

psychology, sociology for many decades. The article considers a number of basic models through the prism of the impact of sent appeals on the target audience of the enterprise using the tools of marketing communications. In particular, in the article we paid special attention to Laswell's formula as a basis for many models. Laswell's model laid the foundations for understanding the impact of communication messages on the target audience and economic activities of agricultural enterprises. We also emphasized the peculiarities of the communication models of R. Braddock, Shannon-Weaver, M. De Fleur and S. Ball-Rokesh, W. Schramm and C. Ostud for agro-industrial companies of Ukraine.

Based on the basic models, we came to a number of conclusions about the effective communication process of the agricultural company. In particular, in the process of marketing communication campaigns there are very important to pay key attention to the persuasiveness of appeals, matching communication goals and available resources, the speed and amount of sent information, ways to separate background noise from useful information, encoding and decoding sent messages. Applying the advantages of each of the models and understanding the key disadvantages can be the key to a successful policy to promote the agricultural company in a changing marketing environment.

Keywords: marketing communications; agrarian business of Ukraine; Laswell's model; Shannon-Weaver model of communication; DeFleur and Ball-Rokeach theories of Mass Communication; Osgood-Schramm circular model.

Стаття надійшла до редакції 3.05.2022

УДК 658.005.5

JEL Classification D21, L10, L19, L66, M21

DOI 10.33111/sedu.2022.50.118.134

Ліщинська Вікторія Валеріївна*

ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Анотація. Об'єктом дослідження є процеси формування, оцінки та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів і прикладних аспектів оцінки ресурсного потенціалу. Основним завданням дослідження було розробка методичних і практичних рекомендацій щодо оцінки ресурсного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України. Для реалізації дослідницьких завдань використано наукові методи теоретичного та емпіричного дослідження. В результаті проведеного дослідження виявлено основні тенденції розвитку хлібопекарської промисловості України, здійснено діагностику конкурентної ситу-

* Ліщинська Вікторія Валеріївна — канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (м. Київ, Україна), ORCID 0000-0001-6185-3953, viktoria.lishchynska@kneu.ua

ації на ринку хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання. Визначено основні складові ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств, проведено його оцінку і аналіз. Запропоновано методичний підхід до визначення ефективності використання ресурсів хлібопекарських підприємств на основі комплексної діагностики ресурсного потенціалу. За результатами розрахунків узагальненого показника ресурсного потенціалу виділено три групи підприємств: з високим, середнім та низьким рівнями ресурсного потенціалу.

Ключові слова: ресурси; ресурсний потенціал; хлібопекарська промисловість; хлібопекарські підприємства; ринок хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання.

Вступ. У поточних умовах розвитку української економіки в цілому і харчової промисловості зокрема, особливої значущості набувають проблеми, пов'язані з обґрунтуванням оптимальних параметрів розвитку хлібопекарських підприємств, що забезпечують стійкий економічний розвиток галузі в цілому. Сучасний етап розвитку економічних і ринкових відносин характеризується посиленням ролі споживачів, зростанням ризику і невизначеності умов функціонування підприємств, збільшенням ступеня залежності від зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби. За таких умов особливого значення набуває управління конкурентоспроможністю хлібопекарських підприємств, яке повинно забезпечити формування конкурентних стратегій, утримання конкурентних переваг, досягнення стійких конкурентних позицій на ринку. У свою чергу, вибір конкурентної стратегії обмежений тим ресурсним потенціалом, що мають в наявності вітчизняні хлібопекарські підприємства.

Теоретичні і методологічні основи стратегічних аспектів розвитку ресурсного потенціалу підприємств подані у працях таких представників західної економічної школи як Дж. Акерлоф, Дж. Барні, Б. Вернерфельт, Р. Віткінгтон, Р. Гранд, Б. Когут, Д. Коллінз, К. Коннер, С. Монтгомері, С. Пайк, Г. Пізано, К. Прахалад, М. Петераф, Р. Рамелт, П. Ромер, Й. Руус, Р. Солоу, Дж. Тіс, Г. Хамел, Л. Фернстерм, Н. Фосс. Для представників ресурсного підходу в стратегічному менеджменті властиве акцентування уваги на неможливості досягнення підприємством конкурентного успіху без володіння унікальними ресурсами, якими перш за все є знання, навички, уміння, а також здібності до ефективного їх застосування. Відповідно створення конкурентної переваги передбачає формування і реалізацію конкурентної стратегії, заснованої, перш за все, на внутрішніх факторах: унікальності ресурсів, знань і організаційних здібностей кожної фірми [1,2].

Значний внесок у розробку теорії і методології формування, оцінки та управління ресурсним потенціалом підприємств зробили українські вчені В. Гриньова, Н. Краснокутська, Є. Лапін, М. Салун, О. Олексюк, І. Репіна, О. Федонін. Вітчизняні науковці переважно досліджують питання визначення наукового змісту понять «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», їх складові частини та основні аспекти управління, науково-методичні аспекти оцінки та моделювання ресурсного потенціалу, проблеми його формування й оптимізації на промислових підприємствах [3-6].

Разом із тим, незважаючи на велику кількість і різноманітність теоретичних та прикладних досліджень у сфері ресурсного потенціалу, слід визнати, що значена вище предметна сфера залишається в зоні активних дискусій фахівців. Потребують подальшого наукового обґрунтування питання поглиблення теоретичних засад, удосконалення методичних положень щодо оцінювання ресурсного потенціалу підприємства, а також розробки відповідних практичних рекомендацій щодо забезпечення даних процесів у діяльності вітчизняних хлібопекарських підприємств.

