

**Ключевые слова:** личные крестьянские хозяйства, сельскохозяйственные предприятия, особенности и условия развития.

#### Annotation

The complex estimation of terms of development of the personal peasant economies is conducted on the example of the Tcherkasy area. It is set that the personal peasant economies have considerable potential of production of agricultural goods and food. This potential must be used mainly for satisfaction of internal demand, and a large-scale agricultural production it follows to point at export necessities. The decision of the marked task will allow substantially accelerating development of all forms of menage in the agroindustrial sector of economy of Ukraine.

**Key words:** personal peasant economies, agricultural enterprises, features and terms of development.

УДК 330.123.71

**Вяткіна Т.Г.,**  
**к.е.н., докторант кафедри економіки підприємств**  
**та управління трудовими відносинами,**  
**Луганський національний аграрний університет,**  
**Вяткін П.С.,**  
**к.е.н., доцент кафедри економіки та управління,**  
**Черкаський державний технологічний університет**

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання підприємства знаходяться в постійному пошуку дієвих механізмів забезпечення конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання внутрішніх чинників і, зокрема, ресурсного потенціалу підприємства. Механізми раціонального використання ресурсної бази використовуються опираючись на методику тактичного управління ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливостям тактичного управління ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них: В. В. Бузирев [1], Г. О. Коваленко [3], В. В. Красношарпа [5], Н. С. Краснокутська [4], О. О. Марчук-Львівська [6], Я. Л. Миколайчик [3], І. Д. Падерін [7], Л. М. Польова [7], С. В. Шапошнікова [8] Зокрема, І. Д. Падерін та Л. М. Польова виділяють в якості основного елементу управління тактичними ресурсами оперативне планування, яке поєднує такі напрями, як розроблення тактичного плану, на підставі якого створюються календарні річні плани і графіки виробництва та ведення постійного обліку, контролю і коректування змін затверджених планів, регулювання ходу їх виконання (диспетчеризацію) [7]. О. О. Марчук-Львівська зазначає, що вибір тактичних цілей є інтегрованим процесом у певні моделі виробничої системи [6]. Г. О. Коваленко та Я. Л. Миколайчик вважають, що ціллю тактичного управління є забезпечення виконання у встановлені терміни планових обсягів робіт відповідної якості за всією представленою номенклатурою [3]. С. В. Шапошнікова відзначає, що «принципи тактичного управління діяльністю відрізняються від стратегічних, проте тісно з ними пов'язані та є, з одного боку, їх наслідком, а з іншого – причиною» [8]. В. В. Бузирев визначає тактичну ефективність управління, як «ступінь досягнення оптимального значення сукупності використовуваних соціально-економічною системою ресурсів, що приносять максимальний ефект (в термінах ключового тактичного інтересу, наприклад, прибутку)» [1]. Проте в наукових дослідженнях недостатньо приділяється уваги методологічним питанням тактичного управління ресурсами в ході реалізації стратегії підприємства.

**Постановка завдання.** Головним завданням дослідження є визначення структурних елементів тактичного управління ресурсами підприємства, ключових чинників та характеристик впливу на його загальногосподарську діяльність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вибір стратегічного вектора господарювання є одним із найважливіших завдань, які стоять на сьогодні перед керівником підприємства. Система управління підприємством повинна забезпечувати вибір та оптимізацію шляхів досягнення

поставленої стратегічної мети шляхом ефективного використання ресурсів підприємства. Використовувати методи стратегічного управління означає запроваджувати систему перспективного планування з урахуванням впливу зовнішнього середовища та використанням механізмів внутрішньої адаптації до цих змін для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Повсякденне виконання поставленої стратегічної мети забезпечується за допомогою тактичного управління – процесу визначення та досягнення короткострокових, поточних цілей підприємства. Реалізація стратегії управління підприємством, його ресурсами не може бути здійснена без постійного втручання керівного складу компанії, який повинен вмотивувати інший персонал працювати в одному ключі із загальнообраною схемою роботи. Процес впровадження стратегії є організаційно-трудомістким та вимагає значного розумового навантаження. Механізмом стратегічного управління підприємством необхідно управляти, тобто здійснювати чіткі та логічні дії щодо втілення головного задуму. Цей механізм базується на таких принципах:

- формування довгострокових цілей підприємства – його бажане становище, у якому необхідно опинитись підприємству в кінці завершення діяльності та на всіх проміжних етапах;

