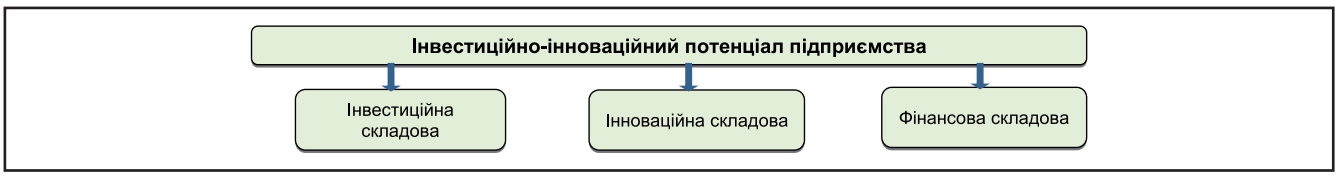


Рисунок 5. Складові інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства

підприємства. Таким чином, украй важливим є визначення сутності фінансового потенціалу, його складових та способів його розширення та примноження, адже його потужність, ефективне та доцільне використання його ресурсів сприятиме подоланню критичних явищ у діяльності підприємств, надаватиме можливості для підвищення їх конкурентоспроможності та нарощування обсягів виробництва.

Інвестиційна складова у структурі інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства показує можливість вкладення капіталу з метою наступного його збільшення або інвестиційні можливості щодо ведення, підтримки чи збереження чого–небудь. У процесі господарської діяльності, нормального процесу відтворення всіх елементів виробничої структури підприємства і нагромадження ресурсів формується його інвестиційний потенціал. З одного боку, він є результатом ефективного використання можливостей підприємства, а з іншого – фактором його подальшого розвитку.

Інноваційна складова у структурі інвестиційно–інноваційного потенціалу підприємства показує ступінь готовності виконувати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін. Саме завдяки інноваційній складовій підприємство може оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, вносячи необхідні зміни до свого внутрішнього середовища. Тому оцінка інноваційної складової інвестиційно–інноваційного потенціалу є необхідною операцією процесу розробки реструктуризаційної стратегії.

Усі компоненти реструктуризаційного потенціалу підприємства взаємопов'язані між собою, тому важливим завданням є визначення переваг і вад діяльності підприємства, формування оптимальної структури виробництва з метою досягнення синергетичного ефекту на шляху реалізації стратегічної мети.

Висновки

Таким чином, під реструктуризаційним потенціалом ми розуміємо інтегральний показник, що забезпечує синергетичний ефект за рахунок сукупності організаційно–управлінського, інформаційно–комунікаційного, виробничо–технічного, інвестиційно–інноваційного потенціалу. На нашу думку, саме реструктуризаційний потенціал визначає та забезпечує готовність та здатність підприємства до формування та реалізації програми реструктуризації, що необхідна для забезпечення ефективного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних і тактичних планів розвитку.

Список використаних джерел

1. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд–во Тамб. гос. техн. ун–та, 2007. – 80 с.

2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. Справочное пособие / Под. ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с.

3. Свірський В. Фінансовий потенціал: теоретико–концептуальні засади [Текст] / В. Свірський // Світ фінансів. – 2007. – №4(13). – С. 43–51.

4. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник / [Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – [2–е изд.] – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2000. – 624 с.

6. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник [Текст] / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

7. Шаралдаева И.А. Теоретические основы реструктуризации: Уч. пособие. – Улан–Удэ: Издательство ВСГТУ, 2005. – 160 с.

О.Ф. КРАЙНЮЧЕНКО,
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій,
Т.Г. БЄЛОВА,
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій,
К.В. ОЛІГОВА,
магістрант, Національний університет харчових технологій

Методичні підходи щодо комплексного оцінювання стратегічного господарського портфеля підприємства

Розглянута проблема вибору оптимального комплексного маркетингового підходу щодо оцінювання стратегічного господарського портфеля, який би задовольняв організації виробничого призначення. Досліджений метод поєднує аналіз господарського портфеля за допомогою адаптованої матриці БКГ, прогнозування майбутніх обсягів виробництва продукції та метод маржинального аналізу для найменш перспективних господарських підрозділів. Запропоновано комплексну методику аналізу товарної номенклатури та асортименту продукції.

