

pidprijemstva [Electronic resource] / A. V. Balabanyts. – Access mode :
http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2010_1/a4.pdf.

ного экономического университета (61166, Украина, г. Харьков,
пр. Ленина, 9а, e-mail: kafpeco@hneu.edu.ua).

Інформація про автора

Яхкінд Вікторія Павлівна – канд. екон. наук, викладач кафедри політичної економії Харківського національного економічного університету (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: kafpeco@hneu.edu.ua).

Information about the author

V. Yakhkind – Ph.D. in Economics, lecturer of Political Economy Department of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: kafpeco@hneu.edu.ua).

Информация об авторе

Яхкинд Виктория Павловна – канд. экон. наук, преподаватель кафедры политической экономики Харьковского националь-

Рецензент
докт. экон. наук,
профессор Орлов П. А.

Стаття надійшла до ред.
22.02.2013 р.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.012.122"313":658.155

Романенко О. В.

Узагальнено основні підходи до аналізу використання ресурсного потенціалу, сформульовано основні етапи цього процесу в умовах інтегрованого виробництва. Розроблено на основі систематизації показників комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємства методику аналізу ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств, яка базується на застосуванні методу відстаней. Проведено апробацію запропонованої методики аналізу на прикладі показників вітчизняних та зарубіжних підприємств, визначено рівень ресурсного забезпечення досліджуваних підприємств із позицій можливості реалізації стратегічного підходу. Наведено графічну інтерпретацію отриманих результатів аналізу, що дає можливість визначити стратегічні позиції підприємств за ознакою ресурсного забезпечення.

Ключові слова: стратегічний аналіз, ресурсний потенціал, інтегроване підприємство, система показників.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

УДК 658.012.122"313":658.155

Романенко О. В.

Обобщены основные подходы к анализу использования ресурсного потенциала, сформулированы основные этапы этого процесса в условиях интегрированного производства. Разработана на основе систематизации показателей комплексной оценки ресурсного потенциала интегрированных предприятий методика анализа ресурсного потенциала, которая базируется на использовании метода расстояний. Проведена апробация разработанной методики анализа на примере показателей отечественных и зарубежных предприятий, определен уровень ресурсного обеспечения исследуемых предприятий с позиции возможностей реализации стратегического подхода. Приведена графическая интерпретация полученных результатов анализа, позволяющая определить стратегические позиции предприятия в соответствии с признаком ресурсного обеспечения.

Ключевые слова: стратегический анализ, ресурсный потенциал, интегрированное предприятие, система показателей.

STRATEGIC ANALYSIS OF USING THE RESOURCE POTENTIAL OF INTEGRATED ENTERPRISES

UDC 658.012.122"313":658.155

O. Romanenko

This article summarizes the main approaches to the resource potential usage analysis, formulates the basic stages of this process in terms of integrated production. On the basis of systematization of integrated assessment indicators of the resource potential of integrated enterprises the methodology for analyzing the resource potential, which is based on the method of distance was developed. Testing of the proposed methods of analysis was conducted using the domestic and foreign enterprises' indicators. The resource level of observable enterprises from a position of the strategic approach feasibility was defined. The graphical interpretation of analysis results that enables to determine the strategic position of the company on the basis of resources was presented.

Keywords: strategic analysis, resource potential, integrated enterprise, metrics.

.....

Стратегічний аналіз як сучасний напрям розвитку класичного економічного аналізу в даний час перебуває на етапі динамічного розвитку як у теоретичному, так і в методичному плані. Ідентифікуючи методи стратегічного аналізу, традиційно вчені [1] більше уваги приділяють вивченню тих, які забезпечують дослідження взаємозв'язків між стратегією та зовнішнім середовищем підприємства, що належить більше до проблематики стратегічного менеджменту. Однак для вітчизняних підприємств більш важливим є дослідження реального стану та ефективності використання внутрішніх ресурсів, які формують основу для реалізації конкурентних стратегій.

Пояснення дещо різних акцентів у дослідженнях наведено далі. Зарубіжні підприємства не мають суттєвих проблем із ресурсним забезпеченням та черпають джерела нових ідей розвитку переважно у зовнішньому середовищі. Для вітчизняних підприємств обмеженість ресурсних можливостей стає перешкодою для забезпечення відповідності зовнішнім вимогам. Саме тому для впровадження стратегічних підходів у поточну діяльність вітчизняних підприємств, які базувалися б на комплексному дослідженні, в тому числі ресурсної бази, необхідно розробити методичне забезпечення для проведення такого аналізу.