- координація – дотримання всіма підрозділами та працівниками підприємства послідовності злагоджених дій, які відбуваються у виробничому процесі, правильне виконання котрих призводить до бажаного кінцевого результату;

- взаємодія – сплановані дії структурних підрозділів, реалізовані за допомогою принципу координації;

- оптимізація – приведення розрахунку всіх грошових потоків підприємства до оптимального рівня, тобто такого, коли підприємство очікує отримати максимальний прибуток за мінімального ризику;

- збалансованість – делегування повноважень щодо виконання робіт всіма підрозділами рівномірно та в залежності від запланованого обсягу випуску продукції;

- прогнозування – в межах кожного підрозділу підприємства важливим є проведення прогнозування подальшої діяльності в залежності від майбутніх умов: економічної, соціальної та політичної ситуації в зовнішньому середовищі;

- контроль – процес відслідковування коректності дій працівників та підрозділів підприємства в ході реалізації запланованої стратегії.

Вказані вище принципи потребують поточного або тактичного управління. Таке тактичне управління є системою реалізації стратегії підприємства, основне завдання якої полягає у встановленні показників виробництва, які при оптимальному споживанні та використанні ресурсів у господарській діяльності призводять до досягнення запланованих кількісних результатів у майбутньому. Цілі і завдання тактичного управління ресурсами реалізуються за рахунок:

- забезпечення відшкодування поточних витрат за рахунок отриманих доходів підприємства;

- ефективного використання наявних фінансових ресурсів підприємства;

- оптимізації використання матеріальних ресурсів підприємства;

- пошуку та використанню унікальних ресурсів, притаманних лише даному підприємству;

- підвищення ділової репутації підприємства;

- зміцнення фінансової стійкості підприємства;

- підвищення платоспроможності підприємства тощо.

Стратегічне та тактичне управління ресурсами підприємства є формою реалізації його стратегії і формується відповідно до визначених стратегічних цілей підприємства.

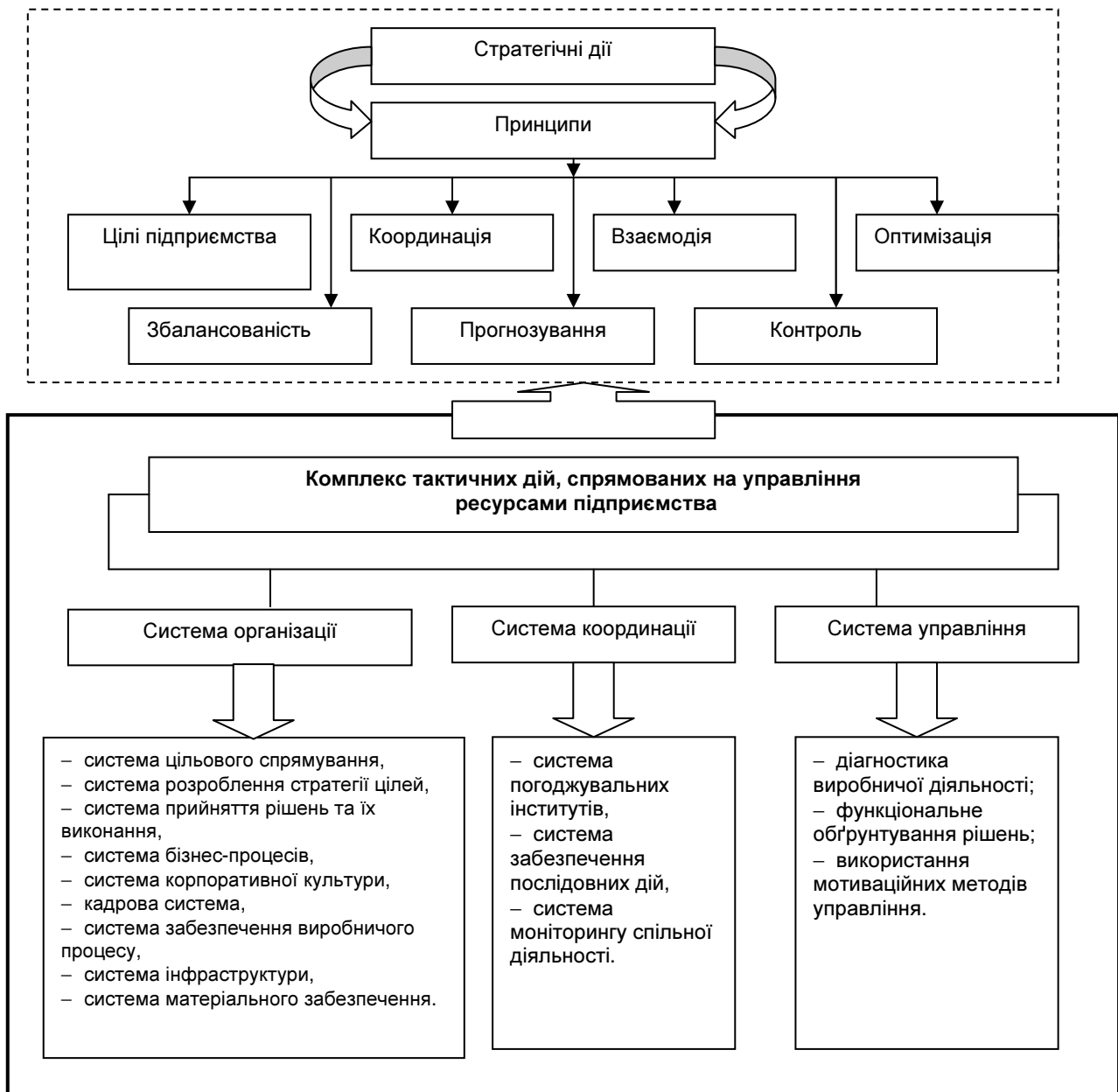
Стратегічне управління ресурсами полягає у прогнозуванні напрямів діяльності та моделюванні параметрів розвитку підприємства на перспективу з урахуванням змін факторів зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку. Стратегічне управління ресурсами націлене на досягнення стратегічних цілей підприємства за рахунок ефективного та раціонального споживання ресурсного потенціалу підприємства.