Ключові слова: *товарна номенклатура, стратегічний господарський портфель, методи групування товарної номенклатури, адаптована матриця БКГ, метод екстраполяції тренду, маржинальний аналіз.*

© О.Ф. КРАЙНЮЧЕНКО, Т.Г. БЄЛОВА, К.В. ОЛІГОВА, 2014

О.Ф. КРАЙНЮЧЕНКО,
к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий,
Т.Г. БЕЛОВА,
к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий,
К.В. ОЛИГОВА,
магистрант, Национальный университет пищевых технологий

Методические подходы к комплексной оценке стратегического хозяйственного портфеля предприятия

Рассмотрена проблема выбора оптимального комплексного маркетингового подхода оценки стратегического хозяйственного портфеля, который бы удовлетворял организации производственного назначения; предложенный метод сочетает анализ хозяйственного портфеля с помощью адаптированной матрицы БКГ, прогнозирование будущих объемов производства продукции и метод маржинального анализа для наименее перспективных хозяйственных подразделений; предложена комплексная методика анализа товарной номенклатуры и ассортимента продукции.

Ключевые слова: *товарная номенклатура, стратегический хозяйственный портфель, методы группирования товарной номенклатуры, адаптированная матрица БКГ, метод экстраполяции тренда, маржинальный анализ.*

O. KRAINIUCHENKO,
T. BELOVA,
K. OLIGOVA

Methodical approaches for the complex estimation of the strategic business portfolio in the enterprises

In this paper researches the problem of choosing the optimal integrated marketing approach in evaluating strategic economic portfolio, which would satisfy organization of production type; Methods of Economic Analysis combines researching the product portfolio by means of adapted BCG matrix, forecasting future production volumes and the method of marginal analysis for the least promising business units; in paper proposes complex methodology for the analysis of product range.

Keywords: *commodity nomenclature, strategic economic portfolio, methods of grouping product range, adapted BCG matrix, method of extrapolation the trend, marginal analysis.*

Постановка проблеми. В умовах насиченості ринку товарами та жорсткої конкуренції, основною задачею будь-якого підприємства вважається повне задоволення потреб споживачів, що забезпечить йому стійкі конкурентні переваги. Тому підприємство має прагнути до виконання цього завдання краще та ефективніше ніж конкуренти. За неоптимальної структури стратегічного господарського портфеля відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку. Наслідком може стати втрата конкурентних позицій на перспективних ринках та зниження економічної стійкості підприємства. Крім суто практичних чинників щодо формування стратегічного господарського портфеля, актуальність даної проблеми зумовлена недостатньою розробкою методологічної бази щодо визначення специфіки товарного асортименту, оптимізації товарного портфелю компанії, їх адаптованості до умов українського ринку. Правильність вибору методики дослідження асортименту продукції в умовах ринку дає підґрунтя для визначення перспективних напрямів діяльності, допомагає визначити стратегії для подальшого існування компанії. А на основі прогнозування майбутніх обсягів продажу, компанія має змогу оцінити свої подальші напрями діяльності та окреслити план дій стосовно них. Дана стаття є актуальною для підприємств малого та середнього бізнесу, які є вкрай чутливими до зміни кон'юнктури ринку, а від найменших змін в структурі асортименту залежить їх прибутковість та подальше існування на ринку.

