговування засобів праці, догляду за ними з метою полегшення процесу виробництва [83, с. 93]. Характерними для них є велика кількість найменувань та міжгалузевий характер.

Хоча основні та допоміжні матеріали не мають спільних характеризуючих рис, проте, слід відмітити, що до складу як основних, так і до допоміжних матеріалів можуть належати одні і ті ж матеріальні елементи, наприклад, для ремонту обладнання використовується метал як допоміжний матеріал, а при виготовленні товарної продукції він виступає як основний.

Одним із головних структурних елементів матеріальних ресурсів виступає паливо. Даний вид матеріальних ресурсів з економічної точки зору належить до допоміжних матеріалів, проте відокремлюється в окрему групу у зв'язку з його важливим значенням у народному господарстві і великою питомою вагою у загальних витратах матеріалів.

Паливо використовується:

- для технологічних цілей, коли воно використовується у процесі виробництва;
- для енергетичних цілей, коли застосовується у виробництві енергії;
- для господарських потреб.

Тара і тарні матеріали призначені для виробничих і господарських потреб і в процесі виробництва використовуються для пакування виготовленої продукції, окрім тих що використовуються підприємством як господарський інвентар, а також матеріалів і деталей, призначених для виготовлення тари і її ремонту.

Елементи матеріальних ресурсів за натурально-речовою ознакою перебувають на етапах виробничого процесу та реалізації продукції.

Виробничі запаси – матеріальні ресурси, тобто продукція виробничо-технічного призначення на складах підприємства, яка є на підприємстві, і вже

вступила в сферу виробництва, але ще не використовується безпосередньо у процесі виробництва. Це матеріальні цінності, які ще не вступили в процес обробки, але знаходяться безпосередньо на підприємстві (на складах, базах).

Незавершене виробництво – це певний обсяг матеріальних ресурсів, що знаходиться на первинних стадіях виробництва і ще не є готовою продукцією чи виробом, тобто це предмети праці, які перебувають в процесі виробництва на різних стадіях оброблення.

Готова продукція є матеріальним результатом виробничої діяльності кожного підприємства. Іншими словами, це повністю виготовлена продукція на підприємстві, яка пройшла технічний контроль та відправлена на склад чи торгову мережу.

Класифікація матеріальних ресурсів за натурально-речовою ознакою має практичне значення, оскільки при прискоренні їх обертання можливо, за такої ж кількості ресурсів, одержати вищий кінцевий результат.

За особливостями використання матеріальні ресурси доцільно класифікувати на: первинні матеріали; вихідна сировина; матеріали замітники.

Первинні матеріали – це ті матеріальні ресурси, які ще не перебували у процесі виробництва.

Вихідною сировиною виступають вторинні матеріальні ресурси, які після первинного використання можуть бути повторно використанні у виробничому процесі. Вихідна сировина найчастіше виступає у вигляді відходів, що утворюються при виробництві продукції та втратили повністю або частково свої споживчі властивості.

Матеріали-замінники як прогресивний вид матеріальних ресурсів використовуються підприємством на зміну традиційним матеріалам з метою економії та поліпшення якості виготовленої продукції.

Конкретний склад матеріальних ресурсів кожного підприємства визначається характером його виробничої діяльності, належністю до певної галузевої групи, а також видами продукції, що випускається кожним конкретним підприємством. Запропонована класифікація матеріальних ресурсів підприємства

дасть змогу визначити результативність, ефективність, екологічнобезпечність та конкурентоспроможність його функціонування.

1.3. Формування потенціалу матеріальних ресурсів та їх властивості

Потенціал підприємства та його складові елементи є предметом численних наукових дискусій. Ускладнення зовнішнього середовища, інтернаціоналізація сучасного бізнесу та поширення міжгалузевої інтеграції підвищує інтерес до можливостей підприємства. Хоча ідентифікація елементів потенціалу не викликає значних розбіжностей у працях науковців, питання формування цих елементів розглядаються поверхнево та, як правило, на загальнотеоретичному рівні, що свідчить про відставання наукової думки від реальних потреб управлінської практики.

Перед кожним виробничим підприємством постає головна мета – формування потужного потенціалу, тобто процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм для його стабільного розвитку та ефективного відтворення. На відміну від виробничого, ресурсний потенціал характеризує лише наявні ресурси без оцінки кількості продукції, яку підприємство може виробити при їх використанні. Слід відмітити, що один і той же обсяг продукції можливо виготовити при меншому ресурсному потенціалі, але при кращому його використанні, і навпаки, при більшому потенціалі, але не раціональному використанні. Звідси випливає, що обсяг продукції (можливість виробничого потенціалу) залежить не тільки від розміру ресурсного потенціалу, але й від умов його функціонування, в яких реалізується можливість усіх його основних складових забезпечити цей виробничий процес. У свою чергу, умови функціонування наявного потенціалу можуть бути і є різними. Тільки точне кількісне обґрунтування (технологія, організація, швидкість обігу тощо) дає змогу визначити обсяги виробництва продукції при визначеному (наявному) розмірі ресурсів.

Процес формування потенціалу підприємства є одним із напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства [13, с. 65]. При цьому використовуються такі основні наукові підходи [9, 13, 28, 66, 81]:

Системний підхід є одним із основних підходів у процесі формування потенціалу. На основі маркетингових досліджень спочатку формують параметри виходу – товару або послуги: що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними.

Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів? Потреба в ресурсах та інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства та параметрів зовнішнього середовища.

Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Тобто, формування будь-якого елемента потенціалу повинне базуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг. При застосуванні даного підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу відповідно до потреб споживачів;
- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу і, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, для потенціалу матеріальних ресурсів - функція постачання) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та обирається той, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат.

Застосування даного підходу дозволяє найбільш повно задовольнити нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю, порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку, для задоволення потреб споживача. Основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоригованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів:

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т. д.;
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- щодо розробки і ухвалення управлінських рішень.

Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів діяльності підприємства.

Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

Динамічний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

Оптимізаційний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примусу.

Поведінковий підхід базується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

Структурний підхід у процесі формування потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними [9, 13, 28, 66, 81].

Головна складність аналізу процесу формування потенціалу підприємства полягає в необхідності дослідження всіх його компонентів у взаємозв'язку та динаміці. При дослідженні процесу формування потенціалу підприємств необхідно врахувати такі основні принципи [81, с. 74; 61, с. 68-70]:

- Потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними.

З огляду на те, що в даному випадку виділяються не структурні елементи потенціалу (як от потенціал розвитку, або існуючий потенціал), а елементи носія, тобто – матеріальні ресурси, які різняться за рівнем, потрібно зробити акцент на тому, що такий функціональний елемент з його потенціалом, як наприклад,

система управління, жодним чином не може бути альтернативою системі виробництва або кадрового забезпечення. З іншої сторони, такий частковий елемент, як виробниче приміщення, може бути і складом готової продукції, і складом матеріалів, та навіть слугувати для розміщення персоналу цехової системи управління, і має на те відповідні властивості, які складають його частковий потенціал.

- Потенціал підприємства не можна сформувати на базі механічного сумування елементів, оскільки він є динамічним угрупованням.

Якщо розглядати структуру матеріальних ресурсів за функціональними елементами, то для підприємства кожної окремої галузі існує певний склад таких елементів, до якого взагалі неможливо додати ще якийсь елемент, як от, наприклад, не потрібно додавати окремим елементом систему маркетингу, якщо вже існує система управління, яка повинна його вміщувати. Водночас для забезпечення безперервності виробничого процесу, окремі часткові елементи, як верстат, можуть додаватися, виводитися за зносом, замінятися на новий, ремонтуватися, працювати у кілька змін, і все це у межах існуючого загального потенціалу підприємства.

- Під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів.

Ефект синергії полягає в тому, що створюються умови, при яких ефект від суми більший, ніж сума ефектів складових елементів [28,81]:

- або ефект « $2+2=5$ »;
- або коли доходи від спільного використання ресурсів перевищують суму доходів від використання тих же ресурсів окремо один від одного.

Втім, даний закон діє не завжди. Якщо, наприклад, невірно був визначений потенціал, або оточуюча інфраструктура змінилась і зняла свої обмеження, або виявились якісь властивості даного потенціалу, що не могли бути оцінені раніше, оскільки не існувало відповідної інформації.

- Потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів.

Потенціал змінюється не самотійно, а за цілеспрямованою зміною носія. Без рішення власника може змінитись лише рівень використання окремих властивостей, або загального потенціалу, як їх сукупності, і то під впливом зміни зовнішніх обмежень, у тому числі й ринкових, або науково-технічних.

- Елементи потенціалу підприємства мають функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами.

З даним принципом не можна погодитись за винятком того, що мова йде не про закономірності розвитку можливостей, а про появу нової загальної властивості – виробляти продукцію й робити її товаром, бо такої властивості не має жоден окремий елемент носія.

- Усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному та техніко-економічному старінню, а з другого – вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу.

Якщо елементами потенціалу є «можливості», або «характеристики», то навряд чи вони підлягають фізичному та техніко-економічному старінню, це привілеї носія, до того ж моральний знос саме й проявляється як чутливість до досягнень науково-технічного прогресу.

- Складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

Якщо продукція та послуги, що виробляються на сучасній технічній базі, застаріли й не користуються попитом, то сучасна система управління даного підприємства повинна не зводити усі елементи носія до такого рівня, а навпаки – негайно підняти рівень продукції [81, с. 74; 61, с. 68-70].

Формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації. Зовнішнє середовище є джерелом формування суспільних потреб, які знаходять своє вираження у вигляді попиту

на різні види продукції. Підприємство, виготовляючи суспільно необхідний продукт, отримує грошову винагороду у формі прибутку, який виступає засобом суспільного визнання цінності виготовленого продукту. Отже, завдяки процесу виробництва відбувається збалансування суспільних і корпоративних інтересів. Саме тому важливо визначити, які фактори обумовлюють розвиток потенціалу матеріальних ресурсів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

Усі фактори можна поділити на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу.

До зовнішніх відносяться [28, с. 32-33]:

- економічні;
- соціальні;
- політичні;
- юридичні;
- ринкові умови на вході і виході системи.

Вплив зовнішніх факторів визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів.

До внутрішніх факторів відноситься:

- стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал;
- досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів;
- принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві;
- моральні цінності та амбіції керівників;
- цінності та культура організації.

Базуючись на вище визначених принципах і факторах, можна побудувати загальнотеоретичну схему формування потенціалу матеріальних ресурсів (рис. 1.10).

Кожен з елементів потенціалу матеріальних ресурсів підпорядковується досягненню загальних цілей потенціалу підприємства, але сам по собі не здатен задовольнити постійно змінювані потреби потенційних споживачів.

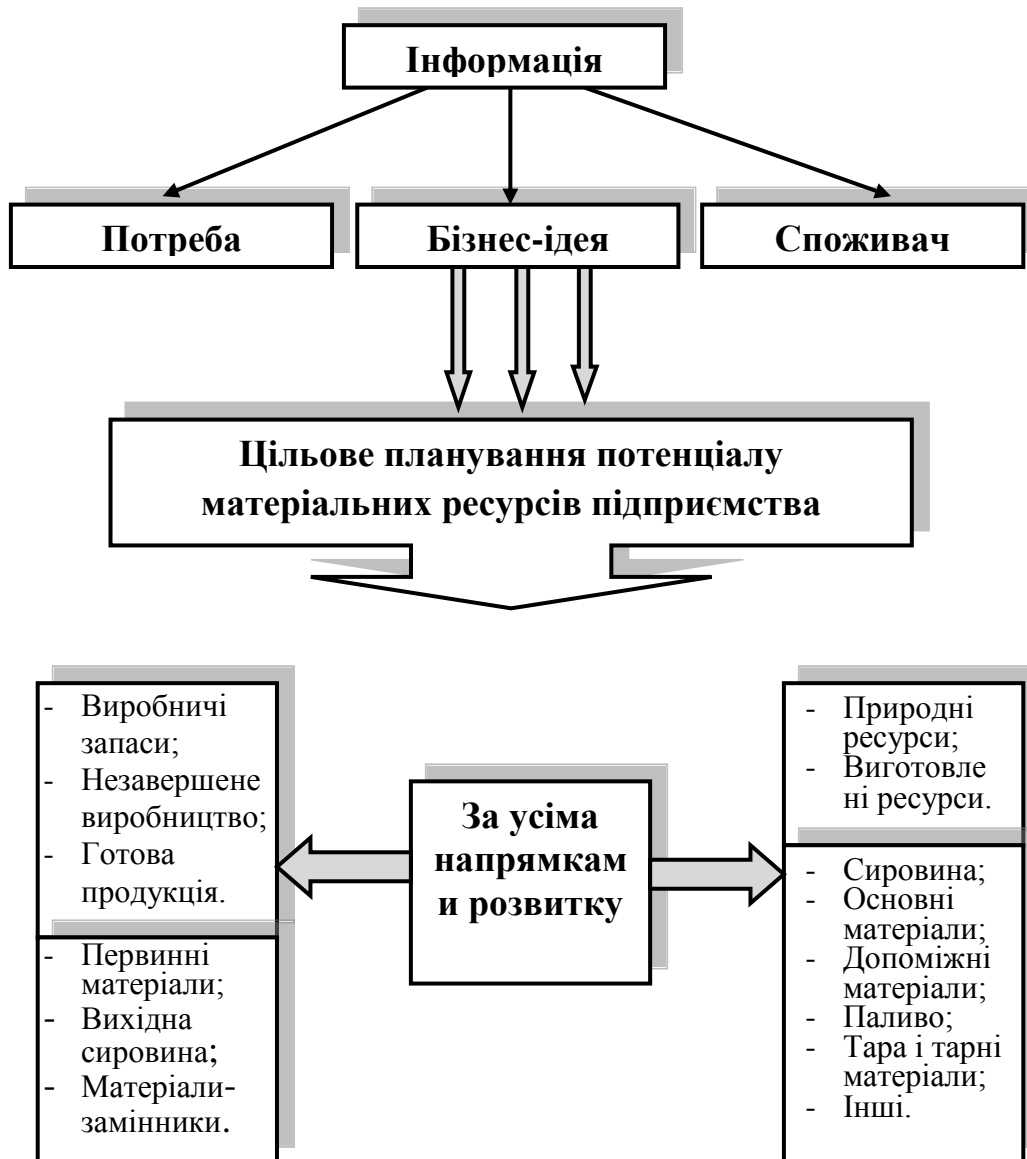


Рис. 1.10. Загальнотеоретична схема формування потенціалу матеріальних ресурсів підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі загальнотеоретичної моделі формування потенціалу підприємства.

Закономірності формування і розвитку потенціалу можуть бути розкриті через аналіз його складових та комплекс зв'язків між ними [61, с. 213].

Процес формування потенціалу матеріальних ресурсів повинен охоплювати весь комплекс формування матеріальних ресурсів, починаючи стадією їх виготовлення, використання у виробництві та закінчуючи отриманням готової продукції.

Відповідно до наведених вище принципів, формування потенціалу матеріальних ресурсів має відбуватися в певній послідовності, починаючи з аналізу ринків засобів виробництва та постачання сировини, матеріалів, комплектуючих. Потрібно знайти найвигідніші у виробництві та реалізації види продукції та оцінити суспільну зацікавленість у темпах її оновлення, та здатність існуючих технологій забезпечити такі зміни.

Ринок засобів виробництва – це сукупність економічних відносин між самостійними суб'єктами господарювання, що виникають у сфері обігу, у зв'язку з продажем-купівлею товарів, що призначенні для виробництва нових продуктів та послуг, тобто матеріальних ресурсів.

Ринок засобів виробництва забезпечує вільну реалізацію засобів виробництва – сировини, матеріалів, пального, енергії, обладнання.

Його формування здійснюється на основі таких організаційно-економічних принципів [182, с. 53-56]:

- Використання закономірностей товарного виробництва і товарно-грошових відносин.

Цей принцип передбачає створення умов із виробництва продукції для ринку відокремленими виробниками та реалізації її у будь-яких кількостях і будь-якому покупцеві на їх розсуд та за цінами, які складаються залежно від співвідношення попиту та пропозиції.

- Господарська самостійність та економічна відповідальність у процесі купівлі-продажу матеріальних ресурсів.

Господарська самостійність повинна полягати у свободі підприємств і сприяти плануванню та здійсненню виробництва продукції самостійно або через торговельних представників. Підприємства самостійно встановлюють економічні зв'язки з продавцями матеріальних ресурсів та покупцями їхньої продукції,

здійснюють матеріально-технічне забезпечення виробництва і збут продукції, розпоряджаються своїми доходами та прибутками.

- Економічна відповідальність контрагентів ринкових відносин.

Даний принцип повинен встановлюватися шляхом укладання рівноправних і взаємовигідних договорів та погодження в них усіх умов реалізації продукції і матеріальної відповідальності за виконання договірних зобов'язань.

- Досягнення та підтримка динамічної рівноваги між виробництвом продукції виробничо-технічного призначення та її пропозицією і платоспроможним попитом покупців.

Динамічна рівновага попиту і пропозиції може досягатися за кількома напрямками:

- скорочення надлишкового попиту споживачів за рахунок зниження матеріаломісткості продукції, що виробляється, скорочення матеріальних затрат на одиницю національного доходу, раціональним використанням матеріальних ресурсів;

- забезпечення у підприємств-виробників резерву виробничих потужностей, який дозволяє їм швидко розширити виробництво продукції відповідно до зростаючого на неї попиту;

- оптимізація економічними методами структури сукупного запасу продукції виробничо-технічного призначення та підвищення частки збутових запасів готової продукції у підприємств-виробників і товарних запасів у торговельних посередників через відповідне зниження виробничих запасів у споживачів. Такий напрям зміни структури сукупного запасу є фактором зниження його абсолютних розмірів, а отже, сприяє збільшенню активних ресурсів для забезпечення ринкового попиту.

- Можливість вільного вибору контрагентів економічних зв'язків з купівлі-продажу засобів виробництва.

Така можливість може бути реалізованою за рахунок:

- наявності в економіці багатьох підприємств-виробників відповідної продукції, виробничі потужності яких дозволять забезпечити платоспроможний

попит споживачів у необхідному обсязі та асортименті;

- ліквідації централізованого прикріплення споживачів до постачальників;

- розвинутих відносин зі здійснення експортно-імпортних операцій.

- Наявність розвинутої інфраструктури ринку.

Розвинутою інфраструктурою повинна виступати мережа торговельних посередників з їх матеріально-технічною базою, яка забезпечує багатоканальність купівлі-продажу продукції виробничо-технічного призначення та її товарорух. На сьогоднішній день функціонують торговельно-посередницькі підприємства та організації, які раніше існували, новостворені і ті, що розвиваються, серед них – територіальні органи загальнодержавної системи матеріально-технічного постачання України, торговельні підприємства міністерств і відомств, фірмові магазини виробничих підприємств, зовнішньоторговельні організації, торговельні фірми, аукціони тощо.

Наявність такої інфраструктури забезпечує можливість вибору підприємствами-виробниками і споживачами вигідних варіантів торговельного посередництва.

- Державне регулювання процесів розвитку і функціонування ринку засобів виробництва.

Сутність цього принципу полягає у прийнятті державою відповідного законодавства та у проведенні нею такої економічної та фінансово-кредитної політики, яка сприяє реалізації розвинутих принципів і забезпечує:

- господарську самостійність суб'єктів оптової торгівлі;

- демонополізацію сфер виробництва та обігу;

- встановлення межі торгівлі стратегічними видами матеріальних ресурсів;

- удосконалення галузевої структури виробництва і створення резерву виробничих потужностей відповідно до вимог ринку;

- розвиток інфраструктури оптової торгівлі;

- попередження негативних дій суб'єктів ринку відносно своїх

конкурентів [182, с. 53-56].

Ринок засобів виробництва ще називають ринком ресурсів в частині засобів та предметів праці. На цьому ринку носіями попиту на ресурси виступають підприємства, які купують ресурси для виробництва споживчих товарів і послуг, а носіями пропозиції – ті підприємства, діяльність яких спрямована на виробництво саме ресурсів, які в подальшому використовуються для забезпечення безперебійності виробничого процесу на виробничих підприємствах.

На ефективність діяльності підприємства разом з виробничими, збутовими, маркетинговими та іншими процесами надзвичайно великий вплив здійснює матеріально-технічне забезпечення підприємства.

Обов'язковою умовою стійкого, безперебійного та ефективного виробничого процесу є своєчасне і повне забезпечення його необхідними матеріальними ресурсами. На підприємствах формуванням матеріальних ресурсів займається спеціально створений підрозділ – відділ матеріально-технічного постачання, а також складські і транспортні служби. Значну увагу вирішенню даних питань приділяють технічний і плановий відділи, головні адміністратори підприємства.

Головною метою матеріально-технічного забезпечення на підприємстві є забезпечення ритмічної та комплексної доставки різноманітних засобів виробництва за найбільш раціонального їх використання, максимальної оборотності складських запасів та мінімальних заготівельних і складських витрат.

Процес матеріально-технічного постачання на підприємстві пов'язаний із забезпеченням його основними і допоміжними матеріалами, енергоносіями, купованими напівфабрикатами, комплектуючими виробами та інструментом, устаткуванням та іншими засобами виробництва.

Під час планування поставок матеріальних ресурсів передбачають такі дії:

- вибір постачальника певного виду ресурсу;
- укладання договору на поставку;

- вибір форми постачання ресурсу;
- складання плану-графіка завезення партій ресурсу [60, с. 69].

Весь об'єм робіт по організації, формуванню і плануванню матеріально-технічного забезпечення і використання матеріальних ресурсів на виробничих підприємствах зводиться до наступного:

- нормування витрат матеріальних ресурсів;
- визначення необхідності в матеріальних ресурсах;
- організації матеріально-технічного забезпечення;
- організації зберігання матеріальних ресурсів і видача їх виробничим ділянкам (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Перелік основних завдань матеріально-технічного забезпечення в розрізі його функцій

Функції матеріально-технічного забезпечення підприємства	Основні завдання матеріально-технічного забезпечення підприємства
Нормування витрат матеріальних ресурсів	Розробка норм за основними і допоміжними матеріалами; встановлення норм витрат матеріалів на виробництво нової продукції; корегування діючих норм; затвердження проектних норм; доведення норм до виробничих підрозділів; вибір методів нормування; обґрунтування заходів щодо зниження норм витрат матеріалів; вивчення та аналіз нормативного законодавства та нормативної бази інших підприємств.
Визначення потреби у матеріалах	Планування потреби у матеріалах та обладнанні в цілому по підприємству та за виробничими підрозділами; складання оперативного календарного плану постачання; аналіз використання сировини та матеріалів; розробка річних та квартальних планів матеріально-технічного забезпечення.
Організація матеріально-технічного забезпечення	Вивчення та обґрунтування методу закупівлі ресурсів; обчислення оптимальної кількості ресурсів, що замовляються; вибір та економічне обґрунтування форм господарських зв'язків із постачальниками; визначення економічного розміру замовлення; погодження цін та укладання договорів; транспортування сировини і матеріалів; контроль кількості, якості та термінів поставки матеріалів; обчислення витрат на організацію закупівель та їх оптимізація; визначення ефективності функціонування служб матеріально-технічного забезпечення.
Організація збереження матеріалів та їх видача виробничим ділянкам	Створення умов зберігання матеріальних ресурсів; контроль за станом виробничих запасів; організація розміщення матеріальних ресурсів на складах; вантажно-розвантажувальні роботи; вибір форм постачання матеріальних ресурсів до виробничих ділянок; раціоналізація розміщення складів на території підприємства.

В процесі даної роботи, особливо на стадії розробки норм витрат матеріалів, проводиться поглиблений аналіз використання матеріально-технічних ресурсів, розробляються і здійснюються заходи з їх економії.



Рис. 1.11. Класифікація норм витрат матеріальних ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі [6, 22, 45, 78, 99, 147]

Для ефективного управління матеріальними ресурсами та виявлення резервів підвищення їх раціонального використання види норм класифікують за низкою ознак (рис. 1.11) [6, 22, 45, 78, 99, 147]:

- за призначенням;
- за масштабом дії;

- за періодом дії;
- за ступенем деталізації об'єктів нормування.

За призначенням розрізняють норми витрат сировини, матеріалів енергії, палива тощо.

За масштабом дії виділяють індивідуальні та групові норми витрат.

Під індивідуальними нормами розуміються показники питомої витрати матеріалів, що встановлюють максимально допустиму їх витрату на одиницю конкретної продукції, що випускається на певному підприємстві. Ця норма враховує індивідуальні особливості даного виробу, умови його виробництва характерні для підприємства протягом планового періоду. Індивідуальні норми встановлюються на один вид продукції.

Під груповими нормами розуміються показники питомої витрати матеріалів, палива, енергії, що встановлюються зазвичай за укрупненої (видової) номенклатури цих ресурсів, в розрахунку на групу однотипних видів продукції або однорідних робіт, виконуваних різними підприємствами. Такі норми зазвичай носять загальногалузевий характер, тобто встановлюються на однакові види продукції.

За періодом дії розрізняють оперативні, середньорічні та перспективні норми [6, с. 96-98].

Оперативні норми виступають основою поточної діяльності підприємства і цехів в кожен конкретний період часу. За цими нормами цехи отримують матеріали на наступний місяць, декаду або зміну. Оперативні норми встановлюються стосовно тих виробничо-технічних умов, які є в цеху або на підприємстві протягом даного періоду.

Рівень оперативних норм повинен бути доступний для кваліфікованого робітника, який засвоїв техніку і вміє правильно організувати свою працю. Оперативна норма повинна бути не середньоарифметичною, а прогресивною, тобто відображати наявну передову практику виробничої роботи.

Оперативні норми встановлюються на підприємстві, виходячи з рівня використання виробничих ресурсів, досягнутого колективом, і з урахуванням тих

заходів по поліпшенню техніки та організації виробництва, які будуть впроваджені у виробництво до моменту введення в дію цих норм.

Середньорічні норми є основою розробки річних планів підприємства. За їх використанням встановлюється річний план з матеріально-технічного постачання, а також проводиться розрахунок планової собівартості продукції підприємства. Середньорічні норми відображають економічну ефективність організаційно-технічних заходів, які будуть впроваджені у виробництво протягом року. Ці норми покликані стимулювати планомірну роботу працівників підприємства за краще використання матеріалів, палива і енергії.

Перспективні норми визначають найкращий в даних умовах рівень використання матеріальних ресурсів підприємства. Вони встановлюються на рівні стійких показників, досягнутих найбільш кваліфікованими робітниками. Ці норми непридатні для встановлення оперативних завдань для всіх робітників і не можуть бути покладені в основу плану на поточний період. Втім вони наочно показують наявні виробничі резерви і той рівень економічних показників, до досягнення якого повинен прагнути весь колектив підприємства.

За ступенем деталізації виокремлюють подетальні норми витрат, для окремої деталі (вузла) та зведені норми на виріб в цілому.

Норма на деталь визначає плановий рівень витрат матеріалів на одну конкретну деталь (вузол).

Норма на виріб визначає планові витрати матеріалів на виріб в цілому. Норми витрат матеріальних ресурсів, як правило, розробляються самими підприємствами або у деяких випадках, на їх замовлення, відповідними галузевими науково-дослідними організаціями. Нормування витрат матеріальних ресурсів повинне здійснюватись з дотриманням певних наукових принципів, а саме: прогресивності, технологічної та економічної обґрунтованості (з урахуванням науки і техніки, передового досвіду, перспектив на майбутнє), динамічності, можливості зниження норм [6, 22, 45, 78, 99, 147].

Техніко-економічне обґрунтування норм витрат матеріальних ресурсів пов'язане з аналізом їхньої структури. Структура норми витрат матеріальних

ресурсів являє собою склад і співвідношення окремих її елементів. Для більшості матеріалів структура норми витрат має такий вигляд [17, с. 279-280]:

$$N_B = B_K + B_{\text{тех}} + B_{\text{інш}} , \quad (1.2)$$

де N_B – норма витрат;

B_K – чисті витрати матеріалу на одиницю продукції або виробничої роботи (корисні витрати);

$B_{\text{тех}}$ – неминучі технологічні відходи та втрати;

$B_{\text{інш}}$ – інші організаційно-технологічні втрати, що виникають у процесі транспортування, зберігання тощо.

Наступним кроком формування матеріальних ресурсів на підприємстві є визначення необхідності в матеріально-технічних ресурсах. Потреба в матеріальних ресурсах визначається на основі норм їх витрат.

Визначення потреби в матеріальних ресурсах є центральна ланка в плануванні матеріально-технічного постачання на підприємстві. Необхідність в матеріальних ресурсах складається з потреби в ресурсах на основне виробництво, потреби на створення й підтримку перехідних запасів на кінець планового періоду та потреби на інші види господарської діяльності, у тому числі й невиробничу. Важливою умовою при цьому є повна забезпеченість потреби в матеріальних ресурсах джерелами покриття і створення запасів. Джерела покриття можуть бути зовнішніми і внутрішніми. До зовнішніх джерел відносяться матеріальні ресурси, що надходять від постачальників відповідно до укладених договорів. Внутрішні джерела - це скорочення відходів сировини, використання вторинної сировини, власне виготовлення матеріалів і напівфабрикатів, економія матеріалів внаслідок впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Реальна потреба в завезенні матеріальних ресурсів зі сторони - це різниця між загальною потребою у певному виді матеріалу і сумою власних внутрішніх джерел її покриття [99, с. 69; 186, с. 270].

При проведенні аналізу матеріально-технічного постачання потрібно з'ясувати, чи всі потреби у завезенні матеріальних ресурсів зі сторони

забезпечені договорами з постачальниками та чи виконуються дані договори. Для цього розраховують плановий та фактичний коефіцієнти забезпечення:

$$K_{ЗАБпл} = (\text{внутрішні джерела покриття потреб у натуральному вимірі} + \text{укладено договорів на постачання матеріалів у натуральному вимірі}) / (\text{планова потреба в матеріалах у натуральному вимірі});$$

$$K_{ЗАБфакт} = (\text{внутрішні джерела покриття потреб у натуральному вимірі} + \text{отримано від постачальників матеріалів у натуральному вимірі}) / (\text{планова потреба у матеріалах у натуральному вимірі}).$$

Перший коефіцієнт показує рівень забезпечення потреб у матеріалах укладеними договорами, а другий – наскільки фактичні поставки покривають потреби (тобто, як виконано план поставок) [114, с. 128, 133, с. 67-68].

У зв'язку з неоднаковим характером споживання різних видів матеріалів методика визначення потреби в них має деякі особливості [15, с. 107-110].

Потреба в основних матеріалах визначається на підставі виробничої програми підприємства або цеху, норм витрат матеріалів і планової зміни запасів.

На деяких підприємствах планується зміна залишку незавершеного виробництва. Збільшення його викликає додаткову потребу в матеріалах. Тому розраховану потребу в матеріалах коригують на зміну залишку незавершеного виробництва. Це корегування вноситься, виходячи із співвідношення між вартістю зміни залишку незавершеного виробництва і вартістю товарної продукції з урахуванням різної матеріаломісткості незавершеного виробництва і готової продукції.

На підприємствах з тривалим виробничим циклом з виготовлення продукції час початку виробництва виробів набагато відрізняється від часу їх випуску в готовому вигляді. У цих умовах план матеріально-технічного постачання має будуватися в залежності не від виробничої програми випуску продукції, а від програми, що визначає терміни початку виробництва, або, як її називають на підприємствах, від програми запуску.

Досить значна увага приділяється виконанню плану за термінами поставки

матеріалів (ритмічності). Порушення ритмічності, тобто термінів поставки, призводить до невиконання плану виробництва і реалізації продукції. Для оцінки ритмічності поставок застосовують коефіцієнт ритмічності (визначається шляхом сумування фактичної частки випуску за кожен період, але не більше їх планового рівня), коефіцієнт (K_v) варіації (визначається як відношення середньоквадратичного відхилення від планового завдання за добу, декаду тощо відповідно до середньодобового планового випуску продукції):

$$K_v = \frac{\sqrt{\sum \Delta x^2 : n}}{x_{пл}}, \quad (1.3)$$

де Δx^2 – квадратичне відхилення від середньодобового i -го завдання;

n – число планових завдань;

$x_{пл}$ – середньодобове завдання за графіком.

Крім безпосередньої потреби в матеріалах для поточної діяльності підприємства, необхідно постійно мати деяку їх кількість у вигляді запасів. Нормуючи запаси, слід враховувати, що надмірне скорочення їх може спричинити збій у виробничій діяльності підприємства, а необґрунтоване збільшення - викликати омертвіння оборотних коштів.

Кількість матеріалів, що знаходяться в запасі, визначається умовами постачання підприємства і характером виробництва. При повній регулярності і комплектності постачання кількість матеріалів, яка повинна знаходитися в поточному запасі, дорівнює середньодобовій потребі в матеріалах, помноженій на строк відновлення запасу.

Запаси товарно-матеріальних цінностей на підприємстві включають: поточні і страхові (резервні), технологічні і сезонні запаси.

Враховуючи можливі затримки в постачанні матеріалів і оформлення документів на їх отримання, а також можливе перевиконання плану на підприємстві, до поточного запасу матеріалів додають певну їх кількість у вигляді резервного (страхового) запасу. Розмір резервного запасу встановлюється, з урахуванням часового періоду створення, необхідного для термінової поставки матеріалів, і повинен бути менше обсягу поточного запасу.

Запас матеріальних ресурсів в момент їх поставки визначається, як:

$$Z_{\text{норм}} = (C + P) * D, \quad (1.4)$$

де, $Z_{\text{норм}}$ - запас матеріальних ресурсів на момент їх поставки;

C – термін поновлення запасу в днях, включаючи інтервал поставки в днях і час на розвантаження, сортування і приймання;

P – кількість днів гарантійного (страхового) запасу;

D – середньоденна потреба в матеріалах.

У ряді галузей промисловості створюються ще й сезонні запаси. Вони утворюються на підприємствах, де сировина надходить головним чином в окремі періоди року (надходження цукрових буряків у період збору врожаю, лісу в період сплаву і т. д.). Розмір сезонного запасу визначається в залежності від періоду часу, на який повинен бути створений запас, та середньоденного споживання матеріалів протягом сезону.

Забезпечення підприємства сировиною і матеріальними ресурсами передбачає досконале вивчення стану заготівлі сировини, інших матеріальних цінностей та дотримання укладених договорів. Роботу на підприємстві по забезпеченості матеріальними ресурсами узагальнено ілюструє рис. 1.12.

Повний облік потреби в матеріалах для задоволення всіх перелічених потреб є обов'язковою вимогою, яка пред'являється до планування матеріально-технічного постачання. Неврахування цих потреб може призвести до того, що підприємству не вистачить матеріально-енергетичних ресурсів, що, у свою чергу, призведе до перебоїв виробництва, порушення планів впровадження нової техніки, а також ремонтних та інших робіт. Існує низка чинників, що певною мірою впливають на визначення потреби а матеріальних ресурсах, а саме:

- вид матеріального ресурсу;
- виробнича програма;
- види потреби в ресурсах;
- норма витрат матеріального ресурсу на одиницю продукції.



Рис. 1.12. Послідовність забезпеченості матеріальними ресурсами на підприємстві.

Джерело: розроблено автором

В кінцевому вигляді план матеріально-технічного забезпечення – це розгорнутий баланс, в якому відображається вся потреба в матеріальних ресурсах за напрямками споживання та джерелами її покриття, з урахуванням наявних запасів на складах.

Баланс матеріально-технічного забезпечення підприємства охоплює потребу в матеріалах [79, с. 71-72]:

- на виробництво продукції P_p ;
- упровадження нової техніки $P_{н.т}$;
- ремонтно-експлуатаційні роботи $P_{р.-е.}$;
- утворення залишків незавершеного виробництва $P_{нзв}$;
- утворення перехідних запасів P_z ;

Джерелами покриття цієї потреби можуть бути:

- очікувані залишки на початок планового періоду Z_0 ;

матеріали в незавершеному виробництві на початок планового періоду $Z_{нзв}$;

- мобілізація внутрішніх ресурсів $M_{вн}$;
- придбання і завезення матеріалів зі сторони $Z_с$.

Матеріальний баланс має такий вигляд:

$$P_p + P_{н.т} + P_{р.-е.} + P_{нзв} + P_z = Z_0 + Z_{нзв} + M_{вн} + Z_с. \quad (1.5)$$

Баланс матеріально-технічного забезпечення є інструментом логістичного управління рухом матеріальних ресурсів на промислових підприємствах.