Постановка завдання. Формування і вибір конкурентної стратегії підприємства базується на результатах всебічної оцінки як конкурентного середовища, в якому працює підприємство, так і на визначенні внутрішніх ресурсних можливостей, які характеризуються станом і рівнем використання ресурсного потенціалу. Оскільки реалізація конкурентної стратегії значною мірою залежить від ресурсного забезпечення, поточна оцінка величини ресурсів підприємства дає можливість визначити перспективи втілення розробленої стратегії у життя. Оцінювання ресурсного потенціалу підприємства є необхідною складовою стратегічного аналізу та передумовою формування його конкурентної стратегії.

Метою проведеного дослідження було розробка методичних і практичних рекомендацій щодо оцінки ресурсного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі України. Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі наукові та прикладні завдання:

- здійснити аналітичну оцінку стану хлібопекарної промисловості України, вітчизняного ринку хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання;
- проаналізувати ресурсні можливості та обмеження стратегічного розвитку українських хлібопекарських підприємств;
- визначити чинники формування та рівень використання ресурсного потенціалу підприємств хлібопекарної галузі.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: наукової абстракції – при проведенні теоретичного аналізу досліджуваної проблеми та огляду літературних джерел; абстрактно-логічний – для дослідження сутності понять, теоретичного узагальнення, побудови логіко-структурних схем, формування висновків дослідження; структурно-логічного аналізу – при обґрунтуванні загальної логіки та структури наукового дослідження; економічного, статистичного аналізу, групування та узагальнення даних – для дослідження особливостей і тенденцій розвитку хлібопекарської галузі України, ринку хліба та хлібобулочних виробів, а також окремих підприємств; методи анкетування і експертного опитування – для оцінювання рівня ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств.

Оцінка ресурсного потенціалу здійснювалася для хлібопекарських підприємств за КВЕД 10.71 – виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, які публікують свою звітність у відкритому доступі.

Результати. Хлібопекарна галузь є однією з провідних галузей харчової промисловості України. Діяльність хлібопекарських підприємств відрізняється своєрідним характером конкурентних відносин на ринку, який обумовлений специфікою процесу реалізації і споживання їхньої продукції, що відноситься до товарів повсякденного попиту. Негативна динаміка обсягу вітчизняного ринку хліба та хлібобулочної продукції, посилення конкурентного впливу, постійне скорочення кількості та платоспроможності кінцевих споживачів, підвищення ступеня залежності підприємств від чинників зовнішнього середовища, загострення боротьби за ринки збуту продукції, сприяють значному зростанню інтенсивності конкуренції серед існуючих хлібопекарських підприємств.

Основною тривалою тенденцією останніх десятиліть є стійке зниження промислового виробництва хлібобулочної продукції. Найбільш стрімке падіння спостерігалося за основним промисловим асортиментом – хлібобулочними виробами нетривалого зберігання: на 37 % впродовж 2015-2020 років і на 56 % впродовж 2010–2020 років (табл. 1). Лише за 2020 рік виробництво хлібобулочних виробів знизилося на 11 %. У першу чергу це зумовлено збільшенням пропозиції непромислових виробників, що не звітують щодо обсягів виробництва у натуральному вимірі, а також диверсифікацією споживання продукції населенням.

Таблиця 1

**ОБСЯГИ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА ХЛІБА ТА ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ
НЕТРИВАЛОГО ЗБЕРІГАННЯ В 2010–2020 РР.**

Показники	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Обсяг виробництва хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання, тис. т	1808	1232	1160	1073	975	893	795
Темп зміни обсягу виробництва до попереднього року	0,99	0,91	0,94	0,93	0,91	0,92	0,89

Джерело: сформовано автором за даними [7-14].

Виробництвом хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів нетривалого зберігання займалося понад 700 промислових підприємств, найбільшу частку яких становили малі підприємства – 79 %, з них мікропідприємства – 57 %. У той же час обсяг реалізації продукції малих підприємств становив менше 6 % загальної реалізації хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів [15].

Лідерами хлібопекарської галузі є ПрАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПрАТ "Концерн Хлібпром", ТОВ «Хлібокомбінат «Куличі», група компаній «Формула смаку», холдинг «Золотий урожай» Lauffer Group. Найбільшим виробником на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів є ПрАТ «Київхліб», ринкова частка якого становить 15,0 % [16,17].

Основними тенденціями розвитку вітчизняного ринку хліба і хлібобулочних виробів нетривалого зберігання протягом останніх років, які впливали на фор-

мування конкурентних переваг та на вибір конкурентних стратегій хлібопекарськими підприємствами були:

— скорочення сегменту масових традиційних продуктів та зростання окремих прибуткових споживчих сегментів (здорової, екологічно чистої продукції), що знижувало ефективність дій, спрямованих на мінімізацію витрат та підвищувало результативність диференціації продукції;

— загальне зростання вимог кінцевих споживачів до якості хліба та хлібобулочних виробів, які прагнуть покращення їх смакових властивостей, зростання трендів до здорового способу життя та здорового харчування, що зумовлювало спрямування стратегічних зусиль підприємств на використання стратегії диференціації продукції;

— загострення конкуренції на локальних ринках, що спонукало хлібопекарські підприємства впроваджувати продуктивні інновації, поєднувати стратегію диференціації продукції з мінімізацією витрат із урахуванням внутрішніх ресурсних можливостей та потенціалу місткості ринку.