На даний час аналіз стратегічного господарського портфеля може здійснюватися різними методами, в залежності від масштабів збуту, широти асортименту, специфіки готової продукції, цілей і завдань, що стоять перед виробником. Усю сукупність методів можна поділити на дві основні групи. Перша полягає в економічному аналізі асортименту, тобто розрахунку таких показників, як обсяги продажу та прибутку, рівень витрат, маржинальний дохід та ін. Друга група методів є найбільш чисельною та має стратегічну значимість. Вона включає методи портфельного аналізу та життєвого циклу товару. Рішення, які приймаються на основі аналізу товарного портфеля, носять довгостроковий характер і вказують на перспективні напрями діяльності стосовно асортименту. Комплексний аналіз товарного портфеля підприємства може включати кілька підходів та у підсумку бути ефективнішим та ґрунтовнішим.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Значний внесок у розроблення теоретичних основ оцінювання стратегічного господарського портфеля підприємства зробили такі вітчизняні та іноземні науковці, як Дж.Р. Аванс, Г. Ассель, Б. Берман, С.Ф. Большенко, С.С. Гаркавенко, Д.О. Горєлов, Б.Є. Грабовецкий, Д. Джобер, П.С. Зав'ялов, О.В. Зозульов, В.Я. Кардаш, Ф. Котлер, Н.С. Кубишина та інші. Однак дослідження наукової літератури дозволяє виявити відсутність чіткого розмежування в деяких теоретичних аспектах, які не дозволяють глибоко проаналізувати та визначити специфіку стратегічного господарського портфеля та товарного асортименту як джерела конкурентоспроможності підприємства.

Результати детального опрацювання робіт зазначених вчених дозволяють дійти висновків, що залишаються невирішені проблеми стосовно практичного застосування цих методів. На нашу думку, важливим є питання поєднання методів оцінки господарського та (або) товарного портфелю компанії, прогнозування майбутніх змін, що відбудуться в ньому та визначення стратегій подальших дій.

Тож слід звернути увагу на методичний підхід щодо комплексного оцінювання стратегічного господарського портфеля підприємства. Ця методика полягає у всеохоплюючому аналізі гос-

подарського портфеля фірми методом портфельного аналізу (це можуть бути: АВС–аналіз, рейтинговий аналіз, матриця БКГ, метод Дібба – Сімкіна, матриця McKinsey або General Electric); прогнозування майбутніх обсягів виробництва за методом екстраполяції тренду; виявлення змін, що відбулися на полі матриці та визначення подальших дій для найменш привабливих асортиментних груп підприємства на основі маржинального аналізу.

Метою статті стало розроблення методичних підходів щодо комплексного аналізу стратегічного господарського портфеля підприємства.

Виклад основного матеріалу. В даній роботі для аналізу господарського портфеля та товарного асортименту пропонується використовувати адаптовану матрицю БКГ – один із різновидів матриці Бостонської консультативної групи. Вона будується за співвідношенням темпів росту продажів по відношенню до попереднього періоду та частки обсягу продажів асортиментної групи у загальному обсязі продажів підприємства. У випадку, якщо товар не був присутній в асортименті компанії в минулому році, рекомендується темпи його зростання брати за 100%. Поле матриці має вигляд (див. рис.).

За результатами побудови адаптованої матриці БКГ виділяють чотири групи товарів (у відповідності з потраплянням конкретного товару у відповідний квадрат): «Важка дитина», «Зірка», «Дійна корова», «Собака». Для кожної з цих груп існує певна стратегія. Так, товари з низьким темпом зростання і високою питомою вагою – зона «Дійна корова», згідно з назвою вимагає мало інвестицій і приносить великі прибутки. Тому товари, що потрапили до неї, стають джерелом коштів для розвитку фірми. Оптимальна стратегія по відношенню до них – «збір врожаю», тобто мінімальні вкладення за максимальної віддачі.

Група «Зірки» має високий темп зростання і приносить багато прибутку, оскільки має високу питому вагу в загальному обсязі продажів. Це лідери ринку, але для підтримки їхньої позиції на ринку потрібні значні інвестиції. Однак товари з групи «Зірки» також приносять значний прибуток, який можна інвестувати в підтримку їхніх ринкових позицій. У стадії зрілості ці групи товарів переміщуються до групи «Дійна корова».

Товари із зони «Собака» мають низьку питому вагу і низькі темпи зростання. Як правило, собівартість їхнього виробництва дещо зависока в порівнянні з конкурентами. Якщо це не супутні товари, які потрібні для підтримки асортименту, то оптимальним рішенням буде їхнє видалення з асортименту або щонайменше повне припинення інвестицій в ці товари.