Наступним етапом формування потенціалу матеріальних ресурсів виступає організація матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Матеріально-технічне постачання організується, для забезпечення підприємства необхідними йому матеріалами відповідно до потреб. Завдання постачання полягає у визначенні потреби в матеріалах і технічних ресурсах, пошуку можливостей покриття цієї потреби за рахунок внутрішніх ресурсів і організованих закупівель, організації зберігання матеріалів і видачі в цехи, а також у проведенні контролю за правильним використанням матеріально-технічних ресурсів та сприяння їх економії.

Правильна організація матеріально-технічного забезпечення є запорукою

успіху підприємства, що дає змогу зменшити витрати, а відповідно – збільшити прибуток та підвищити рентабельність і конкурентоспроможність підприємства.

Органи матеріально-технічного постачання підприємства оперативно контролюють дотримання умов договорів на поставку матеріалів і вживають заходів до повного їх виконання. Вони організують доставку матеріалів, палива, обладнання та напівфабрикатів на підприємство, прагнучи до скорочення витрат з постачання та транспортування матеріально-технічних ресурсів. Одним з важливих засобів скорочення витрат матеріальних но-технічного постачання є вибір більш дешевих видів транспорту, а також застосування раціональних форм постачання.

Здійснення матеріально-технічного постачання забезпечується двома шляхами: транзитним, за якого всі матеріали направляються від постачальника безпосередньо споживачеві, і складським, при якому матеріали від постачальника доставляються на склад або базу збутової або ж постачальницької організації і звідти вже надходять безпосередньо до споживача.

Транзитний шлях більш економний, оскільки при ньому виключаються зайві перевантаження, а також скорочуються складські операції.

Проте для тих видів матеріалів, які споживаються в незначній кількості, ефективною виявляється складська форма постачання, яка дозволяє підприємству отримувати матеріали невеликими партіями.

Заключним етапом у формуванні матеріальних ресурсів на підприємстві є організація збереження матеріалів та їх видача виробничим дільницям.

Матеріали, які надійшли на підприємство, потребують належної організації їх зберігання і підготовки до використання у виробництві. На складах або в спеціальних цехах здійснюється підготовка матеріалів до відпустку у виробництво, яка включає розкрій і заготовку матеріалу, його фасування і зважування для подачі у виробничі цехи.

Отже, формування потенціалу матеріальних ресурсів виступає визначальним фактором при вивченні ефективності і темпів зростання виробництва.

Нарощувати потенціал матеріальних ресурсів підприємства можливо у таких напрямках:

- удосконалення системи планування потенціалу матеріальних ресурсів;
 - використання економіко-математичних методів і сучасних інформаційних технологій для оптимізації розподілу матеріальних ресурсів, обґрунтованого нормування витрат матеріалів;
 - побудова системи управління матеріальними ресурсами на основі інноваційного підходу, тобто на основі впровадження науково-технічних досягнень у практичну діяльність підприємств;
 - удосконалення організаційно-економічного механізму підприємства;
 - формування системи мотивації працівників до економного використання матеріальних ресурсів у процесі виробничої діяльності;
 - залучення інвестицій на формування потенціалу матеріальних ресурсів підприємства;
 - запровадження системи підвищення кваліфікації інженерно-технічного персоналу, працівників робітничих професій технологів і т.д.;
 - забезпечення виробництва сировиною високої якості;
- впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій, що сприяє зростанню обсягів продукції і продуктивності праці.

В умовах розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції, глобалізації світової економіки, впровадження нових виробничих та управлінських технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення його сталої прибутковості важливі функції відводяться стратегічному аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства.

Стратегічний аналіз є ключовим і дуже важливим етапом стратегічного управління матеріальними ресурсами підприємства, розроблення стратегії підприємств. Варто зазначити, що в Україні ця проблема перебуває на стадії становлення і має багато дискусійних аспектів, що зумовлює актуальність її подальшого дослідження.

Проведення стратегічного аналізу на підприємстві визначається необхідністю:

- розробки стратегії розвитку підприємства з метою реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу;
- потреб оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства у національних та інших рейтингах;
- виявлення резервів і можливостей підприємства, визначення напрямів адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища;
- забезпечення своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та використання їх на користь підприємства.

Грамотно здійснений стратегічний аналіз ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів підприємства є запорукою ефективної діяльності підприємства.

Таким чином, питання стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства і методики його проведення в Україні потребує подальшого вивчення.

Висновки до розділу 1

На основі проведених досліджень теоретичних основ стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства зроблено такі висновки:

1. Аналіз праць вчених-економістів в даній галузі показує, що найпоширенішим є трактування суті потенціалу підприємства як сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей, яке найбільш широко розкриває зміст даного поняття.

2. Потенціал у будь-якому своєму видовому прояві характеризується такими рисами: цільовий характер, постійна зміна та розвиток, функціональна структура, організаційна структура, взаємозамінність та взаємодоповнюваність елементів, стратегічна орієнтованість елементів потенціалу. Складовими потенціалу можуть бути лише такі ресурси, обсяг та структура яких може

змінюватись при прийнятті та реалізації стратегічних рішень, які, в свою чергу, призводять до кардинальних змін.

3. Ресурсний потенціал являє собою сукупність ресурсів підприємства, які можуть бути залучені до його господарської діяльності з метою отримання максимально можливого обсягу виробництва продукції (робіт, послуг), та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

4. До складу ресурсного потенціалу віднесено: матеріальні ресурси, трудові ресурси, фінансові ресурси підприємства, нематеріальні ресурси. Усі складові мають різні властивості і характеристики, але у комплексі це необхідна передумова здійснення виробничого процесу.

5. Однією з обов'язкових умов здійснення процесу виробництва є забезпечення його предметами праці (матеріальними ресурсами) – сировиною, матеріалами, паливом і т.д., з яких або за допомогою яких здійснюється виробництво продукції (робіт, послуг). В реальних умовах неможливо забезпечити співвідношення моменту створення певного ресурсу з моментом його використання, що підтверджує необхідність формування матеріальних запасів. Матеріальні запаси відіграють центральну роль у раціональній та ефективній діяльності підприємства і становлять, як правило, 60-70% його оборотних активів.

6. Потенціал матеріальних ресурсів підприємства представляє собою комплексну категорію, що включає систему взаємозалежних факторів, реалізація яких спрямована на досягнення мети та цілей суб'єкта. Під факторами запропоновано розуміти матеріальні ресурси та потенційні і приховані можливості підприємства. Теорія потенціалу матеріальних ресурсів підприємства вкрай актуальна, оскільки зумовлена різнобічною спрямованістю публікацій з даного питання і відсутністю систематичного і прикладного викладу сутності існуючої проблеми.

7. За формою участі у виробництві потенціал матеріальних ресурсів являє собою максимальну можливість сукупності таких елементів як: сировина; основні матеріали; допоміжні матеріали; паливо та енергія; тара та інші.

Конкретний склад матеріальних ресурсів кожного підприємства визначається характером його виробничої діяльності, належності до певної галузевої групи, а також видами продукції, що випускається кожним конкретним підприємством.

8. Формування потенціалу підприємства це складний динамічний процес, орієнтований на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації. Зовнішнє середовище є джерелом формування суспільних потреб, які знаходять своє вираження у вигляді попиту на різні види продукції. Підприємство, виготовляючи суспільно необхідний продукт, отримує грошову винагороду у формі прибутку, який виступає засобом суспільного визнання цінності виготовленого продукту.

9. В умовах розвитку ринкових відносин, посилення конкуренції, глобалізації світової економіки, впровадження нових виробничих та управлінських технологій для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення його сталої прибутковості зростає значення стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства м'ясопереробної промисловості.

10. Проведення стратегічного аналізу необхідно з таких причин: розробки стратегії розвитку підприємства з метою реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу; встановлення оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства у національних та інших рейтингах. Стратегічний аналіз забезпечує виявлення резервів і можливості підприємства, визначити напрямлення адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища; можливість своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та використання їх на користь підприємства.

Основні результати розділу висвітлені в наукових працях автора [194, 195, 206, 208, 209, 211, 212, 214].

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ

2.1. Організаційно-методичні засади стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

У теорії стратегічного аналізу головним поняттям є стратегія, взаємопов'язана такими поняттями, як політика, місія, стратегічні цілі, потенціал, прогнозування.

Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів у 1950-і роки, коли проблема реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набула великого значення. Концепцію стратегії вперше розробили в 1960-ті роки А. Чандлер, К. Ендрюс, І. Ансофф. Значний внесок у теорію стратегії зробили Г. Мінцберг та М. Портер [7, 8].

Перші праці, в яких згадують стратегічний аналіз належать таким відомим науковцям як І. Ансофф, А. Томпсон і А. Стрікленд, які трактують його суть в широкому аспекті. І. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процес формування стратегії підприємства розглядає як цілісність [7, 8]. На думку А. Стрікленда і А. Томпсона, стратегічний аналіз є основою прийняття правильного стратегічного рішення, на основі обґрунтованих альтернатив та критеріїв вибору. В подальших працях стратегічний аналіз найчастіше розглядають як спосіб перетворення інформації, отриманої внаслідок аналізу середовища, стратегію підприємства [7, 8, 162, 177]; виконання функції управління, спрямовану на майбутнє [33, 72, 104, 192]; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення напряму розвитку [89, 96]; метод, що забезпечує процес стратегічного планування та управління інформаційно-аналітичними даними [119]. Ці підходи можна доповнити такими трактуваннями стратегічного аналізу, які ще недостатньо досліджені:

- 1) визначення потрібного рівня потенціалу підприємства та можливості його максимального використання для досягнення стратегічних завдань;
- 2) прогнозування змін у зовнішньому середовищі, аналіз варіантів перетворення небезпек на можливості;
- 3) аналіз ефективності стратегії, яка виконується в даний час та можливості її вдосконалення чи зміни з метою прискорення досягнення стратегічних цілей.

Т. Головка і С. Сагова вважають, що стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей [32].

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка базується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити:

- стратегічні можливості підприємства;
- оптимальну стратегію.

Стратегічний аналіз підприємства – це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії. Схематично цей процес зображено на рис. 2.1.

Стратегія підприємства включає такі взаємопов'язані завдання:

1. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямів.

2. Постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення.
3. Формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва.
4. Реалізація стратегічного плану.
5. Оцінка результатів діяльності. За необхідності зміна стратегічного плану або методів його реалізації [122].



Рис. 2.1. Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії

Джерело: складено автором за [122]

Стратегічний аналіз є інструментом вирішення третього стратегічного завдання, що дає можливість керівництву підприємства сформулювати стратегію для досягнення намічених цілей. Цілі – це результати, що їх передбачає отримати підприємство, а стратегія вказує шляхи їх досягнення. Дійсно, стратегія – це інструмент менеджера для виконання відповідних завдань як стратегічного, так і фінансового напрямку.

Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити, проаналізувати внутрішній стан підприємства і зовнішні чинники. Тільки чітка оцінка становища

підприємства на ринку, з урахуванням особливостей ринку, допоможе визначити стратегію, яка сприятиме досягненню намічених цілей і фінансових результатів.

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінки внутрішнього та зовнішнього середовищ; знизити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни та вносити відповідні коригування до стратегії, яка реалізується на цьому етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити потрібний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які у поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних завдань [127].

Основною метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість в довготерміновій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь.

Об'єкти стратегічного аналізу визначаються відповідно до завдань, які ставить керівництво підприємства. Більшість науковців до об'єктів стратегічного аналізу відносять: стратегічні господарські підрозділи (підрозділи диверсифікованої компанії), стратегічні зони господарювання (сегменти ринку), сектори бізнесу (напрями діяльності), окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиційні проекти. Інші об'єктом вважають лише підприємство загалом.

Кожне з п'яти завдань стратегічного управління потребує постійного аналізу і прийняття рішень: продовжувати роботу в заданому напрямі чи вносити зміни? В процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, і всі попередні дії коригуються залежно від змін у навколишньому середовищі або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як усередині підприємства, так

і поза ним, або все разом потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом (рис. 2.2).

Інформаційна база стратегічного аналізу є постійно діючою системою взаємозв'язків фахівців, обладнання і концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу та оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством.

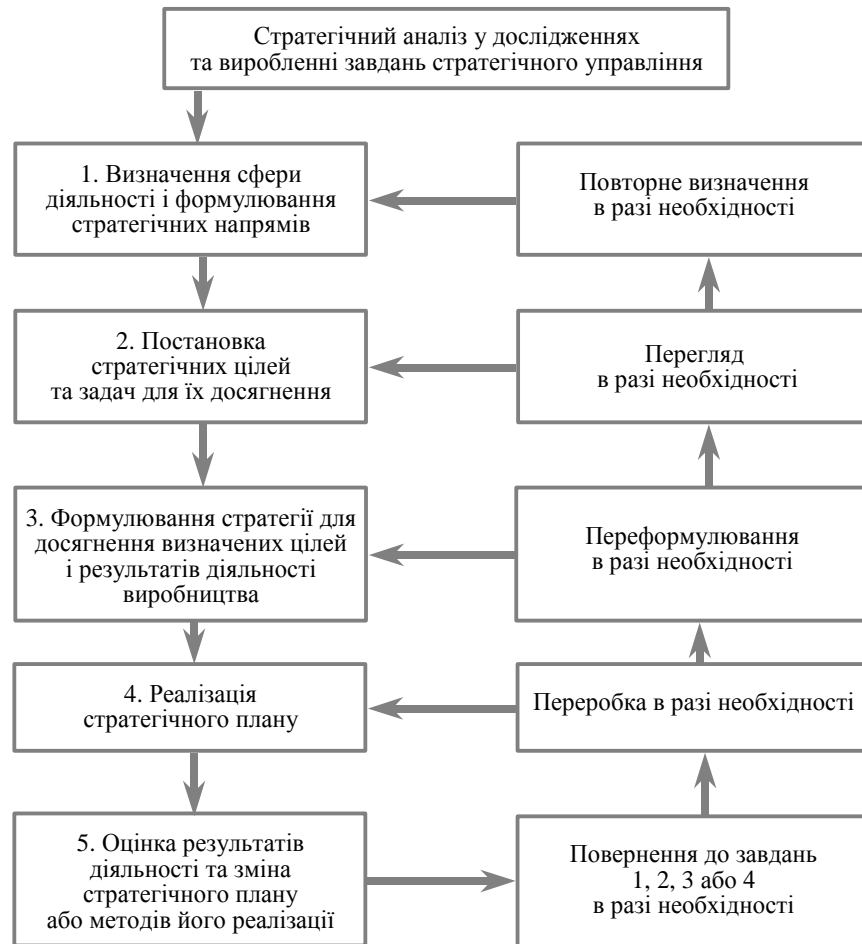


Рис. 2.2. Стратегічний аналіз у виробленні завдань стратегічного управління

Джерело: складено автором за [122]

Джерелом такої інформації є середовище. За ступенем зв'язків елементів середовища зі стратегічним управлінням підприємства розрізняють такі його складові частини:

- макрооточення;
- безпосереднє оточення;
- внутрішнє середовище.

У сучасних умовах ринкового господарювання відсутність достатньої та достовірної інформації для стратегічного аналізу, а також методик стратегічного аналізу підприємства звужує можливості розвитку самого підприємства у виборі стратегічних управлінських рішень і розробленні стратегій розвитку на довгострокову перспективу.

На основі аналізу робіт вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем стратегічного аналізу виявлено, що стратегічна інформація є одним з вирішальних факторів ефективності стратегічного аналізу.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу починається зі збирання інформації щодо критичних елементів середовища такими способами:

- сканування середовища, тобто пошук вже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі;
- моніторинг середовища, тобто відстеження поточної і нової інформації;
- прогнозування – спроба представити інформацію про майбутній стан середовища.

Сформовано три основні підходи до визначення потенціалу матеріальних ресурсів: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

1. Ресурсний підхід, зорієнтований на визначення потенціалу матеріальних ресурсів як сукупності виробничих ресурсів, визначає його розмір як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Для оцінювання потенціалу матеріальних ресурсів згідно з ресурсним підходом використовуються звичні обліково-звітні документи, на основі яких розраховуються відповідні показники. Цим забезпечується доступність інформації та відкриваються можливості широкого застосування відомих методик і методів дослідження зазначеного потенціалу, зокрема, щодо внутрішніх показників. Приклад такого дослідження наведено в табл. 2.1.

Оцінюючи потенціал матеріальних ресурсів, варто враховувати матеріально-технічні ресурси з окремими поглибленими дослідженнями знарядь

і засобів праці; трудових ресурсів, енергетичних та інформаційних ресурсів, фінансових (грошових) ресурсів з метою визначення їх наявності, відповідності та взаємозамінності. Інформаційні та фінансові ресурси – є найбільш взаємозамінними з рештою ресурсів. Проте ресурсний підхід не дає змоги оцінити, чи відповідає ПМР необхідним характеристикам, які зумовлюють його належне використання. Він орієнтує, здебільшого, або на нагромадження всіх видів ресурсів (якщо мета – розвиток потенціалу), або на жорстку економію без урахування потреб зростання.

Таблиця 2.1

Напрямки аналізу внутрішнього середовища організації

Об'єкт аналізу	Метод	Система показників
Ресурси	Аудит ресурсів	Кількість ресурсів: обсяг запасів (за окремими видами); дохід/зайнятість; інтенсивність руху капіталу тощо. Якість ресурсів: кваліфікація робітників; технічний рівень обладнання; унікальність МТР тощо.
Компетентність щодо окремих дій	Аналіз дій	Продаж на одного працівника. Обсяги продажу. Випуск на одного працівника. Випуск продукції. Витрати МТР на працівника або одного робітника тощо.
Компетентність через управлінські зв'язки	Аналіз роботи всієї організації	Частка ринку. Прибутковість (ROE, ROI, ROA, рентабельність продукції тощо). Продуктивність, результативність (обсяг продажу / витрати, продуктивність праці, ефективність виробництва тощо)

Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживчої вартості. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» стосовно всіх складових потенціалу одночасно не є ефективним. Отже, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових потенціалу матеріальних ресурсів з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

2. Структурний підхід, зорієнтований на визначення раціональної

структури потенціалу матеріальних ресурсів підприємства, визначає його розмір згідно з прогресивними нормами і нормативними співвідношеннями, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

Для аналізу структурних характеристик потенціалу матеріальних ресурсів, крім стандартної документації, необхідно залучати результати спеціальних досліджень: системного та організаційного аналізу, аналізу техніко-організаційного рівня операційної системи, елементи стратегічного аналізу, методи конкурентного аналізу та бенчмаркінгу.

Оцінка структурних характеристик потенціалу матеріальних ресурсів пов'язана з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, у сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу. До структуроформуєчих елементів потенціалу слід віднести технологію й організацію.

Проблеми структурного характеру потенціалу матеріальних ресурсів полягають у тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і вдосконалення потенціалу загалом. Так, застарілі верстати та обладнання вітчизняних підприємств заморожують відсталі технології, які є енерго-, матеріало- та трудомісткими, а це, у свою чергу, не дає змоги виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Оптимізація структури потенціалу може здійснюватися з урахуванням різних рівнів деталізації підсистем та їхніх елементів, проте варто ураховувати, що досягнута структура завжди є компромісом між ідеальним уявленням про потреби та можливості залучення ресурсів, формуванням різних ланок, де їх використовують так або інакше. Зі структурним підходом пов'язана ще одна характеристика потенціалу – його потужність, що є кількісною оцінкою його виробничої можливості. Потужність має визначатися щодо окремих підсистем і потенціалу загалом. Вона характеризує і вказує місце конкретного підрозділу, елемента в усьому потенціалі. Саме тому окремі автори згідно зі структурним підходом до

оцінювання потенціалу називають його «функціональним потенціалом».

Створення ефективної структури потенціалу матеріальних ресурсів зумовлює економію всіх видів ресурсів (сировини, матеріалів, енергії, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними (елементами потенціалу) можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього потенціалу матеріальних ресурсів та окремих його складових.

Потенціали матеріальних ресурсів зі структурного погляду відрізняються розмірами та ступенем відособлення ресурсів, структурою ресурсів, що використовуються.

Для визначення структурних характеристик потенціалу досліджують:

- масштаб потенціалу та його просторове розміщення;
- характер діяльності, що її здатен виконувати потенціал матеріальних ресурсів – об'єкт дослідження;
- ступінь замкненості.

Структурні характеристики потенціалу матеріальних ресурсів дають змогу оцінити сталість або динамічність(рухомість) системи.

Цілісні характеристики потенціалу матеріальних ресурсів як системи визначають стратегію його поведіння та задають відповідні стратегії для кожного з його елементів. Потенціал може досягти цілей лише тоді, коли на досягнення певних цілей спрямований кожний із його елементів, оскільки виготовлення продукції певної кількості й рівня конкурентоспроможності потребує участі всіх підсистем та елементів потенціалу матеріальних ресурсів. Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає зупинку виробничого процесу, а також додаткові витрати часу і коштів на його створення або заміну. Усе це доводить необхідність цільового підходу до визначення потенціалу матеріальних ресурсів.

3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його

розмір як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеалізованому уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, яке знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») із широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків.

Рівень потенціалу матеріальних ресурсів визначається у процесі його використання й оцінюється з погляду його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги).

Тому цільові оцінки потенціалу матеріальних ресурсів підприємства є важливим етапом стратегічного аналізу. У цьому випадку йдеться про аналіз та оцінювання рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцінки нагромадження підприємством чи організацією ресурсів лише з кількісного боку. Цільова оцінка потенціалу – якісна його оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створити умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів за виконавцями та термінами для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечити досягнення поставлених цілей.

Важливе значення має не лише обсяг складових потенціалу матеріальних ресурсів підприємства, їхня відповідність одна одній, а й те, як використовуються окремі елементи потенціалу. Це залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин потенціалу матеріальних ресурсів, а також прийнятих стратегій розвитку як окремих складових системи, що знаходять вираження в ресурсних, функціональних і продуктових стратегіях, так і загальних стратегій підприємства. Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також окремих його елементів є основою для таких дій:

- вибору стратегій та визначення термінів їх виконання;
- визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури потенціалу та окремих складових;
- формування конкурентоспроможності підприємства;
- прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації й розвитку.

Потенціал матеріальних ресурсів, як і виробнича потужність (тільки більш системно), являє собою кількісну оцінку його здатності до випуску продукції певного обсягу, структури та якості, а зрештою – до одержання необхідних результатів.

У ринковій економіці можливості виготовляти продукцію, яка має збут, – одна з головних характеристик процвітаючих підприємств. Однак попит змінюється, і виникає потреба поновлювати асортимент продукції, а отже, більшою чи меншою мірою – потенціал матеріальних ресурсів. Кожне підприємство зацікавлене з мінімальними витратами своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів. Тому на першому етапі цільовий аналіз потенціалу матеріальних ресурсів здійснюється стосовно змін, які необхідно внести до потенціалу матеріальних ресурсів для виготовлення певних видів продукції.

Попередній цільовий аналіз потенціалу матеріальних ресурсів можна виконувати у табличній формі (табл. 2.2).

Експертні оцінки складаються за такою шкалою:

- 5 – повна відповідність;
- 4 – відповідність в основному;
- 3 – відповідність за великою кількістю елементів;
- 2 – незначна відповідність;
- 1 – відповідність за другорядними елементами;
- 0 – невідповідність.

Одержані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності потенціалу матеріальних ресурсів підприємства обраним стратегіям за окремими складовими. Враховуючи значущість цих складових для потенціалу матеріальних ресурсів, що визначається експертами у відповідних коефіцієнтах, можна

розрахувати загальну цільову оцінку потенціалу матеріальних ресурсів. Здобуті значення дозволяють зорієнтуватись щодо характеру заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для забезпечення виконання стратегій (додаток А), або застосувати рішення про відмову від їх виконання при повній невідповідності стратегій потенціалу.

Таблиця 2.2

**Цільова оцінка відповідності потенціалу матеріальних ресурсів
підприємства новим вимогам (стратегіям) [192, с. 62]**

Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності	Інтервал значень рівня відповідності
Відсутній	Наявна не більша, ніж загальна професійна орієнтація в галузі, куди спрямована майбутня діяльність підприємства; перед визначенням будь-яких конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідної компоненти потенціалу матеріальних ресурсів підприємства	0 ... 0,2
Низький	У разі початку робіт з цього рівня необхідно посилити відповідність ПМР (окремого його елемента) залучення зовнішніх джерел; наявний потенціал можна використовувати лише за допомогою спільного виконання робіт під керівництвом (або за надання певної матеріальної або інформаційної допомоги) партнера	0,2 ... 0,4
Середній	Рівень відповідності ПМР (окремого його елемента) дає змогу починати роботи з освоєння обраного напрямку діяльності; для забезпечення відповідного саморозвитку ПМР у процесі виконання робіт треба «підсилити» окремі складові ПМР з допомогою партнера (партнерів)	0,4 ... 0,7
Високий	ПМР відповідає умовам самостійного розв'язання основних проблем щодо переходу до нового напрямку діяльності та може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що їх планується досягти у процесі виконання робіт	0,7 ... 0,9
Повна відповідність	Відповідний елемент ПМР або потенціал у цілому достатній для успішного досягнення визначених цілей у необхідні терміни	0,9 ... 1,0

Підбиваючи підсумки, наведемо показники, які можна використати для аналізу внутрішнього середовища підприємства чи організації.

1. Загальні характеристики підприємства:

- імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій;
- рівень самостійності підприємства (форма власності);

– конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями;

Однією з особливостей стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів є те, що його слід розглядати через призму як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Логічною у цьому сенсі є думка К. І. Редченко, що потенціал матеріальних ресурсів є складно-організованою економічною системою [141, с. 56], яка потребує комплексного підходу до методики його стратегічного аналізу. Від інноваційної, соціально-економічної політики держави, рівня соціальних стандартів, податкового законодавства, ситуації в економіці багато в чому залежать склад і структура потенціалу матеріальних ресурсів підприємства. Також на якість та ефективність використання потенціалу матеріальних ресурсів, його стратегічні можливості значною мірою впливатиме позиціонування підприємства на ринку, диверсифікація його секторів виробництва, конкурентне середовище, стадія життєвого циклу підприємства та інші чинники.

Д. Єндовицький і В. Руднева вважають, що вивчення життєвих циклів дає можливість, на відміну від багатьох інших моделей, що розглядають підприємство як статичне утворення, побачити динаміку його розвитку. Уявлення про динаміку розвитку підприємства дозволяє зробити висновок щодо своєчасності тих чи інших управлінських рішень [48]. Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває підприємство, залежить рівень потенціалу матеріальних ресурсів та ефективність його використання відповідно до потреб тактики і стратегії підприємства.

Так, на стадії зародження тільки формуються окремі елементи потенціалу матеріальних ресурсів. На стадії зростання, як правило, спостерігається зростання обсягів і номенклатури потенціалу матеріальних ресурсів у зв'язку з розширенням виробництва. За умови сприятливої конкурентної позиції підприємства, підвищення попиту на продукцію також відбуваються зміни потенціалу матеріальних ресурсів. Найбільш диверсифікованим потенціал матеріальних ресурсів є на стадії стабілізації (зрілості) підприємства за умови

**Сутність організаційно-методичних підходів до стратегічного аналізу
потенціалу матеріальних ресурсів за стадіями життєвого циклу
підприємства**

Підходи до стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів	Стадія зародження	Стадія росту	Стадія стабілізації	Стадія спаду
Організаційний	Збір інформації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища, підготовка даних для розробки планової стратегії, вибір оптимальної моделі стратегічного аналізу, підготовка фахівців для проведення аналізу, визначення виконавців стратегічного аналізу ПМР, навчання (за потреби) виконавців	Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, вибір організаційної стратегії, відбір експертів для проведення експертних оцінок, пов'язаних з ПМР підприємства, формування аналітичних показників, які найбільш відповідають цій стадії життєвого циклу ПМР	Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, формування аналітичних показників, які найбільш відповідають цій стадії життєвого циклу ПМР та підприємства, проведення анкетування (опитувань) експертів щодо конкурентної позиції підприємства, збір і опрацювання статистичної інформації, даних обліку та звітності	Моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, формування аналітичних показників, які найбільш відповідають цій стадії життєвого циклу ПМР та підприємства
Методичний	Застосування методів стратегічного аналізу – залежно від обраної моделі аналізу	Ідентифікація сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства, оцінка динаміки аналітичних показників, факторний аналіз, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів та формування реальної стратегії щодо ПМР	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства, оцінка динаміки аналітичних показників, факторний аналіз, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів та зменшення витрат	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства, оцінка динаміки аналітичних показників, факторний аналіз

аккумуляції достатніх сум прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства, позитивних тенденцій показників рентабельності (прибутковості), які дають змогу підвищувати рівень витрат на інновації, які опосередковано впливають на потенціал матеріальних ресурсів. На стадії спаду, за умови накопичення негативних тенденцій у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, можливі кілька сценаріїв подій – від реорганізації, входження в інші ринкові структури, злиття і поглинання до банкрутства і ліквідації. В усіх випадках на цій стадії спостерігається системна зміна підходів власників та керівництва підприємства до потенціалу матеріальних ресурсів. Відтак потребують дослідження організаційно-методичні підходи до аналізу потенціалу матеріальних ресурсів за стадіями життєвого циклу підприємства (табл. 2.3).

Лінія життєвого циклу потенціалу матеріальних ресурсів матиме кілька видів, що пов'язано з існуванням оптимістичного, консервативного і песимістичного сценаріїв, узгоджених з етапом життєвого циклу підприємства. Початок діяльності підприємства безпосередньо залежить від наявності потенціалу матеріальних ресурсів. Однак у подальшому – залежно від можливості інвестування коштів у розвиток потенціалу матеріальних ресурсів його рівень багато в чому залежить від сценарію, який буде реалізовуватись – оптимістичного, помірною чи песимістичного.

2.2. Особливості стратегічного аналізу формування потенціалу матеріальних ресурсів м'ясопереробних підприємств

Основним завданням м'ясопереробних підприємств є виробництво високоякісних м'ясних продуктів для потреб населення та сировини для промисловості; захист населення від хвороб, які передаються людині через м'ясо, м'ясопродукти та інші продукти забою тварин; попередження поширення інфекційних та інвазійних захворювань при переробці хворих тварин; проведення запобіжних заходів щодо забруднення ґрунту, водоймищ та повітря відходами від переробки худоби.

М'ясопродуктовий підкомплекс України, що об'єднує товаровиробників сільськогосподарської продукції, торгівельні організації та підприємства м'ясопереробної галузі у процесі вирощування худоби та птиці, а також їх переробки та реалізації готової продукції, на даний час знаходиться в кризовому становищі. Негативні процеси, насамперед пов'язані зі зменшенням обсягів виробництва продукції, скороченням поголів'я тварин і зниженням їх продуктивності, що у свою чергу впливає на ефективність розвитку м'ясопродуктового підкомплексу та забезпеченість населення м'ясною продукцією.

Основою збалансованого харчування виступає рівень споживання продукції тваринного походження, яка майже на 60% забезпечує потреби організму людини в білках. Збалансоване харчування людини залежить, перш за все, від рівня споживання м'яса та продуктів його переробки як основного джерела білків. З огляду на рекомендовані раціональні обсяги, споживання м'яса людиною на рік має становити 80 кг, мінімальна норма становить 45 кг, проте реально у 2000 – 2005 роках становила 34 кг, у 2006 році виробництво м'яса у забійній вазі на одну особу в Україні становило 37 кг, у 2007 - 2008 – 41 кг, а вже у 2011 році ця цифра досягла 47 кг, що значно менше рекомендованого обсягу споживання м'ясної продукції, що є недопустимим (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Виробництво сільськогосподарської продукції на одну особу, кг

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011 у % до 2000
Продукція тваринництва, грн.	698	820	855	840	845	881	913	939	134,3
М'ясо (у забійній вазі)	34	34	37	41	41	42	45	47	138,3

Джерело: складено автором на основі [174]

За даними таблиці з 2000 року по 2011 рік кількість виробництва м'яса на одну особу поступово зростає, що свідчить про стабілізацію кризового становища м'ясопродуктового підкомплексу України (рис. 2.3).

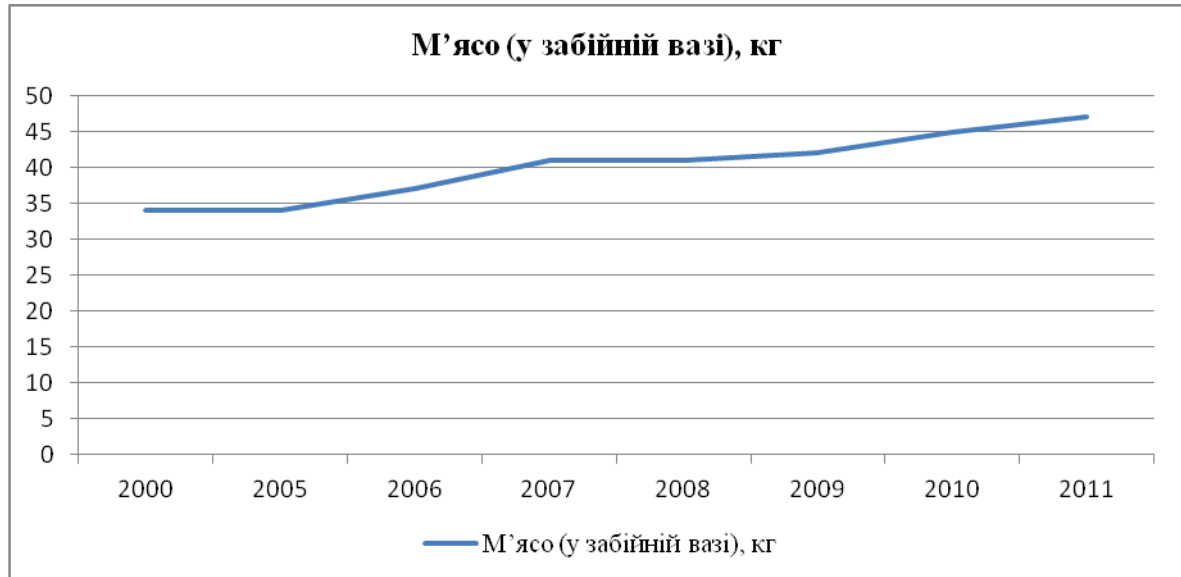


Рис. 2.3. Динаміка виробництва м'яса на одну особу в Україні за 2000-2011 р.р. (побудовано автором за [174])

Така ситуація спостерігається за умови, коли потенційні можливості природних ресурсів України при раціональному їх використанні, збереженні і відтворенні, цілком достатні для задоволення потреб у продуктах харчування населення, а також забезпечення експорту продукції залежно від кон'юнктури світового ринку.

Щодо купівельної спроможності населення, то в Україні сучасна соціально-економічна ситуація, зумовлена економічною, соціальною та політичною нестабільністю, порушенням економічних зв'язків, спадом виробництва, інфляцією, що призвело до зниження рівня платоспроможності населення та відповідно до зниження обсягів виробництва, а також і споживання сільськогосподарської продукції і зокрема м'ясної.

Незважаючи на те, що в Україні існують всі можливості для розвитку переробного виробництва, виробництво м'яса за видами зменшується, скорочується поголів'я худоби та птиці, знижується їх продуктивність (табл. 2.5 і табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Виробництво м'яса за видами (у забійній вазі; тис. т)

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Усього	1663	1597	1723	1912	1906	1917	2059	2144

Яловичина і телятина	754	562	567	546	480	454	428	399
Свинина	676	494	526	635	590	526	631	704
Баранина і козлятина	17	16	15	15	17	18	21	20
М'ясо птиці	193	497	589	689	794	894	954	995
М'ясо кролів	14	13	13	13	13	13	13	14
Конина	9	15	13	14	12	12	12	12

Джерело: складено автором на основі [174]

Таблиця 2.6

Поголів'я худоби та птиці у 2000 – 2011 роках (на кінець року; тис. голів)

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Господарства усіх категорій								
Велика рогата худоба	9424	6514	6175	5491	5079	4827	4494	4426
у тому числі корови	4958	3635	3347	3096	2856	2737	2631	2582
Свині	7652	7053	8055	7020	6526	7577	7960	7373
Вівці та кози	1875	1630	1617	1679	1727	1833	1732	1739
Птиця, млн. голів	123,7	162,0	166,5	169,3	177,6	191,4	203,8	200,8
Сільськогосподарські підприємства								
Велика рогата худоба	5037	2492	2294	1927	1720	1627	1526	1511
у тому числі корови	1851	866	764	679	624	605	589	584
Свині	2414	2602	3257	2870	2731	3308	3625	3319
Вівці та кози	413	271	283	301	300	316	299	290
Птиця, млн. голів	25,3	66,6	72,2	80,1	88,0	100,4	110,5	105,7
Господарства населення								
Велика рогата худоба	4387	4022	3881	3564	3359	3200	2968	2915
у тому числі корови	3107	2769	2583	2417	2232	2132	2042	1998
Свині	5238	4451	4798	4150	3795	4269	4335	4054
Вівці та кози	1462	1359	1334	1378	1427	1517	1433	1449
Птиця, млн. голів	98,4	95,4	94,3	89,2	89,6	91,0	93,3	95,1

Джерело: складено автором на основі [174]

Занепад тваринництва у суспільному секторі є наслідком усунення держави від реального управління економікою; відсутності до 2000 року справжнього господаря в аграрних підприємствах, оскільки державні та

колективні сільськогосподарські підприємства не були ще перетворені у формування ринкового спрямування; невідповідності економічного механізму інтересам сільськогосподарських товаровиробників.