Негативна динаміка росту в хлібопекарській галузі, постійне скорочення кількості кінцевих споживачів, підвищення вимог споживачів, зниження реальної платоспроможності покупців сприяють загостренню конкуренції на вітчизняному ринку хліба та хлібобулочних виробів та підвищенню інтенсивності конкуренції серед існуючих підприємств. Також проведений аналіз виявив тенденції підвищення ступеня залежності хлібопекарських підприємств від зовнішнього оточення та зниження сприятливості зовнішнього середовища для хлібопекарських підприємств. Найбільший зовнішній вплив на їх діяльність мають економічні чинники, серед яких найвпливовішими є загальноекономічні фактори, рівень доходів та платоспроможності споживачів.

Оцінка ступеню впливу факторів конкурентного середовища на конкурентну поведінку хлібопекарських підприємств за методикою 5 конкурентних сил М. Портера показала, що найбільший вплив в галузі мають існуючі конкуренти та споживачі (рис. 1).

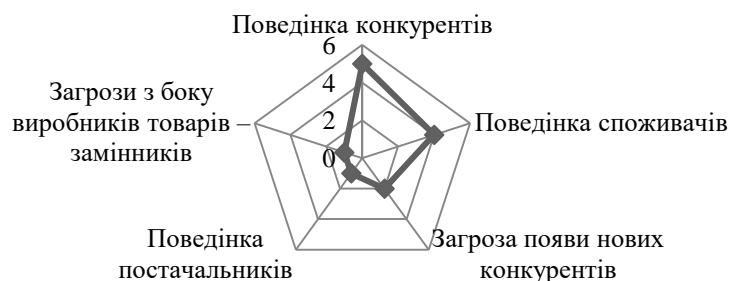


Рисунок 1. Ранжування впливу конкурентних сил за моделлю М. Портера на стан конкуренції в хлібопекарській галузі

Джерело: сформовано за результатами власних досліджень автора

На третьому місці – загроза появи нових конкурентів на ринку. Найслабший вплив на конкурентне середовище хлібопекарних підприємств має поведінка постачальників та загрози з боку виробників товарів – замінників.

Одним з ключових аналітичних етапів процесу формування конкурентної стратегії підприємства є визначення ресурсних можливостей його розвитку. Ресурсні можливості розвитку підприємства залежать як від рівня ефективності використання окремих видів ресурсів, так і від структури його ресурсного потенціалу в цілому [18, с. 156].

Проведений аналіз та узагальнення існуючих в науковій літературі та практиці підходів [3-6] до визначення сутності та структури ресурсного потенціалу підприємства дає можливість виокремити основні складові (елементи) ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств – виробничий, фінансовий, людський та маркетинговий потенціал. На наш погляд, саме ці складові дозволяють забезпечити необхідний потенціал для реалізації конкурентної стратегії, виходячи з комплексного аналізу ринкової ситуації, який стає основою для визначення стратегічного набору рішень щодо подальшого конкурентного розвитку хлібопекарських підприємств.

У науковій літературі стан ресурсного потенціалу підприємства визначають за допомогою різних методичних підходів, зокрема, за глибиною дослідження – експрес-оцінювання, деталізоване оцінювання, поглиблене оцінювання; за напрямом дослідження – оцінювання рівня розвитку, оцінювання стану, оцінювання ефективності використання, оцінювання вартості потенціалу; за ступенем узагальнення показників – оцінювання за частковими показниками, оцінювання за узагальнюючим комплексним та інтегральним показниками; за складовими ресурсного потенціалу – оцінювання трудового, виробничого, матеріально-технічного, фінансового, маркетингового, інформаційного потенціалу [19].

Адаптуючи існуючі методичні підходи до особливостей функціонування хлібопекарських підприємств, діагностику їх ресурсного потенціалу проводилася у формі комплексного дослідження наступних складових:

1) виробничий потенціал (вартість основних виробничих засобів і ступінь їхнього зносу, ступінь завантаження виробничих потужностей, забезпеченість власною сировиною, обсяг і номенклатура продукції);

2) фінансовий потенціал (доходи від реалізації продукції, витрати виробництва, обсяг прибутку, рентабельність, кредиторська і дебіторська заборгованість, стан власних обігових коштів, структура капіталу);

3) трудовий потенціал (чисельність працівників, рівень заробітної плати, обсяги соціальних виплат працівникам, рівень і динаміка продуктивності праці, плинність кадрів, кваліфікаційний рівень працівників);

4) маркетинговий потенціал (обсяг товарообігу, якість та асортимент продукції, основні постачальники сировини, основні ринки збуту, діапазон цін, збутова мережа, репутація компанії та її бренду).

Оцінку ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств нами було проведено в двох напрямках: по-перше, кількісна оцінка окремих видів ресурсів за основними показниками; по-друге, узагальнююча експертна оцінка ресурсного потенціалу

за основними структурними складовими. Зважаючи на складність отримання інформації внутрішнього управлінського обліку хлібопекарських підприємств, для кількісної оцінки ресурсного потенціалу нами були визначені стандартні показники, що розраховуються на основі даних відкритої фінансової звітності, в розрізі таких складових ресурсного потенціалу як виробничий, фінансовий, трудовий та маркетинговий потенціал (табл. 2).