Як теоретичну основу для розробки методики стратегічного аналізу ресурсного потенціалу підприємства необхідно використати ресурсну теорію конкурентних переваг, яка обґрунтована в роботах Дж. Барнея і Гранта Р. М. [2 – 4]. Грант Р. М. наголосив на тому, що ресурси та здібності є основою довгострокової стратегії підприємства, а також навів на підтвердження цього висновку два основних аргументи: по-перше, ресурси та здібності визначають головний напрям стратегії підприємства; по-друге, ресурси та здібності є основним джерелом прибутку підприємства. Дж. Барней у своїх роботах визначив склад ресурсів та загалом місце ресурсної теорії конкурентних переваг у загальній системі наукових концепцій розвитку підприємства.

Критичні аргументи ресурсно-орієнтованих поглядів на підприємство наведено в роботі О. Труєнса [5]. Основний аргумент полягає в тому, що конкурентні переваги формуються не за рахунок окремих ресурсів, а на основі їх взаємодії. Тобто одиницею аналізу повинні бути не лише окремі ресурси, а їх загальний стан.

У роботі [6] піднімається питання оцінки стратегічно значущих активів та наголошується на тому, що стратегічна цінність ресурсів фірми посилюється, якщо їх важче придбати, наслідувати або замінити. Наявність стратегічних ресурсів, які б відповідали галузевим стратегічним факторам, створює умови для формування конкурентних переваг підприємства.

Вітчизняні вчені також приділяють увагу дослідженню економічного, ресурсного потенціалу, а зокрема: Василевський Д. М., Міщенко Н. Г., Ялдин І. В. та ін. [7 – 9]. Однак дослідження щодо використання теоретичних положень ресурсної теорії в якості основи для проведення стратегічного аналізу ресурсів інтегрованих підприємств фактично відсутні. Окремі питання аналізу діяльності промислових підприємств у процесах інтеграції розкрито в роботах Ендовицького Д. А., Селіверстової Л. Л., Скопенко Н. С. [10 – 12].

Практичне втілення теоретичних положень ресурсної теорії повинне, на думку автора, полягати в розробці методики стратегічного аналізу ресурсів, що дасть можливість узагальнено оцінити рівень ресурсного забезпечення підприємства в цілому та підрозділів інтегрованого підприємства, порівняти його з підприємствами-конкурентами. Саме таке завдання поставлене в даному дослідженні.

У даний час інтегровані підприємства формують інституційну основу національного господарства та знаходяться на вістрі сучасних методів господарювання, планування, аналізу. Інтегровані підприємства – це підприємства, які утворилися в результаті процесів поглинання, злиття тощо, мають складну організаційну структуру та активно застосовують стратегічні підходи щодо визначення змісту своєї діяльності в майбутньому. Крім того, процеси інтеграції підприємства здійснювали заради збільшення масштабів діяльності, розширення присутності на ринку тощо. Інтегровані підприємства – це структури, які мають диверсифіковане виробництво, складну організаційну та виробничу структуру. Для інтегрованих підприємств питання аналізу використання ресурсів має значення не лише з позицій розподілу ресурсів між напрямками діяльності та підрозділами, а й з позицій визначення перспектив розвитку стратегічного потенціалу.

Стратегічний потенціал – це здатність господарської системи використовувати ресурси та зовнішні можливості

для досягнення стратегічної мети [1]. До принципів положень, які обумовлюють реальну оцінку стратегічного потенціалу з позицій аналізу, у роботі [1] віднесено:

- системність, яка свідчить про необхідність урахування в ході аналізу взаємозалежності та взаємовпливу елементів господарської системи в русі для досягнення стратегічної мети;
- збалансованість складових потенціалу, що забезпечує ефективність використання всіх наявних ресурсів.

