

## ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Макаренко П.М., д.е.н., професор, член-кореспондент НААН України*

*Полтавська державна аграрна академія;*

*Андрєєнко Н.В., к.е.н., ст. викладач*

*Полтавський інститут економіки і права*

*Викладені результати дослідження щодо оцінки стратегічного потенціалу підприємств з виробництва харчових продуктів. Розроблено алгоритм процесу оцінювання та методика що на відміну від існуючих має передбачати експертну оцінку за першим напрямком: структури і іміджу підприємства корпоративної культури, стиль керівництва, компетенції персоналу. Другий напрямок оцінювання включає ресурси (фінансові, комунікації, технології, персонал, технічні, просторові). Третій напрямок – знання (фінансів, клієнтів, конкурентів, промисловості та бізнесу, постачальників, нових методів, технологій і розробок, функціонування підприємства). Четвертий напрямок – використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей (фінансова, виробнича та маркетингова стратегії, впровадження планів, стратегії управління персоналом та наукових досліджень).*

*The results of the study to assess the strategic potential of enterprises producing food. An algorithm for the evaluation process and methodology in contrast to the existing expert assessment should include the first direction: structure and image of the company corporate culture, management style and competence of staff. The second area involves evaluating the resources (financial, communications, technology, personnel, technical, spatial). The third area - knowledge (finance, customers, competitors, industry and business, suppliers, new methods, technologies, and development of the enterprise). The fourth area - using the resources and knowledge to achieve strategic goals (financial, production and marketing strategies, implementation plans, HR strategy and research).*

**Постановка проблеми.** Стратегічний потенціал характеризує можливість досягнення цілей підприємства через використання різних ресурсів, а його оцінювання полягає у з'ясуванні можливостей більш ефективного застосування конкретних ресурсів. Тож у жорсткій боротьбі за успішне виживання на ринку в довгостроковій перспективі вже недостатньо використовувати тільки широко застосовувані методики аналізу. Підприємством переробної промисловості доцільно час від часу проводити оцінку стратегічного потенціалу. Саме виявлення специфічних факторів дають можливість забезпечувати успішність чи навпаки протистояти крахові підприємства у довгостроковій перспективі. Сучасним менеджерам слід використовувати ключові елементи що обумовлюють розвиток суб'єкта господарювання внаслідок комплексних зв'язків сьогодення і майбутнього що є актуальним для ринкових умов його функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним і практичним аспектом розвитку і аналізу потенціалу, в тому числі стратегічного присвятили свої дослідження такі вітчизняні вчені-економісти як Б.Є. Бачевський [3], Л.Є. Довгань [2], І.В. Заблодська [3], В.І. Булонська [4], М.О. Кизим [1], Д.Ф. Крисанов [5] та інші. Але далеко не всі аспекти цього питання досліджені достатньо. Особливий науковий інтерес викликають ті дослідження багатоаспе-

ктного аналізу потенціалу підприємств, де поряд із декомпонуванням його складових та встановленням їх функцій і зв'язків, інтегральної та рейтингової оцінки виявляються сильні і слабкі сторони в конкурентній їх групі, та порівнюються з еталонними і граничними значеннями на побудованому графічному зображенні (радарі).

**Постановка завдання.** Метою роботи є обґрунтування та розробка алгоритму процесу та авторської методики оцінки стратегічного потенціалу підприємств з виробництва харчових продуктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінювання фінансово-економічної діагностики стратегічного потенціалу підприємства потребує чітких методологічних підходів, оптимально збалансованої системи показників, які відображали б усі аспекти його діяльності. Основою такої системи і має бути структурна модель управління підприємством, яка враховувала б статистику, фактичну динаміку показників і теоретичні засади їх аналізу. Залежно від природи і включених у систему показників, здійснюють вартісне, натуральне чи евристичне оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Методика оцінювання передбачає такі його етапи:

- класифікація на групи основних факторів і показників, які визначають ефективність діяльності підприємства, рівень використання всіх видів ресурсів;

- експертне оцінювання важливості груп факторів і їх показників всередині кожної групи;

- визначення значущості і взаємозв'язку обраних показників;

- збір і оброблення інформації на підприємствах, які аналізують;

- нормування показників;

- визначення рейтингу підприємств і класифікація їх на групи з огляду на перспективи розвитку в умовах реструктуризації промисловості;

- аналіз і узагальнення результатів.