Оперативно-тактичне управління ресурсами охоплює планування та раціональне використання ресурсів в короткостроковому періоді за рахунок ощадливих джерел енергії, методів безвідходного та ощадливого виробництва в поточній діяльності, розробленні комплексу тактичних дій.

Розроблення комплексу тактичних дій полягає у комплексній та системній оцінці, організації та управлінні бізнесом для реалізації затвердженої стратегії розвитку підприємства, задоволенні вимог інвесторів, акціонерів та кредиторів. Тактичні дії дозволяють задовольняти кінцевого споживача за рахунок відповідно затребуваної ним кількості, якості, споживчих характеристик та ціни товару. Це відбувається за умов зростання бізнесу (створення та консолідація інноваційних, інформаційних, організаційних, управлінських та інвестиційних ресурсів).

Тактика управління ресурсами забезпечує достойні ринкові позиції та конкурентні переваги на ринку ресурсів, споживчому ринку та на ринку капіталу. До компетенції оперативних дій також відноситься контроль за реалізацією стратегії з точки зору коректності її виконання, результативності та пристосованості до змін як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Під системою

розуміємо об'єднання взаємозв'язків та компонентів між складовими елементами, які створюють додаткові властивості, що не притаманні їм, коли ті знаходяться окремо один від одного. Комплекс тактичних дій з управління ресурсами (рис. 1) допомагає здійснювати діяльність підприємства за допомогою систем організації, координації, управління та внутрішньої мотивації.



**Рис. 1. Схема комплексу тактичних дій, спрямованих на управління ресурсами підприємства**

Система організації тактичних дій представляє собою набір елементів, пов'язаних між собою схожим набором функцій, призначення яких – групувати оперативні дії управління підприємством у потрібні моменти часу з метою реалізації того чи іншого етапу господарської діяльності.

Система координації – це об'єднання принципів, головною метою яких є створення чіткої послідовності дій елементів тактичного управління. Система управління – власне механізм керування тактичними елементами.

Система внутрішньої мотивації – сукупність чинників, які спонукають керівників підприємств та їх підлеглих дотримуватись правил та умов, поставлених попередніми системами.

Результатом взаємодії цих систем є перетворення об'єктів управління з їх початкового стану постановки завдання у бажаний – виконання поставленої задачі, за мінімально короткий термін та за оптимально-необхідних затрат ресурсів і, відповідно, дотримання всіх правил, законів, ризикових, моральних та організаційних обмежень.