Узагальнюючи існуючі підходи до стратегічного аналізу, які викладені в науковій літературі [1; 7; 10], та на підставі вивчення річних звітів та практики застосування стратегічних підходів до оцінки ресурсного забезпечення діяльності підприємств, необхідно визначити основні етапи стратегічного аналізу ресурсів інтегрованого підприємства:

1 етап. Аналіз динаміки вартості стратегічних ресурсів підприємства та його конкурентів. Дослідження абсолютних показників ресурсного забезпечення підприємств має на меті проведення порівняння існуючих масштабів діяльності підприємств та їх потенційних можливостей на ринках. Оскільки реалізація стратегії значною мірою залежить від ресурсного забезпечення, поточна оцінка величини ресурсів підприємства дає можливість визначити перспективи втілення розробленої стратегії у життя. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств, які функціонують в певній галузі, визначають підприємствалідери. Для окремого підприємства, розробляючи стратегію розвитку, в тому ж сегменті ринку не можна не брати до уваги показники діяльності підприємств-конкурентів.

2 етап. Аналіз питомих показників рівня ресурсного забезпечення підприємства в цілому та його підрозділів. Для того щоб використовувати в процесі аналізу порівнювані показники ресурсного забезпечення, треба визначити обсяги наявних ресурсів у розрахунку на одного працівника. На цьому етапі доцільно також використати метод відстані до еталону, який полягає в порівнянні показників аналізованих підприємств (підрозділів) з еталонними показниками [13, с. 72]. Застосування методу відстаней є доцільним у двох ситуаціях: для стратегічного аналізу рівня ресурсного забезпечення підприємств, які функціонують в певній галузі, оскільки дає можливість визначити відмінності у ресурсному забезпеченні підприємств та цільові орієнтири для стратегії подальшого розвитку з позиції

підвищення рівня забезпеченості підприємства ресурсами; для стратегічного аналізу відмінностей у рівнях ресурсного забезпечення стратегічних підрозділів підприємства. Зважаючи на предмет дослідження, треба прийняти найбільше значення тих чи інших показників за еталонні. Вихідні дані необхідно стандартизувати у відношенні відповідного еталонного значення певного показника та визначити комплексний ранговий показник.

3 етап. Аналіз ефективності використання ресурсів підприємства та його підрозділів. Оцінку ефективності використання ресурсів доцільно побудувати на основі традиційного підходу – дослідження втілення витрат ресурсів у результативних показниках (доходу, прибутку).

У процесі проведення внутрішнього стратегічного аналізу ресурсного забезпечення інтегрованого підприємства можна використати два підходи: у розрізі підрозділів та у розрізі географічних регіонів, де підприємство здійснює свою діяльність.

Запропоновані етапи можуть бути використані в практиці підприємств різних видів, оскільки загалом така послідовність дослідження дає можливість провести порівняння рівня ресурсного забезпечення підприємства з його конкурентами та забезпечить поєднання зовнішнього та внутрішнього напрямів стратегічного аналізу.

Що стосується інтегрованих підприємств, то рівнем дослідження може бути обране як підприємством в цілому, так і окремі його підрозділи, види діяльності. Дослідження рівня ресурсного забезпечення окремих підрозділів дасть можливість визначити існуючі відмінності як у забезпеченні виробничих одиниць ресурсами, так і у напрямках найбільш ефективного перерозподілу ресурсів всередині корпорацій.

Для конкретизації загальних етапів аналізу в практичні процедури на основі врахування принципів системності та комплексності слід провести поділ ресурсів на чотири групи: матеріальні, нематеріальні, фінансові та людські. Систематизація характеристик окремих видів ресурсів складає підґрунтя для визначення переліку основних кількісно-вимірюваних показників (табл. 1). У таблиці зібрано основні показники, які традиційно використовуються в процесі аналізу використання того чи іншого виду ресурсу. Їх перелік не є повним та може бути розширений з урахуванням специфіки діяльності підприємства та потреб аналізу.

Таблиця 1

Перелік характеристик та кількісно-вимірюваних показників ресурсів підприємства (складено автором)

Ресурси	Характеристики	Показники
Матеріальні	Фізичні	Вартість основних засобів
		Вартість спожитих матеріальних ресурсів
Нематеріальні	Технології	Технологічна та інтелектуальна власність. Кількість патентів, авторських прав, секретів виробництва
	Репутація	Бренди (кількість, вартість)
		Дилерська мережа і зв'язки з клієнтами
		Сприятливі контракти
Фінансові	Внутрішні	Обсяг інвестицій
		Обсяг інвестицій у НДДКР
		Чистий грошовий потік
	Зовнішні	Кредитоспроможність підприємства
Людські	Рівень забезпечення	Чисельність працівників
		Чисельність працівників у сфері НДДКР
	Досвід, рівень підготовки	Обсяг витрат на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу

