

**Зубков Сергей Александрович**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчової промисловості та торгівлі, Харківський державний університет харчової промисловості та торгівлі. Адрес: ул. Клочковская 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-58; e-mail: sozubkov@gmail.com

**Zubkov Sergey**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics of Enterprises of Food Technology and Trade, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-58; e-mail: sozubkov@gmail.com

**Колесник Аліна Олексіївна**, канд. техн. наук, доц., кафедра іноземних мов, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-69; e-mail: kaf402@mail.ru.

**Колесник Алина Алексеевна**, канд. техн. наук, доц., кафедра иностранных языков, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-69; e-mail: kaf402@mail.ru.

**Kolesnyk Alina**, PhD in Technics, Associate Professor, Department of Foreign Languages, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-69; e-mail: kaf402@mail.ru.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук М.В. Черноу.  
Отримано 15.03.2015. ХДУХТ, Харків.*

УДК 658.811

## **ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**С.М. Шинкар, П.В. Смірнова**

*Висвітлено проблеми реалізації ресурсного потенціалу в торгівлі. Розглянуто процес ціннісно-орієнтованого управління реалізацією ресурсного потенціалу, розкрито функціональні аспекти управління розвитком ресурсного потенціалу торговельних підприємств. Досліджено цілісну систему загальних і спеціальних функцій управління ресурсним потенціалом.*

**Ключові слова:** торгівля, ресурсний потенціал, ціннісно-орієнтоване управління.

---

© Шинкар С.М., Смірнова П.В., 2015

## ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

С.Н. Шинкарь, П.В. Смирнова

*Раскрыты проблемы реализации ресурсного потенциала в торговле. Рассмотрен процесс ценностно-ориентированного управления реализацией ресурсного потенциала, раскрыты функциональные аспекты управления развитием ресурсного потенциала предприятий торговли. Исследована целостная система общих и специальных функций управления ресурсным потенциалом.*

*Ключевые слова:* торговля, ресурсный потенциал, ценностно-ориентированное управление.

## VALUE-ORIENTED IMPLEMENTATION OF RESOURCE POTENTIAL MANAGEMENT IN TRADE ENTERPRISE

S. Shinkar, P. Smirnova

*The problem of the resource potential realization in trade is revealed in the article. For this purpose, the process of value-oriented management of resources implementation is considered, functional aspects of managing the resource potential development in commercial enterprises. The integral system of general and specific management functions potential is studied. Common functions include functions, "organization", "plan", "motivation", "control". Disclosure of specific functions of managing the implementation of resource potential is to develop a rating system implementing resource potential; monitoring and evaluating the implementation of resource potential.*

*Keywords:* trade, resource potential, value-oriented management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Економічні процеси, що відбуваються в Україні протягом останніх років, спричиняють суттєві зміни умов господарювання вітчизняних підприємств. Через розширення товарної пропозиції, зростання вимог споживачів щодо її якості та різноманіття, розвиток інституціональної інфраструктури, поступове усунення бар'єрів для входження іноземних компаній успіх будь-якого підприємства залежить від його можливостей створювати певні вигоди (цінність) для споживачів, власників, інших суб'єктів контрактних відносин. І хоча сфера інтересів для кожної групи зацікавлених сторін суттєво різниться, проте їх баланс забезпечується за допомогою механізму формування такого роду цінностей, в основі якого – потенціал підприємства. Саме останній визначатиме унікальність пропозиції підприємства, його

здатність до утримання стекхолдерів і створення умов для розвитку.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Питання, що стосуються управління ресурсним потенціалом підприємств, знайшли своє відображення у працях багатьох науковців, а саме І. Отенко, А. Богатко, Є. Лапіна, Н. Теслі, А. Воронкової, Т. Йенера та ін. Незважаючи на постійне зростання кількості наукових розробок, що стосуються ресурсного потенціалу підприємств, особливо торговельних, проблема не втрачає своєї актуальності.