І, нарешті, стратегічні господарські підрозділи (СГП) із зони «Важка дитина» характеризуються високими темпами зростання, але з низькою питомою вагою. Це найбільш невизначена позиція. Ці СГП можуть збільшити свою ринкову частку, оскільки ринок ще не сформувався остаточно, однак це вимагає значних інвестицій. Якщо вони оцінюються як перспективні товари, має сенс вкладати гроші в їхній розвиток, для переведення їх у категорію «Зірка». Якщо ж компанія не має наміру фінансувати кошти на підтримку групи «Важка дитина», їх зростання поступово сповільниться і вони перейдуть у категорію «Собака» [2].

Та все ж для якомога точнішого визначення подальших кроків оптимізації товарного портфеля слід спрогнозувати майбутні обсяги виробництва, щоб зрозуміти можливі переміщення СГП на полі матриці в наступному періоді. Для складання прогнозу можливих обсягів збуту було використано метод екстраполяції тренду [1]. Очікувані показники прогнозуються на базі даних минулих років. Бажано взяти 6–7 років для отримання більш точних результатів.

Для прогнозу необхідно побудувати лінійне рівняння тренду, яке має вигляд $y = a + b \times t$.

Основою побудови лінійного рівняння тренду є розв'язок системи рівнянь:

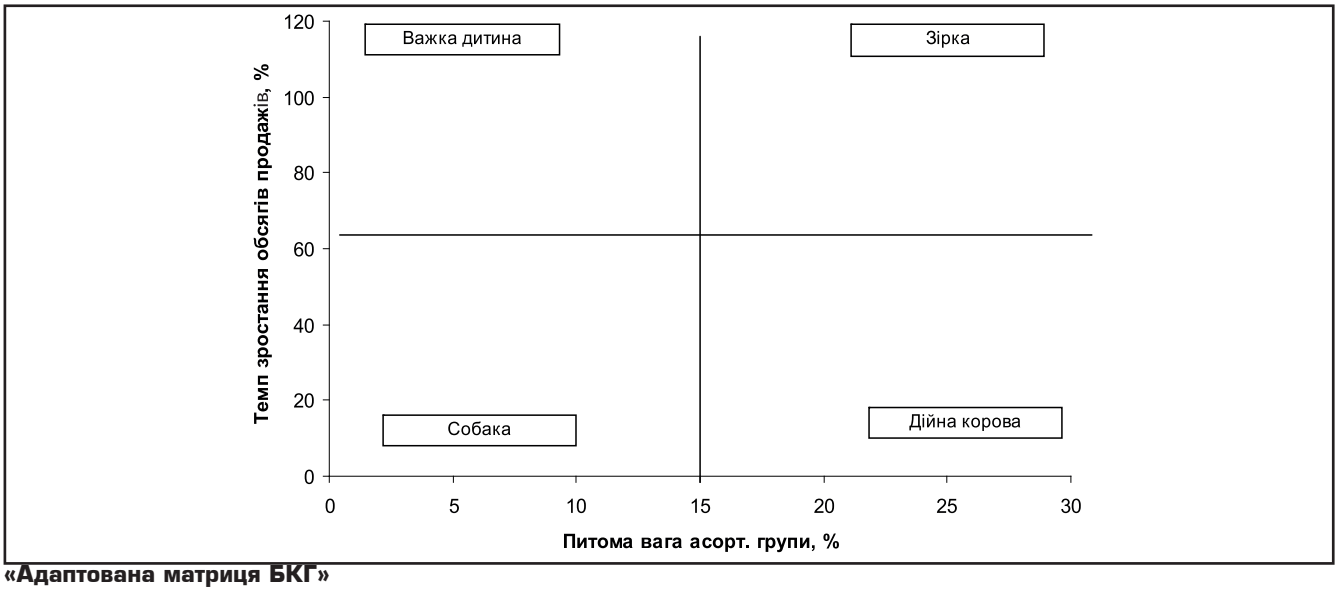
$$\begin{cases} n \times a + b \times \sum_{i=1}^{n} t_i = \sum_{i=1}^{n} y_i \\ a \cdot \sum_{i=1}^{n} t_1 + b \cdot \sum_{i=1}^{n} t_i^2 = \sum_{i=1}^{n} y_i \cdot t_i \end{cases}$$

де t_i (за умови, що взято 6 років) = для першого року (–5), для другого (–3), для третього (–1), для четвертого (1), для п'ятого (3), для шостого (5).

y_i – обсяги виробництва продукції по кожному року;

n – кількість років, за які беруться дані.