Запропонована сукупність елементів комплексу тактичних дій через послідовне виокремлення складових організаційної системи охоплює такі підсистеми: система цільового спрямування, система розроблення стратегії цілей, система прийняття рішень та їх виконання, система бізнес-процесів, система корпоративної культури, кадрова система, система забезпечення виробничого процесу, система інфраструктури, та система матеріального забезпечення.

Система цільового спрямування має на меті отримання вірної цілі діяльності підприємства, а також локальних цілей, яких необхідно досягти в ході реалізації головної мети елементами, з яким складається ця система є: постановка головної задачі та групи локальних завдань, визначення пріоритетів та формування послідовності дій. Виокремлення системи розроблення стратегії цілей відбувається тому, що вона покликана на основі поставлених завдань формувати довгострокові плани діяльності підприємства. До системи прийняття рішень та їх виконання являє собою набір елементів, що формують організаційну структуру забезпечення стратегічного управління ресурсами підприємства. Елементи забезпечення формуються під впливом таких чинників, як: бізнес-процеси, делегування повноважень, прав та обов'язків та оптимальний розподіл ресурсів. Застосування системи бізнес-процесів є необхідним, оскільки бізнес-процеси входять до системи прийняття рішень та відповідає за визначення необхідних ресурсів та коштів для виробництва, забезпечення кадровими та трудовими ресурсами, а також за розподіл дій на окремі операції.

Система корпоративної культури – відповідає за створення та підтримку високоморального духу на підприємстві. В першу чергу принципи дії по створенню корпоративного духу повинні застосовуватись керівниками, які своїм авторитетом мають досягти їх передачі на підлеглих.

Кадрова система – підбір, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу підприємства; постійне підвищення мотивації, розроблення механізму матеріального заохочення працівників, подання особистого прикладу – головні базові елементи застосування цієї системи. У цьому контексті, як зазначає Н. С. Краснокутська, «людський фактор потрібно розглядати у взаємозв'язку кількісних і якісних характеристик кадрів, склад яких сформований на підприємстві у діалектичній єдності здібності кадрів і можливостей їхньої реалізації в умовах функціонування, що постійно змінюються» [4, с. 238].

Забезпечення виробничого процесу – комплекс дій, пов'язаних із підтримкою процесу виробництва, створенням належних умов, дотримання чіткої послідовності виробничих дій. Виробничий процес здійснюється в результаті ефективної роботи інфраструктури, яка представлена у вигляді наявності всіх необхідних супутніх елементів виробництва, таких як допоміжні структурні підрозділи та одиниці, засоби забезпечення зберігання сировини, та готової продукції. Ця система також включає в себе логістику, планування матеріальними потоками поза меж підприємства. Запорукою здійснення виробничих процесів є налагоджена система матеріально-технічного забезпечення. Вона відповідає за постійний запас сировини, доступ до енергетичних ресурсів, постачання та відведення необхідних супутніх матеріальних ресурсів. До системи матеріального забезпечення належить організація складського господарства, розроблення оптимального механізму зв'язку між складом та основними виробничими площами.

До системи координації віднесено такі елементи: система погоджувальних інститутів, система забезпечення послідовних дій, система моніторингу спільної діяльності. Дія погоджувальних інститутів базується на принципах погодження управлінських рішень керівниками, прийнятих їх підлеглими. При цьому, рішення, прийняте керівником вищого рангу, може бути обговорене трудовим колективом, якщо через нього виникає безпосередня загроза діяльності підприємства. Забезпечення послідовних дій за допомогою інструментів контролю здійснюється з використанням поетапності виконання поставлених завдань. При цьому етап контролю тісно взаємодіє з системою погоджувальних інститутів. Функції системи моніторингу спільної діяльності полягають у дослідженні виробничих та управлінських процесів та виявленні відхилень. У разі настання такого випадку відбувається фіксація моменту відхилення для його подальшого дослідження та прийняття заходів щодо усунення та недопущення подібного в майбутньому.

До системи управління тактичними ресурсами згруповано ряд підсистем, які сприяють ефективному управлінні ресурсами та підтримують оптимальний рівень їх використання. Впровадження методів діагностики виробничої діяльності спрямоване на збір, оброблення та аналіз ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. В якості інструментів цієї системи використовують статистичні, математичні та економічні методи роботи з інформацією. Система оцінки господарської діяльності – в розрізі системи управління представляє собою набір інструментів, таких як рейтингове оцінювання, метод інтегральних показників, метод експертних оцінок, метод абсолютного оцінювання [5].