Оцінка можливостей стратегічного потенціалу здійснюється за допомогою комплексного використання методичних підходів, серед яких виділяють декомпозицію, інтегральну і рейтингову оцінку. В результаті чого виникає можливість оцінювання сильних і слабких сторін конкурентних груп підприємств та позиціонування підприємства з виробництва харчових продуктів порівняно з еталоном. Специфічні ознаки, притаманні галузям та сферам економічної діяльності, накладають відбиток на склад ресурсного потенціалу і механізми його формування. Пріоритетність переробної промисловості по відношенню до інших галузей національного господарства, зумовлюється різноманітністю функцій та особливостями ресурсного потенціалу підприємств з виробництва харчових продуктів: його склад, формування та використання.

До основних елементів економічного потенціалу переробних підприємств з виробництва харчових продуктів належать: основні фонди, сировинні ресурси, трудові ресурси, фінансові ресурси. Кожному з ресурсів притаманні ознаки характерні для всіх сфер діяльності, однак, при цьому мають риси, які відрізняють переробні підприємства з виробництва харчових продуктів від

інших. Доведено, що специфічними рисами основних фондів переробної промисловості є: віддаленість приміщень виробництва (пасивної частини) від сировинної бази; використання активної частини фондів в більшій мірі для створення умов праці та меншій на предмет переробки; комплексність використання машин і механізмів для підвищення продуктивності праці. Характерними особливостями товарних ресурсів, які представлені на підприємстві запасами та позначаються кількісно, є вплив: попиту населення на асортимент продукції та її обсяги; наявних товарних ресурсів на кінцеві економічні показники діяльності; залежності харчових продуктів від умов зберігання, а, отже, і обсяги запасів продиктовані властивостями та характеристиками продукції. Акцентовано, що головним елементом ресурсного потенціалу, який найбільш активно використовується у діяльності переробних підприємств і має такі характерні особливості, є персонал: деякі види перероблюваної сировини вимагають значної кількості трудових операцій; сезонність зумовлює залежність ефективності праці від потоків сировини; вузько професійний та технологічний поділ праці обмежені. На формування активів і функціонування капіталу підприємств виробництва харчових продуктів значний вплив здійснює специфіка переробної діяльності.

Крім того, переробні підприємства з виробництва харчових продуктів характеризуються рядом специфічних ресурсів. Орієнтування переробної промисловості на споживача та відповідності попиту у продуктах харчування, зумовлюється не тільки ресурсним забезпеченням, а й використати розташування підприємств як один з таких ресурсів. На рівні з іншими даному ресурсу притаманна споживча вартість, він є вихідним на етапі створення підприємства та здійснює суттєвий вплив на результативність виробничо-технологічних процесів. Розвиток стратегічного потенціалу переробних підприємств обумовлюється не тільки специфічними рисами промисловості, а й впливом зовнішнього оточення. Негативні наслідки світової кризи не могли не позначитися на ресурсному потенціалі переробних підприємств, стримуючи їхній розвиток.

Дані передумови дозволили сформувавши на основі використання поетапно-структурного підходу основні послідовні етапи алгоритму оцінювання та формування стратегічного потенціалу (рис. 1).

На всіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом переробних підприємств з виробництва харчових продуктів найчастіше розглядають діагностику потенціалу для моніторингу поточних можливостей та оцінки окремих аспектів та результатів діяльності.

Розроблення стратегічної концепції розвитку підприємства, спрямованої на використання його потенційних можливостей з урахуванням узгоджених виробничих програм з позиції їхнього загального ресурсного забезпечення та інформаційно-аналітичного супроводу процесу формування стратегічного потенціалу підприємства. Оцінка вказаних напрямів можлива за умови обліку основних еволюційних тенденцій розвитку ринку і конкретного підприємства, а також прогнозування поведінки підсистем, що становлять, і використання основних критеріїв ухвалення рішень [1, с. 151].