Далі слід оцінити щільність зв'язку за допомогою коефіцієнта детермінації



«Адаптована матриця БКГ»

Таблиця 1. Структура господарського портфеля за обсягами продажів на основі адаптованої матриці БКГ

Показники	За поточними даними		За прогнозованими даними		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Загальний обсяг продажів, в т.ч.		100		100		–
«Зірка»						
«Дійна корова»						
«Важка дитина»						
«Собака»						

$$R^2 = \frac{\sum(\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2},$$

де $\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}$ – середнє значення фактичних значень;

$\hat{y}_i$ – розрахункове значення y.

Коефіцієнт детермінації показує тісноту зв'язку між явищами, що визначається кількісним значенням. Чим ближче R2 до 1, тим точніше вибрана залежність відображає зв'язок між величинами [3].

Отримавши прогноз по кожному СГП чи асортиментній групі, будується адаптовану матрицю БКГ за прогнозними показниками. За результатами, отриманими при побудові двох адаптованих матриць БКГ (за фактичними (поточними) даними та прогнозними оцінками), визначається структура господарського портфеля як відсоткове співвідношення обсягів продаж по кожній з чотирьох груп матриці (табл. 1).

Визначена структура господарського портфеля підлягає аналізу та оцінюванню на предмет її збалансованості.

На основі доробок вчених А.О. Старостіної та А.О. Дліга-ча [5] авторами були розроблені критерії збалансованості структури господарського портфеля. Так, за результатами численних досліджень та апробацій було встановлено, що господарський портфель є збалансованим, якщо:

– частка СГП із групи «Дійна корова» є не меншою ≥, ніж 45–50%;

– частка СГП із групи «Зірка» є не меншою ≥, ніж 20–30%;

– частка СГП із групи «Важкі діти» є не меншою ≥, ніж 20–15%;

– частка СГП із групи «Собака» не перевищує ≤ 5% [4].

Товарний портфель вважається не збалансованим, якщо:

– в асортиментному портфелі відсутні (або їхня частка незначна) товари, що є джерелами фінансування для компанії (товари групи «Дійна корова»);

– немає чи недостатньо нових товарів (група «Важка дитина») [5].

Переміщення, що відбулися, свідчать про перспективність тих чи інших асортиментних груп у майбутньому. Для СГП, що потрапили до зони «Собака», необхідно обґрунтувати рішення щодо вилучення їх з асортименту на основі маржинального аналізу [1]. Для цього слід скласти калькуляцію по всіх асортиментних групах підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. Калькуляція прибутку підприємства, тис. грн.

Статті	У цілому по підприємству	Ас. група 1	Ас. група 2	Ас. група 3	Ас. група 4
Чистий дохід					
Змінні витрати					
Маржинальний прибуток	Чистий дохід – Змінні витрати				
Постійні витрати прямі					
Постійні витрати непрямі					
Всього постійних витрат	Постійні витрати прямі + Постійні витрати непрямі				
Прибуток до оподаткування	Маржинальний прибуток – Всього постійних витрат				

Таблиця 3. Калькуляція прибутку при вилученні проблемних асортиментних груп, тис. грн.

Статті	У цілому по підприємству	Ас. група 1	Ас. група 2	Ас. група 3	Примітки	Проблемна група 4
Чистий дохід					Втрачена виручка	
Змінні витрати					Надходження за рахунок економії на змінних витратах	
Маржинальний прибуток						
Постійні витрати прямі					Надходження за рахунок економії на прямих постійних витратах	
Постійні витрати непрямі	Залишаються незмінними	–	–	–		
Всього		–	–	–		
Прибуток до оподаткування		–	–	–	Зменшення (збільшення) прибутку в цілому по фірмі	