Функціональне обґрунтування та забезпечення рішень спрямоване на забезпечення формування необхідного підґрунтя для прийняття рішень та їх реалізації. Складові системи функцій управління включають функції планування, мотивації, організації, координації та контролю управління тактичними ресурсами.

Система складання планів – створення необхідного наповнення до реалізації майбутньої стратегії підприємства. Кожна система управління окремим видом тактичних ресурсів має свій план розвитку, і в цілому вони формують загальногосподарський план розвитку підприємства.

Система контролю та аналізу результатів діяльності та виконання стратегії – це структурне групування елементів економічного аналізу та прогнозування. За допомогою аналітичних засобів, прийомів та методів математичної статистики відбувається ретроспективний, поточний та перспективний аналіз діяльності підприємства.

Останньою складовою системи тактичних дій є система внутрішньої мотивації. Результати діяльності цієї системи є важливим компонентом тактичної системи управління ресурсами, оскільки від того, наскільки вмотивованою є праця робітника або діяльність керівного складу підприємства.

Реалізація комплексу дій з тактичного управління ресурсами відбувається через комплекс заходів, спрямований на реалізацію управлінської стратегії та на досягнення поставлених цілей. Виконання зазначених умов можливе за умов тісного зв'язку із зовнішнім середовищем сфери господарювання. Цей зв'язок реалізується завдяки виконанню необхідних дій з моніторингу зовнішнього середовища таких, як дослідження кон'юнктури ринків, моделювання бізнес-процесів, виконання зобов'язання перед органами державної влади, укладання угод, комунікативні аспекти діяльності.

Між завданнями тактичного управління ресурсами відбувається розподіл рішень та можливих дій між центрами впливу. Кожен з центрів впливу має здійснювати координацію зусиль з іншими підрозділами підприємства. Така координація призводить до розподілу ресурсів між бізнес-процесами та центрами впливу, а це, в свою чергу, веде до збалансованої діяльності підприємства. Передумання прийнятих рішенням цих центрів забезпечення необхідних та достатніх ресурсів для їх прийняття створює сукупність чинників, які впливають на оптимізацію витрат ресурсів та зростання капіталу. До них відносяться інструменти збереження енергетичних ресурсів, економії матеріальних ресурсів, залучення реальних та фінансових інвестицій, мотивації. Реалізація головної мети діяльності підприємства за допомогою цих інструментів повинна відбуватись за рахунок сприйняття поточних та майбутніх змін у виробничому процесі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Досягнення стратегічних цілей в перспективі вже сьогодні вимагає виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, які здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства [2, с. 246]. Управління тактичними ресурсами підприємства визначає необхідність впровадження стратегії за допомогою бізнес-процесів та центрів впливу. В подальших дослідженнях необхідно акцентувати увагу на питаннях поточного управління, а саме: які процеси в першу чергу повинні бути забезпечені ресурсами; яка кількість ресурсів повинна бути на це виділена; у які часові проміжки відбудеться виділення ресурсів; використання яких джерел фінансування є оптимальним для кожного виду ресурсів; які доцільні методики аналізу і оцінки ресурсів необхідно використовувати в кожній конкретній ситуації; якими є результати використання ресурсів, їх основні фінансові, соціальні та економічні показники.

#### **Бібліографічний список**

1. Бузырев В. В. Методологические подходы к системному управлению ресурсами строительного предприятия / В. В. Бузырев, А. А. Бобков // Проблемы современной экономики. - 2009. - № 3 (31) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/>. – Заглавление с экрана.
2. Кирилов О. Д. Формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах інвестиційної уразливості / О. Д. Кирилов // Академічний простір. – 2008. - № 12. – С. 244-250.
3. Коваленко Г. О. Оперативне управління сільськогосподарським виробництвом / Г. О. Коваленко, Я. Л. Миколайчик // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування : [збірник наукових праць]. – 2011. - № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/vnuvgrp/ekon/2011\\_1/vek5312.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/vnuvgrp/ekon/2011_1/vek5312.pdf). – Заголовок з екрану.
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібн.] / Н. С. Краснокутська. – К. : Вид-во ЦНЛ, 2005. – 352 с.
5. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами. Курс лекцій / В. В. Красношарпа [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/1/0/>. – Заголовок з екрану.
6. Марчук-Львівська О. О. Тактичні цілі грошово-кредитної політики та їхня роль у реалізації проміжних і стратегічних цілей / О. О. Марчук-Львівська // Науковий вісник НЛТУ України : [збірник науково-технічних праць]. – 2010. – Вип. 20.8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlitu/20\\_9/198\\_marczuk\\_nv\\_20\\_9.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlitu/20_9/198_marczuk_nv_20_9.pdf). - Заголовок за екрану.
7. Падерін І. Д. Тактичний план діяльності промислового підприємства на основі техпромфінплану / І. Д. Падерін, Л. М. Польова // Економічний простір : [збірник наукових праць]. – 2011. - № 52. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2011\\_52\\_2/stat1/30.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_52_2/stat1/30.pdf). - Заголовок з екрану.
8. Шапошникова С. В. Принципы управления инновационной деятельностью / С. В. Шапошникова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.v-itc.ru/investregion/2009>. - Заголовок з екрану.

