

УДК 005.336+005.932]:664

**В.В. Рябенко**, кандидат економічних наук, НУХТ

## **ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Визначено сутність та складові елементи ресурсного потенціалу підприємств. Обґрунтовано основні напрямки формування матеріальної, фінансової, трудової та інформаційної складових ресурсного потенціалу підприємств харчової промисловості.

***Ключові слова:** ресурси, потенціал, формування ресурсного потенціалу*

**Вступ.** Кризовий стан національної економіки, в тому числі підприємств харчової промисловості, що супроводжується недовикористанням виробничих потужностей, розбалансованістю надходження сировини та матеріалів, скороченням кількості працівників, зниженням їх кваліфікаційного рівня й продуктивності праці та іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу. Розмір і структура потенціалу сучасних виробничих організацій сформовані переважно за рахунок накопичених у радянський час основних засобів, технологій та кадрів тощо.

На сучасному етапі існує нагальна потреба у формуванні нового ресурсного потенціалу, який відповідатиме ринковим умовам, забезпечуватиме підвищення конкурентоспроможності та стійкий стратегічний розвиток підприємств харчової промисловості.

Проблемам дослідження процесів формування потенціалу підприємств в сучасних умовах присвячені наукові праці багатьох вітчизняних вчених, серед яких Ареф'єва О.В., Берсуцький А. Я., Бузько І.Р., Воронкова А.Е., Головкова Л.С., Іванов Ю.Б., Краснокутська Н.С., Мороз Ю.Ю., Отенко І.П., Пробоїв О.А. та ін. Однак в їх роботах відсутній єдиний підхід до розуміння ресурсного потенціалу та його місця в діяльності підприємств. При цьому незначна увага

приділяється практичним аспектам формування складових ресурсного потенціалу підприємств харчової промисловості.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є обґрунтування особливостей формування ресурсного потенціалу підприємств харчової промисловості. З цією метою необхідно визначити роль окремих видів ресурсів та напрямів їх формування в діяльності підприємств харчової промисловості.

**Результати.** За розробки стратегії розвитку підприємства й формування конкретних стратегічних напрямків варто враховувати принципову роль ресурсів у цьому процесі, оскільки саме ресурси визначають основу стратегічного потенціалу підприємства. Найбільш важливим елементом стратегічного потенціалу є ресурсний потенціал. Ресурсний потенціал – це система ресурсів, взаємопов'язана сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних засобів та трудових ресурсів, які використовують (або можуть використати) їх в процесі виробництва матеріальних благ і послуг. Кожний з перерахованих ресурсів являє собою сукупність можливостей, але саме унаслідок взаємодії всіх ресурсів, що складають систему, досягається ефект синергії, і виробнича система одержує нові властивості і можливості, яких не має кожен окремий вид ресурсів.

Сучасні наукові розробки присвячені проблемам потенціалу підприємств визначають ресурси як основу його формування. Формування потенціалу підприємства – це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства; виявлення резервів потенціалу [1]. Під формуванням потенціалу розуміється залучення стратегічних ресурсів, як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел, за умов оцінки сукупності факторів, які обумовлюють таке залучення. Під стратегічними ресурсами розуміється сукупність ресурсів, що використовуються з метою забезпечення стратегії розвитку [6]. Процес формування економічного потенціалу підприємства є одним з напрямів його стратегії і передбачає створення і організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні

стратегічних, тактичних і операційних цілей діяльності [3]. Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення найбільш ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку [2]. Формування потенціалу підприємства з орієнтацією на зовнішнє середовище для створення стратегічного потенціалу успіху – важливе завдання стратегічного управління. Підприємство, володіючи різноманітними ресурсами, має можливість їх оптимального комбінування з врахуванням своїх можливостей. Оригінальне комбінування ресурсів порівняно з конкурентами гарантує ринковий успіх і забезпечує потенціал успіху, який необхідно зберігати в довгостроковій перспективі. Сформований таким чином потенціал успіху забезпечує підприємству «ресурсну асиметрію» відносно конкурентів, що обумовлює неможливість його відтворення конкурентами [5].