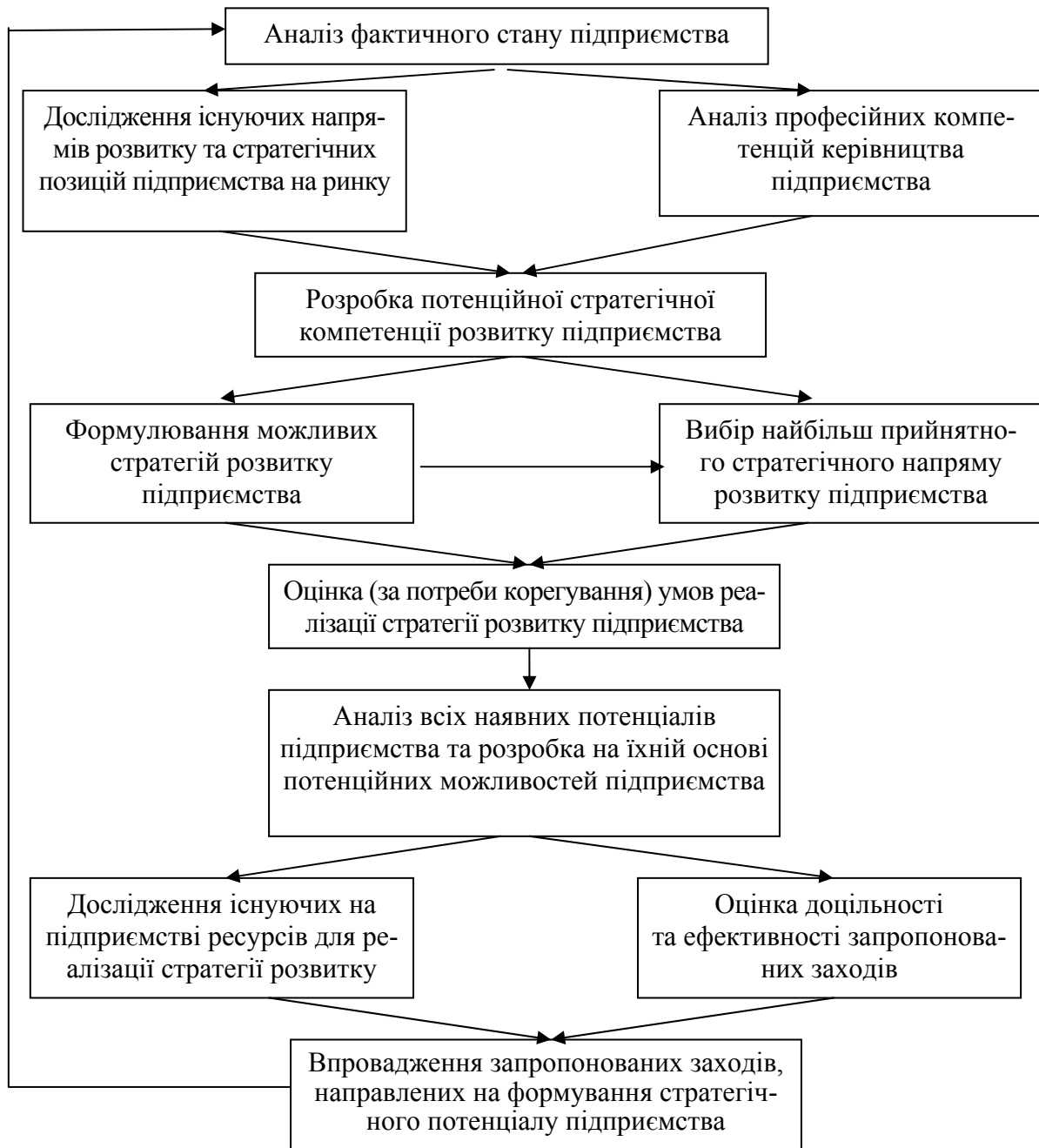


Рис. 1. Алгоритм процесу оцінювання та формування стратегічного потенціалу переробного підприємства з виробництва харчових продуктів

*Джерело: авторська розробка*

Реалізуючи стратегічні напрями розвитку підприємства, важливим є забезпечення умов для отримання максимального прибутку при найбільш можливих мінімальних витратах, необхідних для виробництва продукції, ресурсів.

При використанні підвищення ефективності стратегічного потенціалу переробного підприємства з виробництва харчових продуктів застосовують оптимізацію структури величини сукупного його потенціалу на основі взаємодії різних видів потенціалів підприємства та ресурсів, що забезпечують цю взаємодію.

Доцільною вважається така взаємодія системи показників для оцінки рівня використання стратегічного потенціалу, яка включає в себе: виробничий, інноваційний, економічний, організаційно-технічний, кадровий та фінансовий потенціал.

Методика стратегічного оцінювання потенціалу підприємства базується на ієрархічному аналізі складових стратегічного потенціалу та має передбачати, на відміну від існуючих методик, чотири напрями аналізу і 24 показники, що визначені експертним методом (було залучено 8 експертів – провідних фахівців підприємства). Кожен із цих показників оцінюють за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання.

Експертні оцінки формулювалися за такою шкалою: „дуже добре” - 5 балів, „добре” - 4, „частково” - 3, „погано” - 2, „дуже погано” - 1.