**Мета статті** – визначити зміст ціннісно-орієнтованого управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загальним пріоритетом розвитку будь-якого підприємства може бути створювана ним цінність, яка в найбільш загальному розумінні є синтетичною характеристикою того, що очікують отримати певні контактні групи від взаємодії з підприємством. У такому розумінні створення цінності як цільова функція підприємства, по-перше, не виключає орієнтації на наведені вище часткові функції і, по-друге, враховує інтереси всіх учасників контрактних відносин, оскільки для кожного з них цінність підприємства визначається досягненням різних вигід. Так, цінність для власників здебільшого буде визначатися зростанням вартості інвестованого капіталу, цінність для менеджерів – розширенням обсягу продажів, зростанням прибутків, цінність для споживачів – комплексом вигід, які вони отримують у результаті придбання продукції цього підприємства (задоволеність асортиментною пропозицією, якістю, ціною, наявністю сервісної підтримки тощо), цінність для постачальників – відповідно, комплексом вигід, які вони отримують від співпраці з підприємством (надійність розрахунків, безперервність замовлень, вигідні цінові умови та умови транспортування тощо). Таким чином, поняття цінності, що було центральним елементом наукових дискусій ще за часів розвитку австрійської школи (К. Менгер, О. Бем-Бевек) є настільки об'ємним і багатограним, що, з нашої точки зору, саме в ньому можуть концентровано відбиватися можливості будь-якого підприємства.

Ідея управління реалізацією ресурсного потенціалу полягає у визначенні всіх можливих шляхів створення цінності підприємства в обраній сфері діяльності та прийнятті рішень стосовно вибору кожного з них, з огляду на наявні ресурси. Вибір шляхів створення цінності є функцією загального управління і, з одного боку, залежить від суб'єктивних чинників (стилю керівництва, схильності менеджерів до ризику тощо), а з іншого – спирається на результати дослідження ресурсного потенціалу. Отже, на загальному рівні об'єктом управління

ресурсним потенціалом будуть не його структурні елементи, а процеси їх дослідження у співставленні із визначеними шляхами створення цінності.

Функціональний рівень управління передбачає здійснення керуючих впливів у сфері фінансів, маркетингу, кадрів, технічного забезпечення тощо. Відповідно, у кожній із них управління ресурсним потенціалом відбуватиметься не за комплексом його елементів, а в межах кожного елемента його структури – ресурсів (фінансових, техніко-технологічних, матеріальних, трудових тощо). Причому, разом із ресурсами об'єктами управління потенціалом будуть процеси його реалізації, підпорядкованість яких визначається пріоритетами у створенні цінності.

Реалізація ресурсного потенціалу забезпечує більшу пропозицію цінності, якщо взаємодія, формування та розвиток його елементів відбуваються узгоджено. Наприклад, надмірні матеріально-технічні можливості за обмежених ринкових або маркетингових призводять до незбалансованості в структурі потенціалу та неефективного використання інвестованого капіталу. Високий рівень кадрового потенціалу за відсутності організаційних можливостей для його відповідної реалізації жодним чином не посилює ринкові можливості підприємства. Ці положення визначають зміст принципу відповідності (збалансованості, координації), основи якого були закладені близько ста років тому американським інженером Ф. Тейлором, засновником наукової організації праці й управління і, відповідно, «школи наукового менеджменту».

Реалізація ресурсного потенціалу підприємства є слабкоструктурованим процесом через такі фактори:

- стохастичний характер розвитку зовнішнього середовища, яке сприймає та висуває попит на створювану підприємством цінність або не сприймає її та зменшує кількість трансакцій із підприємством;

- нерівномірність процесів управління потенціалом у часовому просторі в розрізі його структурних елементів, коли реалізація одного елемента може супроводжуватися формуванням та одночасною реалізацією іншого.

Тому виявлення ступеня відхилення від бажаного стану реалізації ресурсного потенціалу є логічним елементом циклу управління та вирішується за допомогою механізму оцінки реалізації ресурсного потенціалу.