Таблиця 4. Розподіл постійних витрат на базі виручки

Вид продукції	Чистий дохід, тис. грн.	Частка від виручки, %	Загальні постійні витрати, тис. грн.
1. Асорт. група 1			Частка від виручки * Суму загальних постійних витрат
2. Асорт. група 2			
3. Асорт. група 3			
Всього		100	Сума загальних постійних витрат

Таблиця 5. Калькуляція прибутку за кожним видом продукції по підприємству

Статті	У цілому по підприємству	Ас. група 1	Ас. група 2	Ас. група 3	Проблемна асортиментна група
Чистий дохід					
Змінні витрати					
Маржинальний прибуток					
Постійні витрати прямі					
Постійні витрати непрямі					0
Всього					
Прибуток до оподаткування					

Далі наводиться калькуляція прибутку при умові вилучення з асортименту проблемних асортиментних груп (табл. 3).

Якщо у підсумку після вилучення сумнівних асортиментних груп прибуток до оподаткування зросте, можна зробити висновок про доцільність їх зняття з виробництва.

Далі необхідно розподілити непрямі постійні витрати пропорційно надходженням від реалізації продукції (табл. 4).

На наступному етапі складається калькуляція прибутку за кожним видом продукції по підприємству в цілому (табл. 5).

Зазначимо, що при цьому непрямі постійні витрати у проблемних асортиментних груп відсутні.

Якщо після наведених вище розрахунків прибуток до оподаткування по найменш рентабельним групам зросте, то можна впевнено говорити про можливість їх подальшої присутності у господарському портфелі фірми, оскільки при реалізації вірної стратегії вони можуть покращити свої конкурентні позиції [1].

Висновки

Застосування на практиці запропонованої методики буде сприяти формуванню оптимального та прибуткового господарського портфеля підприємства, підвищить його результативність та конкурентоспроможність, дозволить швидко адаптуватися до кон'юнктури ринку.

Результати комплексного методу аналізу товарного портфеля підприємства за адаптованою матрицею БКГ доцільно відстежувати у динаміці. Зміни у переміщенні продукції підприємства дозволяють оцінити ефективність даної роботи із господарським портфелем та асортиментом і за необхідності виробити стратегію дій щодо виправлення несприятливих тенденцій. За умови постійного проведення такого аналізу можна підтримувати збалансованість товарного портфеля підприємства і розробляти стратегії подальшої роботи з ним. В ідеалі він повинен містити товари, які приносять найбільшу фінансову вигоду, і товари, що знаходяться на стадіях впровадження або зростання, які забезпечать підприємству довгострокову прибутковість.

Список використаних джерел

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для вузів / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.

2. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: підручник / Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко. – Х.: ХНАДУ, 2010. – 133 с.

3. Грабовецкий Б.Є. Основи економічного прогнозування: навчальний посібник / Б.Є. Грабовецький. – В.: ВФ ТАНГ, 2000. –544 с.

4. Крайнюченко О.Ф. Практичні аспекти застосування матриці Бостонської консультативної групи / О.Ф. Крайнюченко, Т.Г. Бєлова, Т.В. Гаврилова // Наукові праці НУХТ. 2012. №45. – С. 150–154.

5. Старостіна А.О. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / А.О. Старостіна, А.О. Длігач, В.А. Кравченко / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с.

УДК: 334.716:005.95(477)

А.В. ЧЕРЕП,
д.е.н., професор, Запорізький національний університет,
З.П. УРУСОВА,
к.е.н., доцент, Запорізький національний університет,
А.А. УРУСОВ,
Запорізький національний університет

Проблеми управління трудовим потенціалом підприємств України

Проблема раціонального управління трудовим потенціалом є найбільш актуальною для подальшого розвитку ринку праці України, а також для всієї національної економіки, оскільки її вирішення визначає подальшу траєкторію економіки країни, темпи та скорочення економічного зростання. Тому у статті висвітлено механізм оцінки ефективності управління трудовим потенціалом підприємств. Проаналізовано сучасний стан ринку праці. Висвітлено основні недоліки системи управління тру–

© А.В. ЧЕРЕП, З.П. УРУСОВА, А.А. УРУСОВ, 2014