За потужністю м'ясокомбінати України поділяються на п'ять категорій.

До підприємств першої категорії відносяться м'ясокомбінати, що виробляють за рік понад 55 тис. тонн м'яса, ковбасних виробів та інших м'ясопродуктів; потужність підприємств другої категорії становить 30-55 тис. тонн м'яса і м'ясопродуктів за рік; третьої категорії — від 12 до 30 тис. тонн; четвертої категорії — від 5 до 12 тис. тонн; п'ятої категорії — до 5 тис. тонн.

М'ясокомбінати першої категорії за потужністю є великими підприємствами; другої і третьої — середніми; четвертої і п'ятої — малими.

В останні роки досить поширені переробні підприємства модульного типу із замкненим циклом різної потужності та форм власності, де здійснюється комплексна переробка забійних тварин з випуском різноманітної м'ясної продукції.

Для підприємств м'ясопромислової продукції характерні 4 види альтернативних цілей (табл. 2.7) [89, 101].

Цільова орієнтація підприємства залежить від обраної політики та цінностей, які висувають певні вимоги для досягнення стабільного зростання, хоча частіше спостерігається використання вище відмічених цілей у комплексі.

Особливості стратегічного аналізу матеріальних ресурсів м'ясопереробних підприємств розглянемо на прикладі ринку м'яса Вінницької області. М'ясна промисловість Вінниччини у 2012 р. налічувала 94 підприємства, які займались виробництвом м'яса та м'ясопродуктів. Основними виробниками промислової м'ясної продукції є ПАТ «Барський птахокомбінат», ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат», ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат», ПП «Авача», ТОВ «Літинський м'ясокомбінат», ТОВ «Ковінько-ковбаси», ТОВ «Вінницько-хуторянський м'ясопереробний комбінат», ТОВ «Тулчинм'ясо», які забезпечують 85 % обсягу реалізованого м'яса та м'ясопродуктів в регіоні.

Цільова орієнтація стратегічної діяльності м'ясопереробних підприємств

Цільова орієнтація	Ціль	Переваги	Недоліки
Досягнення максимального задоволення споживачів	Максимальне задоволення споживачів без орієнтації на максимальне споживання	Завдяки виявленню потреб виробляється продукція, яка потрібна споживачу	Неможливість визначити повне задоволення певним товаром. Потреби деяких споживачів полягають в виробленні ексклюзивних виробів. Задоволення деяких потреб викликає забруднення навколишнього середовища, погіршення здоров'я
Досягнення максимально можливого високого рівня споживання м'ясопродуктів	Стимулювання максимального споживання м'яса і м'ясопродуктів	Сприяє максимальному виробництву, зайнятості та матеріальній забезпеченості населення	Не враховується задоволення споживачів. Не враховуються фізіологічні потреби населення у м'ясопродуктах
Надання максимально широкого вибору м'ясопродуктів	Забезпечення різноманітним асортиментом продукції	Кількісне насичення м'ясною продукцією	Збільшення асортименту, пов'язане із зростанням витрат на виробництво, сприяє підвищенню цін, що призводить до зниження реальних доходів населення та обсягів споживання
Максимальне підвищення рівня якості життя	Забезпечення населення якісною продукцією	Маркетингова політика, яка проводиться на підприємстві, оцінюється по впливу продуктів на рівень життя населення	Визначення виміру якості відрізняються розмаїттям і часом суперечать одне одному

Структуру виробленої в області продукції м'ясної промисловості в 2012 р. складає яловичина і телятина (36,2 %), м'ясо і субпродукти харчові свійської птиці (23,6 %), ковбасні вироби (12,9 %), м'ясні напівфабрикати (12,7 %), свинина (8,9 %) (табл. 2.8).

Вінницька область займає лідируючі позиції з промислового виробництва яловичини і телятини, частка якого в загальнодержавному виробництві в 2005-2011 рр. коливалась в межах 8,9-15,0 %, а в 2012 р. склала 20,6%.

Промислове виробництво м'яса та м'ясопродуктів у Вінницькій області*

Найменування продукції	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Яловичина і телятина, свіжі (парні) чи охолоджені, тис.т	11,9	15,5	19,8	20,0	14,6	9,82	10	13,3
Частка в загальнодержавному виробництві яловичини і телятини, свіжих (парних) чи охолоджених, %	8,43	10,84	12,71	12,50	11,41	10,42	11,51	20,64
Яловичина і телятина, морожені, тис.т	5,64	5,07	3,92	13,2	9,13	6,77	4,19	1,03
Частка в загальнодержавному виробництві яловичини і телятини, морожених, %	9,90	10,12	8,92	21,50	23,16	25,16	17,40	6,12
Свинина свіжа (парна) чи охолоджена, тис.т	0,99	1,6	3,77	5,61	4,49	2,11	2,57	3,46
Свинина морожена, тис.т	0,01	0,00	0,17	0,28	0,27	0,11	0,10	0,05
М'ясо і субпродукти харчові свійської птиці, свіжі чи охолоджені, тис.т	0	0,05	5,52	6,42	8,41	8,06	7,26	7,76
М'ясо і субпродукти харчові свійської птиці, морожені, тис.т	1,52	4,12	1,71	3,55	2,39	2,85	2,81	1,6
Вироби ковбасні, тис.т	5,53	4,86	7,93	8,49	8,83	4,68	4,92	5,12
Напівфабрикати м'ясні (включаючи з м'яса птиці), тис.т	1,82	2,28	3,15	4,19	5,56	4,9	5,42	5,01

* Джерело: сформоване на основі даних Держкомстату України.

Незважаючи на щорічне скорочення обсягів виробництва яловичини і телятини в Україні, Вінниччина в 2010-2012 рр. демонструвала позитивну динаміку. Разом з тим значно скоротилась кількість підприємств – виробників яловичини, а також ковбасних виробів переважно за рахунок майже дворазового зменшення кількості малих підприємств (особливо малих, підсобних виробництв).

Протягом 2005-2012 рр. відбулось зростання обсягів виробництва м'яса свійської птиці в 6,2 рази та м'ясних напівфабрикатів в 2,8 разів на фоні відносно сталої кількості підприємств, які їх випускають.

Таким чином, на регіональному ринку м'ясної промисловості відбувається витіснення дрібного виробника, що є підтвердженням процесів консолідації та укрупнення виробництва. При цьому частка восьми найпотужніших м'ясопереробних підприємств (які складають 8,5 % від кількості діючих підприємств м'ясної промисловості Вінниччини) у загальному обсязі реалізованого м'яса та м'ясопродуктів в регіоні зростає з 74,9 % в 2010 р. до 85 % в 2011 р.

Як свідчать дані таблиці 2.9, зі зростанням обсягів реалізації продукції та частки у загальнообласному обсязі реалізації м'яса та м'ясопродуктів зростає ефективність діяльності переважної більшості підприємств: підвищується рівень рентабельності операційної діяльності, продуктивність праці. Більш потужні підприємства характеризуються вищим рівнем достатності оборотних активів для погашення поточних зобов'язань підприємства (коефіцієнт поточної ліквідності), ширшими можливостями залучення кредитних ресурсів, зокрема довгострокових кредитів.

Разом з тим на більшості підприємств відсутній зв'язок між часткою витрат на збут у структурі операційних витрат підприємства та ефективністю виробництва, що вказує на низьку ефективність використання інструментів стратегічного управління, нерозвиненість механізмів стимулювання збуту, відсутність стратегії завоювання ринку. Між тим, як зазначають науковці [157], діяльність переробних підприємств має орієнтуватись на стратегічне управління, що сприяє повному задоволенню потреб споживачів, стимулює розширення ринків збуту, підвищує якість та конкурентоздатність продукції.

Таблиця 2.9

Показники діяльності м'ясопереробних підприємств Вінницької області

№ підприємства	Обсяг реалізації м'яса та м'ясних продуктів, тис. грн.				Рентабельність операційної діяльності, %		Продуктивність праці, тис. грн. / чол.		Коефіцієнт поточної ліквідності		Частка витрат на збут у структурі операційних витрат, %	
	2011 р.	%*	2012 р.	%*	2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.	2011 р.	2012 р.
1	7685	1,0	4533	0,5	1,44	-7,98	125,98	78,16	1,19	1,07	4,46	5,31
2	10130	1,3	13409	1,6	-8,13	-7,97	59,24	78,80	0,41	0,36	0,33	0,19
3	26754	3,5	17030	2,0	1,91	-1,65	461,28	288,64	1,34	1,28	2,19	3,77
4	38892	5,0	32889	3,8	0,93	0,29	224,81	138,77	2,46	3,59	1,31	6,18
5	102097	13,2	90524	10,5	19,26	-0,14	515,64	467,23	39,79	30,30	3,12	1,69
6	94718	12,3	117123	13,5	1,50	-0,65	295,07	312,33	0,84	0,98	8,93	9,64
7	125205	16,2	130688	15,1	4,60	2,68	205,47	268,00	2,12	4,20	4,32	4,57
8	172689	22,4	329364	38,1	4,37	2,35	585,39	1124,11	0,43	5,35	6,48	3,86

* частка у загальнообласному обсязі реалізації м'яса та м'ясопродуктів

Сучасні стратегічноорієнтовані м'ясопереробні підприємства активно проводять асортиментну політику, впроваджують системи управління якістю, застосовують гнучку цінову політику, використовують різні форми і канали реалізації своєї продукції. Окремі переробні підприємства такі як ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат», ТОВ «Літинський м'ясокомбінат», ТОВ «Ковінько-ковбаси», ПАТ «Птахокомбінат «Бершадський» створюють замкнений цикл виробництва та реалізації продукції шляхом інтеграції із сільськогосподарськими виробниками сировини та формування власної збутової мережі. Така вертикальна інтеграція дозволяє підприємствам м'ясної промисловості встановлювати контроль за джерелами сировинних ресурсів (сільськогосподарськими товаровиробниками) і таким чином вирішувати проблему забезпечення сировиною.

Створення ж розгалуженої мережі фірмової роздрібної торгівлі забезпечує повний контроль над процесом реалізації продукції, сервісним обслуговуванням, якісними та ціновими параметрами і, як зазначає О. Драган, дозволяє збільшити обсяги збуту за рахунок встановлення нижчих цін при застосуванні невисоких роздрібних націнок на продукцію, прискорення оборотності обігових коштів та зменшення дебіторської заборгованості. Окрім забезпечення цінової конкурентоспроможності товарів, наявність власної торговельної мережі стимулює попит за рахунок ефекту довіри споживача до якості м'ясної продукції «від виробника» [37].

Результатом вертикальної інтеграції для сільськогосподарських підприємств м'ясопродуктового підкомплексу є стабільний попит на худобу та птицю, а також можливість збільшити частку у вартості кінцевого продукту. Основними формами співробітництва в умовах дефіциту сировинних ресурсів має стати закупівля підприємствами м'ясної галузі племінної худоби для підвищення ефективності виробництва постачальників, передача в лізинг сільськогосподарським підприємствам холодильного устаткування та забезпечення його обслуговування спеціальними підрозділами; перерахування частини прибутку на розвиток сировинної бази тощо [37].

Наразі попит і пропозиція на ринку м'яса і м'ясопродуктів має складності:

- через низьку купівельну спроможність попит на цю продукцію обмежений та має тенденцію до скорочення;

- підприємства м'ясопереробної галузі працюють в умовах дефіциту м'ясної сировини, високої її вартості та неможливості вибору за якістю.

М'ясопереробні підприємства тісно пов'язані із сировинною базою, тобто тваринництвом, – виробництво необхідної кількості якісного м'яса є передумовою їх сталого розвитку.

Збільшення поголів'я при одночасному поліпшенні природних і племінних властивостей, покращення структури стада і скорочення строків вирощування та відгодівлі молодняка – необхідні умови інтенсивної форми розширеного відтворення і високої продуктивності худоби.

Тваринництво є капіталомістким і ризиковим сектором сільського господарства, велика частина підприємств цього сектору якщо не збиткове, то низькорентабельне.

На основі проведеного дослідження діяльності підприємств м'ясопереробної промисловості можна прийти до висновку, що при проведенні стратегічного аналізу формування потенціалу матеріальних ресурсів необхідно враховувати ряд особливостей, характерних для підприємств даної галузі:

- значна залежність забезпечення підприємства матеріальними ресурсами від рівня розвитку агропромислових підприємств – постачальників основних видів сировини;

- необхідність системного дослідження системи взаємозв'язків з іншими галузями;

- високий рівень вимог до якості продукції, а відповідно і до якості сировини і термінів її зберігання;

- зростання конкуренції переробних підприємств і постачальників сировини;

- врахування інноваційних планів розвитку підприємства щодо впровадження нових технологій і нових видів продукції;
- необхідність дослідження ринку ресурсів, що дозволяє отримати інформацію про виробників і постачальників сировини, ціни та умови постачання;
- комплексне вивчення всіх сторін діяльності підприємства, пов'язаних з використанням матеріальних ресурсів.

2.3. Стратегічний аналіз ефективного використання потенціалу матеріальних ресурсів

Як показує практика дослідження діяльності м'ясопереробних підприємств економічний аналіз ефективності потенціалу матеріальних ресурсів проводиться в основному на рівні визначення динаміки використання матеріальних ресурсів, порівняння фактичних і планових результатів, виявлення відхилень у бік зменшення чи збільшення окремих економічних показників. Відсутні глибокі аналітичні дослідження на корпоративному рівні для виявлення факторів зміни певних економічних явищ, резервів поліпшення використання потенціалу матеріальних ресурсів, його прогнозування й планування виробництва сільськогосподарської продукції, формування довгострокових перспектив розвитку тощо. Втім, особливості м'ясопереробного виробництва зумовлюють гостру необхідність проведення послідовних, систематичних і комплексних аналітичних досліджень, результати яких можуть бути базою для формування маркетингової політики підприємства і визначати його фінансову стійкість та конкурентоспроможність.

Масштабність виробництва крупних м'ясопереробних підприємств ускладнює процес управління ними, а тому потребує формування потужної оперативної аналітичної бази для пошуку альтернативних варіантів оптимізації виробничих витрат і підвищення ефективності виробництва продукції. Маржинальний аналіз (у західній економіці отримав назву «система управління

підприємством») є найбільш прийнятною економічною методикою, яка дозволяє глибоко підійти до питання аналізу ефективності ПМР у виробництві, виявити джерела його оптимізації.

Для оцінки ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів доцільно використовувати маржинальний аналіз, сутність якого полягає у використанні граничних величин (відносних приростів). Згідно маржинальної доктрини суб'єкти господарювання приймають рішення, виходячи з прагнень досягти максимальної граничної корисності (приріст корисності на одиницю ресурсів, що витрачаються) [124, с. 45 – 47].

Він передбачає системне дослідження взаємозв'язку «фактор-продукт», елементами якого виступають ресурси, обсяг реалізації та прибуток. У результаті цього виникає можливість моделювати співвідношення цих показників з вибором найбільш оптимальної моделі. Зокрема, можна визначити: обсяг реалізації, який забезпечує відшкодування всіх витрат матеріальних ресурсів та отримання бажаного прибутку; величину прибутку при певному обсязі реалізації; вплив змін величини витрат матеріальних ресурсів, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства; оптимальну структуру витрат тощо.

Особливістю маржинального аналізу є розподіл витрат на постійні та змінні, а також поєднання методів і прийомів управлінського й фінансового аналізів. Різноманітність змінних витрат зумовлює різне співвідношення «фактор-продукт», тобто неоднаковий характер залежності цих витрат від обсягу виробництва продукції. Суть цього співвідношення розкривають такі поняття, як граничний (маржинальний) ресурс, граничний (маржинальний) повний і середній продукт.

Граничний (маржинальний) ресурс – це додаткові витрати ресурсу, використані для виробництва додаткової продукції. Він визначається відніманням від кожного наступного обсягу витрачання ресурсу його попереднього обсягу. У м'ясопереробному підприємстві граничний (маржинальний) ресурс формується за умови, коли в процесі виробництва витрачаються різні обсяги певного ресурсу – сировини, основних і допоміжних

матеріалів, купованих напівфабрикатів тощо.

Граничний (маржинальний) продукт – кожний доданий продукт (приріст виробництва), що створюється у результаті інвестування додаткової одиниці певного ресурсу (фактора виробництва). Він обчислюється відніманням від кожного наступного рівня виробництва продукції його попереднього значення. Граничний продукт може набувати і від’ємного значення [111, с. 275].

Граничні витрати – це приріст витрат, необхідний для виробництва додаткової одиниці продукції.

Повний продукт (загальний фізичний продукт) – це загальний обсяг виробництва продукції, отриманий в результаті усіх додаткових витрат ресурсу.

Середній продукт – частка від ділення повного продукту на загальний обсяг ресурсу, що використаний для його одержання [111, с. 589].

Маржинальний аналіз потребує проведення поетапного дослідження. При проведенні розрахунків використано матеріали Публічного акціонерного товариства «Тростянецький м'ясокомбінат» Вінницької області упродовж 2012 року (табл. 2.10).

У результаті було виявлено, за якої граничної вартості фактора (матеріальних ресурсів) досягається максимальна вартість граничного продукту (готової продукції) і в кінцевому підсумку – максимальний прибуток одиниці продукції. Для визначення найбільш ефективного використання матеріальних ресурсів, за якого досягається найбільший прибуток у розрахунку на одиницю продукції, слід у кожному варіанті порівняти вартість граничного продукту з граничною вартістю фактора. У процесі витрати ресурсу збільшували на додаткову одиницю доти:

- доки вартість граничного продукту від додатково одержаної продукції перевищуватиме граничну вартість фактора від додатково спожитого ресурсу;
- доки середні змінні витрати не перевищуватимуть граничний дохід на одиницю продукції.

**Вихідні дані та результати аналізу «фактор-продукт» у виробництві ПАТ
«Тростянецький м'ясокомбінат», 2012 р.**

Місяць	Матеріальні витрати, тис. грн.	Вихід продукції, ц/добу	Граничний ресурс, тис. грн.	Граничний продукт, т	Середній продукт, т	Гранична вартість, тис. грн	Вартість граничного продукту, грн
березень	90,9	17,4	0,00	0,00	0,191	0,000	0,00
лютий	96,4	16,7	5,50	-0,70	0,173	0,967	-2,38
січень	101,9	16,6	5,42	-0,10	0,163	0,953	-0,34
квітень	103,2	18,1	1,34	1,50	0,175	0,236	5,10
грудень	108,3	18,4	5,10	0,30	0,170	0,897	1,02
червень	110,3	21,8	2,04	3,40	0,198	0,359	11,56
листопад	117,2	20,8	6,91	-1,00	0,177	1,215	-3,40
липень	117,5	22,1	0,23	1,30	0,188	0,040	4,42
вересень	120,97	23,6	3,50	1,50	0,195	0,615	5,10
серпень	121,1	23,4	0,13	-0,20	0,193	0,023	-0,68
травень	121,5	20,9	0,41	-2,50	0,172	0,072	-8,50
жовтень	129,6	22,4	8,08	1,50	0,173	1,421	5,10

У наведеному прикладі найбільш раціонально використовувалися матеріальні ресурси у червні, про що свідчить максимальна вартість граничного продукту – 11,56 грн при граничних витратах матеріальних ресурсів 110,3 тис. виході продукції 21,8 ц/добу.

Наступним етапом маржинального аналізу є розрахунок точки беззбитковості, що характеризує обсяг реалізації продукції, за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто виручка від реалізації продукції відповідає валовим витратам на її виробництво та реалізацію. Точку беззбитковості називають також точкою «порогового» прибутку, критичним обсягом виробництва, окупністю витрат чи точкою рівноваги. Складовим елементом аналізу точки беззбитковості є розрахунок суми покриття (маржинального прибутку).

Маржинальний прибуток – це показник, який характеризує частину виручки, що спрямовується на заміщення постійних витрат і формування прибутку від реалізації. В інших виданнях його ще називають маржинальний доходом і, визначають, як різницю між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами на її виробництво, або перевищення сукупних витрат виручкою від продажу [112, с. 235]. Величина маржинального доходу (прибутку) повинна покривати умовно-постійні витрати та забезпечувати необхідне значення прибутку.

Точка беззбитковості може бути виражена в грошовому еквіваленті (виручка від реалізації) та в натуральній величині (обсяг виробництва або реалізації). Для її визначення в м'ясопереробному виробництві витрати розподіляють на умовно-постійні та умовно-змінні (рис. 2.4).

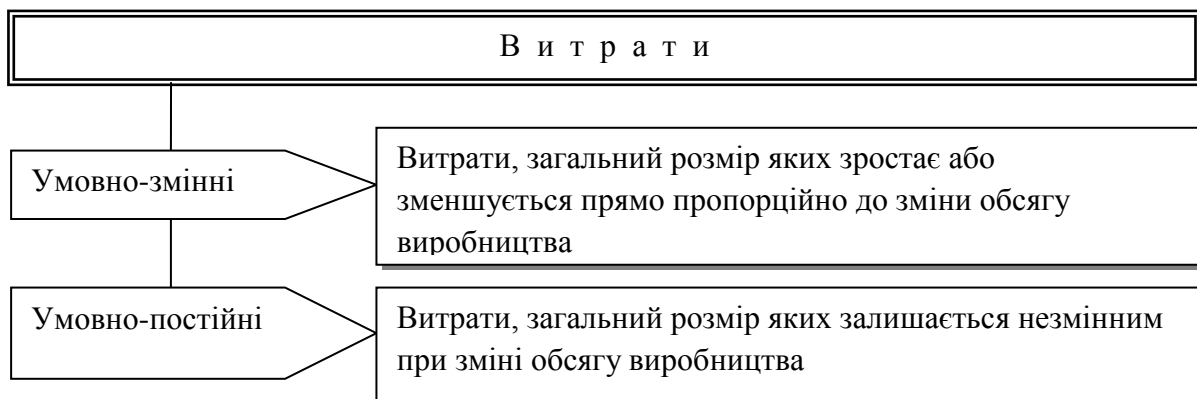


Рис. 2.4. Класифікація витрат залежно від обсягу виробництва продукції

Умовно-постійні витрати не залежать від обсягів виробництва та кількості технологічних операцій. До них належать: амортизація, орендні платежі, оплата праці адміністративного персоналу, що виплачується у вигляді окладів, оплата праці працівників з експлуатації й утримання матеріально-технічної бази, лізингові платежі, оплата різних послуг (реклама, зв'язок, тощо). Умовно-постійними ці витрати називають тому, що із зростанням обсягів реалізації продукції їх сума зростає повільніше, ніж сума та реалізації товарів [112, с. 208]. Основний сенс постійних витрат у тому, що вони існують незалежно від того,

отримав дохід виробник продукції чи ні.

Змінні витрати безпосередньо пов'язані з обсягами і структурою виробництва продукції. При виробництві продукції в м'ясопереробному підприємстві до них слід віднести витрати на сировину, напівфабрикати, вартість електроенергії, палива, запасних частин, ремонтних та будівельних матеріалів для поточного ремонту технологічного обладнання підприємства тощо.

Умовно-змінні витрати збільшуються пропорційно зростанню обсягів виробництва, але мають граничну величину в розрахунку на одиницю продукції. Вони зростають повільно до певної межі (граничної величини), але, перейшовши її, починають стрімко зростати внаслідок дії закону спадної віддачі. Це означає, що для виробництва кожної наступної одиниці продукції необхідна більша кількість додаткових змінних ресурсів [111, с. 206].

Для визначення беззбитковості виробництва та запасу міцності м'ясопереробного підприємства нами пропонується застосовувати аналітичний спосіб. Послідовність розрахунків наведено в таблиці 2.11.

У розрахунках взято до уваги:

- беззбитковий обсяг виробництва (реалізації) і величина зони безпеки (міцності) м'ясопереробного підприємства змінюється за рахунок зміни обсягу виробництва (реалізації), ціни продукції, величини постійних витрат, питомих змінних витрат;

- у результаті зростання ціни критичний обсяг реалізації продукції зменшиться, величина прибутку зросте;

- зменшення постійних витрат призводить до скорочення критичного обсягу продаж, зростання прибутку, але їх величина може зрости за рахунок додаткових витрат на маркетингові дослідження, орендну плату, витрати на підвищення кваліфікації працівників, відсотки по кредитах тощо;

- змінні витрати на одиницю продукції зростають (підвищуються ціни на електроенергію, паливо, корми, тарифи на перевезення тощо), що впливає на величину критичного обсягу продаж.

**Визначення безбитковості м'ясопереробного підприємства за рахунок
врахування матеріальних витрат, 2012 р.**

Показник	ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»	ВАТ «Барський птахокомбінат»	«Тростянецький м'ясокомбінат» до «Барський птахокомбінат», ±
Виробництво продукції, ц	7495	6608	887
Ресурсомісткість:			
– матеріаломісткість, грн./ц	1,07	0,98	0,09
– трудомісткість, люд. год.	2,83	3,20	-0,37
Вартість змінних ресурсів, грн:			
– оплата праці 1 люд. год.	16,71	9,89	6,82
– вартість одиниці матеріальних ресурсів	79,99	73,30	6,69
Собівартість продукції, грн	184,94	190,24	-5,3
Середня ціна реалізації продукції, грн	310,89	319,70	-8,81
Умовно-постійні витрати, тис. грн	687	1098	-411
Умовно-змінні витрати, тис. грн	5135	5510	-375
Умовно-змінні витрати на 1 ц, грн	163,12	158,63	4,49
в т.ч. матеріальні ресурси	85,59	71,83	13,76
Повна собівартість 1 ц, грн	175,86	190,96	-15,10
Прибуток, тис. грн	4200	4136	64
в т.ч. на 1 ц, грн	133,42	119,07	14,35
Маржинальний дохід, грн	147,77	161,07	-13,30
Рівень рентабельності, %	76,78	67,42	9,36
Рівень товарності, %	98,8	92,5	6,3
Критичний обсяг виробництва (точка безбитковості):			
– валова продукція, ц	4649	6817	-2168
– виручка від реалізації, тис. грн	1445,3	2179,4	-734,1
Зона безпеки м'ясопереробного підприємства, %	85,2	80,4	4,9

В умовах кон'юнктурних змін, доцільно проводити аналіз впливу факторів на показник точки безбитковості при виробництві продукції м'ясопереробного підприємства (табл. 2.12).

**Факторний аналіз зміни беззбитковості м'ясопереробного підприємства
ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»**

Показник	Базисний варіант	З урахуванням змін			
		ціни	змінних витрат	постійних витрат	сукупності факторів
1. Ціна продукції, грн	310,89	350	310,89	310,89	350
2. Умовно-змінні витрати на 1 ц продукції, грн	162,12	162,12	166,78	162,12	166,78
в т.ч.					
витрати на матеріальні ресурси	85,59	85,59	90,25	85,59	90,25
витрат на оплату праці	47,29	47,29	47,29	47,29	47,29
інші витрати	29,24	29,24	29,24	29,24	29,24
3. Маржинальний дохід, грн (1-2)	148,77	187,88	144,11	148,77	183,22
4. Постійні витрати, тис. грн	687	687	687	750	750
5. Беззбитковий обсяг реалізації, ц (4÷3)	4618	3657	4767	5041	4093
6. Плановий прибуток, тис. грн	120	120	120	120	120
7. Обсяг реалізації для одержання планового прибутку, ц ((4+6)÷3)	5424	4295	5600	5848	4748
8. Ставка маржинального доходу, % (3÷1×100)	47,9	53,7	46,4	47,9	52,3

Результатом факторного аналізу зміни беззбитковості виробництва є визначення ставки маржинального доходу, яка характеризує питому вагу маржинального доходу (прибутку) у виручці від реалізації продукції та зони безпеки. Обчислення ставки маржинального доходу надає менеджеру найважливішу для прийняття управлінських рішень інформацію про ефективність виробництва і реалізації продукції за її видами і групами, а також про ефективність роботи окремих виробничих ділянок.

Зона безпеки – це величина, яка показує на скільки відсотків виручка від реалізації вище точки беззбитковості та свідчить про фінансову стійкість підприємства при виробництві конкретного виду продукції.

Для визначення планової величини прибутку на основі маржинального аналізу слід скористатися формулою:

$$П_{пл} = Ц \times ВП - \sum ZB_{i} \times ВП - УПВ \quad (2.1)$$

де $П_{пл}$ прибуток плановий, грн.;

Ц – ціна реалізації м'яса на ринку, грн/ц;

ВП – валове виробництво м'яса, ц;

ZB_{1i} – змінні витрати на 1 ц м'яса, грн;

УПВ – умовно-постійні витрати на виробництво м'яса, грн.

У формулі 2.1 враховано зміну ресурсомісткості та вартості змінних ресурсів (у прикладі – матеріаломісткості та вартості матеріальних ресурсів).

Зважаючи, що витрати на матеріальні ресурси становлять значну частку в собівартості продукції м'ясопереробного підприємства, мають великий вплив на формування її рівня та відносяться до умовно-змінних витрат, розрахунок впливу матеріаломісткості, долі витрат кормів у структурі витрат дає змогу оптимізувати структуру витрат при виробництві продукції та знайти рівень беззбитковості виробництва в конкретних умовах ринку.

При визначенні беззбитковості виробництва слід враховувати, що загальна сума витрат на матеріальні ресурси залежить від обсягу виробництва продукції та її структури.

Тоді, факторна модель загальної суми вартості матеріальних ресурсів матиме вигляд:

$$BK_{\text{заг}} = \sum (BP_{\text{заг}} \times Mm_i) \quad (2.2)$$

де $BK_{\text{заг}}$ – загальна сума вартості матеріальних ресурсів, грн;

$BP_{\text{заг}}$ – обсяг виробництва продукції, ц;

Mm_i – матеріаломісткість 1 ц продукції (і-того виду).

Послідовність та методика розрахунку впливу факторів на загальну вартість матеріальних ресурсів у структурі собівартості продукції м'ясопереробного підприємства показано в таблиці 2.13

У таблиці 2.13 використано наступні скорочення:

BM_0, BM_1 – фактична сума витрат на матеріальні ресурси відповідно в базисний та звітний період, грн;

BP_0, BP_1 – валове виробництво продукції відповідно в базисний та звітний період, ц;

Mm_0, Mm_1 – матеріаломісткість продукції відповідно в базисний та звітний

період, у ц к. од.

$BM_{ум1}$, $BM_{ум2}$, $BM_{ум3}$ – умовні суми витрат на матеріальні ресурси при зміні факторів, відповідно: структури витрат, рівня витрат, матеріаломісткості;

$I_{ВП}$ – індекс валової продукції.

Таблиця 2.13

Факторна модель загальної вартості матеріальних ресурсів у структурі витрат на продукцію м'ясопереробного підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку
Фактична сума витрат на матеріальні ресурси при виробництві продукції в базисний період	$BM_0 = ВП_0 \times M_{м0}$
Умовна сума витрат на матеріальні ресурси при виробництві продукції, перерахована на фактичний випуск продукції при базисній структурі	$BM_{ум1} = BM_0 \times I_{ВП}$
Умовна сума витрат на матеріальні ресурси при виробництві продукції, перерахована за базисним рівнем витрат на фактичний випуск продукції звітного періоду	$BM_{ум2} = ВП_1 \times M_{м0}$
Умовна сума витрат на матеріальні ресурси при фактичній матеріаломісткості одиниці продукції у звітному періоді, перерахована за базисним рівнем витрат на фактичний випуск продукції звітного періоду	$BM_{ум3} = ВП_1 \times M_{м1}$
Фактична сума витрат на матеріальні ресурси при виробництві продукції у звітному періоді	$BM_1 = ВП_1 \times M_{м1}$

Індекс валової продукції розраховується за формулою:

$$I_{ВП} = \frac{ВП_1}{ВП_0} \quad (2.3)$$

Загальний обсяг перевитрат коштів на матеріальні ресурси при виробництві продукції можна визначити за рахунок впливових факторів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Методика аналізу впливу факторів на загальну вартість матеріальних ресурсів у собівартості продукції м'ясопереробного підприємства

Фактор	Алгоритм розрахунку
Зміна обсягу виробництва продукції	$\Delta BM_{ВП} = BM_{ум1} - BM_0$
Зміна структури виробництва	$\Delta BM_{стр} = BM_{ум2} - BM_{ум1}$
Зміна матеріаломісткості продукції	$\Delta BM_{Км} = BM_{ум3} - BM_{ум2}$

У таблиці 2.15 прийнято такі скорочення:

$\Delta VM_{ВП}$ – зміни обсягу виробництва продукції, ц;

$\Delta VM_{стр}$ – зміни структури виробництва продукції, %;

VM_0 , VM_1 – вартість матеріальних ресурсів у собівартості продукції, відповідно в базисний та звітний періоди, грн;

$VM_{ум1}$, $VM_{ум2}$, $VM_{ум3}$ – умовна вартість матеріальних ресурсів у собівартості продукції, відповідно у результаті зміни: обсягу виробництва продукції, структури виробництва продукції, матеріаломісткості, грн.

З використанням наведеного методичного підходу визначається варіація значень показника собівартості продукції за рахунок зміни ресурсомісткості. Приклад факторного аналізу вартості матеріальних ресурсів у структурі виробничої собівартості 1 ц продукції наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.15

Факторний аналіз вартості матеріальних ресурсів у структурі собівартості продукції м'ясопереробних підприємств

Показники	Підприємство		ВАТ «Барський птахокомбінат» до ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат», ±
	ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»	ВАТ «Барський птахокомбінат»	
Вартість матеріальних ресурсів на виробництво 1 ц продукції, грн			
базисний період	68,74	65,57	-3,17
звітний період	85,59	71,83	-13,76
Зміна вартості матеріальних ресурсів на виробництво 1 ц продукції, грн			
всього	16,85	6,26	-10,59
за рахунок зміни матеріаломісткості	4,81	-1,31	-6,12

На основі маркетингових досліджень можна визначити необхідний обсяг валового виробництва продукції ($ВП_{пл.}$) для одержання заданої величини прибутку ($\Pi_{пл.}$):

$$ВП_{пл.} = \frac{УПВ + \Pi_{пл.}}{M_{д}} \quad (2.4)$$

де $ВП_{пл.}$ – плановий обсяг виробництва продукції, ц;

УПВ – умовні постійні витрати, грн;

$\Pi_{пл}$ – плановий прибуток, грн;

M_d – маржинальний дохід, грн.

Можливості максимізації маржинального доходу при виробництві окремих видів продукції залежать від збалансованості видів змінних ресурсів (табл. 2.17).

Таблиця 2.16

Порівняння ефективності виробництва продукції м'ясопереробних підприємств за показниками матеріаломісткості та трудомісткості

Показник	ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»	ВАТ «Барський птахокомбінат»
Ціна реалізації, грн	310,89	319,7
Питомі змінні витрати на 1 ц, грн	163,12	158,63
Маржинальний дохід на 1 ц, грн	147,77	161,07
Ставка маржинального доходу, %	47,5	50,4
Матеріаломісткість 1 ц продукції	1,07	0,98
Трудомісткість 1 ц продукції, люд. год.	2,83	3,2
Маржинальний дохід, грн:		
на 1 матеріальних ресурсів.	52,22	50,33
на 1 люд. год.	138,10	164,36

Дані таблиці 2.17 свідчать, що у виробництві продукції раціональніше використовуються матеріальні ресурси в ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат», де маржинальний дохід вище на 1,89 грн., ніж на ВАТ «Барський птахокомбінат». Натомість за трудомісткістю ефективніше виробництво продукції на ВАТ «Барський птахокомбінат»: маржинальний дохід на 1 люд. год. вище на 26,26 грн.