Таблиця 2

**ПОКАЗНИКИ ДЛЯ КІЛЬКІСНОЇ ОЦІНКИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Складові ресурсного потенціалу	Показники ресурсного потенціалу
Виробничий потенціал	Фондовіддача основних засобів Рівень зносу основних засобів Рівень завантаженості виробничих потужностей
Фінансовий потенціал	Прибутковість (продукції, власного капіталу, активів, продажу продукції) Ліквідність (загальна, поточна, абсолютна) Фінансова стійкість (фінансова незалежність, фінансова стабільність, концентрація позикового капіталу, співвідношення необоротних та оборотних активів). Оборотність активів (загальних, оборотних, запасів, коштів у розрахунках, власного капіталу).
Трудовий потенціал	Середня заробітна плата Продуктивність персоналу
Маркетинговий потенціал	Широта, глибина, насиченість асортименту Рівень рекламних витрат

Джерело: складено автором.

Оцінювання ресурсного потенціалу було проведене за даними тридцяти хлібопекарських підприємств, які входять до складу Всеукраїнської асоціації пекарів та Об'єднання підприємств хлібопекарної промисловості «Укрхлібпром». Високим рівнем виробничого потенціалу володіють такі хлібопекарські підприємства як ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ХК «Хлібні інвестиції», ТОВ «Українсько-словенське спільне підприємство «Київський обласний хлібопекарський комплекс», ТОВ «Українсько-словенське спільне підприємство «Хлібопекарський комплекс «Кулиничівський», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ТОВ «Комбінат баранкових виробів», ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», ПрАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат», ТОВ «Столичний хлібозавод» [16, с. 209–210]. Ці підприємства постійно ведуть роботу щодо впровадження нових хлібопекарських технологій, енергозберігаючого обладнання, зокрема, реконструюють технологічні лінії з метою розширення асортименту, здійснюють заміну печей застарілих конструкцій на сучасні ротаційні печі, впроваджують сучасні парогенератори, системи обліку та споживання природ-

ного газу і електроенергії, утилізаційні системи відхідних газів, здійснюють заміну застарілих трубчастих водонагрівачів на пластинчасті, тощо. Рівень виробничо-технічних ресурсів переважної більшості хлібозаводів в Україні можна охарактеризувати в цілому як середній або низький. Це пов'язано з високим рівнем фізичного та морального зносу їх обладнання. До того ж, тупикові печі типу ФТЛ, якими в більшості укомплектовані ці підприємства, морально застарілі та не можуть забезпечити відповідну якість хлібобулочних виробів, їх низьку енерго- та трудомісткість.

Аналіз фінансового потенціалу хлібопекарських підприємств за показниками прибутковості протягом 2015-2020 рр. засвідчив, що хоча в цілому по галузі протягом останніх років спостерігається тенденція до покращення фінансового стану, понад 50 % підприємства є збитковими за даними офіційної фінансової звітності [20,21]. Крім того, рівень прибутковості виробництва хліба та хлібобулочних виробів є значно нижчим у порівнянні з іншими галузями харчової промисловості. До стабільно прибуткових підприємств відносяться лише 23,7 % досліджених хлібозаводів, зокрема ПрАТ «Поліссяхліб», ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», ПрАТ «Черкаський хлібокомбінат», ПрАТ «Смільчинський хлібозавод», ПрАТ «Миколаївхліб», ПрАТ «Яворівський хлібозавод», ПрАТ «Полонський хлібозавод», ПрАТ «Конотопський хлібокомбінат», ПрАТ «Славутський хлібозавод» [16, с.211-249].

Переважає більшість хлібозаводів в Україні мають проблеми із забезпеченістю кваліфікованим персоналом. Така тенденція пов'язана зі значним зниженням престижності робітничих спеціальностей в Україні, високим рівнем трудової міграції та відносно низьким рівнем оплати праці в цілому по хлібопекарській галузі. На всіх досліджених підприємствах, крім лідера галузі ПрАТ «Київхліб» середня заробітна плата протягом 2015-2020 рр. була нижчою за середню заробітну плату в Україні [16, с.250]. В той же час для більшості хлібопекарських підприємств характерним є зростання продуктивності праці персоналу за рахунок підвищення випуску продукції. Високий рівень продуктивності праці мають ПрАТ «Київхліб», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Одеський коровай», ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат», ПрАТ «Теремнохліб», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ПрАТ «Новоград-Волинський хлібозавод», ПрАТ «Дніпропетровський хлібозавод №9», ПрАТ «Стрийський хлібокомбінат», ПрАТ «Ізяславський хлібозавод» [16, с.251]. Головним чинником високого рівня продуктивності праці цих підприємств є використання сучасних автоматизованих технологій виробництва хлібобулочних виробів. Причинами низького рівня продуктивності праці інших підприємств є зношеність основних виробничих засобів, використання зношеної техніки та значний відсоток ручної праці.

В середньому товарний асортимент хлібозаводів складається з 8 асортиментних груп загальною насиченістю 83 товарні позиції [16, с.115]. Аналіз рівня рекламних витрат показав, що для хлібопекарських підприємств характерним є низький рівень диференціації їх продукції [16, с.117]. Це пояснюється тим, що хліб та хлібобулочні вироби є товарами повсякденного попиту та продуктами

переважно локальної дистрибуції, відповідно виробники мають незначні рекламні бюджети. Однак хлібопекарські підприємства мають значний потенціал щодо підвищення рівня диференціювання продукції за рахунок посилення комплексу маркетингу, поглиблення товарної, іміджевої диференціації та диференціації упаковки хлібобулочних виробів.