Кожен елемент ресурсного потенціалу характеризується певною цінністю щодо досягнення цілей підприємства. Узгодження цінності різних елементів, побудова їх цінної ієрархії таким чином,

щоб найбільшою мірою виявлялися позитивні синергічні ефекти, дозволяє ідентифікувати дійсно цінні та унікальні ресурси, здатності та компетенції, а також посилює цінність пропозиції підприємства взагалі. Формування або розвиток нових елементів ресурсного потенціалу можна вважати доцільним, якщо їх внесок збільшує цінність загального потенціалу підприємства. Так, наприклад, розширення технічного або маркетингового потенціалу може бути пріоритетним завданням розвитку тільки за умов, що воно приведе до збільшення ринкових можливостей підприємства або будь-яким іншим чином сприятиме досягненню цілей підприємства (принцип ціннісних пріоритетів).

Максимізація створюваної цінності не знаходиться в прямій залежності від темпів нарощення ресурсного потенціалу, а може бути зумовлена його оптимізацією. Тому в управлінні реалізацією ресурсного потенціалу актуальності набувають процеси комбінування різних сполучень ресурсів, які зумовлюють зміни в обсязі пропонованої цінності.

Досягнення сформульованої мети вимагає вирішення широкого кола завдань управління реалізацією ресурсного потенціалу підприємства, серед яких основними є такі:

- 1) забезпечення досягнення цілей підприємства за рахунок виявлення ефективних комбінацій його ресурсів. Варіантність сполучень елементів потенціалу зумовлює існування різних шляхів розвитку підприємства, вибір яких визначається обсягом його ціннісної пропозиції. Збільшення останньої вимагає досконалого знання внутрішнього середовища та приведення його у відповідність до цільових пріоритетів;

- 2) розподіл ресурсів між елементами потенціалу з огляду стратегії розвитку підприємства. Обмеженість ресурсів вимагає обґрунтування такої структури потенціалу, яка б на засадах збалансованості сприяла найбільш повній і ефективній реалізації можливостей підприємства;

- 3) забезпечення взаємозв'язку між елементами потенціалу в процесі створення цінності підприємством. Формування потенціалу відбувається тільки тоді, коли посилення будь-якого з елементів приводить до збільшення ціннісної пропозиції підприємства. Якщо в результаті заходів із нарощення ресурсів не відбувається збільшення загальної величини його потенціалу (визначеної через обсяг створеної цінності), то такі рішення мають бути відхилені ще на етапі їх обґрунтування;

4) сприяння міжфункціональній координації елементів ресурсного потенціалу, задіяних у різних процесах створення цінності підприємством. Елементи ресурсного потенціалу можуть бути задіяні в різних процесах ланцюга створення цінності одночасно. Тому узгоджені їх формування та реалізація сприятимуть уникненню конфліктів між функціональними підрозділами підприємства;

5) формування організаційної культури, орієнтованої на пошук і реалізацію можливостей розвитку підприємства. Оскільки культура як загальне розуміння цілей і проблем діяльності підприємства є підпорядкованою стосовно його стратегії, то в розвитку, орієнтованому на майбутнє, культура має забезпечити активізацію творчого підходу з боку персоналу підприємства. Управління розвитком ресурсного потенціалу має сприяти створенню атмосфери, за якої формування нових ідей і поліпшення всіх бізнес-процесів за рахунок оптимізації ресурсів перетвориться на організаційну рутину.

Функціональні аспекти управління розвитком ресурсного потенціалу торговельного підприємства конкретизуються в такому. Об'єктивна необхідність в управлінні ресурсним потенціалом підприємств виникає в контексті стратегічного управління. Проте стратегічна спрямованість управлінських процесів, орієнтованих на вивчення та мобілізацію внутрішніх можливостей, не є виключною та єдиною. Для того, щоб стратегія була не тільки вдало розроблена, але й успішно реалізована, ресурсний потенціал стає предметною сферою аналітичних і технічних процедур: аналізу, оцінки, планування, формування, реалізації та розвитку. Причому вказані функції, оформлюючись в часовому горизонті у сферах стратегічного та поточного управління, органічно інтегруються в систему загального та функціонального управління. Розгляд системи управління реалізацією ресурсного потенціалу підприємства з точки зору процесів і функцій без її внутрішнього змісту, який надзвичайно різномірний за складом і природою процесів, що протікають, дозволяє вирішити завдання охоплення цієї розмаїтості в поведінці потенціалу як системи. Тому визначення функцій управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства логічно проводити, враховуючи основні процеси, що визначають зміст дій.