Отже, запропонована методика розширює можливості пошуку альтернативних варіантів господарських рішень щодо оптимізації витрат матеріальних та трудових ресурсів при виробництві продукції.

Маржинальний аналіз – це дієвий метод обґрунтування широкого спектру управлінських рішень у частині планування та прогнозування витрат виробництва, ресурсомісткості та прибутковості виробництва окремих видів продукції. Найбільш важливі аналітичні можливості маржинального аналізу при заданих економічних умовах:

- визначення беззбитковості виробництва продукції та запасу міцності

товаровиробника для прогнозування та планування процесу виробництва;

– проведення факторного аналізу ресурсомісткості при виробництві продукції, який дасть можливість пошуку альтернативних варіантів зниження собівартості продукції за рахунок збалансування змінних ресурсів: матеріалів, праці, техніки тощо.

2.4. Модель стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів

В умовах сучасної економіки система стратегічного аналізу допомагає спрямовується на розв'язання виявлених проблем підприємства, а також сприяє визначенню подальшої стратегії розвитку підприємства. Розробка системи стратегічного аналізу для підприємства є практично єдиним способом моделювання його діяльності з визначенням цілей і їхньою реалізацією відповідно до наявного потенціалу і змін ринкового середовища.

Стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманих у результаті аналізу середовища, у стратегічний план підприємства. Є. Уткін підкреслює, що в процесі стратегічного аналізу керівництво підприємства вибирає один з можливих варіантів стратегії – той, котрий найбільшою мірою відповідає умовам зовнішнього і внутрішнього середовища, а також обраним цілям діяльності [175].

На етапі стратегічного планування значення стратегічного аналізу виражається в:

- аналітичному обґрунтуванні цілей підприємства на предмет досяжності, черговості, прийнятності і інших вимог до цілей;
- аналітичній підтримці процесу вироблення стратегії;
- оцінюванні початкового стану зовнішнього середовища і початкового стану підприємства на здатність досягнення цілей;
- оцінці майбутнього стану підприємства і майбутнього стану зовнішнього середовища;
- виробленні переліку можливих варіантів стратегій;

– ранжируванні варіантів і обранні оптимального варіанта стратегії.

Оснoву стратегічного аналізу на підприємстві складає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

Проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства дозволяє уточнити мету, стратегію і політику. Він забезпечує інтеграцію діяльності підрозділів усередині підприємства і реалізацію функцій управління маркетингом, дослідженнями і розробками, виробництвом, фінансами, персоналом.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства включає:

1. аналіз мікрооточення;
2. аналіз макрооточення.

До основних складових макрооточення відносяться економіка, політика, законодавство, технології, стан соціальних відносин народонаселення і екології в країні, регіоні.

Аналіз мікрооточення підприємства спрямований на оцінку стану тих складових зовнішнього середовища, з якими підприємство перебуває в безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що підприємство може впливати на характер і зміст цієї взаємодії і тим самим брати активну участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні загроз його подальшому існуванню. До основних факторів, що впливають на мікрооточення підприємства, відносяться покупці, постачальники, конкуренти і ринок робочої сили.

Проведення аналізу внутрішнього середовища полягає в комплексному аналізі діяльності підприємства.

Порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу наведена у табл. 2.17. та на рис. 2.5. Кожен з методів має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати при прийнятті рішень. Тож з метою формування ефективної стратегії управління підприємством необхідно комплексно застосувати методи стратегічного аналізу і проаналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

Порівняльна характеристика основних методів управління вибором стратегій розвитку [72]

Назва методу	Застосування	Переваги	Недоліки
SWOT-аналіз	Вибір напрямів і варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства	Простота і наочність аналізу. Можливість застосування для усіх товарів і ринків.	Орієнтація на зростання. Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо впливу середовища та внутрішнього стану підприємства.
SNW-підхід	Аналіз внутрішнього середовища існування (сильних, нейтральних та слабких сторін)	Усі переваги SW-підходу. Чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, (своєрідна нульова точка конкуренції)	Урахування лише двох факторів: товар-ринок. Не виявляє конкретної стратегії, лише дає рекомендації щодо можливого вкладення грошових коштів
PEST – аналіз або STEP-аналіз	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на підприємство	Відстежування змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але які впливають на ухвалення стратегічних рішень	Труднощі визначення та урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм їх оцінки. Не виявляє конкретної стратегії, лише виявляє найбільші фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство
GAP-аналіз	Вибір прогалин ринку, які можна заповнити новою продукцією	Простота. Дозволяє виявити напрями удосконалення товарної політики	Орієнтація на прибуток. Труднощі і невисока точність прогнозування життєвого циклу товару
П'ять сил конкуренції Портера	Вибір конкурентних стратегій	Простота і наочність. Придатність як для великих, так і для малих підприємств	Урахування лише двох факторів: рентабельність, частка ринку
Матриця БКГ	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір шляхів удосконалення товарної політики	Простота, незначні витрати, об'єктивність. Можливість збалансувати товарну номенклатуру	Обмеженість критеріїв, спрощеність аналізу і рекомендацій. Орієнтація на галузі масового виробництва. Не враховує стану галузі. Неможливість довгострокового прогнозування розвитку СГП
Матриця Мак Кінсі Дженерал Електрик	Аналіз ефективності товарної номенклатури і вибір детальних шляхів удосконалення товарної політики	Детальність аналізу, можливість оцінки проміжних позицій. Гнучкість. Можливість обґрунтованого перерозподілу коштів у найбільш ефективні СГП	Труднощі побудови. Труднощі урахування великої кількості критеріїв. Суб'єктивізм у визначеності показників. Рекомендації мають загальний характер

Матриця Shell DMP	Вибір стратегії розвитку виходячи з перспективи чи поточних цілей	Можливість застосування у будь-якій фазі життєвого циклу попиту, порівняння СЧГП, що перебувають на різних його фазах. Зведення балансу грошових потоків шляхом розвитку перспективних СГП	Недоліки двох попередніх. Неточність результатів порівняння СГП різних галузей
STP-аналіз	Визначення цільових ринків, їх сегментів і ніш	Детальність аналізу, достовірність. Можливість точно визначити на ринку і орієнтовно оцінити попит	Труднощі застосування для радикальних інновацій
Матриця Artur D.Little	Аналіз портфеля замовлень та вибір раціональної стратегії диверсифікації	Поєднує стратегічне і оперативне планування. Деталізований характер рекомендацій. Можливість застосування на корпоративному і бізнес-рівнях. Дозволяє раціоналізувати портфель замовлень за стадіями розвитку галузі	Обмеженість використання в основному високотехнологічними галузями з коротким життєвим циклом товарів. Неможливість використання у ситуаціях зміни життєвого циклу галузі
Діловий комплексний аналіз PIMS	Виявлення ключових факторів, що визначають економічні результати діяльності підприємства, та розроблення рекомендації щодо підвищення ефективності господарювання	Детальність і формалізований характер аналізу. Використання досвіду інших	Урахування тільки кількісних характеристик факторів маркетингового успіху, неможливість урахування якісних характеристик

Результати аналізу макро- і мікросередовища використовують у стратегічному плануванні: при визначенні стратегії підприємства, його цінової політики, при сегментації ринку, при оцінці якості продукції тощо. Існують загальновизнані методи і моделі такого аналізу. Серед найпоширеніших – метод SWOT-аналізу.

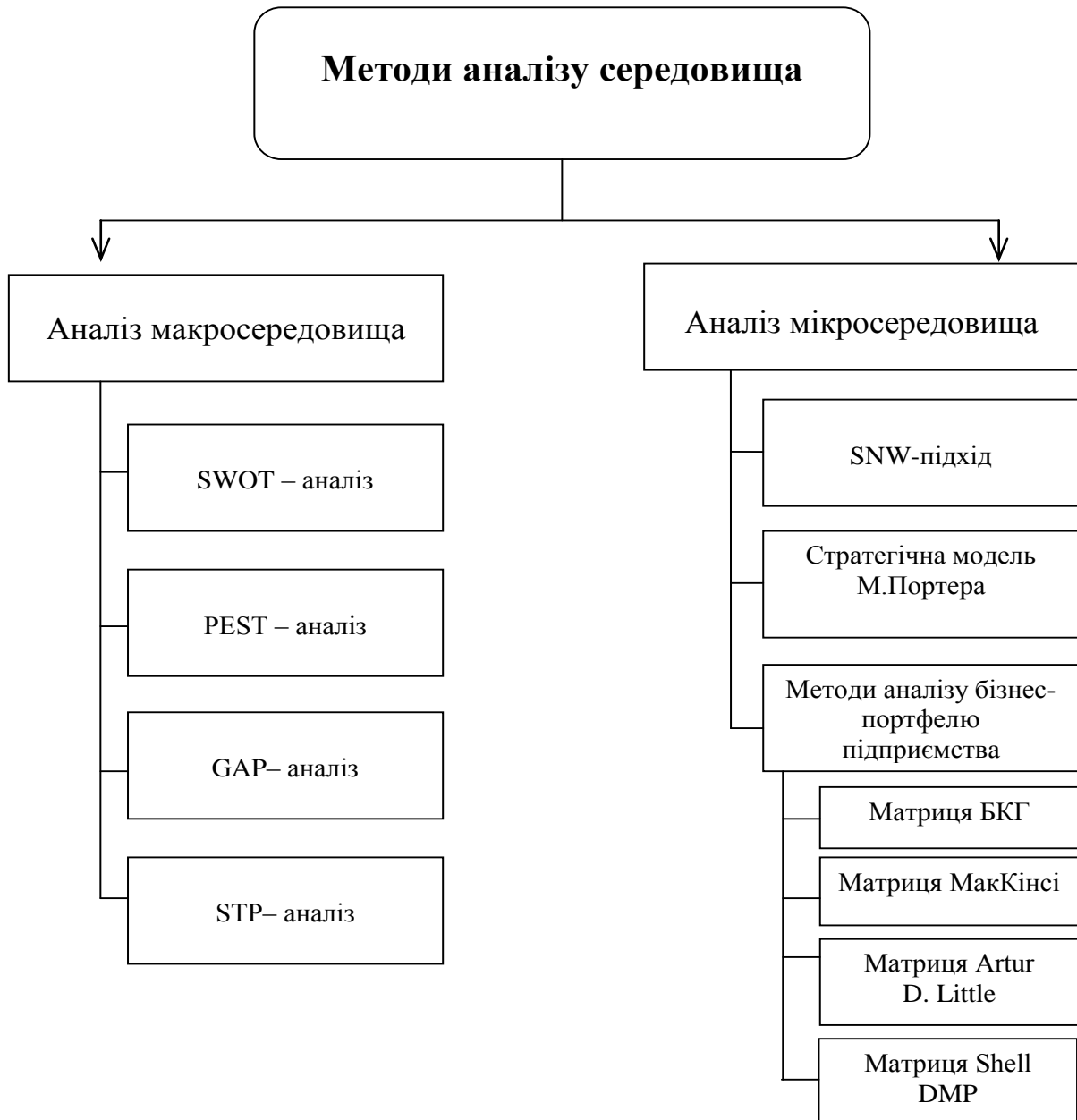


Рис. 2.5. Класифікація методів аналізу

Для успішного аналізу середовища методом SWOT-аналізу важливо не тільки вміти виявляти загрози і можливості, сильні і слабкі сторони діяльності, але і вміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно дотримуватися таких положень.

1. Ретельно визначати сферу кожного SWOT-аналізу. Підприємства як правило проводять загальний аналіз, який охоплює весь їхній бізнес. Такий аналіз буде занадто узагальненим і недостатньо інформаційним для управлінців, яких цікавлять можливості на конкретних ринках або сегментах. Зосередження

SWOT-аналізу на конкретному сегменті забезпечує виявлення найбільш важливих його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

2. Необхідно чітко розуміти відмінності між елементами SWOT: силами, слабостями, можливостями і загрозами. Сильні і слабкі сторони – це внутрішні ознаки підприємства, отже, йому підконтрольні. Можливості і загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища і невіддільні впливу підприємства.

3. Сильні і слабкі сторони можуть вважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. До аналізу включають тільки найбільш значимі переваги і недоліки, із врахуванням можливостей конкурентів. Сильна сторона буде сильною тільки тоді, коли такою її бачить ринок. Наприклад, якість продукції буде силою, тільки якщо вона вища за якість продукції конкурентів. Крім того, переваги і недоліки повинні бути проранжовані відповідно до їх важливості з точки зору покупців.

4. SWOT-аналіз має базуватися на об'єктивних даних, тому для формування об'єктивної, різнобічної, точної вхідної інформації доцільно створити експертну групу.

Основними джерелами інформації для проведення стратегічного аналізу є:

- опубліковані матеріали підприємства (статут, річні звіти, статистичні звіти, що подаються до державних органів тощо);
- внутрішня інформація (звіти керівництву, дані статистичного та бухгалтерського обліку, загальні відомості про підприємство);
- спостереження за діяльністю підприємства;
- бесіди з керівництвом та спеціалістами;
- дані про розвиток галузі, тенденцій та прогнозів тощо.

Схематично процес SWOT-аналізу проілюстровано на рис. 2.6.

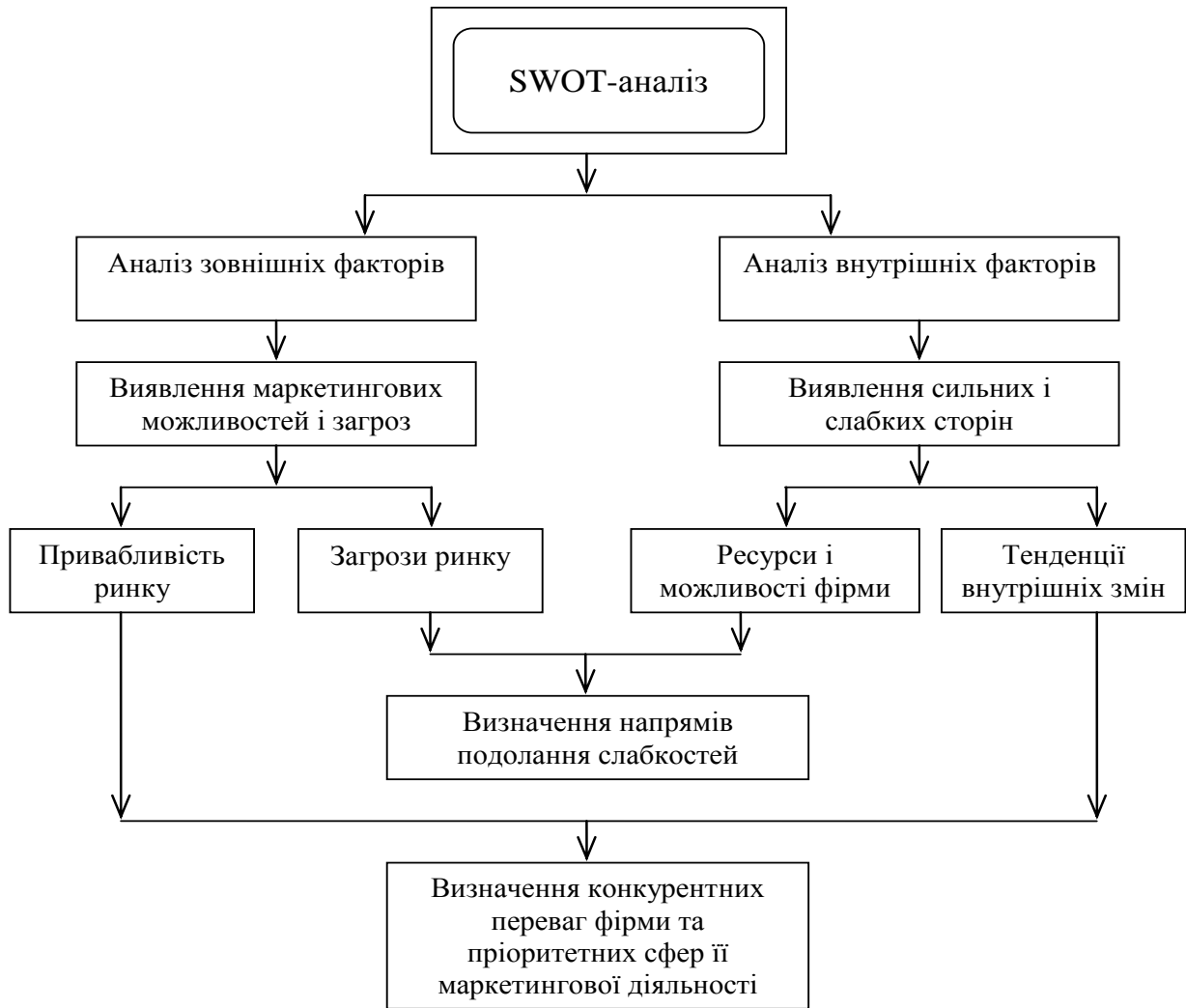


Рис. 2.6 – Процес SWOT-аналізу

Проведемо оцінку стратегічного положення досліджуваного підприємства ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат» методом SWOT-аналізу. Даний метод дає можливість вибрати стратегії, які б узгодили внутрішні можливості підприємства (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену в можливостях і загрозах).

Етап 1. Визначення і групування сильних і слабких сторін підприємства за основними параметрами (табл. 2.18).

Етап 2 SWOT-аналізу – це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Методика визначення ринкових можливостей і загроз практично ідентична методиці визначення сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2.19).

Визначення сильних і слабких сторін ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Підприємство	1. Наявність значного досвіду з виробництва та просування продукції. Історія виробництва м'ясної продукції підприємства нараховує більше 20 років 2. Залучення кваліфікованих кадрів	1. Застаріла система управління матеріально-технічними і трудовими ресурсами
Виробництво	3. Висока якість продукції. Підтвердженням цього є ряд дипломів і грамот, отриманих за високу якість продукції комбінату. 4. Використання в процесі виробництва нового, високотехнологічного італійського обладнання.	2. Значна залежність від стабільності поставок сировини. 3. Вирішальним фактором в процесі вибору сировини є ціна. 4. Високі ціни на продукцію, ціни основних конкурентів на 20-30% нижчі за продукцію ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат».
Фінанси	5. Фінансова стабільність підприємства та досить великі фінансові можливості. Чистий прибуток підприємства за 2011тр. склав 113 тис. грн.	5. Тривалий час впровадження інновацій в життя та потреби значних інвестиційних коштів
Інновації	6. Наявність гарної матеріальної бази для ведення НДДКР	6. Слабкі взаємозв'язки із науково-дослідними підприємствами
Маркетинг	7. Входить до десятки лідерів галузі (ринкова частка підприємства становить 7,6%). 8. Ефективні канали поширення продукції. ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат» має власну мережу збуту по всій території України. 9. Попит на продукцію підприємства стабільно зростає (за 2011 р. виробництво продукції збільшилося на 20,4%)	7. Недостатньо розвинена система ціноутворення. 8. Складність доступу до інформації щодо розвитку ринку продукції і рівня конкуренції виробників

Етап 3. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу (табл. 2.20).

Етап 4. Встановлення зв'язків між визначеними факторами. Для цього проводять попарну бальну оцінку факторів (наприклад, за шкалою від - 5 до +5: слабкі сторони роботи підприємства та ринкові загрози оцінюються від -5 до 0, а сильні сторони та ринкові можливості – від 0 до +5).

Із знаком «+» оцінюється впевненість у тому, що підприємство може проявити свої сильні сторони чи нівелювати слабкі, щоб використати наявні

можливості чи протидіяти ринковим загрозам.

Таблиця 2.19

Визначення ринкових можливостей і загроз ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1	2	3
Конкуренція	1. Вихід на нові ринки. 2. Можливість нарощування обсягів експорту продукції	1. Активізація дій конкурентів з боку виробників м'ясної продукції як національного, так і закордонного походження. 2. Наплив продукції низької якості, виготовленої малими підприємствами, що дискредитує продукцію в очах споживача.
Збут	3. Наявність постійних постачальників. Можливість придбання сировини за помірними цінами	3. Розрив партнерських відносин з постачальниками сировини
Попит	4. Обслуговування додаткових груп споживачів	4. Зміни в потребах і смаках споживачів. 5. Падіння попиту через зниження доходів населення
Природні і екологічні фактори	5. Збільшення доступності ресурсної бази. Існує можливість розширення можливостей власного відгодівельного пункту за рахунок власного виробництва кормів.	6. Погані погодні умови погіршують умови утримання тварин у весняно-осінній період
Економічні фактори	6. Можливість отримання додаткового прибутку за рахунок зниження податкового навантаження і цін на сировину	7. Нестабільність ринку сировини. Високі ціни на коньячний спирт, тепло- і енергоносії, які мають тенденцію до зростання
Політико-законодавчі фактори	7. Державна підтримка інноваційного розвитку підприємства	8. Несприятлива економічна політика уряду (податковий тиск та ін, обслуговування інтересів приватних осіб тощо)
Науково-технічні фактори	8. Можливість використання наукових розробок у практичній діяльності	9. Відсутність стратегічних програм наукових досліджень щодо розвитку галузі

Сумарні оцінки за кожним фактором підсумовуються окремо за рядками і стовпчиками. Найбільш сильні ринкові можливості і сторони діяльності підприємства визначаються за максимальною сумою балів, а ринкові загрози і слабкі сторони діяльності – за мінімальною. Із знаком «-», – що підприємство не зможе проявити свої сильні сторони, а слабкі нівелювати, щоб використати

наявні можливості чи протидіяти ринковим загрозам.

Таблиця 2.20

SWOT-аналіз ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище																Сума	
		Сильні сторони								Слабкі сторони									
		S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆	S ₇	S ₈	S ₉	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅	W ₆	W ₇		W ₈
Можливості	O ₁	5	5	4	5	2	4	3	4	3	-3	-2	-2	-3	-3	-3	-2	-3	14
	O ₂	3	4	4	4	4	2	3	4	4	-2	-2	-2	-3	2	-3	-3	-3	16
	O ₃	4	4	2	1	3	1	2	3	3	-1	-2	1	1	-1	1	1	1	24
	O ₄	3	3	1	3	4	3	3	2	2	-1	2	-2	-2	-3	-2	-2	-2	12
	O ₅	4	4	3	3	3	1	3	2	1	-1	3	1	1	-1	1	2	1	31
	O ₆	3	4	1	4	2	3	2	1	1	-3	2	2	1	-4	2	1	1	23
	O ₇	3	4	2	4	2	3	1	1	1	-1	1	1	2	-3	3	2	2	28
	O ₈	4	3	2	4	2	2	2	1	2	-2	2	2	1	-4	1	2	1	25
Загрози	T ₁	2	3	2	2	2	2	-2	-1	3	-3	-4	-4	-4	-3	-3	-4	-2	-14
	T ₂	-3	-3	-2	-3	-3	-3	-1	-3	-3	-2	-4	-4	-3	-3	-3	-3	-3	-49
	T ₃	3	2	-4	-4	2	-4	3	-4	-3	-3	-4	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-27
	T ₄	-2	2	1	1	-4	2	1	-4	2	2	2	-3	-2	-3	-2	-2	-2	-11
	T ₅	-4	-4	-4	-3	-4	-4	-3	-4	-2	2	-3	-3	-4	-4	-4	-4	-4	-56
	T ₆	-4	-4	-3	2	-3	-2	-3	-4	-4	3	-2	-4	-2	-3	-2	-2	-2	-39
	T ₇	-3	-3	-3	-2	2	2	-3	-3	-2	1	-4	-4	-4	-3	-4	-4	-4	-41
	T ₈	-4	-4	-4	-3	2	-2	-3	-3	-3	-4	-3	-4	-3	-4	-2	-3	-2	-49
	T ₉	-3	-3	-4	-3	2	-3	-3	-4	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-3	-47
Сума		11	17	-2	15	18	7	5	-12	2	0	-21	-21	-30	-29	-44	25	25	

Етап 5. Узгодження сил (слабкостей) із можливостями (загрозами) шляхом їх позиціонування на полях двомірної SWOT-матриці (вісь абсцис – сили та слабкості, вісь ординат – можливості та загрози) та розроблення стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства відповідно до однієї з чотирьох можливих позицій в матриці:

1) сильні позиції – зовнішні можливості (стратегія використання сил для реалізації можливостей);

2) сильні позиції – зовнішні загрози (стратегія використання сил для нейтралізації загроз);

3) слабкості – зовнішні можливості (стратегія реалізації можливостей для подолання слабкостей);

4) слабкості – зовнішні загрози (стратегія скорочення діяльності в даному ринковому сегменті).

Матриця SWOT-аналізу представляється у своєрідній формі, що не містить

остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес аналізу інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника, зорієнтованого на поточну роботу, застосування SWOT-аналіз, є корисним, оскільки заставляє замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій



організації з урахуванням її особливостей (рис. 2.7).

Рис. 2.7. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

Можна зробити висновок, що найсильнішими сторонами, за наявності яких можна досягти ринкових можливостей, є фінансова стабільність підприємства та досить великі фінансові можливості, а також кваліфікований персонал. Відповідно найслабшими сторонами є невисокий рівень рентабельності

виробництва та тривалий час, потрібний на впровадження інновацій в життя, потреба в значних інвестиційних коштах.

Найбільш сприятливими і досяжними ринковими можливостями є нарощування обсягів експорту продукції та отримання додаткового прибутку за рахунок зменшення митних тарифів на експорт сировини. Найменш сприятливими, які становлять потенційну загрозу для підприємства, є падіння попиту через зниження доходів населення та несприятлива економічна політика уряду.

Таким чином, маючи сильні сторони, діючи у нестабільному середовищі, підприємству варто, перш за все, стримувати наступ конкурентів і протистояти складним економіко-правовим умовам, а також реалізовувати стратегію вибіркового завоювання частки ринку шляхом модернізації виробництва та продукту, зниження витрат.

Проведені дослідження довели, що розробка системи стратегічного аналізу для підприємства є практично єдиним способом моделювання його діяльності з визначенням цілей і їхньою реалізацією відповідно до наявного потенціалу і змін ринкового середовища.

Серйозною проблемою залишається розробка і вибір систем показників, використовуваних в процесі реалізації стратегії з метою контролю. Концепція стратегічного управління вимагає реальну підтримку актуальності, життєздатності і ефективності стратегій, а також своєчасного контролю за виконанням стратегії і досягненням цілей. Для досягнення цих цілей будується система показників, що дозволить здійснювати постійний моніторинг за реалізацією стратегії, змін потенціалу і зовнішнього середовища підприємства.

На сьогодні необхідно суттєво переглянути підходи до аналізу потенціалу матеріальних ресурсів, оскільки керівництво підприємств зіштовхнулось з проблемою низького рівня інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління цими видами діяльності. Потрібно розпочати активно використовувати стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів, а не зосереджуватися, як заведено нині, виключно на порівнянні показників

ефективності використання матеріальних ресурсів. У сучасних економічних умовах, ці показники не можуть бути єдиним аргументом для визначення стратегій управління потенціалом матеріальних ресурсів.

Стратегічний аналіз спрямований на формування інформаційно-аналітичного забезпечення управлінського процесу, яке дає змогу знизити рівень невизначеності при прийнятті та реалізації стратегічних рішень.

Стратегічний аналіз може здійснюватись окремим підрозділом підприємства або консалтинговою фірмою за попередньо укладеним договором. Перший спосіб не виключає отримання недостовірних результатів за умови відсутності у відповідних фахівців підприємства достатнього досвіду здійснення стратегічного аналізу. Другому ж способу притаманний ризик розкриття консалтинговою фірмою інформації, отриманої в процесі стратегічного аналізу, третім особам, зокрема й конкурентам.

Суб'єкти стратегічного аналізу – це особи, які його здійснюють (працівники відділу стратегічного аналізу, вище керівництво підприємства тощо). Об'єктами стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів є: потенціал матеріальних ресурсів; зовнішнє середовище; виробничі і ресурсні стратегії підприємства; стратегічні управлінські рішення щодо матеріально-технічного забезпечення господарської діяльності підприємства; взаємозв'язки та взаємодія вищезазначених категорій тощо.

Стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів підприємства пропонуємо здійснювати за такими етапами (рис. 2.8):

1. Формування (вдосконалення, тестування на адекватність сучасним умовам тощо) методології стратегічного аналізу та формування (поповнення) баз даних для стратегічного аналізу.

2. Підготовка до здійснення стратегічного аналізу конкретних об'єктів для виконання поставлених завдань.

3. Здійснення стратегічного аналізу конкретних об'єктів потенціалу матеріальних ресурсів для виконання поставлених завдань:

3.1. Аналіз факторів, які впливають на вирішення проблем чи виконання завдань стратегічного характеру в сфері управління матеріальними ресурсами, для формування альтернативних варіантів відповідних стратегічних управлінських рішень:

- визначення всіх факторів, що впливають на вирішення конкретної проблеми, виконання певного завдання (з врахуванням довгострокових цілей та місії підприємства тощо);
- отримання з різних джерел необхідної інформації та групування її під вирішення конкретних проблем, завдань тощо;
- аналіз рівня і тенденцій зміни потенціалу матеріальних ресурсів підприємства;
- аналіз стану і динаміки зовнішнього середовища підприємства (прямого і непрямого впливу);
- аналіз взаємозв'язків та взаємодії потенціалу матеріальних ресурсів підприємства та зовнішнього середовища;
- формування альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень (на основі результатів попередніх підетапів);

3.2. Аналіз рівня оптимальності узгоджених з вищим керівництвом альтернативних варіантів відповідних стратегічних управлінських рішень для обґрунтування вибору оптимального з них:

- встановлення критеріїв оптимальності для рішень, що аналізуються;
- отримання додаткової необхідної інформації для аналізу рівня оптимальності альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень;
- аналіз переваг і недоліків альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень;
- аналіз достатності потенціалу матеріальних ресурсів підприємства для виконання альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень та ризиків, пов'язаних з їх виконанням;
- аналіз альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, що ще не відкинуті, на відповідність іншим критеріям оптимальності;

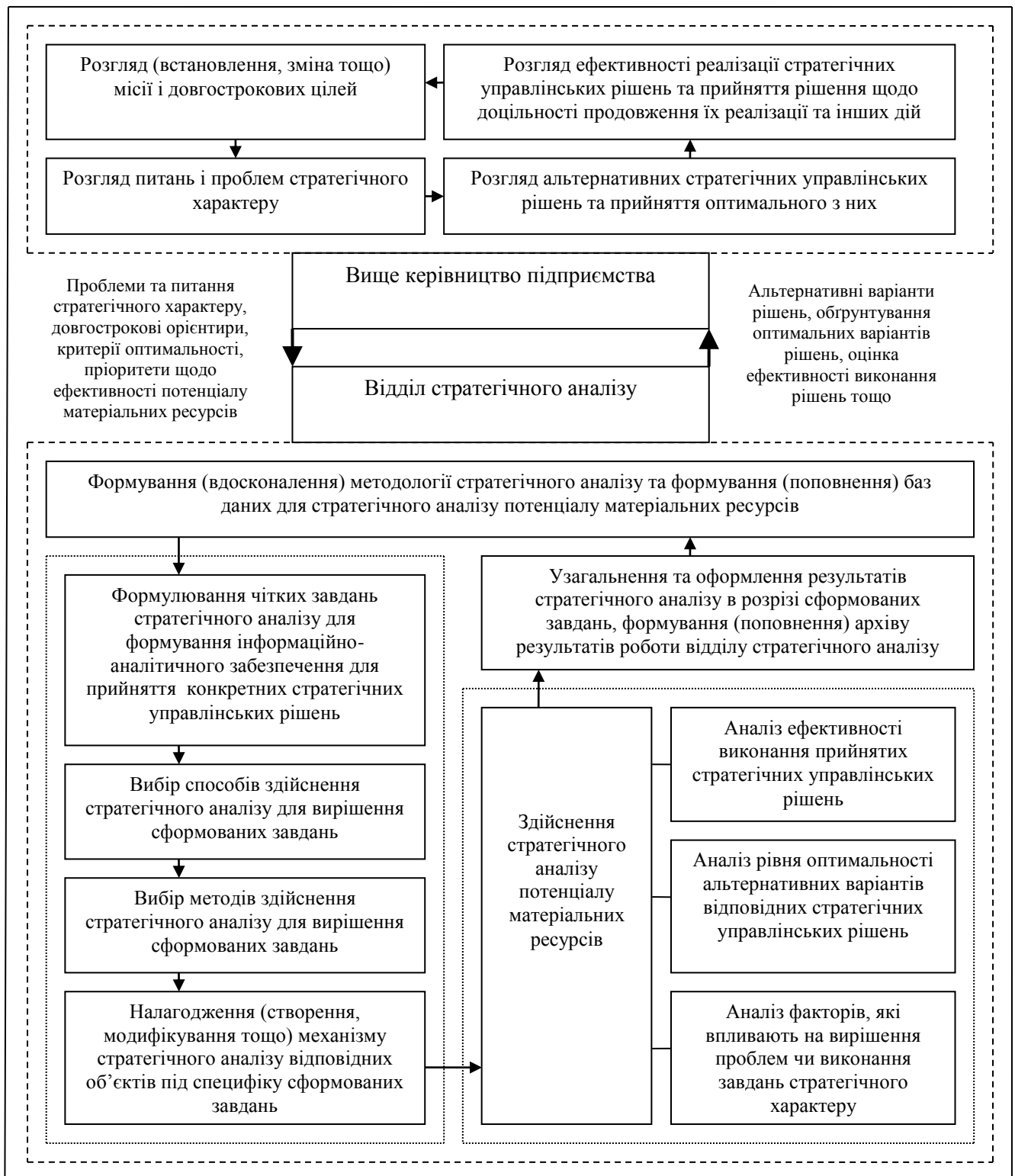


Рис. 2.8. Модель здійснення стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства

– обґрунтування оптимального варіанта стратегічного управлінського рішення, яке буде рекомендуватись для затвердження та реалізації;

3.3. Аналіз загальної ефективності виконання прийнятих стратегічних управлінських рішень для визначення подальшої доцільності їх виконання чи визначення необхідності прийняття додаткових стратегічних рішень:

- отримання з різних джерел інформації та групування її для визначення різних видів ефектів від виконання стратегічних управлінських рішень та різновидів ефективності їх виконання;

- аналіз отриманих ефектів від виконання стратегічних управлінських рішень;

- аналіз понесених витрат на виконання стратегічних управлінських рішень;

- аналіз різних видів ефективності виконання стратегічних управлінських рішень;

- аналіз доцільності продовжувати виконання відповідних управлінських рішень (повністю чи частково) та визначення потреби прийняття інших стратегічних рішень з того ж питання (проблеми) тощо;

4. Узагальнення та оформлення результатів стратегічного аналізу в розрізі сформованих завдань, і формування (поповнення) архіву результатів роботи відділу стратегічного аналізу.

Використання запропонованої моделі стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства, дасть можливість підвищити оптимальність прийнятих відповідних стратегічних управлінських рішень та ефективність їх реалізації.

Висновки до розділу 2

Проведені дослідження з питань аналізу формування потенціалу матеріальних ресурсів дають можливість зробити такі висновки:

1. Основною метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість в довготерміновій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та

урахуванням змін у зовнішньому середовищі на свою користь.

2. Важливим етапом стратегічного аналізу є цільові оцінки потенціалу матеріальних ресурсів підприємства, тобто аналіз та оцінювання рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Цільова оцінка потенціалу – якісна його оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створити умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів за виконавцями та термінами для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечити досягнення поставлених цілей.

3. Методика маржинального аналізу розширює можливості пошуку альтернативних варіантів господарських рішень щодо оптимізації витрат матеріальних та трудових ресурсів при виробництві продукції. Маржинальний аналіз – це дієвий метод обґрунтування широкого спектру управлінських рішень у частині планування та прогнозування витрат виробництва, ресурсомісткості та прибутковості виробництва окремих видів продукції. Найбільш важливі аналітичні можливості маржинального аналізу при заданих економічних умовах: визначення беззбитковості виробництва продукції та запасу міцності товаровиробника для прогнозування та планування процесу виробництва; проведення факторного аналізу ресурсомісткості при виробництві продукції, який дасть можливість пошуку альтернативних варіантів зниження собівартості продукції за рахунок збалансування змінних ресурсів: матеріалів, праці, техніки тощо.