Фаза формування ресурсного потенціалу є вихідною у відтворювальному процесі і від неї залежить результат використання сукупного потенціалу підприємства. Значення фази формування полягає в тому, що, перш ніж ресурси будуть використовуватися, вони повинні бути сформовані в кількісному і якісному відношенні і найбільш раціонально розподілені за напрямками діяльності підприємства. Фаза використання ресурсного потенціалу підприємства є завершальною фазою відтворювального циклу і за своєю сутністю може бути характеристикою ефективності фази формування. Чим більший сформований ресурсний потенціал у кількісному і якісному відношенні, тим вища може бути його віддача у фазі використання. У процесі функціонування підприємства відбувається фаза реалізації накопиченого ресурсного потенціалу. Процеси формування ресурсного потенціалу і його використання відбуваються одночасно і взаємопов'язано. Чим ефективніше використовується ресурсний потенціал, тим більше існує можливостей для його відновлення і нарощування. Порівнюючи витрати на формування сукупного ресурсного потенціалу з результатами його використання на всіх етапах відтворювального циклу, можна оцінити ефективність його використання.

Однак процес формування ресурсного потенціалу здійснюється не відразу, а протягом тривалого періоду, і тому результативність формування сукупності ресурсів можна оцінити тільки у довгостроковій перспективі.

При формуванні ресурсного потенціалу доцільно сконцентрувати увагу на розгляді проблеми перетворення існуючих ресурсів на ринкові конкурентні переваги стосовно поточної діяльності підприємства, а також у довгостроковій перспективі використати майбутні ринкові можливості.

Таким чином, потенціал промислового підприємства як структурована сукупність ресурсів виступає основою процесу планування, тобто ресурси підприємства розглядаються, перш за все, як засоби досягнення цілей і тільки потім, як матеріально існуючі об'єкти [4].

Ресурси як фактор внутрішнього середовища підприємства пов'язані з організаційними процесами на підприємстві. Для їхнього здійснення необхідно мати всі види ресурсів – трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні – в кількості, яка забезпечить вирішення поставлених цілей та задач. Особливістю даного фактора внутрішнього середовища підприємства є його пряма залежність від зовнішнього середовища, яке виступає постачальником всього необхідного. Звідси витікає прямий зв'язок між станом ресурсного потенціалу та якістю процесів, які відбуваються на підприємстві.

Формування матеріальної складової ресурсного потенціалу передбачає створення матеріально-технічної бази діяльності підприємства. Базовим елементом матеріальних ресурсів підприємств харчової промисловості є основні засоби, рівень зносу яких перевищує 50%. Зазначене потребує термінового вирішення даної проблеми за рахунок підвищення інвестиційної активності підприємств та диверсифікації шляхів отримання та поліпшення стану основних засобів (придбання за рахунок власних та позикових коштів, будівництво, оренда, лізинг, модернізація, ремонт та ін.). Важливою проблемою у формуванні матеріальних ресурсів є забезпечення виробництва сировиною, що вимагає налагодження надійних, взаємовигідних відносин із сільськогосподарськими виробниками чи іншими підприємствами харчової

промисловості. Інструментами такої співпраці є інтеграції процеси між підприємствами агропродовольчого виробництва, стратегічне партнерство, налагодження довгострокових договірних відносин. Вирішальну роль у формуванні сировинних та інших матеріальних ресурсів належить логістиці як діяльності щодо планування, організації, оптимізації та забезпечення матеріальних потоків. Критеріями результативності логістичних операцій мають стати зменшення витрат на залучення ресурсів, безперебійність, надійність та швидкість поставок, збереження якісних параметрів сировини в процесі її руху від постачальника до виробника тощо. Для нормального функціонування підприємства обсяг предметів праці (сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, тарних матеріалів, запасних частин) повинен бути достатнім для виробництва продукції в асортименті і кількості, які відповідають ринковим вимогам, і, водночас, мінімальним, що не призводить до зростання витрат виробництва за рахунок утворення понаднормативних запасів. У зв'язку з цим велике значення має процес нормування оборотних засобів як складової матеріальних ресурсів.

В сучасних умовах процес формування матеріальних ресурсів вимагає застосування прогресивних систем управління ресурсним забезпеченням (MRP, ERP, SCM, «just-in-time», «lean production»), які базуються на новітніх інформаційних технологіях та моделях оптимізації бізнес-процесів постачання.