Для проведення узагальнюючої експертної оцінки ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств була розроблена методика експрес-діагностики, відповідно до якої оцінювання потенціалу було проведено за таким алгоритмом:

Крок 1. Визначення складових ресурсного потенціалу. Узагальнюючи наявний досвід практики проведення діагностики потенціалу, враховуючи специфіку діяльності хлібопекарських підприємств та ґрунтуючись на моделі квадрату потенціалу [5], було визначено чотири складові ресурсного потенціалу: фінансовий (ФП), виробничий (ВП), маркетинговий (МП) та трудовий (ТП) потенціали.

$$РП = \int (ФП, ВП, МП, ТП) \quad (1)$$

Крок 2. Проведення оцінки кожної складової потенціалу в балах за п'ятибальною шкалою. Рівень складових ресурсного потенціалу оцінюється в діапазоні від 1 до 5 балів, де 1 – незначний рівень; 2 – помірний рівень; 3 – суттєвий (середній) рівень; 4 – значний рівень; 5 – дуже значний рівень.

Крок 3. Визначення вагових коефіцієнтів складових ресурсного потенціалу підприємства. Для встановлення значення вагових коефіцієнтів, може бути використаний метод аналізу ієрархій Сааті або правило Фішберна.

Вагові коефіцієнти для складових ресурсного потенціалу в даному дослідженні були визначені експертним шляхом виходячи з наступної системи переваг: виробничий потенціал важливіший за трудовий потенціал, трудовий потенціал важливіший за маркетинговий потенціал, а маркетинговий потенціал важливіший за фінансовий потенціал.

Крок 4. Розрахунок зважених показників по кожній складовій ресурсного потенціалу (\cdot) з урахуванням його вагомості.

$$K_n = p_i \cdot v_i \quad (2)$$

де p_i – оцінка рівня складової ресурсного потенціалу, v_i – вагомість складової ресурсного потенціалу.

Крок 5. Визначення узагальненого показника ресурсного потенціалу підприємства (I_n):

$$I_n = \sum (K_{ВП}, K_{ФП}, K_{ТП}, K_{МП}) \quad (3)$$

де $K_{ВП}$ – зважений показник виробничого потенціалу підприємства; $K_{ФП}$ – зважений показник фінансового потенціалу підприємства; $K_{ТП}$ – зважений показник трудового потенціалу підприємства; $K_{МП}$ – зважений показник маркетингового потенціалу підприємства.

Крок 6. Визначення рівня ресурсного потенціалу підприємства за відповідною шкалою (табл. 3).

Результати апробації запропонованої методики експрес-діагностики ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств, які представлені в табл. 4–5, дозволили виділити за узагальненим показником ресурсного потенціалу три групи підприємств: підприємства з високим рівнем ресурсного потенціалу, підприємства з середнім рівнем ресурсного потенціалу та підприємства з низьким рівнем ресурсного потенціалу.

Таблиця 3

ХАРАКТЕРИСТИКА РІВНІВ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Діапазон значень узагальненого показника, I_n	Якісна інтерпретація рівня ресурсного потенціалу	Вербальна характеристика рівня потенціалу
3,67 – 5,00	високий	Підприємство працює з високою ефективністю та прибутковістю, усі види ресурсів використовуються ефективно, проблеми із забезпеченням необхідними ресурсами відсутні
2,34 – 3,66	середній	Підприємство працює з низькою ефективністю та прибутковістю, існують проблеми із забезпеченням певними видами ресурсами
1 – 2,33	низький	Підприємство є збитковим, працює неефективно, має постійні проблеми із забезпеченням більшістю видів необхідних ресурсів

Джерело: сформовано автором

Таблиця 4

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДЖЕНИХ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень ресурсного потенціалу	Підприємства, що відносять до даної групи	Узагальнений показник ресурсного потенціалу, I_n
високий	ПрАТ «Київхліб»	4,5
	ПрАТ «Концерн «Хлібпром»	4,1
	ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції»	4,3
середній	ТОВ «Одеський коровай»	3,6
	ПрАТ «Теремно хліб»	3,4
	ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат»	3,5
	ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»	3,0
	ПрАТ «Харківський хлібокомбінат «Слобожанський»	2,9
	ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат»	3,0

Закінчення табл. 4

Рівень ресурсного потенціалу	Підприємства, що відносять до даної групи	Узагальнений показник ресурсного потенціалу, I_{Π}
середній	ПрАТ «Черкаський хлібокомбінат»	3,1
	ПрАТ «Поліссяхліб»	2,9
	ПрАТ «Криворіжхліб»	3,1
	ПрАТ «Коростенський хлібозавод»	3,0
	ПрАТ «Дніпропетровський хлібозавод»	2,9
	ПрАТ «Козятинхліб»	2,4
	ПрАТ «Смільчинський хлібозавод»	2,5
	ПрАТ «Василівський хлібокомбінат»	2,6
	ПрАТ «Миколаївхліб»	2,5
	ПрАТ «Дрогобицький хлібокомбінат»	2,4
	ПрАТ «Локачинський хлібозавод»	2,5
	ПрАТ «Яворівський хлібозавод»	2,4
	ПрАТ «Полонський хлібозавод»	2,6
	ПрАТ «Конотопський хлібокомбінат»	2,5
	ПрАТ «Олександрійський хлібозавод»	2,4
	ПрАТ «Люботинський хлібозавод»	2,6
	ПрАТ «Ізяславський хлібозавод»	2,7
	ПрАТ «Олевський хлібозавод»	2,5
	ПрАТ «Славутський хлібозавод»	2,4
	ПрАТ «Стрийський хлібокомбінат»	2,8
	ТОВ «Урожай»	3,0
низький	ПрАТ «Криворізький хлібокомбінат»	2,1
	ПрАТ «Овруцький хлібозавод»	1,9
	ПрАТ «Павлоградхліб»	1,8
	ПрАТ «Лугинський хлібозавод»	1,8
	ПрАТ «Нікопольський хлібокомбінат»	1,9
	ПрАТ «Долинський хлібозавод»	2,2
	ПрАТ «Роменський хлібокомбінат»	1,9
	СТ «Яготинський хліб»	1,75