4. Для проведення стратегічного аналізу використовується ряд методів, кожен з яких має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати при прийнятті рішень. Застосування методів доцільно в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу. З метою формування ефективної стратегії управління підприємством необхідно комплексно застосувати методи стратегічного аналізу і проаналізувати як зовнішнє, так і

внутрішнє середовище.

5. Проведений SWOT-аналіз ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат» виявив, що найсильнішими сторонами, які дозволяють досягти ринкових можливостей, є фінансова стабільність підприємства та досить високі фінансові можливості, а також кваліфікований персонал. Відповідно найслабшими сторонами є невисокий рівень рентабельності виробництва та тривалий час, потрібний на впровадження інновацій в життя, потреба в значних інвестиційних коштах. Найбільш сприятливими і досяжними ринковими можливостями є нарощення обсягів експорту продукції та отримання додаткового прибутку за рахунок зниження митних тарифів на експорт сировини. У свою чергу найменш сприятливими, які становлять потенційну загрозу для підприємства, є падіння попиту через зниження доходів населення та несприятлива економічна політика уряду.

6. Автором запропонована модель здійснення стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства м'ясопереробної промисловості, яка включає ряд етапів. Використання запропонованої моделі дасть можливість підвищити оптимальність прийнятих відповідних стратегічних управлінських рішень та ефективність їх реалізації.

Основні результати дослідження по розділу 2 представлені у працях автора [193, 196, 197, 199, 201, 202, 203, 205, 207, 210, 215].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКА ПРОГНОЗНОГО АНАЛІЗУ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ

3.1. Прогнозування в діяльності м'ясопереробних підприємств: поняття та роль у стратегічному аналізі

В умовах ринкової економіки підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств м'ясопереробної промисловості та їх конкурентоспроможності можливе за умови використання сучасних методів управління та формування стратегії розвитку у довгостроковій перспективі.

Складні умови господарювання, зростаючі вимоги споживачів та посилення конкуренції потребують від керівників сучасних м'ясопереробних підприємств нових ефективних та прогресивних засобів управління. Одним із таких засобів є стратегічне управління, а важливим його структурним елементом – прогноз.

Важливою методологічною базою стратегічного управління на промисловому підприємстві є прогнозування основних показників господарської діяльності та навколишнього економічного середовища. Завдяки прогнозуванню планові служби отримують об'єктивні імовірнісні оцінки шляхів і методів досягнення поставлених в рамках стратегічного та тактичного планування цілей. Значна кількість підприємств в Україні, зокрема ряд об'єктів м'ясопереробної галузі харчової промисловості, має незадовільний рівень забезпечення планування відповідним прогнозним інструментарієм та відчуває дефіцит фахівців-прогнозистів. За своєчасної розробки та впровадження заходів, спрямованих на поліпшення методів прогнозування й планування, такі підприємства зможуть підвищити ефективність свого управлінського потенціалу, відновити стратегію і тактику розвитку в умовах жорсткої конкурентної боротьби за споживача. Попередження розвитку негативних кризових явищ на

підприємстві можливе лише за систематичної та об'єктивної оцінки його майбутнього стану.

Прогнозування – це важлива процедура стратегії розвитку національної економіки в цілому, її окремих ланок і структурних елементів. Воно є однією з форм діяльності, що складається з наукового передбачення стану об'єкта прогнозування у певний момент майбутнього, яке базується або на аналізі тенденцій соціально-економічного розвитку об'єкта з подальшою екстраполяцією визначених тенденцій, або на використанні нормативних розрахунків.

Одним із складників системи стратегічного управління є прогнозування майбутнього розвитку організації. В ринковій економіці жодне підприємство не може досягти стабільного успіху, якщо не буде використовувати планування і прогнозування в управлінській діяльності. На основі прогнозів і планів розробляють стратегію і тактику підприємства, тобто набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають його основних цілей. Передбачене за допомогою прогнозів майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати прибутки та мінімізувати збитки.

Якщо прогноз розуміти як передбачення напрямків та тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища, то метою прогнозування є одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку різних показників, а також усієї системи менеджменту.

Об'єктом прогнозування виступає економічна і соціальна діяльність суб'єктів господарювання у системі національної економіки в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Специфічні особливості прогнозування:

- основою прогнозування є прогностичні методи;
- це самостійна галузь знань, тому що низка соціально-економічних процесів не піддається плануванню і є виключно об'єктом прогнозування (демографічні процеси, поточний попит населення на предмети споживання, склад родин тощо).

Система прогнозування – певна єдність методології, організації і розробки прогнозів, що забезпечує їхню погодженість, спадкоємність і безперервність.

Прогнози можна поділяти за різними ознаками: метою прогнозування, завданням, об'єктами, часом упередження, методами прогнозування, джерела інформації тощо. Велика кількість таких ознак і відсутність їх чітко визначених характеристик ускладнюють створення єдиної класифікації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація прогнозів залежно від характеру досліджуваних об'єктів

№ п/п	Вид прогнозу	Застосування
1	Економічний	Досліджують перспективи розвитку окремих елементів продуктивних сил і виробничих відносин: продуктивність праці, використання і відтворення трудових ресурсів та основних засобів, обсяг і склад інвестицій та їх ефективність, темпи економічного зростання, розвиток галузей тощо
2	Природних ресурсів	Характеризують залучення ресурсів у господарський оборот та охоплюють усі види суспільного відтворення і природне середовище: паливо і мінеральні ресурси, ресурси Світового океану, деякі види енергії, рослинний і тваринний світ, а також охорону навколишнього середовища
3	Науково-технічний	Досліджують досягнення НТП, що істотно впливають на розміщення виробництва, природні фактори
4	Демографічні	Охоплюють рух народонаселення і відтворення трудових ресурсів, рівень зайнятості працездатного населення, його кваліфікаційний і професійний склад
5	Соціального розвитку	Включають споживання населенням продуктів харчування і непродовольчих товарів, роздрібний товарооборот, розвиток галузей невиробничої сфери: загальну і професійну освіту, культуру і мистецтво, охорону здоров'я, житлово-комунальне господарство тощо

У свою чергу економічні прогнози поділяють за ознаками, наведеними в табл. 3.2. Час упередження (прогнозований період) – проміжок часу від моменту, для якого є останні статистичні дані про досліджуваний об'єкт, до моменту прогнозування.

Тривалість періоду залежить від специфіки об'єкта прогнозу, зокрема від часу функціонування об'єкта прогнозування, від інтенсивності зростання показників, від тривалості дії виявлених тенденцій і закономірностей.

Таблиця 3.2

Класифікація економічних прогнозів

Ознака класифікації	Вид прогнозу	Застосування
Масштабність досліджуваного явища	Мікроекономічний	Передбачає розвиток окремих підприємств, виробництв та окремих видів продукції або попиту на неї
	Галузевий	Прогнозує розвиток галузей у країні
	Прогноз розвитку народногосподарських комплексів	Визначає закономірності розвитку сукупності галузей, поєднаних єдиним цільовим призначенням
	Регіональний	Передбачає розвиток окремих регіонів
	Макроекономічний	Присвячений аналізу розвитку найбільш загальних тенденцій техніко-економічного потенціалу країни
Функціональне призначення	Пошуковий	Вивчає можливі напрямки і числові характеристики майбутнього розвитку прогнозованого об'єкта або явища. Відштовхується при визначенні майбутнього стану об'єкта від його минулого і сьогодення
	Нормативний	Призначений для визначення можливих шляхів, економічних та матеріальних засобів і строків досягнення заданого і бажаного стану прогнозованого об'єкта або явища. Здійснюється від заданого стану в майбутньому до істотних тенденцій та їх змін з урахуванням поставленої мети
Час упередження (прогнозований період)	Оперативний (до одного місяця)	Ґрунтується на припущенні про те, що у прогнозованому періоді не відбудеться істотних як кількісних, так і якісних змін у досліджуваному об'єкті
	Короткостроковий (від кількох місяців до одного року)	Припускає лише кількісні зміни у досліджуваному об'єкті
	Середньостроковий (від одного до п'яти років)	Виходить як з кількісних, так і з якісних змін у досліджуваному об'єкті, причому кількісні зміни переважають над якісними
	Довгостроковий (не менше п'яти років)	Оцінка подій дається якісно-кількісна (тобто переважають якісні зміни над кількісними)

Залежно від сприйняття можливості передбачення майбутнього розвитку процесів та явищ керівники можуть по-різному оцінювати необхідність та можливість прогнозування (табл. 3.3).

Варіанти використання прогнозів в організації

Роль прогнозу	Уявлення про майбутнє	Наслідки
Відсутність прогнозів (вони не потрібні)	Відсутнє	Рішення приймаються без оцінки наслідків. Результат – криза та можливий крах організації
Відсутність прогнозів (вони неможливі)	«Фатум»	Нічого не можна змінити, тому не треба намагатися передбачити майбутнє; усе, що діється, – несподіванка. Результат – такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Відсутність прогнозів (досить «славною минулого»)	«Розвиток» минулого	Зміна умов діяльності робить ефективні в минулому рішення непридатними до поточної ситуації. Результат – такий підхід призводить до кризи та можливого краху підприємства
Екстраполяція	Майбутнє схоже на минуле	Рівень розвитку підприємства буде вищим, але принципово нічого не зміниться, може бути втрачено конкурентну позицію внаслідок прорахунків з інноваціями
Часткове прогнозування	Очікування кризи	Усе підпорядковано ліквідації кризових явищ, а не їх запобіганню; не завжди вдається вийти з кризи
Інтуїтивні прогнози	Майбутнє можливо передбачити	Відсутність використання раціоналістичних методів робить прогнози ненадійними, нерідко ці прогнози є неправильними або некорисними. Можливість кризи
Система варіантних прогнозів	Те саме	Основа системи планів, осмислення можливостей впливу на обставини (середовище). Результат – довгострокове існування організації

Прогнозування – обов'язковий передплановий етап, виступає як джерело необхідної інформації для розробки стратегії розвитку і цілей виробництва та як метод визначення кількісних характеристик розробленого стратегічного плану розвитку. Методологія прогнозування представлена на рис. 3.1 [80].

Прогнозування – це наукове обґрунтування можливих кількісних та якісних змін стану досліджуваного об'єкта, рівня розвитку в цілому, окремих напрямів діяльності в майбутньому, а також альтернативних способів і строків досягнення очікуваного стану. Цілі, час, умови прогнозу і специфіка його проведення визначають комплекс методів і прийомів прогнозування. А. Орлов визначає методи прогнозування як сукупність прийомів і способів мислення, що дозволяють на основі аналізу ретроспективних даних, екзогенних та ендогенних зв'язків об'єкта прогнозування, а також їхніх змін у рамках розглянутого явища

або процесу вивести судження певної достовірності щодо майбутнього розвитку об'єкта [126].

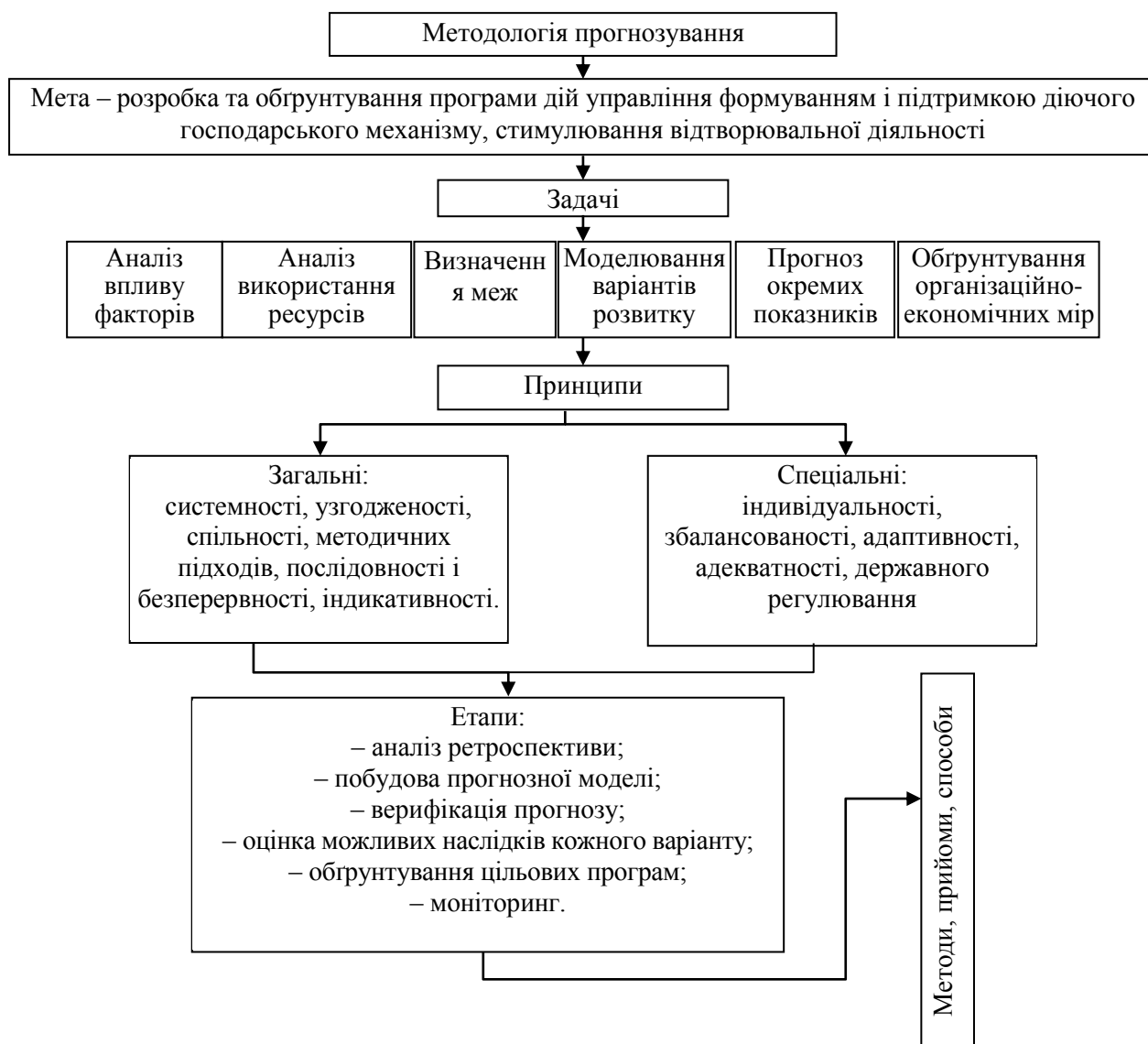


Рис. 3.1. Схема методології прогнозування в процесі управління

Класифікація основних методів і їх коротка характеристика наведені в таблиці 3.4.

Коротка характеристика методів прогнозування

Сфера застосування	Вирішені задачі	Особливості застосування
Експертні методи		
Економічна кон'юнктура. Розвиток об'єктів великої складності	В умовах відсутності достовірної статистики, невизначеності, в екстремальних ситуаціях	Вироблення колективної думки групи експертів. Потребує багато часу для опитування і обробки даних.
Метод евристичного прогнозування		
Науково-технічні об'єкти і проблеми, розвиток яких погано піддається формалізації	Прогнозування великих і складних систем. Виявлення об'єктивізованого уявлення про перспективи розвитку вузької області	Спеціально обробляються прогнозні оцінки об'єкта шляхом систематизованого опитування експертів у вузькій сфері діяльності.
Колективна генерація ідей		
Отримання блоку ідей з прогнозування і прийняття рішень	Визначення всього можливого кола варіантів розвитку керованого об'єкта. Отримання сценарію розвитку об'єкта управління	Синтез об'єкт прогнозу, мультифакторний аналіз подій, аналіз подій зі сторони детермінуючих чинників
Морфологічний аналіз		
В умовах малого обсягу інформації про досліджувану проблему, для отримання систематизованої інформації по всіх можливих варіантах її рішення	Прогнозування можливого результату фундаментальних досліджень. При відкритті нових ринків, формуванні нових потреб	Структурні взаємозв'язки між об'єктами, явищами і концепціями. Використання повної сукупності знань про об'єкт. Необхідною вимогою є повна відсутність попередніх думок
Прогнозні графі і «дерево рішень»		
Структурне прогнозування (знаходження розв'язання проблеми при збереженні функцій, але зміною структури об'єкта)	Прогноз розвитку об'єкта в цілому. Формулювання сценарію досягнення прогнозованої мети, рівня мети, критерію	Вибір графі, що визначається сутністю відносин, які вона повинна виразити
Математичні методи параметричного прогнозування		
Визначення тенденцій розвитку об'єктів, що мають кількісні статистичні дані про їх минулий і сьогоdnішній стан	Задачі прогновної екстраполяції	Можуть застосовуватися: за умов, коли вихідні статистичні дані відповідають вимогам, пред'явленим до конкретних математичних методів; за наявності кількісної інформації
	Задачі методу найменших квадратів	Застосування можливе, якщо за час упередження функціональна структура об'єкта прогнозування не змінюється
Прогноз процесів, динаміка яких містить коливальні або гармонійні складові	Спектральний аналіз	До об'єкта прогнозування відносяться: сезонні коливання попиту; макроекономічні процеси; енергоспоживання

Маржинальний облік і сукупність змінних, що характеризують об'єкт і їх взаємозв'язки	Факторний аналіз	Являє собою розділ математичної статистики і включає велику кількість методів
Прогнозування за аналогією		
Розв'язання проблем, звичних для осіб, що приймають рішення	Рішення ситуаційних управлінських задач	Використання методу за наявності аналогів об'єктів, процесів, ситуацій

Для прийняття рішення необхідно мати достовірну і повну інформацію, на основі якої формується стратегія виробництва й збуту продукції. У зв'язку із цим підвищується роль прогнозів. Необхідно розширювати системи і удосконалювати методи прогнозування, застосовувані на практиці. Особлива увага повинна приділятися прогнозуванню попиту на продукцію, витрат виробництва, цін і прибутку. Для цього проводяться дослідження внутрішнього й світового ринків, здійснюється аналіз еластичності попиту.

Розрізняють різні підходи щодо прогнозування, але будь-який із них можна віднести до інтуїтивного (на основі особистого судження) або наукового (раціоналістичного) типу.

Обмеженнями інтуїтивного прогнозування є особисті упередження та забобони; «пастки» минулого досвіду; неусвідомлені спроби самоствердження; ілюзії тощо.

Науковий підхід орієнтується на використання взаємодоповнюючих моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

Головна мета прогнозів – виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього).

У моделі відбивається складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об'єкта прогнозування. Останніми роками поширення набули:

- економетричні моделі;
- економіко-математичні моделі, побудовані на сотнях статистично

оцінених рівнянь;

- галузеві моделі «витрати-випуск» тощо.

Особливості прогнозів, складених за найновішими методиками, полягають у тому, що вони містять як бажані, так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства, а також позитивні та негативні тенденції у взаємовпливі факторів цих трьох складових середовища.

Прогнози – це інструменти визначення цілей, але цілі – явище, складніше за просте визначення, та констатація напрямку розвитку будь-якої сфери, системи чи підсистеми. Виходячи з цього, треба ретельно досліджувати не тільки способи встановлення цілей та відповідних стратегій, а й сутність самого явища – «мета», оскільки від цього залежить зміст концепції та окремих складових системи стратегічного управління.

Кожний бізнес, хоч би яким малим він був, завжди має прогноз для обґрунтування мети у своїй діяльності, що, у свою чергу, створює підґрунтя для свідомого розвитку підприємства.

Найважливіші функції прогнозування в системі стратегічного планування такі:

- визначення можливих цілей і напрямків розвитку об'єкта прогнозування;
- оцінювання соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозування (рис. 3.2);
- попереднє визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з імовірних варіантів розвитку прогнозованих подій;
- оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо прояву обмежень у системі «час – гроші».

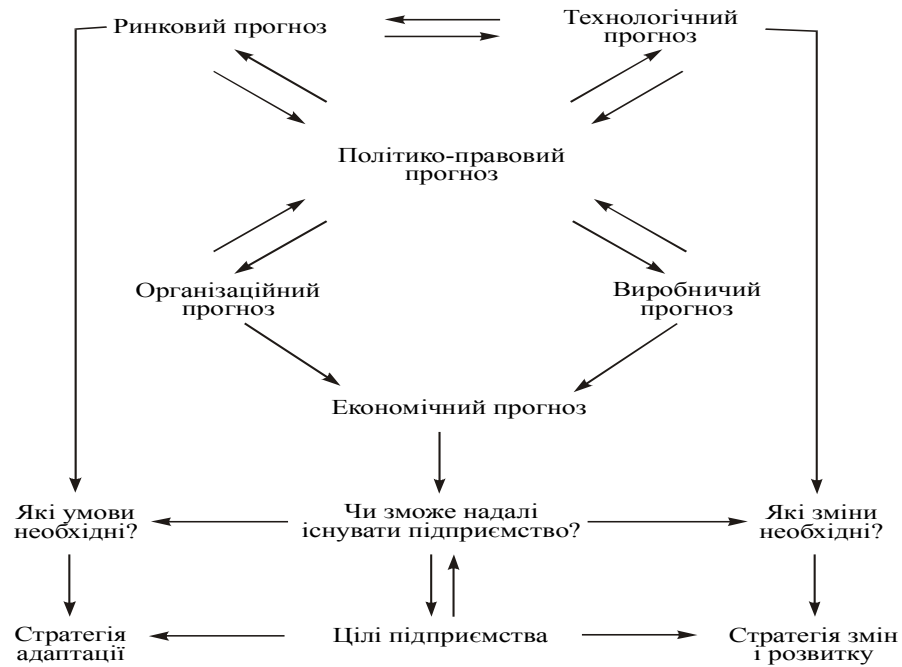


Рис. 3.2. Зв'язок прогнозів із цілями та стратегіями підприємства

Прогнозування є також необхідною основою для стратегічного планування. Наявність прогнозів підвищує обґрунтованість планів, дає можливість отримувати альтернативні плани. У стратегічному плануванні прогнози використовуються в різних варіантах. Це може бути:

- побудова системи альтернативних прогнозів для різних співвідношень «продукт – ринок»;
- оцінювання впливу різних факторів на розвиток ситуації, зокрема за окремими ринками (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни у потребах окремих груп споживачів тощо);
- виявлення ймовірності «точок зростання» у макро– та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
- зміни у співвідношенні «можливості – загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);
- розроблення цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Проте деякі підприємства для прийняття рішень про майбутнє організації

або зовсім не застосовують прогнози, або застосовують їх незначною мірою. Як правило, такі фірми функціонують недовго, оскільки навіть ті зміни в середовищі, які можна передбачити, стають несподіванкою: підприємство не готове для повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, або зазнає краху під впливом будь-якої, навіть незначної загрози.

Досвід процвітаючих підприємств свідчить про обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, що відбулися в недалекому минулому, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій.

Завдяки використанню системи варіантних прогнозів створюються умови для перевірки результатів, здобутих за допомогою різних методів прогнозування, тобто підвищується їх ймовірність. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати результати та мінімізувати збитки.

Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні, є методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання з різноманітними класифікаційними групуваннями моделей.

У системі стратегічного управління найпоширенішими є методи прогнозування. Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. У цьому й полягає обмеженість зазначеного підходу, оскільки чим триваліший період прогнозування, тим більша імовірна змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації. В основу експертних методів покладено п'ять основних умов групового вибору рішень:

– універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору (≥ 3) експертів (≥ 2) та можливостей визначення для них індивідуальних

профілів переваг;

– наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, за якого відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити направленості переваги стосовно колективної;

– незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то й відповідні за альтернативами ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів);

– наявність незалежності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» їм ступеня переваг;

– відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта-лідера, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають жодного значення для названого індивідуума).

Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що характеризуються спільною особливістю – мають на меті побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо їхньої динаміки, щоб на цій основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Технологічний оптимізм 1960 років, віра, що менеджмент, – це процес, який можна довірити комп'ютеру задля необхідної щільності рішень, що приймаються, згодом різко знизився. Але досі загальна роль, яку відіграють інформаційні технології взагалі та моделювання, зокрема, здається більш важливою, ніж це є насправді.

Світ бізнесу занадто складний, щоб бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі. Цей висновок призводить до двох типів однаково хибних реакцій:

1) відмови від аналітичних моделей та аналізу взагалі, перебільшення значення інтуїції, досвіду та «здорового глузду». Зазначена реакція базується на методах аналогій та порівнянь, на вивченні серії типових ситуацій, на таких

думках і судженнях, що переважають у даний момент. Але усе це – також клас моделей, але моделей певного типу, в яких насправді екстраполюється свій або чужий досвід, щоб досягти бажаного результату, який, за загальною оцінкою – недосяжний;

2) побудови складної системи взаємозв'язаних моделей, що охоплює найбільший період складної дійсності. Моделі в такій ситуації дають відчуття можливості швидкої та точної ідентифікації ситуації, розрахунку поведінки окремого об'єкта в умовах середовища, що змінюється, та пов'язаних із цим ризиків. Такі моделі зорієнтовані на суто формальні чинники для прийняття рішень, зарекомендували себе погано, оскільки потребували значних витрат часу, а отже, і коштів. Через великі обсяги інформації, потрібні для застосування моделей, у разі імовірнісного характеру отримуваних результатів менеджери відмовлялися використовувати ці моделі, посилаючись на «марно втрачений час для збирання та обробки інформації, що призводить до зволікання, з прийняттям необхідних рішень» за «незабезпечення гарантованого 100 % успіху».

Дослідження теоретико-методичних положень прогнозування та специфічних особливостей діяльності підприємств м'ясопереробної галузі дали можливість зробити висновки про об'єктивну необхідність впровадження методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку, оскільки це забезпечить врахування можливостей і виявлення можливих резервів, забезпечення необхідною інформацією для:

- визначення динаміки і впливу факторів на попит на різні види продукції м'ясопереробного підприємства;
- формування оптимальних розмірів виробничих запасів;
- побудови ефективної системи управління матеріально-технічним забезпеченням;
- розробки досконалої системи ціноутворення;
- одержання науково обгрунтованих планів розвитку діяльності підприємства з метою залучення фінансових інвестицій;
- кількісної та якісної оцінки змін обсягу виробництва, рівня

конкурентоспроможності продукції, індексів цін, валютних курсів, врахування часових, випадкових факторів;

- аналізу інвестиційної політики держави, тенденцій розвитку науково-технічного прогресу;
- обґрунтування вибору і прийняття управлінських рішень.

Прогнозування як функція управління господарською діяльністю дозволяє підвищити гнучкість і оперативність прийняття управлінських рішень на основі прогнозів, звести до мінімуму пов'язані з ним комерційні ризики, визначити цілі і можливі напрямки розвитку підприємства в майбутньому.

3.2. Стратегія та основні напрямки формування потенціалу матеріальних ресурсів

У процесі соціально-економічних ринкових перетворень, питання врахування дії конкурентного середовища та вдосконалення обґрунтування стратегії формування потенціалу матеріальних ресурсів підприємства набули особливої актуальності.

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій для того, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розроблення ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню 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 їх використання шляхом збалансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання; розроблення заходів щодо раціонального використання ресурсів підприємства; використання логістичних підходів в системі реалізації ресурсних

стратегій.

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Визначення виробничих стратегій пов'язано з швидкістю та масштабами змін, що їх потрібно здійснити на підприємстві.

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до таких:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондодіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

На формування виробничої стратегії впливають такі фактори:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;

- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно - географічні умови та інші фактори.

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні альтернативні виробничі стратегії:

1. Повне задоволення попиту – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. Оскільки ринок коливається, то і виробництво за такої стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: затрати високі, значні запаси готової продукції на складах т.д

2. Орієнтація на середній попит. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів.

3. Орієнтація на мінімальний попит – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і таке інше.

4. Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, т.д.).

Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту.

5. Створення нового або частково нового виробництва – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії.

6. Орієнтація на суттєві зміни технології – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення.

7. Суттєві зміни в організації виробництва – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія,

диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

Найважливішими параметрами, які треба враховувати при визначенні виробничих стратегій, є:

- обсяги продукції, які необхідно забезпечити (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.

Виробничі стратегії формуються з урахуванням таких основних чинників (вони нерідко відіграють роль обмежень):

- обсяги капітальних вкладень, потрібних для здійснення перетворень у виробничому процесі;
- час, необхідний для своєчасного переходу до випуску нової продукції;
- оцінка відносної споживчої вартості існуючої та нової продукції;
- цінові стратегії, сформовані для різних продуктово-товарних стратегій;
- техніко-організаційний рівень виробництва та рівень конкурентоспроможності виробничого потенціалу (у розрізі окремих ресурсів, їхніх структурних характеристик і цільової оцінки);

- інноваційна здатність управлінського персоналу;
- рівень впливу складових середовища прямого впливу (конкуренти, партнери, постачальники та ін.) на витратно-часові параметри виробничих стратегій.

Визначаючи виробничі стратегії, треба чітко знати, який саме об'єкт буде предметом стратегічних перетворень.

Р. Фріш розрізняє дві характеристики виробничих процесів, поданих у таблиці 3.5 [116].

Таблиця 3.5

Характеристики процесів виробництва відносно системи «вхід – вихід»

Вихід кінцевого продукту	Введення чинників виробництва	
	Одночасне	Поступове
Одночасний	Сільське господарство: при оранці та посівній використовують необхідні фактори. Вихід – під час збирання врожаю	Будівництво: згідно з технологією будівництва використовуються різні фактори (матеріали, обладнання тощо). Вихід – будинок певного призначення
Поступовий	Робото-технічна лінія: монтаж створює умови для виготовлення продукту Вихід – продукція певного типу	Найпоширеніший тип виробництва, де поєднуються засоби коротко та довгострокового використання

Класифікація дає змогу використовувати концепцію виробничого циклу: безперервного виробництва (на основі відповідної технології, наявності спецобладнання для виготовлення вискоєфективної масової продукції з низькими витратами на виробництво) або дискретного (на основі першочергового урахування вимог до продукції з боку споживачів, що передбачає застосування універсального обладнання, унікальних технологій, одиничного типу виробництва, які забезпечують високу якість при необхідному рівні витрат); аналітичного виробничого процесу (розділення цілого, наприклад, нафти при виготовленні кінцевого продукту) або синтетичного (складання з частин – цілого, наприклад, при виготовленні машин, обладнання, косметики).

Стратегія розвитку підприємства потребує відповідних стратегій розвитку виробництва, а навіть обґрунтована ліквідація частини виробничого процесу (з різних причин) становить певні труднощі для всього підприємства. Рівень

виробництва значною мірою формує конкурентну позицію і, навпаки, ринкові чинники впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Приклад взаємозв'язку ринкових і виробничих стратегій залежно від конкурентної позиції та можливостей розвитку потенціалу підприємства

Загальні конкурентні стратегії підприємства, за М. Портером, можуть бути реалізовані на основі розробки відповідних виробничих стратегій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Зв'язок загальних конкурентних і виробничих стратегій

Стратегія	Виробничі стратегії (основні акценти)
Лідерування за рахунок зниження витрат (цін)	Контроль над витратами Технологічний рівень виробництва з використанням досконалих методів виробництва Заохочення раціоналізації та винахідництва Високий рівень стандартизації Автоматизовані метрологічні процеси тощо
Диференціація	Контроль якості продукції Якість кожної операції Гнучкість виробничого процесу Високий рівень організації (складні процеси запуску/випуску)

Виробнича стратегія та стратегія наукових досліджень і розробок (НДПКР) пов'язані через відповідні проекти:

- механізації, автоматизації, роботизації виробничих процесів, що сприяє економії живої праці;
- заміни дорожчих матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих дешевшими, зменшення обсягів їх використання;
- підвищення якості продукції за рахунок якісніших виробничо-технологічних процесів;
- спрощення виробничих і технологічних процесів, конструкцій виробів тощо.

У ринковій економіці виробнича стратегія підпорядкована маркетинговій, оскільки тип продукту та його властивості досліджуються маркетингом і визначаються обсягами майбутнього продажу. Якщо маркетингова стратегія робить акцент на масову продукцію, то виробництво має приділяти увагу, насамперед, собівартості виробництва; це можливо в умовах багатосерійного та масового виробництва із застосуванням відповідного спеціалізованого, напівавтоматичного обладнання та поточних методів організації виробництва. Крім того, маркетингові дослідження можуть зорієнтувати на виготовлення унікальних продуктів, тоді виробництво має бути дрібносерійним або одиничним з усіма відповідними характеристиками. Незалежно від типу виробництва питання продуктивності та ефективності не можуть вважатися другорядними. Не менш важливим компонентом виробничої стратегії є поточне та оперативне планування, що забезпечує відповіді на питання: коли, що та як виготовляти?

Останніми роками все більшої уваги у виробничих стратегіях потребує взаємозв'язок зі стратегіями НДПКР. Розробка нових технологій, методів організації виробництва та праці створює унікальні умови для встановлення й реалізації агресивних стратегій конкурентної боротьби. «Технологічні прориви» іноді призводили до швидкого відмирання цілих галузей промисловості (наприклад, виготовлення друкарських машинок); окремі досягнення, наприклад застосування нових матеріалів та методів обробки, виводили в лідери колись

середні за рівнем розвитку підприємства.

Виробничі стратегії тісно пов'язані з управлінськими та екологічними стратегіями відносно персоналу підприємства. Усі ці чинники використовуються при аналізі ситуації на підприємстві для прийняття рішень щодо типу стратегії переходу на виготовлення нової продукції. Але продукція (з комерційної точки зору) – це лише інструмент, за допомогою якого відбувається рух грошових ресурсів на ринку.

Діяльність будь-кого підприємства націлена на створення вартості, тобто на збільшення вартості ресурсів, що споживаються. Підприємство має виготовити таку продукцію, яка була б привабливішою для покупців за сукупністю окремих її складових, інакше споживач не оцінить зусилля виробника і купуватиме вихідні ресурси й створюватиме необхідний йому продукт на власний розсуд.

Згідно трудовій теорії вартості, започаткованій у працях В. Пегі, А. Сміта, Д. Рікардо і розвиненій потім К. Марксом, вартість визначається витратами праці на виробництво товару, тобто має трудову природу [163, 177, 178].

Вихідним положенням концепції К. Маркса є те, що основою існування і розвитку суспільства є матеріальне виробництво, і в основі вартості лежить тільки один чинник – праці робітників. Сутність цієї концепції полягає в такому: товар має вартість і ціну. Оскільки кожен товар є результатом праці, то це робить всі товари якісно однорідними, а отже, співставними. За такого підходу праця, уречевлена в товарах, також стає якісно-однорідною, працею, позбавленою конкретики. В економічній теорії таку працю прийнято називати абстрактною, а співвідношення вартостей різних товарів відображає відношення представлених в них величин абстрактної праці. Ці величини і визначають об'єктивні пропорції обміну товарами (чи купівлі-продажу) [163, 177, 178].

Досить детально процес створення вартості досліджував М. Портер. Вартість має матеріально-речову форму та може бути оцінена в грошових одиницях [177, 178].

Вартість – це сума, яку споживач готовий сплатити за те, що йому

поставляють.

Вартість формується на всіх етапах перетворення сировини в кінцевий продукт (рис. 3.4). М. Портер запропонував досліджувати створення вартості за допомогою певної схеми, що дістала назву «ланцюг вартості Портера» (рис. 3.5).



Рис. 3.4. Система формування вартості



Рис. 3.5. Ланцюг вартості підприємства (за М. Портером) [163, 177, 178].

Створення вартості можливо за умови існування двох взаємодоповнюючих видів діяльності підприємства – основної та допоміжної.

Основна діяльність – це всі види робіт від придбання необхідних для виробництва ресурсів до гарантійного обслуговування виготовленої продукції. З метою здійснення цієї діяльності створюється виробничий процес, який, однак, не може існувати без допоміжної діяльності. Допоміжна діяльність формує відповідні умови для здійснення основної діяльності, сприяє розвитку (занепаду) підприємства і його адаптації до зовнішнього середовища.

Допоміжна діяльність відіграє подвійну роль:

- забезпечує постачання компонентів і використання виробничого потенціалу підприємства;
- формує та забезпечує виконання правил функціонування всього підприємства та окремих його частин.

Фактично йдеться про єдиний виробничо-управлінський процес, метою якого є збільшення вартості компонентів, з якого виготовляється кінцевий продукт. Налагодженість і керованість цим процесом сприяє створенню більшої вартості порівняно з аналогічними підприємствами – конкурентами галузі.