Для практичної апробації запропонованої методики в якості досліджуваних об'єктів необхідно обрати підприємства: ХК "АвтоКрАЗ" як одне з небагатьох вітчизняних підприємств автомобільної галузі, а також ГО ВАТ "Ка-

маз" (Російська Федерація), яке є конкурентом вітчизняного підприємства на ринку великотоннажних автомобілів. З метою забезпечення порівняння рівня ресурсного забезпечення вітчизняного підприємства для світової практики

також треба використати дані підприємств-лідерів автомобілебудування, які входять до Global-100 та визначають розвиток галузі в цілому. Обрані підприємства є інтегрованими структурами, а тому за наведеною схемою можна провести аналіз як у межах галузі, так і в межах підприємства, оцінивши рівень ресурсного забезпечення окремих підрозділів.

Для узагальненої характеристики ресурсного забезпечення досліджуваних підприємств необхідно використати показники, що наведені в табл. 1. Крім того, з метою забезпечення співставності досліджуваних показників треба взяти не абсолютні їх значення, а питомі – показники з розрахунку на одного зайнятого працівника, що є більш показовими (табл. 2).

Таблиця 2

Показники ресурсного забезпечення автомобільних підприємств у 2011 р.
(складено автором за даними робіт [14 – 18])

Показники	ХК "Авто-КрАЗ"	ГО ВАТ "Камаз"	Тойота	Дженерал Моторз	Фольксваген
1. Матеріальні ресурси					
Вартість ОЗ з розрахунку на одного працюючого, дол. США	9 155	13 776	238 820	111 000	98 420
Вартість виробничих запасів із розрахунку на одного працівника, дол. США	1 796	8 978	49 367	69 198	84 959
2. Нематеріальні ресурси					
Вартість нематеріальних активів із розрахунку на одного працюючого, дол. США	168	1 149	0	48 371	67 816
Вартість гудвілу з розрахунку на одного працюючого, дол. США	0	0	0	134 014	0
Обсяг витрат на ННДКР із розрахунку на одного працюючого, дол. США	53	93	27 643	39 246	22 211
3. Фінансові ресурси					
Обсяг інвестицій із розрахунку на одного працюючого, дол. США	191	1 841	23 820	55 603	23 491
Грошові кошти та їх еквіваленти із розрахунку на одного працюючого, дол. США	493	1 760	78 762	74 874	56 403
4. Людські ресурси					
Чисельність працівників, осіб	5 000	63 000	317 716	207 000	454 000
Чисельність науково-технічних працівників НДДКР, осіб	дані відсутні	дані відсутні	дані відсутні	дані відсутні	34 749
Результативні показники діяльності та показники ефективності використання ресурсного потенціалу					
Дохід від реалізації продукції, млн дол. США	89,7	3 338,4	228 247	150 276	223 072
Чистий прибуток, млн дол. США	(-21,9)	55,6	4909	9287	22118
Продуктивність праці (дохід із розрахунку на одного працюючого), дол. США	17 940	52 990	718 399	725 971	491 348
Рівень інвестиційного спрямування доходів, %	1,1	3,5	10,4	7,6	4,8
Інтенсивність НДДКР, % від доходу	0,3	2,8	3,8	5,4	4,5
Обсяг витрат на ННДКР із розрахунку на одного працюючого, дол. США	53	93	27 643	39 246	22 211
Чисельність працівників, осіб	5 000	63 000	317 716	207 000	45 4000
Обсяг інвестицій із розрахунку на одного працюючого, дол. США	191	1 841	23 820	157 004	23 491

Наведені в табл. 2 дані свідчать про принципові відмінності в рівнях ресурсного забезпечення вітчизняного та зарубіжних підприємств. І якщо відмінності в обсягах матеріальних ресурсів можна пояснити обсягами виробництва, вартістю матеріальних ресурсів, то відставання у рівнях фондоозброєності праці, рівнях інвестиційної активності, рівнях витрат на ННДКР вже слід віднести до стратегічного відставання. Наведені показники, на думку автора, доцільно обробити шляхом застосування методу відстаней, що дасть можливість визначити відмінності у ресурсному забезпеченні окремих підприємств загалом та з позицій оцінки окремих складових ресурсного потенціалу. ХК "АвтоКрАЗ" та ГО ВАТ "Камаз" з подальших розрахунків необхідно