Зміст таких функцій (рис.) доцільно розглядати з позицій «комплексного змісту системи управління», що базується на фундаментальних працях професора І.О. Бланка [1]. Відповідно до такого підходу кожен функціональний напрям управління потенціалом торговельного підприємства поєднує загальносистемні та спеціальні функції.

Зміст загальносистемних функцій на різних рівнях управління розкрито в багатьох працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а їх наповнення в контексті цього дослідження визначається, на думку Н.С. Краснокутської, такими положеннями [4]:

1. У загальному розумінні функція «організація» передбачає створення певної структури, адекватної поставленим завданням. Елементами такої структуризації, за М. Месконом, є роботи, конкретні завдання організації, а також їх керівники й виконавці [6, с. 74]. За В. Кноррингом, «організація – забезпечуюча функція управління, спрямована на створення необхідних умов для досягнення цілей. Основні завдання організації: формування структури організації й забезпечення її діяльності фінансами, устаткуванням, сировиною, матеріалами й трудовими ресурсами» [3, с. 43]. З огляду на основні завдання організації як функції управління зміст організаційних заходів у межах управління потенціалом має бути спрямований на організацію дослідження потенціалу, впровадження програм його формування (розвитку), моніторингу та оцінки його реалізації.

Реалізація функції «організація моніторингу та оцінки реалізації ресурсного потенціалу» пов'язана зі здійсненням таких організаційних процесів: розробка організаційних регламентів проведення процедур моніторингу та оцінки реалізації потенціалу з чітким визначенням термінів і періодичності їх здійснення для кожного функціонального підрозділу, визначення відповідальних за якісне їх здійснення та ресурсне забезпечення.

Серед організаційних функцій особливе місце займає інформаційне забезпечення, яке в ході управління потенціалом торговельного підприємства передбачає створення єдиної інформаційної системи. Доцільність розробки такої системи виникає через циклічність і безперервність управління потенціалом як процесу прийняття рішень в означеній сфері. Метою її створення є забезпечення своєчасного надходження релевантної та достовірної інформації щодо наявності, достатності, змін у структурі та реалізації потенціалу підприємства. Як зазначає професор І. Бланк, «ефективна інформаційна система управління... забезпечує обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень» [1, с. 74]. Під час її створення мають бути визначені зміст інформації та джерела її отримання, терміни її надходження, періодичність оновлення та основні користувачі.



**Рис. Зміст основних функцій управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства**

2. Функція «планування» є основою процесів життєздатності підприємства і пов'язана з визначенням цілей підприємства, шляхів і засобів їх досягнення. В перебігу управління потенціалом у працях І. Отенко для реалізації цієї функції пропонується здійснювати вибір напрямку розвитку підприємства, визначати склад і послідовність виконання робіт, необхідних для формування, використання та розвитку ресурсного потенціалу, обґрунтовувати засоби для формування та розвитку потенціалу [7].

Необхідною ланкою забезпечення зворотного зв'язку між реалізацією потенціалу та процесами його дослідження, формування та розвитку є функція «планування результатів реалізації ресурсного потенціалу». Її виконання базується на системі оцінки реалізації потенціалу в частині складу показників і пов'язане з розробкою планів реалізації ресурсного потенціалу за кожним елементом його



структури, їх узгодженням за часом виконання та перевіркою адекватності визначеним ціннісним пріоритетам.

3. Мотивація як функція управління передбачає розробку комплексу заходів із виявлення мотивів, які є рушійною силою максимізації зусиль персоналу в досягненні цілей підприємства, та розробки на їх основі системи стимулювання праці.