Виробничі стратегії (рис. 3.6) формуються на базі продуктових стратегій та стосуються прийняття рішень щодо:

- придбання або організації (побудови) нового виробництва;
- модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв;
- удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, співвідношення між ними;
- налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

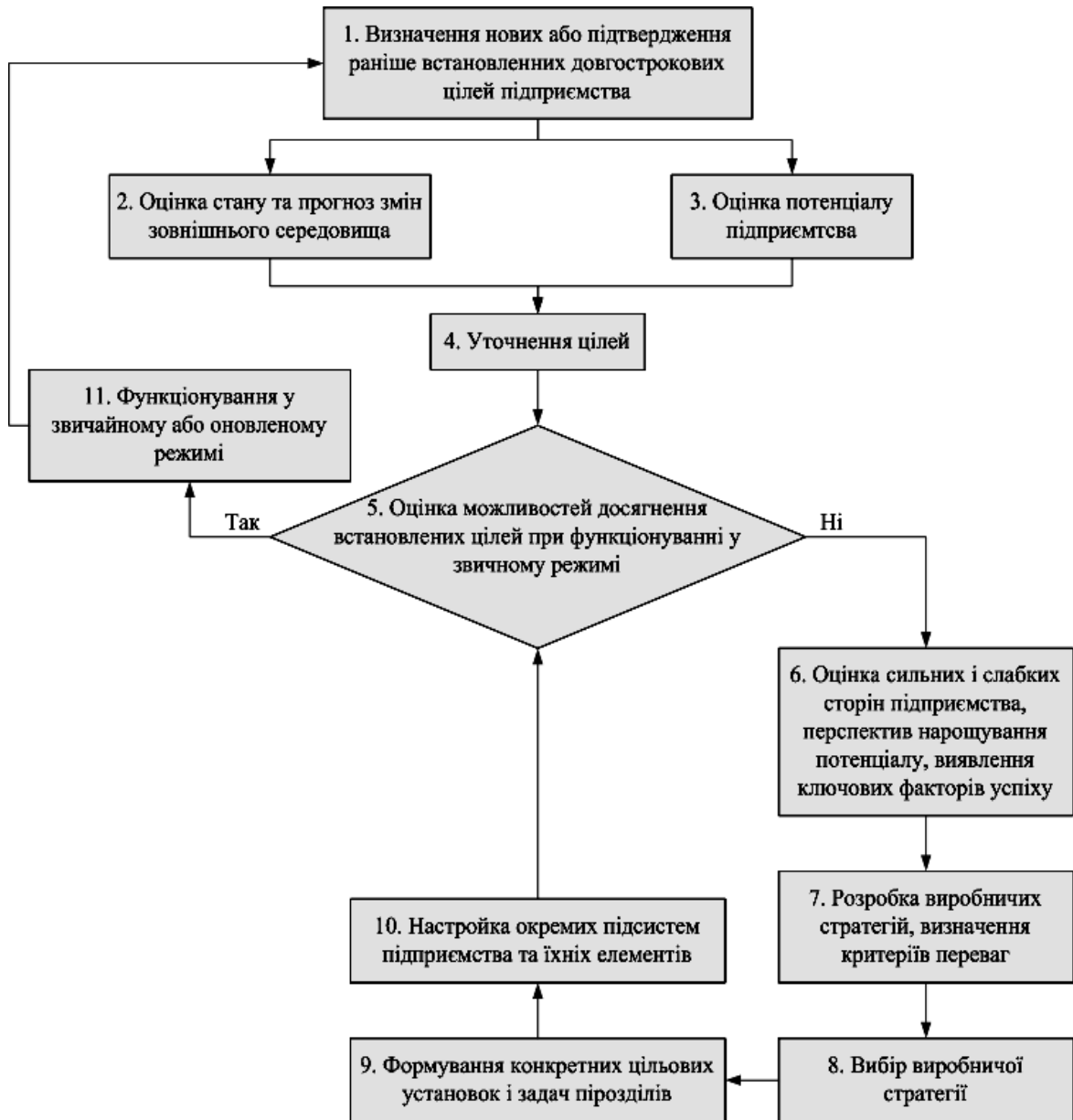


Рис. 3.6. Схема розробки виробничої стратегії [192, с. 227]

Ступінь і темпи змін у виробництві залежать від прийнятого рівня та типу диверсифікації, темпів введення нових і відмови від інших напрямків діяльності (бізнесу) з виготовлення продуктів, тобто від вимог зовнішнього середовища. Для розробки стратегій щодо управління виробництвом може застосовуватись певне «дерево рішень», в якому наведені інтервали, в яких знаходяться стратегічні орієнтири для цих стратегій.

Наведемо приклади виробничих стратегій

1. Використання існуючого виробничого потенціалу: виробництво товарів

на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в тому числі передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало, фондо, трудо, енергомісткості виробництва; ліквідація «вузьких» місць, зокрема лімітів ресурсів; використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу.

2. Стратегії створення нового виробництва: придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок використання існуючого виробничого потенціалу; створення нового структурного співвідношення між основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвами.

3. Стратегії змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації.

4. Стратегії відносно організації виробництва: тип системи (проектна, дрібносерійна, серійна, масова); спеціалізація виробництва; диверсифікація виробництва; конверсія виробництва; ритмічність виробництва; оптимізація розміщення виробничих процесів, ланок, обладнання тощо; система управління якістю виробництва; система управління виробничими витратами; впровадження АСУП.

5. Стратегії впровадження оперативного-календарного планування.

Виробнича стратегія існує у вигляді плану (програми) розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві, який може складатись з таких розділів:

1. Освоєння виробництва нових видів продукції.

2. Підвищення якості виробництва.

3. Впровадження прогресивної технології та підвищення техніко-організаційного рівня виробництва.

4. Удосконалення систем управління, планування та організації виробництва.

5. Економія витрат за рахунок зниження витрат сировини, матеріалів, енергії тощо.
6. Модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, придбання виробничих потужностей.
7. Кооперація, концентрація та інтеграція виробництва.
8. Диверсифікація та конверсія виробничих процесів.

Формування виробничої стратегії дуже тісно переплітається із виробничою функцією. Можна сказати, що саме виробнича функція є основою або передумовою формування виробничої стратегії. За економічним словником-довідником виробнича функція – це економіко-математичний метод аналізу господарської діяльності як на макро-, так і на мікрорівні, який дає змогу прогнозувати економіку, виявляти шляхи підвищення ефективності виробництва. Так стверджують його автори, американські економісти П. Дуглас і Ч. Кобб [97]. Метод виробничої функції дає змогу встановлювати функціональну залежність між затратами факторів виробництва та результатами (продуктами) [97].

Найважливішим інструментом формування виробничої стратегії є ланцюг цінностей, що визначає діяльність, функції та процеси розробки, виробництва, маркетингу, доставки й підтримки продукту або послуги. Цей ланцюг, що створює вартість діяльності, розпочинається із забезпечення сировиною та продовжується в процесі виробництва частин або компонентів випуску продукції, оптового й роздрібного продажу продукту кінцевим споживачам.

Ланцюг цінностей компанії відображає набір пов'язаних між собою напрямів діяльності та функцій, що виконуються всередині підприємства. У цілому ланцюг цінностей складається з різних елементів основних і допоміжних процесів. Основні процеси включають ресурсо-технічне забезпечення, виробництво, товаророзподіл, маркетинг та продаж, післяпродажний сервіс. Допоміжні процеси включають технологічний розвиток, організацію трудового менеджменту та інфраструктуру підприємства.

Практично всі функціональні служби підприємства, які аналізують порядок використання матеріальних ресурсів та розробляють відповідну політику

управління ними, мають потребу в системі нормативних (стандартних) витрат («standard cost»): служба маркетингу – для прийняття рішень про замовлення матеріальних ресурсів; служба менеджменту – для контролю витрат матеріальних ресурсів через аналіз відхилень, бухгалтерія – для оцінки матеріальних запасів.

До факторів, що сприяють зниженню матеріальних витрат на виробництво продукції, відносять: зменшення ваги виробів та питомої витрати матеріалів; скорочення неминучих витрат та використання відходів і побічних продуктів у технологічному процесі; утилізацію вторинних ресурсів; заміну натуральних матеріалів штучними.

Важливим напрямком аналізу можливостей мобілізації резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів є аналіз обґрунтованості та дотримання норм витрачання матеріалів, який базується значною мірою на нормативному методі обліку витрат.

Завдання аналізу обґрунтованості норм витрачання матеріалів полягає у вивченні стану існуючих базових та поточних стандартів, динаміки їх змін та рівня напруженості. Зіставляючи нормативну калькуляцію, складену за поточними нормами витрачання матеріалів, з плановою (базовою), визначають стан нормування та ефективність роботи технічних служб підприємства щодо зниження матеріальних витрат.

Завданням аналізу дотримання норм витрачання матеріальних ресурсів є контроль за нормами витрачання матеріалів через виявлення відхилень фактичного витрачання від відповідних нормативів для виявлення причин таких відхилень та їх конкретних винуватців.

Аналіз неминучих витрат матеріалів у процесі виробництва полягає у визначенні динаміки суми відходів. Якщо протягом кількох періодів за постійного витрачання матеріалу, але за різних варіантів технології обробки (або з інших причин) величина витрат зростає, то це свідчить про непрогресивність норми та низький рівень роботи служби виробничого менеджменту.

Отже, основними напрямками аналізу можливостей мобілізації виявлених

резервів підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів є:

а) аналіз динаміки коефіцієнта використання матеріалів за калькуляційними групами або виробами та прийняття управлінських рішень щодо зниження матеріальних витрат;

б) аналіз неминучих втрат матеріалів у процесі виробництва, виявлення причин та винуватців, визначення впливу відхилень на собівартість продукції, пошук резервів підвищення рівня раціонального використання матеріальних ресурсів;

в) аналіз норм витрачання матеріалів через порівняння їх (для оцінювання якості та конкурентоспроможності технологічного процесу) з показниками інших підприємств, що випускають аналогічну продукцію.

Завданням управління матеріальними запасами, яке здійснюється спільними зусиллями служби маркетингу та бухгалтерії, є розроблення політики, за допомогою котрої можна мінімізувати обсяги запасів та досягти оптимальних вкладень капіталу в матеріальні цінності. З огляду на це, завдання прогнозування й управління запасами розглядаються як невід'ємна частина комплексного проекту, який включає аналіз фінансового стану підприємства та кон'юнктурні й маркетингові дослідження. Тільки тоді методи управління запасами матимуть найбільшу ефективність.

Усі економічні моделі управління запасами матеріальних цінностей розроблені з урахуванням циклічного характеру їхнього руху. На рис. 3.7 відображена ця циклічність, де верхня точка графіка показує розмір запасу матеріалів на даний момент часу, а використання запасу показується зменшенням рівня запасу.

Для спрощення процесу моделювання в економічну модель вводиться низка передумов:

1. Попит на продукцію постійний або близький до цього. Тому зменшення запасів відбувається рівномірно.

2. Передбачається, що час доставки продукції відомий і незмінний. Це означає, що рівень повторного замовлення є сталим і відомий розмір партії

замовлення та інтервал поставки. Цим забезпечується одержання партії замовленого товару в момент, коли запас вичерпується повністю.

3. Відсутність запасів недопустима.

4. Протягом кожного циклу запасів дається замовлення на постійну кількість продукції (q).

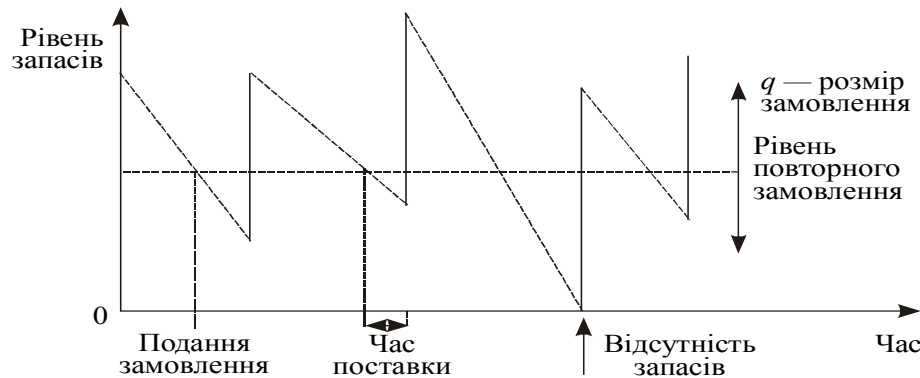


Рис. 3.7. Стандартна економічна модель управління запасом матеріалів

Модель управління запасами з урахуванням цих передумов подана на рис.

3.8. Виходячи з передумов, інтервали в циклі запасів однакові, а максимальна кількість запасу збігається з розміром замовлення q .

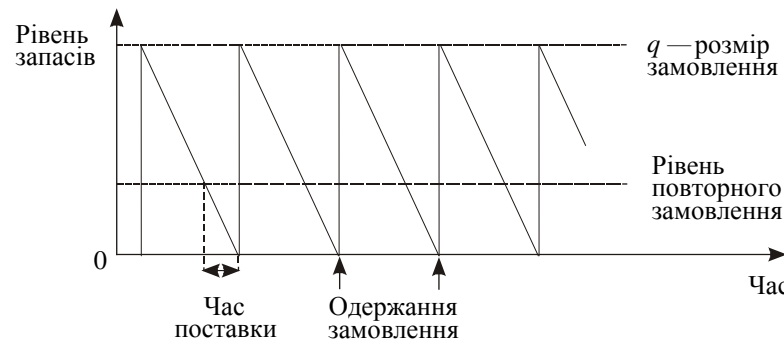


Рис. 3.8. Схема управління матеріальними запасами

Витрати на зберігання запасів мають місце у варіанті одержання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів від зовнішніх постачальників, при цьому вони пов'язані з оформленням і поданням замовлення на партію сировини, витратами на складування запасів та оплату вартості замовлених товарів. Слід враховувати, що витрати на зберігання запасів поділяються на змінні та постійні. У витратах на управління запасами будуть враховуватися тільки змінні витрати. Слід ввести вводится ще одну передумову: змінні витрати відомі, вважаються

постійними і не залежать від розміру замовлення.

Необхідно побудувати модель, яка відображає витрати на зберігання запасів залежно від періоду їх зберігання. Тривалість періоду може бути різною, але найдоцільніший для розрахунків період, який дорівнює календарному року. Для розрахунку моделі використаємо таку систему позначень:

D – щорічна потреба в матеріальних запасах;

C_o – змінна вартість подання одного замовлення на матеріальні ресурси;

C_h – змінна вартість зберігання одиниці матеріалу в запасі за рік;

C – ціна купівлі одиниці матеріалу.

Загальна вартість подання замовлень за рік визначається через щорічну потребу в матеріалі (D) та обсяг разового замовлення (q). Виходячи з цього можна встановити, що щорічна кількість замовлень складає D/q .

Загальна вартість зберігання запасів за рік буде визначатися середньою кількістю продукції, яка створює запас протягом одного циклу. З урахуванням передумови про лінійну зміну рівня запасів середній рівень запасів буде складати половину обсягу замовлення ($q / 2$).

Вартість зберігання одиниці продукції C_h визначається як фіксована величина на весь рік або у відсотках до загальної вартості одиниці продукції за рік. У величину вартості зберігання одиниці продукції C_h включаються відсотки за позики, які заморожені в формі запасів, вартість пошкоджень та зберігання запасів, природні втрати при зберіганні.

З цього визначаємо, що загальна вартість запасу одиниці матеріалу (TC) за рік визначається так:

$$TC = C_o (D/q) + C_h (q / 2) \quad (3.1)$$

Одержали рівняння загальної вартості основної моделі управління матеріальними запасами. На рис. 3.9 витрати на зберігання зображені прямою лінією, яка бере початок з нульової точки координат, вартість замовлення – кривою, яка зменшується від початку координат по мірі збільшення розміру замовлення.

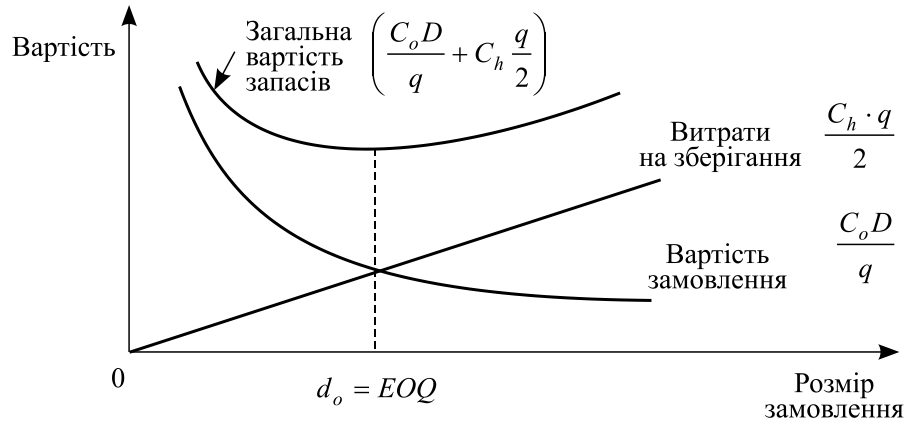


Рис. 3.9. Графічне зображення вартості подання замовлення, витрат на зберігання та загальної вартості запасів

Крива загальної вартості запасів є сумою витрат на зберігання і вартості замовлення й має найбільше значення в початку координат і зменшується при збільшенні розміру замовлення до точки перехрещування значень двох складових, а після неї зростає. Як буде доведено нижче, ця точка визначає найбільш економічний (оптимальний) розмір замовлення.

Оптимальний розмір замовлення матеріальних ресурсів визначається шляхом трансформації формули загальної вартості запасів одиниці матеріалу за рік. Основою трансформації є здійснення операції диференціювання. Отже,

$$q_o = \pm \sqrt{\frac{2C_o D}{C_h}}. \quad (3.2)$$

Одержаний обсяг замовлення (q_o) називають оптимальним розміром замовлення (EOQ). Якщо протягом року з рівним інтервалом замовляти таку кількість матеріалів, то вартість зберігання запасів буде мінімальною.

Після встановлення оптимального розміру замовлення треба встановити термін його подання. Це залежить від часу, протягом якого замовлення буде доставлене. Якщо час доставки замовлення від постачальника складає L тижнів, то протягом поставки буде використано $L \times (D/52)$ одиниць матеріалів із запасу. Отже, нове замовлення слід подавати, коли рівень запасів знижується до величини $L \times (D/52)$ тижнів. За цієї умови нове замовлення буде доставлене в той момент, коли запас уже повністю вичерпаний. Протягом року необхідно

виконати D/q замовлень з рівними інтервалами, і, таким чином, новий цикл замовлення завжди починається в точці:

$$\frac{1 \text{ рік}}{(D/q) \text{ замовлень}} = q/D \text{ років.} \quad (3.3)$$

Оскільки всі цикли замовлень однакові, інтервал повторного замовлення також дорівнюватиме (q/D) років (рис. 3.10).

У багатьох компаніях і товариствах існують знижки на оптові ціни у разі замовлення збільшеного розміру поставок матеріалів. Замовлення на партії, більші від оптимального розміру, призводить до збільшення вартості запасів. Але таке збільшення може бути компенсоване зниженням закупівельної ціни матеріальних ресурсів.

Якщо взяти до уваги знижки, то доцільно вести розрахунки загальної вартості запасів:

$$\text{Загальна вартість закупки та запасів} = \frac{C_o D}{q} + \frac{C_h q}{2} + CD. \quad (3.4)$$

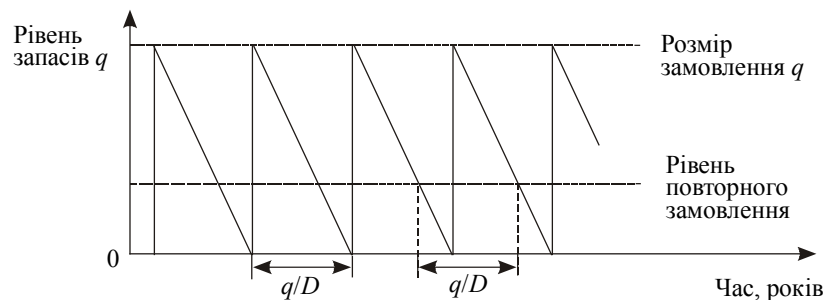


Рис. 3.10. Рівень та інтервал повторного замовлення

Якщо ж закупівельна ціна постійна і не залежить від розміру замовлення, включення вартості закупленої продукції (CD) у рівняння загальної вартості приводить до переміщення цього рівняння паралельно осі q без зміни її форми. При цьому критична точка оптимального замовлення (EOQ) не переміщується (рис. 3.11).

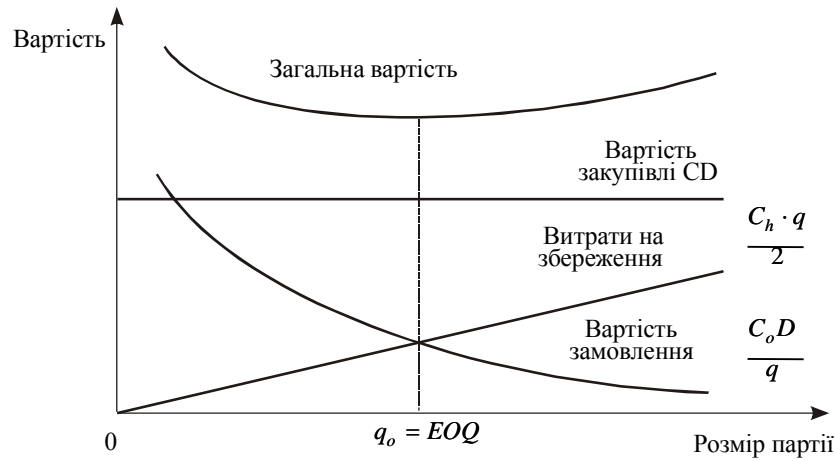


Рис. 3.11. Щорічна вартість закупівлі та запасів матеріалів

Якщо товар реалізується за ціною C за одиницю, але для замовлень, розмір яких перевищує певну величину q_1 , надається знижка, відповідно до якої ціна за одиницю продукції знижується до величини C_1 , змінюється крива загальної вартості. При цьому розмір замовлення q_1 може перевищувати оптимальний q_0 , але для прийняття рішення про розмір замовлення треба здійснити відповідні розрахунки.

Знижка може бути прогресивною, тобто збільшуватися при подальшому зростанні розміру разового замовлення. Тому треба провести розрахунки загальної вартості щодо кожного варіанта ціни матеріалів.

Усі розглянуті моделі базувалися на припущенні, що попит та час поставки замовлення є постійними. Але на практиці більшість систем управління запасами має певний елемент невизначеності як стосовно часу поставки, так і стосовно попиту. Проблеми пов'язані з невизначеністю часу поставки замовлення та зміною попиту протягом часу, особливо складні.

Для вирішення цих проблем неможливо використовувати математичні моделі, які допомагали у розв'язанні більш простих задач. Такі складні задачі можуть розв'язуватися методами імітаційного моделювання.

Для розв'язання управлінського завдання аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів розробляють відповідні алгоритми. Основними алгоритмами аналізу матеріальних ресурсів є:

- 1) алгоритм аналізу стану виробничих запасів;

2) алгоритм контролю ефективності формування портфеля договорів на поставки матеріальних ресурсів;

3) алгоритм контролю за витрачанням матеріальних ресурсів.

Алгоритми аналізу матеріальних ресурсів за наявності відповідних умов, а саме: структури вхідної і вихідної інформації, системи класифікаторів номенклатури виробничих запасів, постачальників та споживачів матеріалів, а також прикладних програм, дають змогу за допомогою комп'ютера розв'язувати весь комплекс завдань управління матеріальними запасами.

Прикладом такого алгоритму (контроль за ефективністю формування портфеля замовлень на матеріальні ресурси) є структурно-логічна схема, зображена на рис. 3.12.

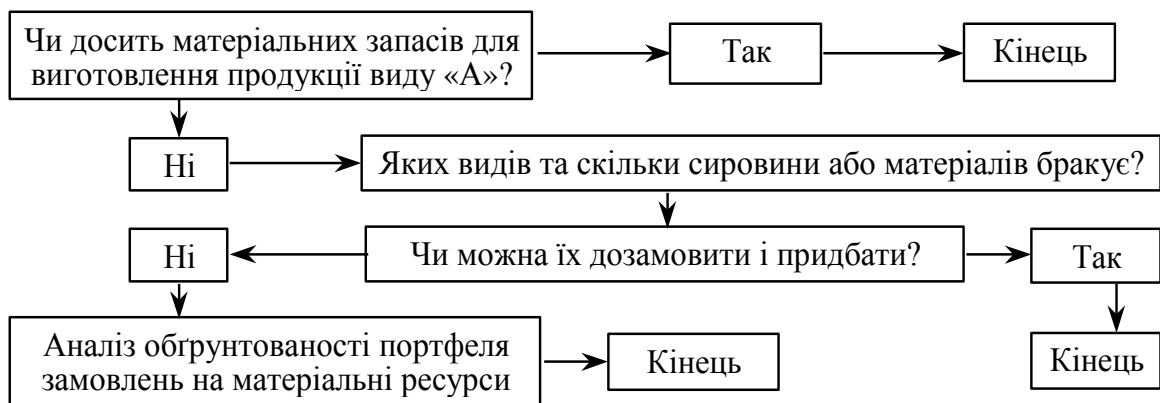


Рис. 3.12. Алгоритм контролю за ефективністю формування портфеля договорів поставок на матеріальні ресурси

Варто зазначити, що необхідною передумовою ефективності оперативного аналізу стану матеріальних запасів є використання комп'ютерних технологій збирання, обробки та зберігання економічної інформації. Брак на більшості українських підприємств комп'ютерного складського обліку виробничих запасів стримує впровадження в практику господарювання сучасних методів оперативного аналізу та управління матеріальними запасами.

Універсальної моделі управління запасами, як такої, на даний час не існує, хоча багато задач у цій сфері вирішені і описані. У загальному випадку завдання управління запасами і досі зводяться до контролю за фактичним станом запасів

за результатами проведених інвентаризацій.

До основних проблем управління запасами відносяться наступні.

1. Велика кількість факторів, що впливають на розмір замовлення: величина й можлива нерівномірність витрат, віддаленість постачальників, обмеження по ресурсах, способи транспортування.

2. Різноманіття видів запасів: поточні, страхові, сезонні й ін.

3. Велика кількість параметрів, по яких необхідно приймати рішення при управлінні запасами: величина замовлення, момент замовлення, момент поставки, інтервал часу між замовленнями, величина страхового запасу й ін.

4. Велика розмаїтість систем контролю стану запасів, у тому числі системи періодичного контролю, системи безперервного контролю.

5. Помилковість прогнозів, яка зростає у зв'язку з розвитком пропозиції.

6. Збільшення часу виконання замовлень, розташовуваних у віддалених зонах з дешевою робочою силою.

Попит X на запасні матеріальні x_{mp} ресурси визначається за формулою:

$$x = x_{mp} + x_{mp}^* \quad (3.5)$$

де x_{mp} – детермінована величина сталих розрахунків матеріальних ресурсів; x_{mp}^* – випадкова величина з нормальним законом розподілу (визначено при прогнозуванні показників потенціалу матеріальних ресурсів) та з функцією розподілу $F(x)$; Q_1 і Q_2 – питомі витрати, які пов'язані з перевищенням запасу над потребою та потреби над запасом відповідно, та які розраховуються за обмеженнями:

$$B_{3,p} \leq Q_1 \leq B_{3,np} \quad (3.6)$$

$$B_{3,p} \leq Q_2 \leq B_{3,cc} \quad (3.7)$$

де $B_{3,np}$ – обсяг прогнозованих запасів матеріально-технічних ресурсів, обчислених на основі статистичних даних за минулі роки; $B_{3,cc}$ – статистичні дані по обсягу запасів виробничих фондів; $B_{3,p}$ – обсяг умовних запасів матеріальних ресурсів, обчислених щодо умовних значень $\hat{O}_{i,oi}$ за реальних умов використання виробничих фондів.

Необхідно визначити такий оптимальний рівень запасу матеріальних ресурсів на період виробничого циклу підприємства, щоб сумарні витрати, пов'язані з перевищенням запасу s над попитом x та попиту над запасом, були мінімальні.

Запишемо сумарні витрати підприємства на формування запасу, як функціональну залежність:

$$Q = Q(x, s) = \begin{cases} Q_1(s - x), & \text{коли } s \geq x, \\ Q_2(x - s), & \text{коли } x \geq s \end{cases} \quad (3.8)$$

Запишемо функцію розподілу x при $t=T$:

$$F(x) = \frac{1}{G_x \sqrt{2\pi}} \int_{B_{3.cc}}^{B_{3.np}^*} e^{-\frac{T-m}{2G_x^2}} \quad (3.9)$$

Виходячи з умов використання матеріальних ресурсів підприємства (таблиця статистичних даних) та середньостатистичних тенденцій зміни обсягів використання запасних ресурсів для конкурентоспроможних підприємств, як таких, що підпорядковуються залежності:

$$B_{3.cc} \cong (0,11 - 0,13) B_c,$$

де B_c – вартість матеріальних ресурсів, які використовуються для забезпечення виконання планів виробництва за номенклатурою та обсягами при умові, що розподіл обсягів використання запасів підпорядковується також нормальному розподілу. Тоді границі інтегрування в (3.7) знаходяться за формулами:

$$B_{3.cc}^* = \frac{B_{3.cc} - m}{G_x} \quad (3.10)$$

$$B_{3.np}^* = \frac{B_{3.np} - m}{G_x} \quad (3.11)$$

Знаючи $F(x)$ та враховуючи (3.8), (3.9) розрахуємо витрати, пов'язані з залишком та дефіцитом матеріальних ресурсів:

$$Q(x, s) = Q_1 \sum_{s=0}^{s \geq x} (s - x) F(x), \quad (3.12)$$

$$Q(x, s) = Q_2 \sum_{s=s+T(s < x)}^{B_{3,np}^*} (s-x)F(x) \quad (3.13)$$

Необхідно знайти такий мінімальний рівень запасу s^* на відповідний термін T , який відповідає обмеженню:

$$B_{3,cc}^* \leq s^* \leq B_{3,np}^*,$$

тобто знайти екстремум-мінімум функції:

$$Q(x, s) = Q_1 \sum_{s=0}^{s \geq x} (s-x)F(x) + Q_2 \sum_{s=s+T(s < x)}^{B_{3,np}^*} (s-x)F(x) \quad (3.14)$$

Запишемо математичне сподівання функції $Q(x, s)$, тобто:

$$M[Q(x, s)] = \int_{B_{3,np}^*}^{B_{3,np}^*} \left[Q_1 \sum_{s=0}^{s \geq x} (s-x)F(x) + Q_2 \sum_{s=s+T(s < x)}^{B_{3,np}^*} (s-x)F(x) \right] dF(x) \quad (3.15)$$

Знаходячи першу похідну від функції $M[Q(x, s)]$ і прирівнюючи її до нуля, отримуємо:

$$(Q_1 + Q_2)F(x) - Q_2 = 0 \quad (3.16)$$

Отже,

$$F(x^*) = \frac{Q_2}{Q_1 + Q_2} \quad (3.17)$$

Тобто мінімальне значення запасу s^* матеріальних ресурсів повинно бути таким, щоб імовірність того, що попит x буде меншим за s^* має дорівнювати

$$\frac{Q_2}{Q_1 + Q_2}.$$

Для наших умов дослідження розподіл попиту x є нормальним, а тому мінімальне значення s легко знайти за стандартними таблицями нормального розподілу $[\chi]$.

Управління виробничими запасами розглянемо на конкретному прикладі. Нехай для досліджуваного підприємства наведені статистичні дані використання запасів матеріальних ресурсів за певний дискретний період T , який дорівнює:

$$T = \sum_{i=1}^n t_i \quad (3.18)$$

де t_i довжина підперіоду спостереження, причому $T = 2$ роки, а $t_i = 1$ місяць.

Знайти такий рівень запасів s^* матеріальних ресурсів, при яких досягають мінімуму витрати на залишок та дефіцит ресурсів. Причому,

$$Q_1(x, s) = 3000 \text{ у.о.}, \quad Q_2(x, s) = 2300 \text{ у.о.}$$

Розрахункові данні в таблиці 3.7 отримані для нормальної кривої розподілу попиту x з параметрами $m = 9245$ та $G_x = 0,07$.

Таблиця 3.7

Статистичні дані використання запасів матеріальних ресурсів в попередній та прогнозований періоди

Ресурси $i = \overline{1, n}$ t_i	Ресурси				
	$B_{з, cc}$	$B_{з, np}$	$B_{з, p}$	$B_{з, cc}^*$	$B_{з, np}^*$
1	10665	10237	9265	9435	9250
2	10847		9357		
3	10441		9461		
4	10827		9357		
5	10075		9155		
6	10273		9273		
7	10381		10151		
8	10899		10069		
9	10827		10017		
10	10195		10065		
11	10393		10013		
12	10491		9191		
13	10709	10427	9419	9458	9275
14	10527		9497		
15	10285		9555		
16	10693		10133		
17	10401		10001		
18	10519		10019		
19	10537		10047		
20	10615		9745		
21	10193		9873		
22	10291		9711		
23	10839		10379		
24	10877		10527		

Джерело: розраховано автором

Значення $B^*_{з.сс}$ і $B^*_{з.пр}$ знайдені для 2-х річних періодів прогнозованого розвитку потенціалу матеріальних ресурсів, тобто

$$T = t_1 + t_2 = 24 \text{ міс. (або од. часу)}$$

Знайдемо

$$F(x^*) = \frac{2300}{3000 + 2300} = 0,434$$

Користуючись стандартною таблицею нормального розподілу для $F(x^*) = 0,434$ отримуємо $s^* = 9256$ у.о., що є оптимальним значенням щорічного запасу матеріальних ресурсів.

Відносно визначеного значення $s^* = 9256$ у.о., та вважаючи, що $s^* = x$, за екстремальними оцінками на стадії прийняття управлінських рішень визначається вага складових $x_{мр}$ і $x_{мр}^*$ в загальному значенні x або s^* .

3.3. Методика прогнозного аналізу ефективного використання матеріальних ресурсів та його вплив на випуск продукції

В економічній літературі приділена достатня увага оцінці ефективності використання матеріальних ресурсів. Проте загальна методика аналізу не завжди дозволяє узагальнити результати досліджень і пов'язати їх з основними фінансовими показниками роботи підприємства. Це, в свою чергу, негативно вплинуло на формування методології та методики аналізу виробництва та фінансових результатів на промислових підприємствах. Тому, постає об'єктивна необхідність у нових підходах до економічного аналізу ефективності використання основних засобів підприємств, які включають низку питань: аналіз економічної суті матеріальних ресурсів, його змісту, властивостей, структури, стану, прогнозування, ефективності використання, а також його впливу на основні фінансові показники роботи підприємства.

Для кількісної характеристики ефективності використання матеріальних ресурсів при аналізі використовується система узагальнюючих та часткових показників. Одним із основних узагальнюючих показників є матеріаломісткість

(матеріаловіддача). Розрізняють загальну матеріаломісткість і питому матеріаломісткість окремих виробів.

На підприємствах м'ясопереробної промисловості розраховують загальну матеріаломісткість у цілому, в т. ч. за основними і допоміжними матеріалами (наприклад, м'ясомісткість), паливом (паливомісткість), енергією (енергомісткість). Вона становить відношення матеріальних ресурсів до обсягу виробленої продукції.

Питома матеріаломісткість виробу – це відношення матеріальних витрат на виробництво одиниці продукції у вартісному або натуральному вираженні до оптової ціни одиниці продукції або до обсягу даного виду продукції в натуральному вираженні.

До узагальнюючих показників використання матеріальних ресурсів, крім матеріаломісткості й матеріаловіддачі, відносять коефіцієнт відходів або корисного використання матеріалів, які визначаються відношенням вартості відходів, що повертаються за ціною вихідних матеріалів або чистої витрати матеріальних ресурсів до загальної витрати матеріальних ресурсів.

Іншим показником, що характеризує відсоток виходу придатної (високоякісної) продукції, є коефіцієнт виходу придатної (високоякісної) продукції, який розраховують відношенням обсягу придатної (високоякісної) продукції до обсягу сировини і матеріалів, котрі використовували на її виготовлення.

Усі запаси підприємства за ступенем їхнього перетворення в процесі господарської діяльності класифікуються на такі три групи: сировина і матеріали, незавершене виробництво та готова продукція. Їхні фактичні запаси на початок прогнозованого періоду відображаються на відповідних рахунках бухгалтерського обліку.