Таблиця 1

**Результати стратегічного оцінювання потенціалу  
ПАТ „Лубенський молочний завод”**

Показники	Позначення на радарі	Оцінки в балах (1... 5)		
		2011 р.	2012 р.	Відхилення (+, -)
<b>Загальна оцінка підприємства</b>		<b>3,2</b>	<b>3,5</b>	<b>+0,3</b>
Структура підприємства	(1а)	4,0	4,0	-
Корпоративна культура	(1б)	1,5	2,0	+0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	(1в)	2,5	3,5	+1,0
Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	(1г)	2,0	2,5	+0,5
Компетенції персоналу	(1д)	4,0	4,0	-
Імідж	(1ж)	5,0	5,0	-
<b>Ресурси</b>		<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>-0,4</b>
Фінансові	(2а)	4,0	2,5	-1,5
Комунікації	(2б)	4,5	3,0	-1,5
Технології	(2в)	3,5	4	+0,5
Персонал	(2г)	4,0	3,5	-0,5
Технічні	(2д)	3,5	4,0	+0,5
Просторові	(2ж)	4,0	4,0	-
<b>Знання</b>		<b>3,75</b>	<b>3,6</b>	<b>-0,15</b>
Знання фінансів	(3а)	3,0	2,5	-0,5
Знання клієнтів	(3б)	3,0	3,5	+0,5
Знання конкурентів	(3в)	4,5	3,0	-0,5
Знання промисловості та особливостей бізнесу	(3г)	4,5	5,0	+0,5
Постачальників	(3д)	4,0	3,5	-0,5
Нових методів, технологій, розробок у сфері функціонування підприємства	(3ж)	3,5	4,0	+0,5
<b>Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей</b>		<b>2,1</b>	<b>3,25</b>	<b>+1,15</b>
Фінансова стратегія	(4а)	1,5	2,5	+1,0
Маркетингова стратегія	(4б)	2,0	3,0	+1,0
Виробнича стратегія	(4в)	2,5	4,0	-1,5
Впровадження планів	(4г)	1,0	3,5	+2,5
Стратегія управління персоналом	(4д)	2,5	3,0	+0,5
Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок	(4ж)	3,0	3,5	+0,5
<b>Загальна оцінка підприємства</b>		<b>3,2</b>	<b>3,5</b>	<b>+0,3</b>

На підставі виставлених балів по кожній позиції підраховують середньоарифметичний бал, що дає змогу кількісно оцінити показники. Результати стратегічного оцінювання потенціалу ПАТ „Лубенський молочний завод” як одного з лідерів за проведеними результатами наведені в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать, що у звітному році середня оцінка підприємства порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,5 бала. Приріст загального показника діяльності не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів діяльності вирівнялися, а по деяких позиціях навіть зросли (корпоративна культура, технології, виробнича стратегія, покращилися знання про нові технології, особливості бізнесу та клієнтів). У 2011 році наявність ресурсів підприємства була оцінена найвищим балом, проте їх використання було недостатнім. У звітному році ситуація покращилася, проте ще не є збалансованою. Керівництвом підприємства, як і у попередньому році, було приділено увагу іміджу підприємства, хоча поза нею залишилися комунікації, які є не менш важливими для ефективного функціонування підприємства.

На основі даних таблиці пропонуємо побудувати радар для наочності (рис. 2).