Одним із напрямів забезпечення підприємства матеріальними ресурсами є запровадження технологій ресурсозбереження. За змістом процесів, що відбуваються, ресурсозбереження можна розглядати у двох напрямках: як економію ресурсів (відносне скорочення витрат матеріальних ресурсів на виробництво продукції) і як їх раціональне використання (досягнення максимальної ефективності використання ресурсів за рахунок мінімізації сукупних витрат на виробництво максимальної кількості продукції).

До критеріїв результативності формування матеріальних ресурсів належать показники стану та руху основних засобів, параметри забезпеченості

матеріально-сировинними ресурсами у відповідності з встановленими нормами, оптимальність структури матеріальних активів.

До основних процесів формування трудової компоненти ресурсного потенціалу належать: планування потреби окремих категорій персоналу за професійними та кваліфікаційними характеристиками, оцінка та відбір, наймання, введення в посаду, адаптація, атестація кадрів, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, ротація, формування кадрового резерву, забезпечення кар'єрного росту, звільнення. До забезпечуючих процесів формування трудового потенціалу слід віднести: оцінку результатів праці, матеріальне та моральне стимулювання, забезпечення умов праці та трудової дисципліни, формування організаційної культури.

Важливу роль у формуванні трудового потенціалу відіграють кадрові служби. В сучасних умовах кардинально змінюється їх роль у функціонуванні підприємств – від реалізації формальних процедур документального забезпечення перебування персоналу на підприємстві і його обліку до активної участі в управлінні процесами формування, використання та розвитку трудової компоненти ресурсного потенціалу. Головний принцип комплектування підприємства кадрами – не пасивне очікування бажаних влаштуватися на роботу, а активне залучення робочої сили.

Для забезпечення підприємства трудовими ресурсами необхідно налагодити співпрацю із освітніми закладами, кадровими і рекрутинговими агентствами, фондами зайнятості, центрами підвищення кваліфікації кадрів.

Критеріями результативності формування трудової складової ресурсного потенціалу є: оптимальність структури персоналу (демографічної, професійно-кваліфікаційної, за стажем роботи тощо), зменшення плинності кадрів та поліпшення інших показників руху персоналу, якість результатів праці, продуктивність праці, випереджальні темпи зростання продуктивності праці порівняно з ростом витрат на персонал, окупність витрат на формування трудового потенціалу.

Фінансові ресурси відображають можливості використання коштів підприємства з метою придбання і залучення матеріально-речовинних та трудових ресурсів. Вони визначають здатність підприємства до залучення капіталу, внутрішньої капіталізації, а також інвестиційні здатності.

Формування фінансових ресурсів повинне бути спрямоване на вирішення наступних завдань: забезпечення наявності фінансових ресурсів в розмірах достатніх для фінансування поточної діяльності та її відтворення як мінімум на простому рівні; генерування грошових потоків збалансованих за обсягом та синхронізованих у часі для забезпечення відсутності дефіциту фінансових ресурсів; формування оптимальної структури капіталу підприємства шляхом забезпечення доцільного співвідношення між власними і позиковими коштами для досягнення встановлених цілей розвитку та нормативних параметрів фінансової стійкості; забезпеченості високої інвестиційної привабливості підприємства для зовнішніх зацікавлених осіб та підвищення інвестиційної здатності за рахунок внутрішніх джерел (прибуток, амортизаційні відрахування тощо).

Для формування фінансових ресурсів використовуються наступні інструменти фінансового менеджменту: управління активами (необоротними і оборотними), управління капіталом, управління грошовими потоками, управління інвестиціями, управління ризиками тощо.

Важливу роль у формуванні фінансових ресурсів відіграє налагодження співпраці із відповідними фінансовими інституціями (банками, страховими та інвестиційними компаніями, структурами фондового ринку). Однак, в сучасних умовах отримання фінансових ресурсів із даних джерел характеризується високою вартістю залучення, складністю та тривалістю процедури, слабким розвитком фондового ринку, високими ризиками. Тому основним джерелом фінансових ресурсів, на жаль, залишається власна діяльність в сфері виробництва і реалізації продукції, що стримує розвиток ресурсного потенціалу підприємств харчової промисловості та результативність їх діяльності.