Потреба в запасах на прогнозований період, перехід їх з одного виду в інший, обсяг і структура продажів готової продукції визначається розрахунковим шляхом, виходячи з прогнозу збуту. Розрахунки, пов'язані з визначенням обсягу закупівель сировини і матеріалів, їх перетворення на

незавершене виробництво, готову продукцію та грошові кошти відображаються в бюджетах, що складаються відповідними службами підприємства.

Бюджет – це план, сформований відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства, який охоплює всі сторони його діяльності на визначений період часу. Загальний бюджет підприємства складається з численних бюджетів відділів і підвідділів, які також можна розділити на дрібніші бюджети.

Прогнозні дані щодо руху запасів концентруються у виробничому бюджеті підприємства. Його узагальнені дані є джерелом інформації для балансової моделі операцій з прогнозування руху запасів, наведеної в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Модель прогнозного балансу руху запасів на ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»

Операції (тис. грн.)	Активи						=	Зобов'язання		
	Основні засоби	Запаси			Дебітори	Грошові кошти		Капітал	Кредитори	Прибутки та збитки
		Сировина та матеріали	Незавершене виробництво	Готова продукція						
1. Початковий баланс	390	15	45	70	150	300	970	730	240	
1а. Структура балансу, %	40,2	1,5	4,6	7,2	15,5	31	100	75	25	
2. Надходження запасів		610							610	
3. Використання сировини та матеріалів на виробництво		- 615	615							
4. Витрати										
4а. На оплату праці			290			-290				
4б. На амортизацію	-50		50							
4в. Нараховано кредиторам			230						230	
5. Оприбуткування готової продукції			-1200	1200						
6. Вартість продажів				-1220						-1220
7. Надходження від реалізації					1240					1240
8. Отримано / сплачено готівкою										
8а. Від дебіторів					-1350	1350				
8б. Кредиторам						-750			-750	
9. Прогнозний баланс	340	10	30	50	40	610	1080	730	330	20
9а. Структура балансу, %	31,5	0,9	2,8	4,6	3,7	56,5	100	67,6	30,6	1,8

Перша операція прогнозованого балансу руху запасів показує структуру активів і зобов'язань на початок періоду, які беруть з даних бухгалтерського

обліку.

Друга операція відображає потребу в сировині та матеріалах на прогнозований період на суму 610 тис. грн., що збільшує кредиторську заборгованість на цю ж суму.

Третя операція показує перетворення сировини і матеріалів у виробничому процесі, тобто переміщення запасів зі складу у виробництво.

Четверта операція відображає витрати на оплату праці, нарахування амортизації, нарахування контрагентам підприємства за надані послуги виробництву.

П'ята операція фіксує відповідно до «Портфеля замовлень» прогнозний випуск готової продукції в сумі 1200 тис. грн.

Шоста операція реєструє прогнозований обсяг реалізації готової продукції за її собівартістю, що зменшує запаси готової продукції на цю ж суму і показує відшкодування затрат на виробництво готової продукції за рахунок прогнозованого прибутку.

Сьома операція показує прогнозований обсяг продажів готової продукції за цінами реалізації, зареєстрований як дебіторська заборгованість і як прибуток від реалізації на рахунку «Прибутки і збитки».

Операція 8а відображає надходження коштів від дебіторів, а операція 8б – погашення заборгованості кредиторам грошовими коштами на суму 750 тис. грн.

У р. 9 наведено прогнозний баланс за сукупністю операцій.

Порівняльний аналіз структури прогнозованого балансу руху запасів (р. 9а) і структури початкового балансу (р. 1а) показує зменшення необоротного капіталу на 8,7 % (31,5 – 40,2) і зростання оборотного капіталу на цю ж величину, що може характеризувати прогнозований баланс руху запасів позитивно, оскільки менша питома вага активів відволікається на необоротні активи. Прогнозованим балансом передбачається зниження запасів сировини і матеріалів на 0,6 % (0,9 – 1,5), незавершеного виробництва на 1,8 % (2,8 – 4,6), готової продукції на 2,6 % (4,6 – 7,2), тобто сумарно на 5 %. Зменшення частки менш ліквідних запасів, якщо вони достатні для здійснення виробничого

процесу, сприяє підвищенню платоспроможності підприємства.

Скорочення дебіторської заборгованості на 11,8 % (3,7 – 15,5), так само, як і зменшення запасів підвищує платоспроможність підприємства.

Аналіз зобов'язань свідчить про зниження питомої ваги власного капіталу на 7,4 % (67,5 – 75), зростання кредиторської заборгованості на 5,6 % (30,6 – 25,0) і появу нового показника – прибутку – на суму 20 тис. грн.

Одним зі шляхів дослідження ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів є побудова економетричних моделей, тому що коефіцієнти регресії при факторах-аргументах по своїй суті є коефіцієнтами ефективності, які зв'язують фактори з досліджуваним результуючим показником [89, с. 322]. Економетричні моделі полегшують обробку великих масивів інформації й оцінку різних сценаріїв і альтернативних варіантів розвитку. Використання економетричних моделей дозволяє одержати внутрішньо погоджені прогнози.

Економетрична модель представляє собою систему регресійних (стохастичних) рівнянь і тотожностей. Коефіцієнти рівнянь визначаються методами математичної статистики на основі конкретної економіко-статистичної інформації, а найпоширенішим методом кількісної оцінки коефіцієнтів є метод найменших квадратів з його модифікаціями. Економетричні рівняння виражають залежність досліджуваних змінних від зміни інших показників, у тому числі і від стану цих змінних у минулому. Тотожності ж встановлюють взаємозалежність між змінними, що відображають структуру використовуваної статистики.

Математичну платформу економетричних моделей становлять методи кореляційного і регресійного аналізу. Кореляційний аналіз дозволяє відібрати фактори, які мають істотний характер і побудувати відповідне рівняння регресії.

Кореляційний аналіз забезпечує: вимірювання ступеня зв'язку двох або більше змінних; відбирання чинників, що найбільш суттєво впливають на залежну змінну; віднаходження раніше невідомих причинних зв'язків (кореляція безпосередньо не розкриває причинних зв'язків між явищами, але визначає числове значення цих зв'язків та ймовірність суджень щодо їх існування).

Основними засобами аналізу є парні, частинні і множинні коефіцієнти кореляції.

Регресійний аналіз дозволяє розв'язувати такі завдання:

– встановлення форм залежності між однією ендогенною та однією або кількома екзогенними змінними (додатна, від'ємна, лінійна, нелінійна). Ендогенна змінна звичайно позначається Y , а екзогенна (екзогенні), яка ще інакше називається регресором, – X ;

– визначення функції регресії. Важливо не тільки вказати загальну тенденцію зміни залежної змінної, а й з'ясувати, який був би вплив на залежну змінну головних чинників, якщо б решта (другорядні, побічні) чинників не змінювалася (перебували на тому самому середньому рівні) і були виключені випадкові елементи;

– оцінювання невідомих значень залежної змінної.

Відповідно до мети прогнозування визначається сукупність і структура змінних, які входять у модель. На основі теоретичного аналізу взаємозв'язків змінних формується система рівнянь і оцінюються параметри рівнянь регресії. У результаті розгляду різних варіантів структур рівнянь у системі залишаються ті з них, які мають найкращі якісні характеристики і не суперечать економічній теорії. І останній етап побудови моделі містить перевірку її здатності відтворювати динаміку минулого економічного розвитку, тобто імітацію на моделі базового періоду, що дозволяє оцінити її якість.

Ще одна важлива перевага економетричних моделей полягає в одержанні різних взаємоузгоджених прогнозів по великій кількості показників. [31].

Аналіз значної кількості зарубіжних економетричних прогнозів, досвіду прикладного прогнозування, накопиченого в Україні дають підстави вважати, що методи та інструментарій економетричного прогнозування можуть бути застосовані для дослідження впливу потенціалу матеріальних ресурсів на ефективність виробничої діяльності підприємства.

Для формування інформаційної бази системи показників, що характеризують ефективність використання складових елементів потенціалу

матеріальних ресурсів послужили дані річних звітів досліджуваного підприємства.

На підставі цього із ряду показників, які рекомендують вченні-економісти для оцінки ефективності використання ПМР, у розрізі його складових були відібрані і розраховані показники, наведені у додатку Б.

Загальне призначення множинної регресії (цей термін був уперше використаний у роботі Пірсона – Pearson, 1908) полягає в аналізі зв'язку між кількома незалежними змінними (регресорами або предикторами) і залежної змінної.

Дослідження впливу факторів на прибуток підприємства здійснювався за технологією багатофакторного регресійно-кореляційного аналізу із застосуванням на стадії моделювання та реалізації відповідно методу найменших квадратів та табличного процесора Microsoft Excel. Регресійно-кореляційний аналіз дає можливість проаналізувати стохастичні взаємозв'язки між показниками і кількісно визначити вплив потенціалу матеріальних ресурсів на результати діяльності підприємства. Вибір табличного процесору Excel як засобу реалізації регресійно-кореляційного аналізу викликаний тим, що він містить біля 80 вбудованих статистичних функцій і надбудову Пакет аналізу, у тому числі для регресійного аналізу в Excel є дві процедури і вісім вбудованих функцій.

Метод найменших квадратів дозволяє визначити коефіцієнти рівняння регресії таким чином, щоб значення, побудовані за вихідним даними (x_i, y_i) , лежали якнайближче до значень лінії регресії. Формально це записується як мінімізація суми квадратів відхилень (помилки) функції регресії й вихідних даних:

$$S = \sum_{i=1}^n (y_i^p - y_i)^2 \rightarrow \min, \quad (3.19)$$

де y_i^p – значення, обчислене по рівнянню регресії; $(y_i^p - y_i)$ – відхилення (помилка, залишок); n – кількість пар вихідних даних.

При побудові регресійного рівняння виникає питання, які саме фактори слід вводити в модель. Причому при використанні моделі для прогнозу бажано

включити якомога більше факторів. З іншого боку, формування та обробка великої кількості інформації потребують значних витрат часу, тому кількість факторів доцільно зменшити, але при цьому необхідно врахувати найбільш впливові фактори.

Для вибору компромісного рішення не існує єдиної процедури. Тому для побудови «найкращого» рівняння застосовують один із таких методів.

1. Метод усіх можливих регресійних рівнянь – історично один із перших методів побудови регресійної моделі – найбільш громіздкий, тому що передбачає побудову регресій, які містять усі можливі комбінації впливових факторів. Іншими словами, якщо розглядається m факторів, то досліджується 2^m регресій, які порівнюються між собою за значеннями коефіцієнта детермінації та стандартною похибкою рівняння. Хоча цей метод і дає змогу дослідити усі можливі рівняння, однак при великій кількості факторів він, звичайно, неприйнятний.

2. Метод виключень економніший щодо обчислень і базується на дослідженні часткових F-критеріїв, які дають змогу встановлювати статистичну значущість співвідношення між залишками моделі з найбільшою кількістю факторів і залишками моделі з одним вилученим фактором. Якщо для деякого вилученого фактора таке співвідношення не є значущим (приймається нульова гіпотеза), то він до моделі не повертається. Таке дослідження проводиться також для рівняння з меншою кількістю факторів, але з більшим числом ступенів свободи.

Покроковий регресійний метод діє у зворотному порядку порівняно з попереднім методом, тобто до моделі послідовно включаються фактори, що мають найбільший коефіцієнт кореляції із залежною змінною. Модель аналізується за значеннями коефіцієнта детермінації та частковими F-критеріями. Фактори, що не задовольняють критерії, з моделі вилучаються. Процес припиняється, якщо жоден з факторів рівняння вилучити не вдається, а новий претендент на включення не відповідає частковому F-критерію. На практиці цей метод найпоширеніший.

Багатофакторна лінійна регресійна модель в загальному вигляді може бути представлена у такому вигляді:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (3.20)$$

що описує залежність між результативною змінною y та деякими впливовими факторами x_1, x_2, \dots, x_m . Інформація про значення y, x_1, x_2, \dots, x_m міститься у відповідних статистичних даних – n спостереженнях кожного показника.

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Для дослідження зазначеної моделі слід виконати такі кроки.

1. За даними спостережень оцінити параметри a_1, a_2, \dots, a_m .
2. Для перевірки адекватності отриманої моделі обчислити:
 - а) залишки моделі – розбіжності між спостереженими та розрахунковими значеннями залежної змінної $u_i = y_i - \hat{y}, i = 1, 2, \dots, n$;
 - б) відносну похибку залишків та її середнє значення;
 - в) залишкову дисперсію;
 - г) коефіцієнт детермінації;
 - д) вибірковий коефіцієнт множинної кореляції.
3. Перевірити статистичну значущість отриманих результатів:
 - а) перевірити адекватність моделі загалом: за допомогою F-критерію Фішера перевірити гіпотезу $H_0: a_1 = a_2 = \dots = a_m = 0$, проти альтернативної H_0 : існує хоча б один коефіцієнт $a_j \neq 0$;
 - б) перевірити значущість коефіцієнта множинної кореляції, тобто розглянути гіпотезу $H_0: R_i = 0$;
 - в) перевірити істотність кожного коефіцієнта регресії: за допомогою t -критерію Стюдента перевірити гіпотезу $H_0: a_j = 0$ для всіх $j = 1, 2, \dots, m$ проти

відповідних альтернативних гіпотез $H_A : a_i \neq 0$ для всіх $j = 1, 2, \dots, m$;

г) оцінити вплив кожного фактору на якість моделі, тобто обчислити часткові коефіцієнти детермінації ΔR^2 , скоригувати їх за Тейлом і за Амемією та дати їх відповідну інтерпретацію;

д) оцінити вплив окремих груп факторів на змінювання залежного фактору, застосувавши F-критерій Фішера.

4. Використання рівняння регресії для прогнозування значень результативного показника на перспективу.

Для побудови множинної регресії введемо такі умовні позначення змінних: залежна змінна – y_i – прибуток від реалізації продукції, тис. грн., незалежні змінні:

x_1 – матеріаломісткість товарної продукції;

x_2 – коефіцієнт споживання матеріалів;

x_3 – матеріаловіддача;

x_4 – коефіцієнт оборотності оборотного капіталу;

x_5 – питома вага матеріальних ресурсів в собівартості продукції.

Для перевірки наявності мультиколінеарності (властивість тісного зв'язку) між вибраними змінними. специфікації моделі проаналізуємо кореляційну матрицю (додаток В).

З кореляційної матриці видно, що деякі досліджувані змінні мають властивості тісного зв'язку. Наприклад, коефіцієнт кореляції між змінними x_1 (матеріаломісткість товарної продукції) і x_3 (матеріаловіддача) складає 0,782. При цьому коефіцієнт кореляції між факторами x_1 , x_3 і результативним фактором відповідно становлять 0,91 та 0,59, тому в подальших дослідженнях фактор x_3 виключимо із дослідження. Крім того, існує тісний зв'язок між фактором x_3 і фактором x_4 .

Відзначимо, що проблема мультиколінеарності є загальною для багатьох методів кореляційного аналізу. Оскільки в аналізі використовується багато пояснюючих змінних, то не відразу є очевидним існування цієї проблеми.

Для розрахунків параметрів і характеристик рівнянь регресії

рекомендується використати табличний процесор MS Excel 2007 в режимі «Регресія» надбудови Пакет аналізу MS Excel. Режим роботи «Регресія» служить для розрахунку параметрів рівняння лінійної регресії і перевірки його адекватності досліджуваному процесу.

Результати розрахунків характеристик багатофакторної регресії наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Характеристики множинної залежності прибутку підприємства від потенціалу матеріальних ресурсів ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»

Виведення підсумків	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,956130708
R-квадрат	0,914185931
Нормований R-квадрат	0,570929655
Стандартна помилка	7194,025325
Спостереження	6

Величина R-Квадрат, яку називають також мірою визначеності, характеризує якість отриманої регресійної залежності. Ця якість виражається ступенем відповідності між вихідними даними і регресійною моделлю (розрахунковими даними). Міра визначеності завжди перебуває в межах інтервалу $[0;1]$. У нашому випадку міра визначеності дорівнює 0,91829, що свідчить про адекватність побудованої регресійної моделі вихідним даним.

Таким чином, регресійна модель пояснює 91,8% варіації прибутку, що означає правильність вибору факторів. Не пояснюється $100\% - 91,8\% = 8,2\%$ варіації прибутку, які обумовлені іншими факторами, не включеними в лінійну модель регресії.

Розрахований рівень значимості $\alpha_p = 1,26 \cdot E-05 < 0,05()$ підтверджує значимість R^2 (показник значимість F у табл. 3.10).

Дисперсійний аналіз моделі множинної залежності прибутку підприємства від потенціалу матеріальних ресурсів ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»

Дисперсійний аналіз					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значення F</i>
Регресія	4	0,011450413	0,002862603	31,37298768	1,26 E-05
Залишок	2	0,015349587	0,007674793		
Разом	6	0,0268			

Коефіцієнт множинної кореляції R виражає ступінь залежності незалежних змінних (X_i) і залежної змінної (Y) і дорівнює квадратному кореню з коефіцієнта детермінації, ця величина приймає значення в інтервалі від нуля до одиниці. У простому лінійному регресійному аналізі множинний R дорівнює коефіцієнту кореляції Пірсона.

Тепер розглянемо середню частину розрахунків (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Параметри множинної залежності прибутку підприємства від потенціалу матеріальних ресурсів ПАТ «Тростянецький м'ясокомбінат»

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>
Y-перетин	233662,97	0,88438	6,68649	0,001548	-14,32679	-14,33679
Змінна X 1	195,82	0,28049	9,48209	0,007205	-8,07044	-8,07044
Змінна X 2	-157613,31	0,18081	7,25614	0,002459	-12,96222	21,96222
Змінна X 4	-15200,27	0,25075	5,35961	0,007253	0,456621	0,456621
Змінна X 5	-4411,96	0,32036	8,79354	0,005873	0,255630	0,255630

Виходячи з розрахунків, можемо записати рівняння регресії в такий спосіб:

$$y = 233662,97 + 195,82x_1 - 157613,31x_2 - 15200,27x_4 - 4411,96x_5$$

Напрямок зв'язку між результативним та пояснюючими його факторами визначається на підставі знаків («+» чи «-») відповідного коефіцієнта регресії (коефіцієнта a_i). У даному випадку знаки коефіцієнтів регресії $a_1 - a_5$ позитивні, отже, зв'язок також є позитивним, знак a_2, a_4, a_5 від'ємний, що свідчить про зворотній зв'язок між прибутком і матеріаломісткістю товарної продукції, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, питома вага матеріальних ресурсів в собівартості продукції. Даний факт можна пояснити тим, що збільшення витрат

на матеріальні ресурси відповідно призводить до зменшення прибутку.

Далі перевіримо значимість коефіцієнтів регресії: a_0 і a_i . Порівнюючи попарно значення стовпців «Коефіцієнти» і «Стандартна помилка» в таблиці результатів розрахунків, бачимо, що абсолютні значення коефіцієнтів більше чим їхні стандартні помилки. До того ж ці коефіцієнти є значимими, про що можна судити за значеннями показника «Р-Значення», які менше заданого рівня значимості $\alpha=0,05$.

На основі отриманих характеристик побудованої регресійної моделі залежності прибутку досліджуваного підприємства від потенціалу матеріальних ресурсів можна зробити висновок, що модель адекватна і може бути використана для подальшого прогнозування.

Аналіз залежності показує на: значний позитивний вплив на прибуток від реалізації продукції збільшення коефіцієнту оборотності оборотного капіталу за рахунок інтенсифікації виробництва (впровадження новітніх технологій виробництва, оновлення продукції за умов ринку, впровадження сучасних інформаційних технологій управління, тощо); негативний вплив матеріаломісткості товарної продукції на прибуток підприємства, що свідчить про необхідність впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Побудована регресійно-кореляційна модель дозволяє обґрунтувати прогнозовані значення показників потенціалу матеріальних ресурсів підприємства, що забезпечить ефективний розвиток виробництва. Приведений аналіз знову акцентує увагу на актуальність та економічну доцільність формування оптимальних запасів матеріальних ресурсів, впровадження новітніх технологій економіко-організаційного управління на основі функціонування автоматизованих систем управління включаючи підсистеми підтримки прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 3

Вивчення теоретичних і практичних розробок закордонних і вітчизняних

учених в області стратегічного управління з питань прогнозування в стратегічному управлінні дозволив зробити наступні висновки:

1. Прогнозування – це наукове обґрунтування можливих кількісних та якісних змін стану досліджуваного об'єкта, рівня розвитку в цілому, окремих напрямів діяльності в майбутньому, а також альтернативних способів і строків досягнення очікуваного стану. Цілі, час, умови прогнозу і специфіка його проведення визначають комплекс методів і прийомів прогнозування. Методи прогнозування – це сукупність прийомів і способів мислення, що дозволяють на основі аналізу ретроспективних даних, екзогенних та ендогенних зв'язків об'єкта прогнозування, а також їхніх змін у рамках розглянутого явища або процесу вивести судження певної достовірності щодо майбутнього розвитку об'єкта.

2. До основних проблем управління запасами відносяться: велика кількість факторів, що впливають на розмір замовлення: величина й можлива нерівномірність витрат, віддаленість постачальників, обмеження по ресурсах, способи транспортування; різноманіття видів запасів: поточні, страхові, сезонні й ін.; велика кількість параметрів, по яких необхідно приймати рішення при управлінні запасами: величина замовлення, момент замовлення, момент поставки, інтервал часу між замовленнями, величина страхового запасу й ін.; велика розмаїтість систем контролю стану запасів, у тому числі системи періодичного контролю, системи безперервного контролю; помилковість прогнозів, яка зростає у зв'язку з розвитком пропозиції; збільшення часу виконання замовлень, розташовуваних у віддалених зонах з дешевою робочою силою.

3. Побудована регресійна модель залежності прибутку досліджуваного підприємства від потенціалу матеріальних ресурсів може бути використана для подальшого прогнозування.

4. Аналіз залежності показує на: значний позитивний вплив на прибуток від реалізації продукції збільшення коефіцієнту оборотності оборотного капіталу за рахунок інтенсифікації виробництва (впровадження новітніх технологій виробництва, оновлення продукції за умов ринку,

впровадження сучасних інформаційних технологій управління, тощо); негативний вплив матеріаломісткості товарної продукції на прибуток підприємства, що свідчить про необхідність впровадження ресурсозберігаючих технологій.

5. Проведений аналіз підтверджує актуальність та економічну доцільність формування оптимальних запасів матеріальних ресурсів, впровадження новітніх технологій економіко-організаційного управління на основі функціонування автоматизованих систем управління включаючи підсистеми підтримки прийняття управлінських рішень.

Основні результати дослідження по розділу 3 представлені у працях автора [198, 200, 213, 209, 216].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоноване нове вирішення проблеми, що полягає в теоретичному обґрунтуванні шляхів удосконалення методики стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства й дає підстави сформулювати такі висновки.

1. На основі теоретичних і практичних підходів до розуміння економічної суті понять «ресурсний потенціал» і «потенціал матеріальних ресурсів» запропоновано характеризувати потенціал матеріальних ресурсів як сукупність речових елементів, призначених для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, обслуговування виробництва, які спрямовані на досягнення максимально можливого обсягу випуску продукції та використання яких забезпечує досягнення визначеної мети і цілей підприємства. У цьому визначенні порівняно з наведеними у науковій літературі чітко визначено місце та роль потенціалу матеріальних ресурсів у формуванні господарських взаємовідносин на підприємствах.
2. У сучасних умовах розвитку економіки України активізується потреба в дослідженні проблем ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів. Початковим етапом такого дослідження є класифікація. Залежно від цільових потреб користувачів інформації запропоновано класифікувати матеріальні ресурси за такими ознаками: за походженням; за формою участі в процесі виробництва; за натурально-речовою ознакою; за особливостями використання.
3. Для підвищення рівня і повноти використання економічної інформації у процесі стратегічного аналізу на підприємстві необхідно розробити чітку систему показників, які характеризують ефективність використання потенціалу матеріальних ресурсів. Діюча система показників для аналізу собівартості продукції доповнена коефіцієнтом зміни структури асортименту та цін на продукцію.
4. Розширено можливості пошуку альтернативних варіантів господарських рішень щодо оптимізації витрат матеріальних та трудових ресурсів

м'ясопереробних підприємств. Розглянуті методичні підходи можуть бути застосовані для дослідження ефективності виробництва різних видів продукції тваринництва. Запропонована методика маржинального аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів.

5. У дисертації доведено важливість стратегічного аналізу як окремого етапу цільових оцінок потенціалу матеріальних ресурсів підприємства (йдеться про аналіз та оцінювання рівня відповідності потенціалу підприємства цілям, визначеним керівниками на перспективу). Цільову оцінку потенціалу запропоновано розуміти як якісну його оцінку, тобто оцінку можливості досягнення певних результатів, створення умов для обґрунтованого планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі чіткого розподілу дій та ресурсів за виконавцями та термінами. Це дозволить своєчасно отримувати необхідні інформаційні дані щодо досягнення визначених цілей.
6. Попередній цільовий аналіз потенціалу матеріальних ресурсів запропоновано виконувати за результатами експертних оцінок, які уможливлують визначення рівня відповідності потенціалу матеріальних ресурсів підприємства обраним стратегіям за окремими складовими. Враховуючи значущість цих складових для потенціалу матеріальних ресурсів, що підтверджується експертами на основі відповідних коефіцієнтів, можна дати загальну цільову оцінку потенціалу матеріальних ресурсів і на цій основі визначитись із комплексом заходів, які потрібно здійснити на підприємстві для забезпечення виконання стратегій або обґрунтування рішення про відмову від їх виконання за повної невідповідності стратегій потенціалу.
7. Побудована регресійна модель залежності прибутку підприємства, що досліджується, від потенціалу матеріальних ресурсів адекватна і може бути використана для подальшого прогнозування. Аналіз залежності вказує на значний позитивний вплив на прибуток від реалізації продукції збільшення коефіцієнту оборотності оборотного капіталу за рахунок інтенсифікації виробництва (впровадження новітніх технологій виробництва, оновлення

продукції за умов ринку, впровадження сучасних інформаційних технологій управління, тощо), залучення інвестицій (на оновлення машинних потужностей, здійснення термінової технологічної підготовки виробництва з метою своєчасного за умови ринку оновлення продукції та збільшення обсягів її випуску, тощо); на негативний вплив матеріаломісткості товарної продукції на прибуток підприємства, що свідчить про необхідність впровадження ресурсозберігаючих технологій.

8. До основних проблем управління матеріальними ресурсами зараховано такі: велика кількість факторів, що впливають на розмір замовлення; значна кількість параметрів, за якими необхідно приймати рішення при управлінні запасами та ін. Запропоновано економіко-математичну модель оптимального рівня запасу матеріальних ресурсів на період виробничого циклу підприємства, щоб сумарні витрати, пов'язані з перевищенням запасу над попитом та попиту над запасом, були мінімальні.
9. Розроблена модель здійснення стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства охоплює всі складові та етапи стратегічного аналізу. Впровадження такої моделі у процес управління виробничою діяльністю підприємства забезпечить формування оптимальних стратегічних управлінських рішень та ефективність їх реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
3. Адлер, Ю. П. Система экономики качества / Ю. П. Адлер, С. Е. Щепетова. Б-ка Всерос. организации качества. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 184 с.
4. Албанская Л. В. Экономико-математическое моделирование / Л. В. Албанская. – М. : Экзамен, 2006. – 798 с.
5. Андрієнко В. Ю. Статистичні індекси в економічних дослідженнях / В. Ю. Андрієнко. – К. : Академперіодика, 2004. – 100 с.
6. Андреева Г. І. Економічний аналіз : навч.-метод. посіб. / Г. І. Андреева. – К. : Знання, 2008. – 263 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Спб., 1999. – 414 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
9. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Арефєва, Т. В. Харчук // Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки – 2008. – № 7 (85). – С. 71-76.
10. Артемов Л.В. Инвестиции и инновации : словарь-справочник от А до Я / Л. В. Артемов, М. З. Бор, А. Ю. Денисов, В. Г. Пятенко, А. С. Резчикова, А. В. Хиж-няк. – М. : ДИС, 1998. – 208 с.
11. Баканов, М. И. Теория экономического анализа : учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 536 с.

12. Балацкий О. Ф. Экономическая оценка потенциала региона / О. Ф. Балацкий, Ю. А. Дорошенко, И. О. Джаин // Экономическая политика и сотрудничество регионов Украины и России : проблемы и перспективы : Материалы международной научно-практической конференции. – Сумы : Инициатива, 1998. – С. 48-57.
13. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. пос. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
14. Березіна Л. М. Виробнича функція та ресурсний потенціал аграрних підприємств / Л. М. Березіна // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК. – 2006. – Вип. 31. – С. 64-68.
15. Бойченко Г.В. Аналіз прямих матеріальних витрат на промислових підприємствах України / Г. В. Бойченко // Економічний простір. – 2009. – №23/2. – С. 214-219.
16. Большая Советская Энциклопедия (в 30 томах) / Гл. ред. А. М. Прохоров. Изд. 3-е. – М. : «Советская Энциклопедия», 1975. – 628 с.
17. Бондар Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Бондар. – Вид-во А.С.К., 2004. – 400 с.
18. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с..
19. Бухгалтерський управлінський облік / [Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, Н. М. Малюга, Л. В. Чижевська]. за заг. ред. Бутинця Ф.Ф. – 2-ге вид. – Житомир : ПП «Рута», 2005. – 480 с.
20. Бухгалтерський фінансовий облік : підруч. для студ. спец. «Облік і аудит» вищих навч. закл. / [Ф.Ф. Бутинець та ін.]; під заг. ред. [і з передм.] Ф.Ф. Бутинця. – [8 вид., доп. і перероб.]. – Житомир : «Рута», 2009. – 912 с.
21. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Вид. 2-ге, виправл. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 532 с.
22. Величко В. В. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. В. Величко.

– Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. – ХНАМГ – 2010 – 169 с.

23. Видяпин В. И. Бакалавр Экономике. Хрестоматия в III томах / В. И. Видяпин. – Т. II. – М., 1999. – 1056 с.

24. Вітлінський В. В. Моделювання економіки : навч. посіб. / В. В. Вітлінський. – К. : КНЕУ, 2003. – 408с.

25. Володькина М. В. Стратегический менеджмент / М. В. Володькина. М. В. – К. : Знання, 2002. – 149 с.

26. Воробйов Ю. М. Управління ресурсами підприємства : навч. посіб. / Ю. М. Воробйов, Б. І. Холода. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 288 с.

27. Воцинин А. П. Оптимизация в условиях неопределенности / А. П. Воцинин, Г. Р. Сотиров. – М. : Изд-во МЭИ, Техника, 1989. – 416 с.

28. Гавва В. Н. Потенціал підприємства : формування та оцінювання : навч. посібн. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

29. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посібн. / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці : Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2006. – 247 с.

30. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256с.

31. Голиков А. П. Экономико-математическое моделирование мирохозяйственных процессов : учеб. пособ. / А. П. Голиков. – Харьков : ХНУ, 2003.– 104с.

32. Головки Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Головки, С. В. Сагова, за ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Кужельного. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.

33. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов. – Спб., 2000.– 589 с.

34. Гринберг А. С. Информационные технологии моделирования процессов управления экономикой : учеб. пособ. / А. С. Гринберг, В. М. Шестаков. – М : ЮНИТИ, 2003. – 400 с.

35. Данилов-Данильян В. И. Потребление воды : экологический, экономический, социальный и политический аспекты/ В. И. Данилов-Данильян, К.С. Лосев. – Москва, 2006. – 221 с.
36. Демьянова О. В. Классические методы стратегического менеджмента : учеб. пособ. / О. В. Демьянова. – Казань : изд-во : «Фолиантъ», 2009. – 104с.
37. Драган О. І. Корпоративні об'єднання підприємств у м'ясній промисловості / О. І. Драган // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2009. – №2(6). – С.173–183.
38. Економіка та організація виробництва : підручник / за ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. – К. : Знання, 2007. – 678 с.
39. Економико-математические методы и модели : учеб. пособие / Н. И. Холод и др. ; под общ. ред. А. В. Кузнецова. – Минск : БГЕУ, 2001. – 413с.
40. Економічна енциклопедія в 3-х т. / За ред. С. В. Мочерного, – К.: Академія, 2001. – Т.3 – 952 с.
41. Економічна енциклопедія в 3-х т. / За ред. С. В. Мочерного, – К.: Академія, 2001. – Т.1 – 864 с.
42. Економічна кібернетика : підручник у 2-х т. Т.1 / В. М. Геєць [та ін.] – ТОВ «Юго-Восток, Лтд.», 2005. – 508с.
43. Економічний аналіз : навч. посібник / М. А. Болюх [та ін.]; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2001. – 540 с.
44. Економічний аналіз : навчальний посібник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В.Федорович. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. – 624 с.
45. Економічний аналіз : навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін.; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с.
46. Економічний розвиток України: інституціональне та ресурсне забезпечення: монографія / О.М.Алимов, А.І.Даниленко, В.М. Трегобчук, В.В. Микитенко та ін. – К.: Об'єднаний ін-т економіки НАН України, 2005. – 540 с.
47. Економічний тлумачний словник : власність, приватизація, ринок цінних паперів (українсько-англійсько-російський) / Л. М. Алексеєнко, В. М.

Олексієнко. – Тернопіль : Астон, 2003. – 672 с.

48. Ендовицкий Д. А. Характеристики экономического потенциала в зависимости от стадий жизненного цикла коммерческой организации / Д. А. Ендовицкий, В. Е. Руднева // Учетно-аналитические инструменты развития инновационной экономики : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Астрахань, 16-17 апреля 2009 г.) : В 2 т. – Астрахань : Изд-во АГТУ, 2009. – Т. 2. – 456 с. – С. 5-7.

49. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Л. Л. Ермолович, Л. Г. Сивчик, Г. В. Толкач, И. В. Щитникова; под общ. ред. П. Л. Ермолович. – Мн.: Экоперспектива, 2001. – 160 с.

50. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування : навч. посіб. / А. М. Єріна – К. : КНЕУ, 2001. – 170 с.

51. Єршова О.Л. Напрями удосконалення системи показників статистики інформаційного суспільства в Україні відповідно до вимог міжнародних статистичних організацій. /Єршова О.Л. Науковий вісник, – К.: НАСОА, – 2012, – № 3. – С. 21–28.

52. Завгородній, В. П. Бухгалтерський учет в Україні : учебно-практическое пособие / В. П. Завгородній. – 4-е изд., перераб. и доп. К. : А.С.К., 1999. – 864 с.

53. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-ХІІ (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – С. 646.

54. Замков О. О. Математические методы в экономике : учебник / О. О. Замков, А. В. Толстопятенко, Ю. Н. Черемных ; под общ. ред. А. В. Сидоровича. – М. : Дело и Сервис, 2001. – 365 с.

55. Запаси : Положення (стандарт) Бухгалтерського обліку 9 / Затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 20.10.99 р. № 246.

56. Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия: учеб. / Н. Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 384 с.

57. Здрок В. В. Прикладна економетрика : навч. посібник у 2-х ч. – Ч.1.

Симультаивні моделі / В. В. Здрок. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2004. – 112 с.

58. Здрок В.В. Прикладна економетрія : навч. посібник у 2-х ч. Ч. 2. Дистрибутивно-лагові та авторегресивні моделі / В. В. Здрок, Т. Я. Лагоцький. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2005. – 184 с.

59. Идрисов А. Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А. Б. Идрисов – М. : Экономика, 2002. – 335с.

60. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

61. Іванов В. Б. Потенціал підприємства: науково-метод. посіб. / В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.

62. Калина А. В. Современный экономический анализ и прогнозирование (макро и микроуровень) : учеб.-метод. пособ. / А. В. Калина, М. И. Конева, А. В. Яценко. – 3-е изд. – К. : МАУП, 2003. – 416 с.

63. Карпенко Ю. В. Класифікаційний аспект економічної категорії «потенціал» / Ю. В. Карпенко // Коммунальное хозяйство городов. – 2003. – Вип. 48. – С. 109–113.

64. Карпенко О. А. Логістичний підхід до управління запасами підприємств / О. А. Карпенко, В. Л. Мякушко // Управління проектами: системний аналіз і логістика [науковий журнал].– К.: НТУ, 2009. – Вип. 6. – С. 355–364.

65. Карпова Т. П. Управленческий учет : учебник для вузов. / Т. П. Карпова. – 2-е изд., перераб. и доп.– М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 351 с.