Мотивація персоналу щодо участі в проведенні оцінки реалізації ресурсного потенціалу, з точки зору автора, розширює загальний зміст мотивації персоналу під час реалізації ресурсного потенціалу та спрямована на посилення зацікавленості менеджменту у своєчасному та якісному проведенні оцінки. Першочерговим є таке стимулювання праці, що забезпечує баланс відповідальності за результати оцінки з розміром матеріального та нематеріального заохочення.

4. Функція «контроль» у системі управління підприємством – це «процес забезпечення того, що організація точно досягає своїх цілей» [6, с. 75]. Обов'язковою вимогою до управлінського контролю є визначення зворотних зв'язків між бажаними й отриманими результатами, що дає змогу оперативно реагувати на виявлені відхилення в реалізації планів і програм розвитку. Ґрунтуючись на підпорядкованості функції контролю напряму управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства, бачення його змісту визначають так: контроль за реалізацією ресурсного потенціалу має сприяти розробці стандартів, які відповідають вимірюваним і визначеним у часі цілям реалізації ресурсного потенціалу; визначенню критеріїв, за якими має здійснюватися контроль; співставленню отриманих результатів із розробленими стандартами; визначенню масштабу припустимих відхилень і забезпеченню зворотного зв'язку для здійснення коригувальних заходів. Крім того, підтримуючи позицію Т. Йеннера [9], контроль у цій сфері може бути орієнтований на перевірку ефективності реалізації сформованого потенціалу підприємства через визначення ступеня задоволеності отриманням прибутку та конкурентної позицією на ринку.

Група спеціальних функцій потребує не тільки розкриття змісту кожної з них, але й визначення особливостей їх реалізації на рівні торговельного підприємства. Спираючись на результати досліджень І. Отенко, А. Воронкової, С. Лапіна, у працях яких тією чи іншою мірою окреслено загальний зміст функцій моделювання та оцінювання потенціалу промислового підприємства [2; 5; 7], а також розроблені вище концептуальні положення, сформулюємо семантику спеціальних функцій управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Ґрунтуючись на визначеній цільовій спрямованості,

функціональне навантаження управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства полягатиме в такому:

1. Розробка системи оцінювання реалізації ресурсного потенціалу. Реалізація цієї функції пов'язана з постановкою завдань щодо оцінювання реалізації ресурсного потенціалу; обґрунтуванням її критеріїв, показників і методів за всіма структурними елементами потенціалу; обов'язковою розробкою карти інтерпретації отриманих результатів; перевіркою розробленої системи на її адекватність цілям оцінки та принципам її проведення. На рівні торговельного підприємства обов'язковим елементом системи оцінювання реалізації ресурсного потенціалу мають бути показники, що відображають характер пропонованої цінності в торгівлі, – обсяг товарообороту, закупівель, розмір і оборотність товарних запасів, рівень використання торгової площі, задоволеність споживачів, зростання їх лояльності тощо.

2. Моніторинг і оцінка реалізації ресурсного потенціалу. Під час реалізації цієї функції визначається ступінь відповідності отриманих у ході реалізації ресурсного потенціалу результатів заявленим цілям функціонування та розвитку торговельного підприємства (визначеним у ході дослідження ресурсного потенціалу ціннісним пріоритетам і розробленим на їх основі плановим показникам); здійснюється своєчасне виявлення відхилень у ході реалізації ресурсного потенціалу в розрізі його структурних елементів; досліджуються фактори, вплив яких зумовив досягнутий рівень реалізації потенціалу.

Таким чином, розроблена цілісна система загальних і спеціальних функцій управління ресурсним потенціалом торговельного підприємства в межах процесів його реалізації конкретизує зміст управлінської діяльності та забезпечує цілеспрямованість впливу на реалізацію ресурсного потенціалу як об'єкт управління.