виключити, оскільки вони мають на порядок нижчі значення у ресурсному забезпеченні порівняно з галузевими лідерами. В якості еталонного треба прийняти умовне підприємство з найбільшими значеннями наведених показників. Значення вартості виробничих запасів на еталонному підприємстві необхідно прийняти найбільше, оскільки машинобудівні підприємства (особливо японські) намагаються з метою здешевлення продукції використовувати більш дешеві штучні матеріали, тоді коли, наприклад, німецький виробник традиційно використовує високоякісні матеріали, комплектуючі, що, урешті-решт, позначається на даному показнику та на ціні продукції. Результати проведених розрахунків та їх графічну інтерпретацію наведено в табл. 3 та на рисунку.

Таблиця 3

Результати комплексного аналізу ресурсів підприємств із застосуванням методу відстаней
(складено автором)

Показники (наведено з розрахунку на одного працівника)	Абсолютні показники, дол. США			Показники після обробки методом відстаней			Еталонне підприємство
	Дженерал Моторз	Фольксваген	Тойота	Дженерал Моторз	Фольксваген	Тойота	
Вартість ОЗ	111 000	98 420	238 820	0,46	0,41	1,0	238 820
Вартість виробничих запасів	69 198	84 959	49 367	0,81	1,0	0,58	84 959
Обсяг інвестицій	55 603	23 491	23 820	1,0	0,42	0,43	55 603
Грошові кошти та їх еквіваленти	74 874	56 403	78 762	0,95	0,72	1	78 762
Вартість нематеріальних активів	48 371	67 816	22 450	0,71	1,0	0,33	67 816
Обсяг витрат на ННДКР	39 246	22 211	27 643	1,0	0,57	0,7	39 246
Ранговий показник (місце)	–	–	–	0,64 (1)	0,97 (2)	1,02 (3)	

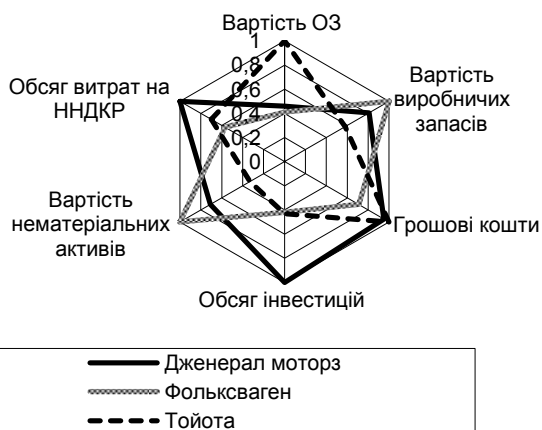


Рис. Графічна інтерпретація результатів стратегічного аналізу ресурсів

Аналіз показав, що "Дженерал Моторз" має найменший рівень відхилення за комплексним показником ресурсного забезпечення від еталонного підприємства.

Загалом такий підхід до аналізу ресурсного потенціалу дає можливість:

по-перше, визначати значущість та ефективність використання окремих видів ресурсів на підприємстві в цілому та проводити порівняння всіх основних показників ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства з підприємствами-конкурентами;

по-друге, проводити порівняння показників ресурсного забезпечення окремих підрозділів інтегрованих підприємств, а також визначати необхідність перерозподілу стратегічно важливих ресурсів між окремими підрозділами з метою забезпечення їх найбільш ефективного використання.

Основою процесів розробки стратегії повинен бути фаховий аналіз ресурсного потенціалу, який доцільно проводити не лише як внутрішньоорієнтований, а і, як запропоновано в статті, для великих інтегрованих структур, тобто зовнішній. Запропонований алгоритм проведення стратегічного аналізу використання ресурсів дасть можливість, наприклад, вітчизняним підприємствам визначити цільові орієнтири ресурсного забезпечення, стандарти ресурсного забезпечення конкурентоспроможних підприємств галузі та кількісно-якісні стратегії подолання відставання від галузевих лідерів. Перспективними, на думку автора, є дослідження досвіду, наприклад, китайських автомобільних підприємств, саме в питаннях ресурсного забезпечення та подолання відставання в кількісних та якісних характеристиках.