66. Касьянова Н. В. Управление потенциалом предприятия: Курс лекций./ Н. В. Касьянова, И. В. Рябовол, М. В. Савченко – Донецк: ДИЭХП, 2001. – 145 с.

67. Качуровський В. Є. Управління запасами у системі логістичного менеджменту підприємства (на прикладі ВАТ «Вінницький олійно-жировий комбінат») / В. Є. Качуровський, В. П. Чайковська // Вісник НУ «Львівська політехніка». – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2007.

– «Логістика» № 580 – С. 251-257.

68. Кіндій М. В. Запаси в організації : позитив чи негатив/ М. В. Кіндій, Ю. І. Калужняк, О. М. Антоненко // Вісник НУ «Львівська політехніка». – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2009. – «Логістика» № 649 – С. 69-76.

69. Клебанова Т. С. Математическое моделирование трансформационной экономики / Т.С. Клебанова, Е. В. Раевнева. – Х. : «ИНЖЭК», 2004 г. – 280 с.

70. Кобелев Н. Б. Практика применения экономико-математических методов и моделей : учеб.-практ. пособие / Н. Б. Кобелев. – М. : ЗАО Финстатинформ, 2000.

71. Коваленко Л. В. Некоторые аспекты построения конфигураций внешней и внутренней инфраструктуры в системе управления материальными ресурсами предприятий / Л.В. Коваленко // Культура народов Причерноморья. — 2005. — № 67. — С. 93-96.

72. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М. І. Ковальчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 259 с.

73. Ковальов В. В. Фінансовий аналіз: управління капіталом, вибір інвестицій, аналіз звітності / В. В. Ковальов. – М.: Фінанси і статистика, 2007. – 540 с.

74. Колемаев, В. А. Математическая экономика : учебник для вузов / В. А. Колемаев. – 3-е изд., стер. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 399 с.

75. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : ечеб. Пособие / В. М. Колпаков. – 2 е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2004. –504 с. : ил.

76. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / А. И. Алексеева [та ін.]. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 528 с.

77. Коробейников О. П. Экономика предприятия : учебное пособие / О. П. Коробейников, Д. В. Хавин, В. В. Ноздрин. – Нижний Новгород, 2003. – 242

с..

78. Коробейников О. П. Экономика предприятия : учебное пособие / О. П. Коробейников, Д. В. Хавин, В. В. Ноздрин. – Нижний Новгород, 2003. – 242 с.
79. Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С., та ін.. економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства / видання 2-ге перероб. і доп. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2007 – 400 с.
80. Костіна Н. І. Фінанси: система моделей і прогнозів : навчальний посібник / Н. І. Костіна, А. А. Алексєєв, О. Д. Васишин. – К. : Четверта хвиля, 2002. – 304 с.
81. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : Навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
82. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 556 с.
83. Крушельницька О. В. Управління матеріальними ресурсами : навч. посібник/ О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 162 с.
84. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 3-є вид., допов. і перероб. - Л. : Нац. ун-т «Львів, політехніка» (Інфор.-видав. центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти); «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
85. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – К. : Кондор, 2007. – 234 с.
86. Кузьмичов А. І. Математичне програмування в Excel / А. І. Кузьмичов, М. Г. Медведєв. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 320 с.
87. Куницька О.М. Управління запасами з використанням сучасних підходів логістики та маркетингу / О.М. Куницька, Є.В. Мержиєвська // Вісник НУ «Львівська політехніка». – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2009. – «Логістика» № 649 – С. 193-198.
88. Лапін О. М. Стратегічне управління сучасною організацією / О. М. Лапін // Управління персоналом. - 2005. - № 2. - С. 63-71

89. Левків Г. Я. Формування стратегій маркетингу переробних підприємств АПК / Г. Я. Левків, У. Я. Петриняк // Збірник наукових праць Таврійського агротехнологічного університету (економічні науки). – 2010. – № 9. – С. 197–202.
90. Лысенко Ю. Г. Экономическая динамика: уч. пособ. / Ю. Г. Лысенко, В. Л. Петренко, В. Н. Тимохин, А. В. Филиппов. – Донецк : ДонГУ, 2000. – 176 с.
91. Линдерс М. Р. Управление снабжением и запасами / М. Р. Линдерс, Х. Е. Фирон. Логистика. – М. : Виктория-плюс, 2002. – 768 с.
92. Лось С. О. Щодо сутності категорії «ресурсозбереження» / С. О. Лось, Т. І. Олійник // Вісник Білоцерківського державного аграрного університету. – Вип. 65. – Біла Церква, 2009. – С. 109–113.
93. Лукинов И. И. Аграрный потенциал : исчисление и использование / И. И. Лукинов, А. М. Онищенко, Б. И. Пасхавер // Вопросы экономики. – 1998. – №1. – С. 24-28.
94. Лукинский В.В. Актуальные проблемы формирования теории управления запасами : монография / В. В. Лукинский – СПб. : СПбГИЭУ, 2008. – 213 с.
95. Любченко О.М. Характеристика структурних елементів соціально-економічного потенціалу регіону / О.М. Любченко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. Випуск 24 (ч.2). – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – С.328-332.
96. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : уч. пособ. для вузов / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 469 с.
97. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М. : Изд-во ПРИОР, 1998. – 400 с.
98. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу : Навч. посібник / Т. І. Макаренко – К. : «Центр навчальної літератури», 2005. – 160 с.
99. Макаровська Т.П. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар. – К. : МАУП, 2003 – 304с.
100. Малыхин В. И. Математическое моделирование экономики : учеб.-

практ. Посobie / В. И. Малыхин. – М. : УРАО, 2001. – 160 с.

101. Маркетингова діяльність підприємств на ринку м'ясопродуктів: монографія / О. М. Азарян, Е. М. Локтєв, І. А. Оносова. – Донецьк: ДОНДУЕТ, 2006. – 229с.

102. Мексон М. Основи менеджмента / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1995. – 702 с.

103. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : ДЕЛЮ, 2000. – 720 с.

104. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., Дело, 2004 – 493 с.

105. Мельник В. М. Основи економічного аналізу : короткий теоретико-методологічний курс / В. М. Мельник. – К., «Кондор» – 2003. – 128 с.

106. Менеджмент для магистров : учебное пособие / под. ред. А. А. Епифанова, С. Н. Козьменко. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 762 с.

107. Мерзликина Г. С. Оценка и управление экономической состоятельностью предприятия химической промышленности : учеб. пособие / Г. С. Мерзликина, М. И. Кузьмина. – ВолгГТУ. – Волгоград : ВолгГТУ, 2012. – 84 с.

108. Міжнародні стандарти фінансової звітності та аудиту: навч. посіб. / М. П. Войнаренко, Н. А. Пономарьова, О. В. Замазій. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

109. Мірукі Т. Стратегічне планування розвитку підприємства / Т. Мірукі // Консультант директора. – 2003. – № 2. – С. 26-31.

110. Міценко Н.Г. Ресурсний потенціал підприємства : сутність, структура, стратегія використання / Н. Г. Міценко, О. І. Кумечко // Науковий вісник НЛТУ України : Економіка, планування і управління галузі. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193-198.

111. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. – К. : 2011. – 630 с.

112. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. – К. : Центр навч. літ-ри,

2003. – 412 с.

113. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі і аудиті: навч. посіб. для студ. спец. 7.050106 «Облік і аудит» / За ред. д.е.н., проф. Ф. Ф. Бутинця, к.е.н. М. М. Шигун. – Житомир : ЖДТУ, 2004. – 352 с.

114. Мочаліна З. М. Економічний аналіз (модульний варіант): навч. посібник / З. М. Мочаліна, В. Т. Плакіда, А. Є. Ачкасов. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 408 с.

115. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2-х т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій ; за ред. С. В. Мочерного. - Львів : Світ, 2005. – 616с.

116. Мухин В. И. Исследование систем управления : учебн. / В. И. Мухин. – М. : Экзамен, 2002. –384 с.

117. Наконечний С. І. Економетрія : підручник / С. І. Наконечний, Т. О. Терещенко, Т. П. Романюк. – Вид. 2-ге, допов. та перероб. – К. : КНЕУ, 2000. – 296 с.

118. Наконечный С. И., Андрийчук В. Г. Математическое моделирование экономических процессов сельскохозяйственного производства: учеб. пособ. / С. И. Наконечный, В. Г. Андрийчук. – Киев : КИНХ, 2003. – 106 с.

119. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства : Сучасний стан та напрямки розвитку / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

120. Негрей М.В. Оптимізація стратегії розвитку підприємства / М. В. Негрей // Інтеграція країн з перехідною економікою у світовий економічний простір : стан і перспективи : матеріали міжнарод. наук. студ.-асп. конф. (13-14 травня 2005р.) – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. – с. 247-248.

121. Немцев В. Н. Экономический анализ эффективности промышленного предприятия : учеб. пособ. / В. Н. Немцев. – 2-е изд. – Магнитогорск : МГТУ, 2004. – 208с.

122. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ЕксОб, 2001. – 560 с.

123. Огієнко С.О. Логістика / С. О. Огієнко, І. П. Дзьобко. – Харків. : Вид.ХНЕУ, 2009. – 96 с.
124. Огорокова Л.Г. Методология и принципы эффективного использования и формирования ресурсного потенциала промышленных предприятий : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Л.Г. Огорокова. – Санкт-Петербург, 2003. – 340 с.
125. Орехов Н. А. Математические методы и модели в экономике : учебное пособие для вузов / Н. А. Орехов, А. Г. Левин, Е. А. Горбунов ; под ред. Н.А. Орехова. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 302 с.
126. Орлов А. И. Эконометрика / А. И. Орлов. – М. : Экзамен, 2002. – 576 с.
127. Осовська Г.А. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / Г. А. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська – К : Кондор, 2003 р. – 196 с.
128. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках : теорія, методологія, практика : монографія / І. М. Парасій-Вергуненко. – К. : Вид-во КНЕУ, 2007. – 360 с.
129. Пархоменко В. М. Собівартість і фінансові результати у податковому законодавстві / В. М. Пархоменко // Бухгалтерський облік і аудит. – 1996. – № 4. – С. 2-6.
130. Пахомов О. М. Економіко-математичне моделювання реінжиніринга бізнес-процесів підприємства інформаційної сфери / О. М. Пахомов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 3. – С.79-81.
131. Петров Э. Г. Модель планирования эффективного использования фонда развития предприятия / Э. Г. Петров, А. В. Солодовник // Вестник ХГТУ. – 2003. – №2(18). – с. 86-90.
132. Пилипів Н. І. Облік і контроль затрат на газотранспортних підприємствах : монографія / Н. І. Пилипів. – Івано- Франківськ : ВДВ ЦІТ, 2007. – 364 с.
133. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства / С. Ф. Покропивний. – К. : КНЕУ, 2001. – 450 с.

134. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : підручник / П. Я. Попович. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 630 с.
135. Потапова Н. А. Кількісні методи в прогнозуванні запасів матеріально-технічних ресурсів / Н. А. Потапова // Вісник НУ «Львівська політехніка». – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2007. – «Логістика» № 580 – С. 468-476.
136. Потенціал національної промисловості : цілі та механізми ефективного розвитку / [Кіндзерський Ю. В. та ін.] ; за ред. канд. екон. наук Ю. В. Кіндзерського. – НАН України ; Ін_т екон. та прогнозув. – К., 2009. – 928 с.
137. Примак Т. О. Економіка підприємств : навч. посіб. / Т. О. Примак. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К. : «ВІКАР», 2003. – 219с.
138. Прокопов С. В. Экономико-математическое моделирование в производственном менеджменте : учебник / С. В. Прокопов. – К. : КНУТД, 2004. – 438 с.
139. Пушкар М. С. Фінансовий облік: підручник / М. С. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2002. – 628 с.
140. Райченко А.В. Загальний менеджмент : навч. посібник / О. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 384 с.
141. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібн. / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доп. – Львів : Вид-во «Новий світ»-2000 – 2003. – 272 с.
142. Рєпіна І.М. Підприємницький потенціал : методологія оцінки та управління / І. М. Рєпіна // Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 1998. – №2. – С. 262-271.
143. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами / Ю. И. Рыжиков. – СПб. : Питер, 2001. – 181 с.
144. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 536 с.
145. Сахарцева І. І. Основи складання бухгалтерської звітності за вимогами національних стандартів України : навч. посібник / І. І. Сахарцева. – К.

: Кондор, 2003. – 614 с.

146. Семенов І. Маркетинг і стратегії організації / І. Семенов // Маркетинг. – 2004. – № 2. – С. 112-125.

147. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С.Е. Сердак // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 83-88.

148. Ситник В. Ф. Імітаційне моделювання : навч. посіб. / В. Ф. Ситник, Н. С. Орленко – К. : КНЕУ, 2003. – 232 с.

149. Сіднев С. П. Математичні методи підвищення якості управлінських рішень : підручник / С. П. Сіднев, О. Д. Шарапов. – К. : ІЗМН, 2006. – 350 с.

150. Скотнікова Л. П. Бухгалтерський облік і фінансова звітність на підприємстві : навч.-метод. посіб. / Л. П. Скотнікова, Т. А. Маланич, О. О. Солодовнік. – Х. : «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

151. Скригун Н. Оптимізація виробничих запасів як один із напрямків управління витратами / Н. Скригун, Л. Цимбалюк // Економіка підприємств – 2005. – №2. – с. 39-41.

152. Смиричинський В.В. Управління матеріальними ресурсами : навч. посіб. / В. В. Смиричинський. – К. : ІСДО, 1996. – 212 с.

153. Смирницкий Е.К. Экономические показатели промышленности / Е. К. Смирницкий. – М. : Экономика, 1998. – 300 с.

154. Соколовская Г. А. Ресурсозбережение на предприятиях / Г. А. Соколовская, Т.С. Сигарева. – М. : Экономика, 1990. – 156 с.

155. Солодовник А.В. Модель управления развитием предприятия в условиях конкурентной борьбы / А. В. Солодовник // Сб. науч. тр. по мат. междунар. конф. «Единое информационное пространство». – 2003. – с.126 – 129.

156. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навч. посіб. / В. В. Сопко. – К. : КНЕУ, 2006. – 526 с.

157. Сопко В. В., Гуцайлюк З. В., Щирба М. В., Бенько М. М. Бухгалтерський облік : навч. посіб. для студ. спец. «Облік і аудит» вищ. навч. закл. / В. В. Сопко [та ін.]. – Тернопіль : Астон, 2005. – 496 с.

158. Спирин В. С. Анализ экономического потенциала предприятия / В. С.

Спирин. – М. : Финанси и статистика. – 1994.

159. Статистичний щорічник України за 2011 рік / Державний комітет статистики України / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : ТОВ «Август Трейд», 2012. – 560 с.

160. Стексова С. Ю. Методология определения ресурсного потенциала строительного предприятия / С. Ю. Стексова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 4. – С. 83 – 86.

161. Стерлігова А. Н. Управління запасами в ланцюгах поставок : підручник для студ. вузів, що навчаються за спец. 080506 «Логістика і управління ланцюгами поставок» / А. Н. Стерлігова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 429 с.

162. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство «ЭКМОС», 1998. – 440 с.

163. Сухов В. Д. Основи менеджменту : навчальний посібник для початкової професійної освіти / В. Д. Сухов, С. В. Сухов. – М. : Академія, 2004. – 192 с.

164. Талавирия І. В. Економічна сутність ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств / І. В. Талавирия // Вісник ХНАУ. – 2007. – №6. – С. 119-125.

165. Танько К. М. Виробнича логістика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / К. М. Танько, О. М. Трідід, Т. О. Колодізева. – 2. вид., переробл. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 352 с.

166. Тарасенко Н.В., Смовженко Т.С. Методи економічного аналізу фінансової діяльності підприємства. – К. : Укріті, 1994. – 350 с.

167. Трідід О. М. Логістика : навч. посібник для самост. вивчення дисципліни / О. М. Трідід, К. М. Таньков. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 208 с.

168. Трідід О. М. Логістика: навч. посіб. Рекомендовано МОН / Трідід О.М., Азаренкова Г.М. – К., 2008. – 566 с.

169. Титов В. И. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной

деятельности предприятия / В. И. Титов. – М. : Дашков и Ко, 2005. – 352 с.

170. Титов В. И. Экономика предприятия : учебник / В. И. Титов. – М. : Эксмо, 2008. – 416 с.

171. Тлумачний словник економіста : за ред. проф. С.М. Гончарова – Рівне : НУВГП, 2008. – 264 с.

172. Трусов А. Д. Калькулирование себестоимости продукции комплексных производств / А. Д. Трусов. – М. : Финансы и статистика, 1983. – 784 с.

173. Уліганинець Г. П. До питання про сутність терміну «економічний потенціал» [Електронний ресурс] / Г. П. Уліганинець. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21654.doc.htm.

174. Україна у цифрах у 2011 році : статистичний збірник / ред. Осауленко О. Г., Забродський П. П. – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2012. – 259 с.

175. Уткин Э.А. Финансовое управление : учебное пособие / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1997. – 208 с.

176. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

177. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов – 9 изд., испр., доп. – М.: Дело, 2008. – 448 с.

178. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка / О. С. Федонін, І. Н. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.

179. Фомин Г. П. Математические методы и модели в коммерческой деятельности / Г. П. Фомин. – М., 2001. – 544с.

180. Хаси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера / Д. Хаси. – СПб. : Питер, 2001. – 378 с.

181. Хэнсмен Ф. Применение математических методов в управлении производством и запасами М.: Прогресс, 2001. – 252с.

182. Хомяков, В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібник для ВНЗ / В. І. Хомяков, С. М. Белінська, О. В. Федоренко. – К. : Кондор, 2011. –

432 с.

183. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К. : Кондор, 2009. – 400 с.

184. Чаусова Е. В. Динамическая модель управления запасами с интервальной неопределенностью спроса / Е. В. Чаусова // Вестник Томского государственного университета. – 2002. – № 1(1). – С. 195-200.

185. Чевганова В. Я. До питання визначення економічної категорії «потенціал підприємства» / В. Я. Чевганова // Регіональні перспективи. – 2000. - № 2-3. – С. 213-214.

186. Чернелевський Л. М. Аналіз діяльності підприємств та банківських установ : економічний, фінансово-інвестиційний, стратегічний : підручник / Л. М. Чернелевський, Н. Г. Слободян, О. В. Михайленко. – К. : «Хай-Тек Прес», 2009. – 640 с.

187. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. / С. С. Черниш – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

188. Шадрина, Г. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Г. В. Шадрина. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 138 с.

189. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда – К. : Знання, 2004. – 687 с.

190. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. – К. : Знання, 2006. – 439 с.

191. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник для студ. вузов, обучающихся по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 414 с.

192. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

193. Штимер Л.Т. Аналіз ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів підприємства. // Штимер Л.Т./ Науковий журнал «Культура народів Причорномор'я», 2012 р. – Сімферополь, С. 91-93.

194. Штимер Л.Т. Графоаналітична модель потенціалу підприємства. // Штимер Л.Т./ Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Реформування системи бухгалтерського обліку та оподаткування в Україні». 11 червня 2010 р. – Донецьк, С. 81-83.

195. Штимер Л.Т. Економічна сутність запасів матеріальних ресурсів підприємства та необхідність їх створення в умовах формування конкурентних переваг. // Штимер Л.Т./ Збірник наукових праць. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Випуск 36, - Львів, 2011 р., С. 454-457.

196. Штимер Л.Т. Матеріальні ресурси підприємства: аналіз ефективності їх використання. // Штимер Л.Т./ Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Формування соціально-економічного розвитку регіонів України», 8-9 лютого 2013 р., - Одеса, С. 117-120.

197. Штимер Л.Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. // Штимер Л.Т./ Науковий економічний журнал «Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу», № 3 (19) 2012 р. – Бердянськ, С. 136-140.

198. Штимер Л.Т. Методологічні засади стратегічного планування в умовах невизначеності конкурентного середовища. // Штимер Л.Т./ Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Моделювання, прогнозування та інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку фінансової системи країн європейського простору», 19 квітня 2012 р., - Харків, С. 487-489.

199. Штимер Л.Т. Моделювання процесу стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів вітчизняних підприємств. // Штимер Л.Т./ Матеріали 2-й Международной научно-практической конференции «Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах», 19 лютого 2013 р., - Курськ, Росія, С. 206-209.

200. Штимер Л.Т. Прогнозування ефективного використання потенціалу

матеріальних ресурсів підприємства. // Штимер Л.Т./ Збірник наукових праць. Випуск 9 (34), - Луцьк, 2012 р., С. 580-587.

201. Штимер Л.Т. Система стратегічного управління потенціалом матеріально-сировинних ресурсів підприємства. // Штимер Л.Т./ Збірник наукових праць «Економічний аналіз». Випуск 9, частина 1, - Тернопіль, 2011 р., С. 387-389.

202. Штимер Л.Т. Стратегия формирования логистического обеспечения эффективного функционирования предприятий мясоперерабатывающей промышленности. // Штимер Л.Т./ Международный сборник научных статей. Випуск IV (Липецк, 19 июля 2013 г.). / Отв. ред. А.В. Горбенко. – Липецк: Издательский центр «Гравис», 2013. – С. 278-286.

203. Штимер Л.Т. Стратегічна діагностика ресурсів вітчизняних підприємств. // Штимер Л.Т./ Вісник Львівської державної фінансової академії / голов. ред. Буряк П.Ю. – Львів: ЛДФА, 2012. - № 23. – С. 158-164.

204. Штимер Л.Т. Стратегічне управління розвитком вітчизняного підприємства. // Штимер Л.Т./ Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Наукова школа маркетингового менеджменту: 20 років творчої діяльності», 14 вересня 2011 р. - Донецьк, С. 169-170.

205. Штимер Л.Т. Стратегічний аналіз фінансового стану підприємства. // Штимер Л.Т./ Збірник тез доповідей за матеріалами наукової конференції професорсько – викладацького складу докторантів, аспірантів, здобувачів наукового ступеня «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в умовах економічної нестабільності». Секція № 4 – Тернопіль – 2010 р. С. 72 – 79.

206. Штимер Л.Т. Структура потенціалу матеріальних ресурсів. // Штимер Л.Т./ Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація обліку, аналізу і контролю в галузях економіки України», 27-28 жовтня 2011 р. - Тернопіль, С. 337-339.

207. Штимер Л.Т. Сучасна парадигма стратегічного управління потенціалом підприємства в конкурентному середовищі. // Штимер Л.Т./ Збірник

наукових праць «Стратегія економічного розвитку України». Випуск №28, - Київ, 2011 р., С. 65-70.

208. Штимер Л.Т. Сучасні особливості формування потенціалу матеріальних ресурсів підприємства. // Штимер Л.Т./ Науковий журнал «Культура народів Причорномор'я», № 240, 2012 р. – Сімферополь, С. 98-101.

209. Штимер Л.Т. Сучасні теорії конкуренції та конкурентних переваг м'ясопереробних підприємств. // Штимер Л.Т./ Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, серія «Економічні науки» №3 (48), - Полтава, 2011 р. С. 175-180.

210. Штимер Л.Т. Сучасний стан розвитку м'ясопродуктового підкомплексу України. // Штимер Л.Т./ Науковий журнал «Економічний вісник Донбасу», № 2 (32), 2013 р. – Луганськ, С. 152-156.

211. Штимер Л.Т. Теоретичні аспекти економічної сутності категорії «потенціал матеріальних ресурсів підприємства» . // Штимер Л.Т./ Збірник наукових праць. Випуск 8 (29), - Луцьк, 2011 р., С. 516-522.

212. Штимер Л.Т. Теоретичні основи методичних підходів до оцінки потенціалу матеріальних ресурсів підприємства в ході формування стратегічних переваг. // Штимер Л.Т./ Збірник наукових праць. Економічні науки (серія облік і фінанси). Випуск 7 (25) частина 3. - Луцьк, 2010р., С. 539-546.

213. Штимер Л.Т. Теоретичні основи планування та аналізу собівартості матеріальних ресурсів підприємства. // Штимер Л.Т./ Матеріали ХХІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та шляхи удосконалення економіки України», 1-2 лютого 2013 р., - Львів, С. 128-130.

214. Штимер Л.Т. Теоретичні підходи до визначення сутності терміну «потенціал підприємства»./ Штимер Л.Т./ Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 44, Львів, 2010. – С. 332-338.

215. Штимер Л.Т. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. // Штимер Л.Т./ Матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки», 3-5 червня 2011 року. – Судак, С. 218-220.

216. Штимер Л.Т. Формування стратегії розвитку підприємств м'ясопереробної промисловості.: Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Збірник наукових праць. Випуск 10 (37) Ч 4 / Л.Т. Штимер.; [редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В.] – Луцьк : ЛНТУ, 2013 р. – С. 440-447.
217. Юзефович А.Э. Аграрный ресурсный потенциал: формирование и использование. – К.: Наук. думка, 1987. – 176 с.
218. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 1980. - 245 p.
219. Baden-Fuller C., Volberda H.W. Strategic Renewal in Large Complex Organizations: A Competence-based View / Heene A., Sanchez. R. (Eds.) Competence-Based Strategic Management. - Chichester; New York: Wiley, 1997. - P. 89-110.
220. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991. – Vol. 17, №1. - p. 99-120.
221. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. - Cambridge: M.I.T. Press, 1970.
222. Collis D. J. Corporate Strateg, / D. J Collis., C. A. Montgomery. – Chicago : Resourus and the Scope of the Firm. Irwin, 1997. – 342 p.
223. Dobbs I.M. Managerial Economics: Firms, Markets, and Business Decisions. - New York: Oxford University Press Inc., 1999.
224. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners / H. Mintzberg. – New York : Free Press, 1994. – 458 p.
225. Helmer R. Water Demand and Supply // Nucl. Desalinat. Sea Wa-ter: Proc. Int. Symp., Taejon, 26-30 may, 1997. Vienna, 1997. P. 15-24.
226. Strategic management: concepts and cases / Arthur A. Thompson and A. J. Strickland III.(5th ed.). Richard D. Irwin, Inc., 1990.
227. Roche-Anderson J.M., Bragg S.M. Controllership. Seventh Edition. - Hoboken, H.J.: Wiley, 2004. — 1151 p.

**Експертні оцінки окремих складових потенціалу матеріальних ресурсів
Відповідно до обраних продуктивих стратегій**

Продуктиві стратегії ¹	Експертні оцінки окремих складових													
	Кадри Б ₁		Сировина та матеріали Б ₂				Обладнання Б ₃			Інформація Б ₄			Фінанси Б ₅	Сумарна оцінка Б
	Управління	Виробництво	Матеріал 1	Матеріал 2	...	Матеріал n	Група 1	...	Група m	Методики	Розробки	Досвід виробництва		
Продукт 1														
Продукт 2														
.														
.														
Продукт n														

¹ Для кожного продукту розробляються окремі стратегії: введення нового продукту, розширення випуску вже освоєного продукту (якими темпами), стабілізація випуску, зняття з виробництва (якими темпами).

Система показників економічної ефективності потенціалу матеріальних ресурсів

Показники	Характеристика показника	Розрахунок
Коефіцієнт споживання матеріалів	характеризує економію або перевитрати матеріалів порівняно з встановленими нормами. Якщо значення коефіцієнта менше одиниці, то це свідчить про те, що ресурси витрачались економно. Якщо значення коефіцієнта більше одиниці, значить спостерігаються перевитрати матеріальних ресурсів. Оптимальне значення повинно дорівнювати одиниці або бути меншим.	розраховується відношенням фактичної суми матеріальних затрат до планової, перерахованої на фактичний обсяг випущеної продукції.
Матеріаловіддача	характеризує вихід продукції з однієї гривні витрачених матеріальних ресурсів	визначається відношенням вартості виробленої продукції до суми матеріальних затрат
Матеріаломісткість	характеризує рівень використання матеріальних ресурсів	є показником, зворотним до показника матеріаловіддача
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	Віддача оборотних засобів	відношення обсягу випущеної продукції до середньої вартості залишків матеріальних запасів
Тривалість одного обороту оборотного капіталу	Середній період оборотності – показує, за скільки днів обігові кошти здійснюють один оборот	відношення числа календарних днів у звітному періоді до величини показника оборотності матеріальних запасів

Додаток В

Кореляційна матриця показників ефективності потенціалу матеріальних ресурсів

	<i>Строка 1</i>	<i>Строка 2</i>	<i>Строка 3</i>	<i>Строка 4</i>	<i>Строка 5</i>
Строка 1	1				
Строка 2	0,334171	1			
Строка 3	-0,78216	-0,7165	1		
Строка 4	-0,28879	-0,2662	0,580538	1	
Строка 5	-0,25234	0,165293	0,112196	-0,20346	1



УКРАЇНА

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

46001, м. Тернопіль, вул. Князя Острозького, 14, тел. 52-00-92, факс: 52-10-68, gusg_te_oda@ukr.net

16.09.2013 № 06-1665/1

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження
 Штимер Лесі Тарасівни
 на тему: «Стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів
 підприємств»

В умовах розвитку ринкових відносин, загострення конкуренції в процесі діяльності підприємств виникає гостра необхідність прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, вибору цільових ринків реалізації продукції, що потребує ефективного використання всіх видів ресурсів підприємства, формування їх оптимальної структури, що значною мірою визначає фінансові результати і фінансовий стан підприємства. Ринкові умови потребують оперативного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ, пов'язані з використанням ресурсного потенціалу і його впливом на фінансовий стан підприємства. При цьому зростає роль стратегічного управління та аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємств.

В дисертаційній роботі аспіранта Штимер Л.Т. висвітлено теоретико-методичні основи стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства, запропоновано модель здійснення стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства, використання якої дасть можливість підвищити оптимальність прийнятих відповідних стратегічних управлінських рішень та ефективність їх реалізації.

Практичне використання результатів наукового дослідження дасть змогу розробити загальну стратегію фінансово-господарської діяльності м'ясопереробних підприємств України в умовах нестабільного конкурентного середовища.

Довідка видана для подання спеціалізованій вченій раді за місцем захисту кандидатської дисертації.

Заступник директора
 департаменту агропромислового
 розвитку облдержадміністрації



З.Я. ВИСОЦЬКИЙ



Тзов «Заготсервіс»

код ЄДРПОУ 30915913, р/р 26004300488770 в Ф Тернопільське
обласне управління ВАТ „Ощадбанк”
МФО 338545, Інд.под.№309159119120, свідоцтво 200010732
Україна 47800 Тернопільська обл., смт. Підволочиськ, вул.
Незалежності 15а. тел/факс (03543)2-32-21.

вих.№ 479 від 26.09.2013р.

Довідка

**Про впровадження результатів дисертаційного дослідження Штимер
Лесі Тарасівни на тему: «Стратегічний аналіз потенціалу матеріальних
ресурсів підприємства»**

Дирекція ТЗОВ «Заготсервіс» підтверджує факт впровадження результатів дисертаційного дослідження Штимер Л.Т. у вигляді практичних рекомендацій щодо ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві. Зокрема, використано запропонований дисертантом алгоритм формування оптимального рівня запасу матеріальних ресурсів на період виробничого циклу підприємства, щоб сумарні витрати, на збереження при перевищенні запасу над попитом та втрати при недостатніх для виробництва запасів, були мінімальні. Враховано рекомендації щодо підвищення ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів підприємства.



Директор

Головний бухгалтер

[Handwritten signature]

/ А.В. Конько /

/ Е.Р. Яблонська /

Україна	
Товариство з обмеженою відповідальністю	
Україна, 77701, Івано-Франківська область, Богородчанський район, смт. Богородчани, вул. Лятишевського, буд.39, кім.3, тел. (03543) 3-15-67 Св-во плати ПДВ № 200021466 Інд. податковий номер: 363701319123	«СКАЛАТ-М'ЯСО»
	Адреса виробництва: 47851, Тернопільська область, Півволочиський район, м. Скалат, вул. Грушевського,86 Р/р26000001104125 В ПАТ «КБ» "ХРЕЩАТИК", МФО 300670
Код ЄДРПОУ: 36370130	

№86 від 26.09.2013р.

Довідка

**про практичне впровадження науково-дослідних розробок дисертанта
кафедри обліку в бюджетній та соціальній сфері**

Тернопільського національного економічного університету

Штимер Лесі Тарасівни

**на тему: «Стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів
підприємства»**

В умовах кризи надзвичайно важливим є дотримання стратегічних цілей організації та збереження сталої прибутковості.

Розглянуті в рекомендаціях Штимер Л.Т. питання наукового обґрунтування методологічних підходів до аналізу ефективності формування та використання потенціалу матеріальних ресурсів підприємств м'ясопереробної промисловості мають наукове і практичне значення.

Адміністрація фірми прийняла до уваги методику аналізу ефективності формування та використання матеріальних ресурсів м'ясопереробних підприємств. Був вивчений досвід аналізу динаміки обсягів виробництва продукції та сучасний стан ефективності використання матеріальних ресурсів м'ясопереробних підприємств. Цінною є пропозиція щодо визначення беззбитковості виробництва та запасу міцності м'ясопереробного підприємства на основі аналітичного способу, що розширює можливості пошуку альтернативних варіантів господарських рішень щодо оптимізації витрат матеріальних та трудових ресурсів при виробництві продукції.



Директор

В.З.Грохольський

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«М'ЯСОПРОДУКТ МПК»**



47713, Україна, Тернопільська обл.,
Тернопільський р-н, с. Ступки
вул. Залізнична, 26
код ЄДРПОУ 37576802

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Штимер Лесі Тарасівни
на тему:

«Стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів підприємства»

Довідка видана аспірантці кафедри обліку у бюджетній та соціальній сфері Тернопільського національного економічного університету Штимер Л. Т. про те, що результати її наукових досліджень використовуються в практичній діяльності ТОВ «М'ясопродукт МПК». Зокрема, заслуговує на увагу розроблена нею модель здійснення стратегічного аналізу потенціалу матеріальних ресурсів підприємства, використання якої дає можливість підвищити оптимальність прийнятих відповідних стратегічних управлінських рішень та ефективність їх реалізації.

Директор ТОВ «М'ясопродукт МПК»



Томчук С. М.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БАРСЬКИЙ ПТАХОКОМБІНАТ»
 23007, Україна, Вінницька обл., Барський район, с-ще Бар, вул. Кармелюка 1
 Тел./факс 8 (04341) 34665

Вих. № 449
 «27» 10 2013р.

Довідка

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження Штимер Лесі Тарасівни на тему: «Стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів підприємства»

Дирекція ТОВ «Барський птахокомбінат» підтверджує факт впровадження результатів дисертаційного дослідження Штимер Л.Т. у вигляді практичних рекомендацій щодо ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві. Зокрема, використано запропонований дисертантом алгоритм формування оптимального рівня запису матеріальних ресурсів на період виробничого циклу підприємства, щоб сумарні витрати, на збереження при перевищенні запасу над попитом та втрати при недостатніх для виробництва запасів, були мінімальні. Враховано рекомендації щодо підвищення ефективності використання потенціалу матеріальних ресурсів підприємства.



Герасімов С.Г.

Мамалига С.О.



Тернопільський національний економічний університет
Ternopil National Economic University

Lvivska Str. 11, Ternopil, 46020, Ukraine
 Tel./Fax +380 (352) 47 50 51
 E-mail: academ@tneu.edu.ua
 http://www.tneu.edu.ua

вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна
 Тел./факс +380 (352) 47 50 51
 E-mail: academ@tneu.edu.ua
 http://www.tneu.edu.ua

№ 126-26/2168
 На № _____ від _____

16 10 2013 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 за спеціальністю: 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит
 (за видами економічної діяльності) Штимер Лесі Тарасівни
 на тему «Стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів
 підприємства»
 у навчальному процесі Тернопільського національного економічного
 університету**

Довідка видана аспірантці кафедри обліку у бюджетній та соціальній сфері Штимер Лесі Тарасівни про те, що основні положення та результати її дисертаційного дослідження на тему «Стратегічний аналіз потенціалу матеріальних ресурсів підприємства» з вдосконалення теоретико-методичних та організаційних положень аналізу використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін: «Стратегічний облік та аналіз» та «Фінансовий аналіз».

Матеріали досліджень застосовуються під час проведення лекційних та практичних занять зі студентами денної та заочної форм навчання, а також при написанні курсових та дипломних робіт за спеціальністю «Облік і аудит».

Перший проректор
 к. ф.-м.н., доцент

Завідувач кафедри обліку у
 бюджетній та соціальній сфері
 д.е.н., професор



Шинкарик М.І.

Лучко М.Р.