Основними результативними критеріями формування фінансової складової ресурсного потенціалу є показники фінансового стану підприємства.

Основними елементами інформаційного потенціалу є знання, відомості, повідомлення, ідеї, що служать цілям управління процесами функціонування і розвитку підприємства.

Інформаційні ресурси у вигляді наукової, науково-технічної, проектно-конструкторської, технологічної, статистичної, ринкової, законодавчої, нормативної, управлінської інформації й інших видів духовно-інтелектуальних цінностей, необхідних для створення економічного продукту й використовуваних у процесі його створення.

Інформаційні ресурси можна розглядати з двох позицій:

- як базу інформаційного забезпечення системи управління підприємством з урахуванням її формування, накопичення і використання;
- як самостійний ресурс, який спільно з фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами складає ресурсний потенціал підприємства.

Виходячи з суті інформаційних ресурсів, вони сприяють ефективному використанню підприємством інших ресурсів, а також створюють сприятливе інформаційне середовище функціонування всього підприємства. Формування інформаційних ресурсів відбувається через процедури збору, накопичення, передачі, обробки та аналізу інформації про різноманітні аспекти діяльності підприємства або про фактори зовнішнього середовища. Ще одним напрямком формування інформаційних ресурсів є інформаційне забезпечення виробничих процесів. Воно стосується трьох видів діяльності: конструкторське забезпечення; технологічне забезпечення; управлінське забезпечення.

Результатом формування інформаційної компоненти ресурсного потенціалу є зменшення невизначеності при прийнятті управлінських рішень щодо функціонування і розвитку підприємства, підвищення рівня інформаційної забезпеченості всіх господарських процесів на підприємстві, забезпечення ефективних комунікацій всередині підприємства та підприємства із зовнішніми контрагентами тощо.

Потенціал організації залежить не тільки від цих ресурсів. Велике значення для потенціалу має система їх взаємодії, що створює синергійний ефект в діяльності організації. Потрібно відзначити велику варіативність об'єднання різних ресурсів в єдине ціле, що приводить до значної різноманітності внутрішньої структури організації та її стану.

**Висновки.** Формування потужного та збалансованого ресурсного потенціалу підприємства дозволить підприємствам харчової промисловості забезпечити їх сталий розвиток, підвищити ефективність промислового виробництва, збільшити випуск сучасних конкурентоспроможних видів харчової продукції. Використання сформованого ресурсного потенціалу підприємства передбачає трансформацію всіх видів ресурсів, якими володіє підприємствами за допомогою наявних компетенцій та у відповідності з можливостями, які існують в зовнішньому середовищі, задля забезпечення високої результативності функціонування і розвитку.

### **Література.**

1. Ареф'єва, О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. – К. : Грот, 2004. – 200 с.
2. Бузько, И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятия : монография / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, Е. А. Сущенко. – Алчевск : ред-я ДГМИ, 2002. – 216 с.
3. Мороз, Ю. Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація : монографія / Ю. Ю. Мороз. – Житомир : ФОП Кузьмін Дн.Л., 2010. – 326 с.
4. Організаційно-економічні засади розвитку потенціалу соціально-економічних систем : монографія / за заг. ред. Л. С. Головкової. – Запоріжжя : КПУ, 2011. – 464 с.

5. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

6. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі та ін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.

Определена сущность и составляющие элементы ресурсного потенциала предприятий. Обоснованы основные направления формирования материальной, финансовой, трудовой и информационной составляющих ресурсного потенциала предприятий пищевой промышленности.

*Ключевые слова:* ресурсы, потенциал, формирования ресурсного потенциала

**V. Ryabenko**

***PECULIARITIES OF THE FORMATION OF THE ENTERPRISE  
POTENTIALITY IN FOODSTUFF INDUSTRY***

***Key word:***

The essence and the constituent elements of the resource potential of enterprises. The basic directions of formation material, financial, labor and information components of the resource potential of the food industry.

Keywords: resources, the potential, formation of resource potential

The essence and components of resource potential businesses. The basic directions of formation material, financial, employment and information resource potential components of the food industry.

Keywords: resources, the potential, formation of resource potential