Література: 1. Кубиній Н. Ю. Стратегічний аналіз та його місце в системі управління. Стандарти ресурсного забезпечення конкурентоспроможних підприємств галузі [Електронний ресурс] / Н. Ю. Кубиній, Р. І. Завадяк, О. А. Федрович. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008_26/stati/1_4.htm. 2. Barney Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view / B. Jay Barney // Journal of Management. – 2001. – Vol. 27. – Pp. 643–650. 3. Barney Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / B. Jay Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – No. 1. – Pp. 99–120. 4. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation / R. M. Grant // California Management Review. – 1991. – Vol. 33. – No. 3. – Pp. 114–135. 5. Truijens O. A Critical

Review of the Resource-based View of the Firm / O. Truijens ; University of Amsterdam, Netherlands. Spouts: Working Papers on Information Systems, 3(6) [Electronic resource]. – Access mode : <http://strouts.aisnet.org/3-6>. 6. Raphael A. Strategic Assets and Organizational Rent Strategic / A. Raphael, J. H. Paul Schoemaker // Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – Pp. 33–46. 7. Васильківський Д. М. Формування стратегічних рішень щодо управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємства [Текст] / Д. М. Васильківський // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4(130). – С. 162–167. 8. Міщенко Н. Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання [Текст] / Н. Г. Міщенко, О. І. Кумечко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.9. – С. 193–198. 9. Ялдин І. В. Ресурсно-компетентнісний підхід до організації управління життєдіяльністю інтегрованих структур бізнесу [Електронний ресурс] / І. В. Ялдин. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/soc...2/.../6.pdf. 10. Ендовицький Д. А. Економічний аналіз слияний/поглощений компаній [Текст] / Д. А. Ендовицький, В. Е. Соболева. – М. : КНОРУС, 2008. – 448 с. 11. Селіверстова Л. С. Методологічні основи оцінки ефективності корпоративних структур [Текст] / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2(104). – С. 28–32. 12. Скопенко Н. С. Актуальные проблемы анализа интеграционных процессов [Текст] / Н. С. Скопенко // Бизнес Информ. – 2011. – № 2(2). – С. 140–142. 13. Мних С. В. Економічний аналіз : [підручник] [Текст] / С. В. Мних. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с. 14. General Motors Official Site. – Access mode : <http://www.gm.com/>. 15. Toyota motor corporation global website. – Access mode : <http://www.toyota-global.com/>. 16. Volkswagen Group Homepage. – Access mode : <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/homepage.html/>. 17. Офіційний сайт компанії КАМАЗ. – Режим доступу : <http://www.kamaz.ru>. 18. Система розкриття інформації на фондовому ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/>.

References: 1. Kubiniy N. Yu. Stratehichnyi analiz ta yoho mistse v systemi upravlinnia. Standarty resurnoho zabezpechennia konkurentospromozhnykh pidpriemstv haluzi [Electronic resource] / N. Yu. Kubiniy, R. I. Zavadiak, O. A. Fedrovych. – Access mode : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2008_26/stati/1_4.htm. 2. Barney Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view / B. Jay Barney // Journal of Management. – 2001. – Vol. 27. – Pp. 643–650. 3. Barney Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / B. Jay Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – No. 1. – Pp. 99–120. 4. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation / R. M. Grant // California Management Review. – 1991. – Vol. 33. – No. 3. – Pp. 114–135. 5. Truijens O. A Critical Review of the Resource-based View of the Firm / O. Truijens ; University of Amsterdam, Netherlands. Spouts: Working Papers on Information Systems, 3(6). [Electronic resource]. – Access mode : <http://strouts.aisnet.org/3-6>. 6. Raphael A. Strategic Assets and Organizational Rent Strategic / A. Raphael, J. H. Paul Schoemaker // Management Journal. – 1993. – Vol. 14. – Pp. 33–46. 7. Vasylykivskiy D. M. Formuvannya stratehichnykh rishen shchodo upravlinnia protsesom pidvyschennia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [Tekst] / D. M. Vasylykivskiy // Aktualni problemy ekonomiky. – 2012. – No. 4(130). – Pp. 162–167. 8. Mishchenko N. H. Resursnyi potentsial pidpriemstva: sutnist, struktura, stratehiia vykorustannia [Tekst] / N. H. Mishchenko, O. I. Kumechko // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. – 2010. – Issue 20.9. – Pp. 193–198. 9. Yaldin I. V. Resursno-kompetentnisnyi pidkhid do orhanizatsii upravlinnia zhyttiedialnistiu intehrovanykh struktur biznesu [Electronic resource] / I. V. Yaldin. – Access mode : www.nbuv.gov.ua/portal/soc...2/.../6.pdf. 10. Endovitskiy D. A. Ekonomicheskyy analiz sliyaniy / pogloshcheniy kompaniy [Tekst] / D. A. Endovitskiy, V. E. Soboleva. – M. : KNORUS, 2008. – 448 p. 11. Seliverstova L. S. Metodolohichni osnovy otsinky efektyvnosti korporatyvnykh struktur [Tekst] / L. S. Seliverstova // Aktualni