Джерело: розраховано за результатами власних досліджень автора

Таблиця 5

**ГРУПУВАННЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
ЗА УЗАГАЛЬНЕНИМ ПОКАЗНИКОМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

Групи підприємств	Коефіцієнти за складовими узагальненого показника ресурсного потенціалу				Узагальнений показник ресурсного потенціалу
	виробничий потенціал	фінансовий потенціал	маркетинговий потенціал	трудоий потенціал	
Підприємства з високим рівнем ресурсного потенціалу	2,00	1,12	0,65	0,54	4,31
Підприємства з середнім рівнем ресурсного потенціалу	1,89	0,80	0,50	0,40	3,59
Підприємства з низьким рівнем ресурсного потенціалу	1,40	0,38	0,20	0,30	2,28

Джерело: розраховано за результатами власних досліджень автора

Підприємства першої групи, до якої потрапили лідери галузі – ПрАТ «Київ-хліб», ПрАТ «Концерн «Хлібпром», ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції», за рівнем розвитку виробничо-технічної бази, забезпеченості фінансовими, людськими та управлінськими ресурсами мають найбільший потенціал для стратегічного розвитку, широкі можливості щодо формування конкурентних переваг та вибору конкурентних стратегій (рис. 2).

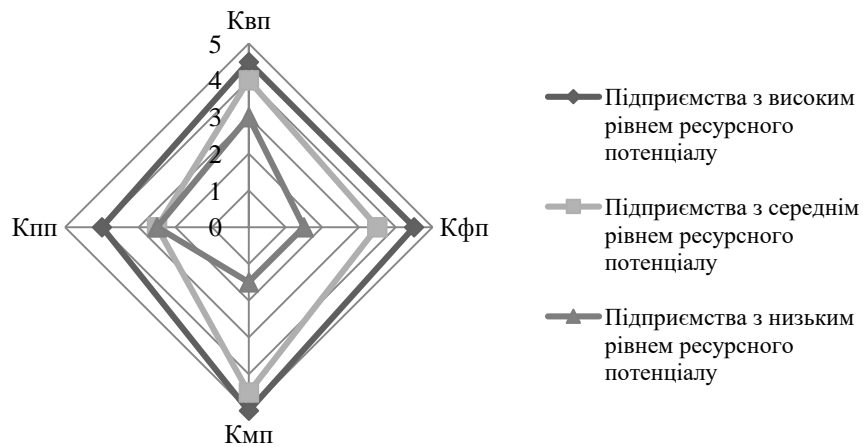


Рисунок 2. Профілі ресурсного потенціалу досліджених хлібопекарських підприємств

Джерело: побудовано за результатами власних досліджень автора

Підприємства другої групи, до якої зокрема увійшли ТОВ «Одеський коровай», ПрАТ «Теремно хліб», ПрАТ «Херсонський хлібокомбінат», ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод», ПрАТ «Харківський хлібокомбінат «Слобожанський», ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат», ПрАТ «Черкаський хлібокомбінат», ПрАТ «Поліссяхліб», ПрАТ «Криворіжхліб», ПрАТ «Коростенський хлібо завод», ПрАТ «Дніпропетровський хлібо завод», ПрАТ «Козятинхліб», ПрАТ «Миколаївхліб», є переважно лідерами локальних ринків. Вони мають достатній (середній) рівень розвитку ресурсного потенціалу, що дозволяє їм бути конкурентоспроможними та утримувати свої конкурентні позиції. Однак вони мають певні обмеження щодо можливостей формування конкурентних переваг та вибору конкурентної стратегії.

Підприємства третьої групи, до якої увійшли переважно дрібні локальні хлібопекарські підприємства мають найнижчий рівень ресурсного потенціалу. Підприємства цієї групи мають найгірші показники фінансового стану, більшість з них є збитковими, мають низьку ефективність маркетингової діяльності, що обумовлює їх слабку конкурентну позицію. Такий стан зумовлено незначними фінансовими, маркетинговими можливостями підприємств та неможливістю залучити новітні техніко-технологічні чи організаційні ресурси. Підприємства третьої групи суттєво обмежені щодо формування конкурентних переваг та вибору конкурентних стратегій

Висновки. В результаті проведеного дослідження стало можливим сформулювати наступні висновки:

1. Ключові тенденції розвитку хлібопекарської промисловості України і вітчизняного ринку хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання засвідчили, що негативна динаміка обсягу ринку, постійне скорочення кількості кінцевих споживачів та їх платоспроможності, підвищення ступеня залежності компаній від зовнішнього середовища, загострення боротьби за ринки збуту продукції, сприяють значному зростанню інтенсивності конкуренції серед діючих підприємств. Така ситуація зумовлює необхідність застосування нових підходів до формування конкурентних переваг та вибору конкурентної стратегії підприємства. Найвагомішими галузевими і ринковими тенденціями, які впливають на вибір конкурентних стратегій хлібопекарських підприємств, є загальне зростання вимог кінцевих споживачів до якості хліба та хлібобулочних виробів, посилення трендів до здорового способу життя та здорового харчування, які зумовлюють фокусування стратегічних зусиль підприємств на створенні конкурентних переваг за рахунок диференціювання продукції.