**Анотація**

В статті розглянуто основні аспекти та підходи стосовно створення системи управління тактичними ресурсами підприємств. Представлено цілі діяльності підприємства з точки зору тактичного управління. Визначено його ключові елементи та запропоновано подальші напрями дослідження.

**Ключові слова:** підприємство, тактичне управління, ресурсний підхід, система управління.

**Аннотация**

В статье рассмотрены основные аспекты и подходы касательно системы управления тактическими ресурсами предприятий. Представлены цели деятельности предприятия с точки зрения тактического управления. Определены его ключевые элементы и предложены дальнейшие направления исследований.

**Ключевые слова:** предприятие, тактическое управление, ресурсный подход, система управления.

**Annotation**

This article is devoted to the main aspects and approaches on the tactical resources management system. Goals of enterprise functioning from the point of view of tactical management are presented. Key elements of this problem are determined and next ways of researches are proposed.

**Key words:** enterprise, tactical management, resourced-based view, system of management.

УДК 657.6

**Хома Д.М.,**  
к.е.н., доцент кафедри обліку та аудиту,  
ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва»

## УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРАХУНКУ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Під банкрутством підприємства розуміють неможливість виконання ним своїх фінансових зобов'язань. Однією з основних ознак банкрутства є нездатність підприємства забезпечити виконання вимог кредиторів протягом 3-х місяців з дня настання терміну платежу. Прогнозування потенційного банкрутства можливе зокрема на основі дискримінантних факторних моделей таких економістів, як Е. Альтмана, Р. Ліса, Р. Тьюфлера, М. Беермана та інших.

Професор Е. І. Альтман застосував прямий статистичний метод, що дозволив оцінювати важелі окремих розрахункових показників, що були включені в модель як змінні. У своїх дослідженнях Е. Альтман використовував дані стабільних компаній, а також методи дискримінантного аналізу для оцінки рівня комерційного ризику. Його метою було визначення можливостей використання моделі для диференціації фірм, перед якими не стоїть загроза банкрутства, і компаній з високою ймовірністю майбутнього краху. Спочатку Альтман включив у свою модель 22 фінансові коефіцієнти (незалежних змінних), які згодом скоротив до п'яти найбільш важливих.

Головна проблема полягає у тому, що ці найважливіші коефіцієнти різні економісти трактують по-різному. Сьогодні немає єдиного підходу до моделі Альтмана при визначенні ймовірності банкрутства підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літературних джерел щодо сутності та тлумачення коефіцієнтів моделі визначення банкрутства за Альтманом дозволяє визначити формули, що застосовуються різними економістами при застосуванні цієї моделі. Зокрема, у статті були проаналізовані праці М. С. Абрютіної [1], В. Т. Долі [2], М. А. Болюха [3], К. В. Ізмайлової [4], Г. В. Савицької [5], В. М. Серединської [6], Н. В. Тарасенка [7], В. С. Стельмаха [8]. Всі автори у своїх працях подавали різні варіанти однієї і тієї ж моделі Альтмана. Дослідженням причин розбіжностей коефіцієнтів у відповідних формулах зовсім не приділено уваги.

З огляду на це, актуальним є уніфікація формул п'ятифакторної моделі Альтмана, оскільки від застосування різних значень будуть різні результати.

**Постановка завдання.** Метою статті є детальний аналіз факторної моделі розрахунку ймовірності банкрутства Альтмана, що висвітлений у вітчизняній літературі задля визначення єдиного підходу до цієї моделі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Модель прогнозування банкрутства, розроблена американським економістом Е. Альтманом, має також назву «розрахунок Z-показника» і є класичною в