problemy ekonomiky. – 2010. – No. 2(104). – Pp. 28–32.
 12. Skopenko N. S. Aktualnye problemy analiza integratsionnykh protsessov [Tekst] / N. S. Skopenko // Biznes Inform. – 2011. – No. 2(2). – Pp. 140–142. 13. Mnykh Ye. V. Ekonomichnyi analiz : [pidruchnyk] [Tekst] / Ye. V. Mnykh. – K. : Tsentr navchalnoyi literatury, 2003. – 412 p. 14. General Motors Official Site. – Access mode : <http://www.gm.com/>. 15. Toyota motor corporation global website. – Access mode : <http://www.toyota-global.com/>. 16. Volkswagen Group Homepage. – Access mode : <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/homepage.html/>. 17. Ofitsiyni sait KAMAZ. – Access mode : <http://www.kamaz.ru>. 18. Systema rozkryttia informatsii na fondovomu rynku [Electronic resource]. – Access mode : <http://smida.gov.ua/>.

Інформація про автора

Романенко Олеся Валеріївна – аспірант кафедри міжнародного обліку і аудиту Державного вищого навчального закладу "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана" (03068, Україна, м. Київ, пр. Перемоги, 54/1, e-mail: lesya_romanenko@inbox.ru).

Информация об авторе

Романенко Олеся Валерьевна – аспирант кафедры международного учета и аудита Государственного высшего учебного заведения "Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана" (03068, Украина, г. Киев, пр. Победы, 54/1, e-mail: lesya_romanenko@inbox.ru).

Information about the author

O. Romanenko – postgraduate student of International Accounting and Audit Department of the State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman" (54/1 Peremohy Ave., 03068, Kyiv, Ukraine, e-mail: lesya_romanenko@inbox.ru).

Рецензент

*докт. екон. наук,
 професор Отенко І. П.*

*Стаття надійшла до ред.
 20.03.2013 р.*

**РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
 ЯК ФАКТОР ЯКІСНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ**

УДК 331.1

Гармідер Л. Д.

Обґрунтовано необхідність якісних змін у сфері надання торговельних послуг. Подано ретроспективний аналіз визначень поняття "якість" і наведено аналіз визначення поняття "торговельне обслуговування". Обґрунтовано розробку моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства на основі взаємодії всіх зацікавлених сторін його розвитку з метою забезпечення якісного торговельного обслуговування. Описано комплекс збалансованих взаємних переваг зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу. Запропоновано схему управління процесом розвитку кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення якісного торговельного обслуговування.

Ключові слова: кадровий потенціал, якість, торговельне обслуговування, управління, розвиток.

**РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР
 КАЧЕСТВЕННОГО ТОРГОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

УДК 331.1

Гармідер Л. Д.

Обоснована необхідність якісних змін в області надання торговельних послуг. Представлено ретроспективний аналіз визначень поняття "якість" і наведено аналіз визначення поняття "торговельне обслуговування". Обґрунтовано розробку моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства на основі взаємодії всіх зацікавлених сторін його розвитку з метою забезпечення якісного торговельного обслуговування. Описано комплекс збалансованих взаємних переваг зацікавлених сторін процесу розвитку кадрового потенціалу. Предложена схема управління процесом розвитку кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення якісного торговельного обслуговування.

Ключевые слова: кадровый потенциал, качество, торговое обслуживание, управление, развитие.