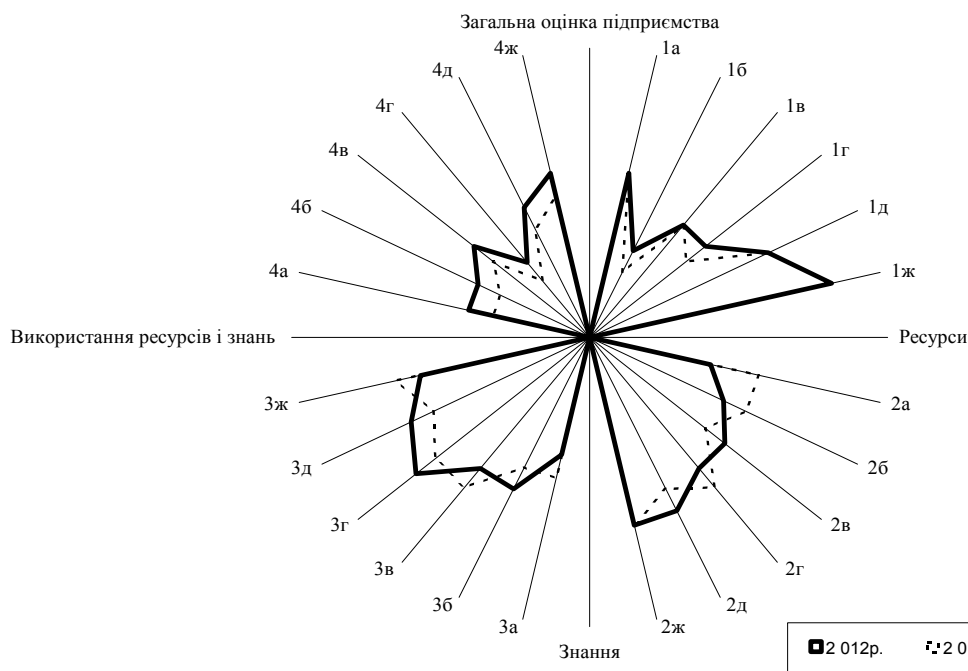


Рис. 2. Графічне зображення (радар) стратегічного оцінювання потенціалу ПАТ „Лубенський молочний завод” за 2011-2012 рр. [авторська розробка]

Отже, стратегія розвитку ПАТ „Лубенський молочний завод” на даному етапі забезпечує не досить ефективно використання ресурсів і знань для досягнення поставлених цілей. Усе це не може не вплинути на загальну оцінку підприємства. Тому, у подальшому на ці напрями варто звернути особливу увагу.

Виявили, що погіршилося фінансування та комунікаційні канали. Це може пояснюватися недостатністю інформованості про діяльність конкурентів та постачальників. На противагу цьому покращилися знання про нові методи та технології і особливості ведення бізнесу.

Оцінювання персоналу свідчить про необхідність розвитку його компетенції і навичок, оскільки стиль керівництва і корпоративна культура поліпшилися. Цьому сприятиме удосконалена стратегія управління персоналом.

Запропонована методика дозволяє експертам – провідним спеціалістам та менеджерам підприємства дослідити ефективність управління підприємством та оцінити доцільність і оптимальність обраної стратегії, а також, у випадку необхідності, напрям її коригування.

**Висновки.** Застосовуючи методики оцінки розвитку переробних підприємств з виробництва харчових продуктів та оцінювання стратегічного потенціалу, можна досягти ухвали раціональних управлінських рішень, які дозволять оптимально використовувати наявні ресурси та виявляти приховані резерви для ефективного функціонування та подальшого розвитку переробних підприємств з виробництва харчових продуктів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: моногр. / М.О. Кизим – Х.: Вид-й дім "ІНЖЕК", 2003. - 328 с.
2. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К.: ЦУЛ, 2009. – 440 с.
3. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. / Бачевський Б.Є., Заблюдська І.В., Решетняк О.О. – К.: ЦУЛ, 2009. – 400 с.
4. Блонська В.І. Вдосконалення методики аналізу стратегічного потенціалу підприємства / В.І. Блонська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. - Вип.20.1. – С. 171 - 175.
5. Крисанов Д.Ф. Економіко-екологічні проблеми харчової промисловості України. – К.: ІЕ НАНУ, 2002. – 274 с.

*Рецензент – д.е.н., професор Махмудов Х.З.*

УДК: 338.439.5/6(477):338.439.053.3(100)«312»

## **ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ ТА СВІТОВА ПРОДОВОЛЬЧА КРИЗА: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ І СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ**

***Писаренко В.В., д.е.н, доцент; Грінчишина В.О., аспірант  
Полтавська державна аграрна академія***

*У статті розглянуто продовольчу кризу в окремих країнах світу та проблеми продовольчої безпеки в Україні, проаналізовано динаміку основних показників продовольчої безпеки та кризи. Визначено основні напрями формування та удосконалення зазначених проблем. Запропоновано систему управління продовольчою безпекою суб'єкта господарювання. Висвітлено основні завдання, які вирішуються в контексті забезпечення продовольчої безпеки господарюючого суб'єкта в умовах ринкової економіки. Обґрунтовано необхідність подальшого розвитку теоретичних аспектів продовольчої безпеки.*

*The article deals with the food crisis in some countries and problems of food reform in Ukraine, the dynamics of key indicators of food security and crisis was analyzed. Defined the main directions of the development and improvement of these problems. The system of enterprise food safety management is proposed in the article. The specific issues in the context the enterprise food safety under market food conditions are determined. The actuality and necessity of the further investigation of theoretical aspects of enterprise food safety are grounded.*

**Постановка проблеми.** У сучасному суспільстві існує велика кількість глобальних проблем, основна з яких – проблема продовольчого забезпечення в світі. Її значення полягає в спроможності Землі прогодувати нинішнє і майбутнє