2. В умовах загострення ринкової конкуренції на ринку хліба та хлібобулочних виробів, ефективне формування та використання ресурсного потенціалу підприємства є однією з ключових умов забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Формування конкурентної стратегії підприємства та поточне управління його діяльністю тісно пов'язані з величиною і структурою ресурсного потенціалу підприємства, який є одним з ключових чинників вибору та успішності впровадження стратегії конкуренції.

3. Проведений аналіз ресурсних можливостей хлібопекарських підприємств засвідчив, що рівень прибутковості виробництва хліба та хлібобулочних виробів є

значно нижчим у порівнянні з іншими галузями харчової промисловості. Нестача фінансових ресурсів значно обмежує хлібопекарські підприємства в реалізації стратегічних заходів та впливає на вибір їх конкурентної стратегії. За результатами розрахунків узагальненого показника ресурсного потенціалу досліджених підприємств як суми зважених індексів за чотирма складовими (виробничий, фінансовий, маркетинговий, трудовий потенціал) було виділено три їх групи: з високим, середнім та низьким рівнями ресурсного потенціалу. Запропонований підхід до проведення діагностики ресурсного потенціалу хлібопекарських підприємств уможливає більш обґрунтований вибір їх конкурентних стратегій.

4. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні методичного підходу до визначення ефективності використання ресурсів хлібопекарських підприємств на основі комплексної діагностики їх ресурсного потенціалу як суми виробничого, фінансового, людського, маркетингового потенціалів у контексті відповідності вибраній конкурентній стратегії, що створює передумови для забезпечення бажаних результатів її реалізації. Ефективно проведена діагностика ресурсного потенціалу стає основою дієвих управлінських рішень в процесі формування конкурентної стратегії підприємства.

5. Результати проведеного дослідження свідчать, що комплекс питань щодо формування, оцінювання, управління та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств є широким полем для наукового пошуку, а запропоновані в статті рекомендації можуть слугувати основою для подальших розробок в цьому напрямку.

Література

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17 (1). P. 99 – 120.
2. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. № 28. P. 1319 – 1350.
3. Гриньова В. М., Салун М. М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 236 с.
4. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Х.: ХДУХТ, 2012. 322 с.
5. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2009. 316 с.
6. Управління ресурсами підприємства: монографія / за заг. ред. Г.О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2014. 418 с.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2022).
8. Статистичний щорічник України за 2020 рік. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/pub11_u.htm (дата звернення: 20.01.2022).
9. Статистичний щорічник України за 2019 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 20.01.2022).
10. Статистичний щорічник України за 2018 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 20.01.2022).
11. Статистичний щорічник України за 2017 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 20.01.2022).

12. Статистичний щорічник України за 2016 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 20.01.2022).
13. Статистичний щорічник України за 2015 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 20.01.2022).
14. Статистичний щорічник України за 2010 рік. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 20.01.2022).
15. Бокій О.В. Оцінка динаміки і стану промислового виробництва хлібобулочної та борошняної продукції. URL: <https://var.org.ua/reviews/ocinka-dinamiki-i-stanu-promislovogo-virobnictva-hlibobulochnoi-ta-boroshnjanoi-produkcii/> (дата звернення: 20.01.2022).
16. Ліщинська В. В. Поліваріантність конкурентної стратегії підприємства: формування та вибір : дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2020. 269 с.
17. Ліщинська В. В. Поліваріантність конкурентної стратегії підприємства: формування та вибір: автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2020. 22 с.
18. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 344 с.
19. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 154-161.
20. Річна фінансова звітність емітентів цінних паперів на офіційному сайті Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <http://www.smida.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2022).
21. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів. URL: <http://stockmarket.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2022).

References

1. Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management* 17 (1) (1991): 99-120.
2. Teece, D. "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance". *Strategic Management Journal* 28 (2007): 1319-1350.
3. Hrynova, V., and Salun, M. *Optymizatsiia vartosti skladovykh resursnoho potentsialu pidpryemstva*. [Optimization of the cost of components of the resource potential of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2015. [in Ukrainian].
4. Krasnokutska, N. S. *Upravlinnia potentsialom torhivelnoho pidpryemstva*. [Management of the potential of a commercial enterprise]. Kharkiv: KhDUKhT, 2012. [in Ukrainian].
5. Fedonin, O. S., Riepina, I. M., and Oleksiuk, O. I. *Potentsial pidpryemstva: formuvannia ta otsinka*. [Potential of the enterprise: formation and evaluation]. Kyiv: KNEU, 2009. [in Ukrainian].
6. Shvydanenko, H. *Upravlinnia resursamy pidpryemstva*. [Management of enterprise resources]. Kyiv: KNEU, 2014. [in Ukrainian].
7. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Website of the State Statistics Service of Ukraine]. <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 20.01.2022) [in Ukrainian].
8. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2020 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2020]. http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm. (accessed 20.01.2022) [in Ukrainian].
9. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2019 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2019]. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm. (accessed 20.01.2022) [in Ukrainian].
10. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2018 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2018]. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm. (accessed 20.01.2022) [in Ukrainian].

11. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2017 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2017]. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm. (accessed 20.01.2022) [in Ukrainian].
12. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2016 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2016]. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm. (accessed 20.01.2022) [in Ukrainian].
13. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2015 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2015]. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm. (accessed 20.01.2022) [in Ukrainian].
14. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2010 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2010]. http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm. (accessed 20.01.2022) [in Ukrainian].
15. Bokii, O. Otsinka dynamiky i stanu promysloвого vyrobnytstva khlibobulochnoi ta boroshnianoї produktsii [Assessment of the dynamics and state of industrial production of bakery and flour products]. <https://vap.org.ua/reviews/ocinka-dinamiki-i-stanu-promislovogo-virobnictva-hlibobulochnoi-ta-boroshnjanoi-produkcii>. (accessed 20.01.2022) [in Ukrainian].
16. Lishchynska, V. Polivariantnist konkurentnoi stratehii pidprijemstva: formuvannia ta vybir. [Multivariate enterprise competitive strategy: formation and choice – Dissertation]. Kyiv, 2020. [in Ukrainian].
17. Lishchynska, V. Polivariantnist konkurentnoi stratehii pidprijemstva: formuvannia ta vybir. [Multivariate enterprise competitive strategy: formation and choice – Manuscript]. Kyiv, 2020. [in Ukrainian].
18. Smolin, I. *Stratehichne planuvannia rozvytku orhanizatsii*. [Strategic planning of organization development]. Kyiv : KNTEU, 2004. [in Ukrainian].
19. Vasylyk, N. “Otsinka efektyvnosti upravlinnia resursnym potentsialom pidprijemstva”. [Estimation of efficiency of management of resource potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz* 28(3) (2018): 154-161. [in Ukrainian].
20. Richna finansova zvitnist emitentiv tsinnykh paperiv na ofitsiinomu сайті Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. [Annual financial statements of securities issuers on the official website of the Stock Market Infrastructure Development Agency of Ukraine]. <http://www.smida.gov.ua> (accessed 20.01.2022). [in Ukrainian].
21. Zahalnodostupna informatsiina baza danykh Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv та фондового ринку про ринок цінних паперів [Public information database of the National Securities and Stock Market Commission on the securities market]. <http://stockmarket.gov.ua> (accessed 20.01.2022). [in Ukrainian].

ASSESSMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF UKRAINIAN BAKERY ENTERPRISES

Victoria V. Lishchynska

PhD (Economic), Senior Lecturer,

Department of Management,

SHEI “Kyiv National Economic University named
after Vadim Hetman” (Ukraine)

ORCID 0000-0001-6185-3953

Abstract. The object of research is the processes of formation, evaluation and improving the efficiency of the resource potential of the enterprise. The subject of the study is a set of theoretical principles, methodological approaches and applied aspects of resource potential assessment. The main task of the study was to

develop methodological and practical recommendations for assessing the resource potential of enterprises in the bakery industry of Ukraine. Scientific methods of theoretical and empirical research were used for realization of research tasks. As a result of the conducted research the main tendencies of development of the bakery industry of Ukraine are revealed, the diagnostics of a competitive situation in the market of bread and bakery products of short storage is carried out. The main components of the resource potential of bakery enterprises are determined, its assessment and analysis are carried out. The methodical approach to definition of efficiency of use of resources of the bakery enterprises on the basis of complex diagnostics of resource potential is offered. According to the results of calculations of the generalized indicator of resource potential, three groups of enterprises have been identified: with high, medium and low levels of resource potential. The most significant result of the article are the following: improved methodical approach to determining the efficiency of use bakery enterprises resources on the basis of comprehensive diagnostics of their resource potential as the sum of production, financial, labour, marketing potentials in the context of compliance with the chosen competitive strategy, which creates preconditions for ensuring desired strategic results.

Keywords: resources; resource potential; bakery industry; bakery enterprises; market of bread and bakery products for short-term storage.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2022

УДК 334.724.4:332

JEL Classification L10, L20, O10, Z32

DOI 10.33111/sedu.2022.50.134.149

Мазур Володимир Степанович*

Галько Оксана Василівна**

ТУРИСТИЧНИЙ КЛАСТЕР – ІНСТРУМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Анотація. В статті авторами розглянуто роль туристичних кластерів, як інструменту регіонального розвитку та економічного зростання. Обґрунтовано розвиток туризму в регіонах та його сприяння збільшенню ВВП, зайнятості, притоку іноземної валюти та розвитку регіонів, інфраструктури, соціальної та економічної інтеграції. Розкрито роль кластерного підходу не тільки у виробничій сфері, а й у туристичній галузі.

Авторами поставлено і обґрунтовано цілий ряд завдань: визначення основних засад та концептуальних підходів туристичних кластерів, розглянути особливості формування і розвитку туристичних кластерів, розробити

* **Мазур Володимир Степанович** — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин імені Б. Д. Гаврилишина, Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна), ORCID 0000-0002-2980-7954, mazur_volodymyr@ukr.net

** **Галько Оксана Василівна** — аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин імені Б. Д. Гаврилишина, Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна), ORCID 0000-0001-9139-6773, oksana.galko3009@gmail.com