Розглядаючи послідовність управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства, яка ґрунтується на визначених вище функціях з наступною деталізацією процесів, що визначають напрями здійснення керуючих впливів і мають розглядатися у взаємозв'язку, можна визначити такі ключові моменти:

- ідентифікація процесів, необхідних для системи управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства;
- встановлення їх ієрархічної послідовності та взаємозв'язку;
- визначення методів управління цими процесами;

— аналіз, оцінювання та контроль за виконанням цих процесів і впровадження заходів, необхідних для їх постійного поліпшення.

Забезпечення умов реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства є предметною сферою тактичного управління та полягає в розробці та виконанні сукупності дій і заходів, які сприятимуть створенню цінності підприємством за рахунок наявних ресурсів та підтримці його стабільного функціонування. Важливим завданням цього процесу є встановлення зворотного зв'язку між визначеними на попередніх етапах циклу управління цілями та отриманими в ході їх досягнення результатами. Такий зв'язок забезпечується налагодженням процесів моніторингу та оцінки реалізації ресурсного потенціалу, функціональне навантаження яких належить до сфери контролю. Моніторинг на цьому етапі включає спостереження за результатами реалізації ресурсного потенціалу, які комплексно відображаються у величині створеної цінності. Зміст оцінювання, у свою чергу, полягатиме у визначенні відповідності отриманих результатів задекларованим цілям і ринковим умовам, а також причин, що зумовили наявність відхилень.

**Висновки.** Успішна реалізація виявленого ресурсного потенціалу не є сигналом до завершення подальших пошуків, а лише початком нових, спрямованих на забезпечення відповідності ціннісної пропозиції торговельного підприємства вимогам зовнішнього оточення. Відхилення в кількісних і якісних оцінках реалізації потенціалу вимагають поглибленого вивчення причин і прийняття рішень щодо їх термінового усунення або коригування розроблених планів і визначення цінності, адекватної новим умовам діяльності підприємства.

Сформульовані концептуальні положення ціннісно-орієнтованого управління реалізацією ресурсного потенціалу підприємства описують зміст, цілі і характер такої діяльності та спрямовані на забезпечення її результативності. Їх відповідність вимогам системності, повноти, динамічності, цілісності та комплексності забезпечує умови життєздатності розробленої управлінської концепції.

#### Список джерел інформації / References

1. Бланк И. А. Управление формированием капитала / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр : Эльга, 2002. – 512 с.  
Blank, I.A. (2002), *Management of Capital Formation [Upravlenye formirovaniem kapitala]*, Nyka-Tsentr, El'ha, Kiev, 512 p.
2. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. – 314 с.

Voronkova, A.E. (2004), *Strategic management of competitive potential of the enterprise: diagnosis and organization* [Stratehicheskoe upravlenye konkurentosposobnyh potentsyalom predpriyatiya: dyagnostyka y orhanyzatsyya], VNU im V. Dalya, Luhansk, 314 p.

3. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М.: НОРМА, 2001. – 528 с.

Кноггунг, V.Y. (2001), *Theory, practice and arts management* [Teoryya, praktyka y uskusstvo upravlenyya], NORMA, Moscow, 528 p.

4. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. – 322 с.

Krasnokuts'ka, N.S. (2012), *Managing potential commercial enterprise* [Upravlinnyu potentsialom torhovel'noho pidpriyemstva], KhDUKht, Kharkiv, 322 p.

5. Лапін С. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / С. В. Лапін. – Суми : СумДУ, 2006. – 32 с.

Lapin, Y.V. (2006), *The economic potential of the industry: Author's thesis* [Ekonomichnyu potentsial pidpriyemstv promyslovosti: formuvannya, otsinka, upravlinnyu: avtoref. dis. ... dokt. ekon. nauk], Sumy, 32 p.

6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

Meskon, M. (1992), *Fundamentals of Management* [Osnovy menedzhmenta], Delo, Moscow, 702 p.

7. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография / И. П. Отенко. – Х.: ХНЭУ, 2006. – 256 с.

Otenko, I.P. (2006), *Strategic management potential of the enterprise* [Stratehicheskoe upravlenye potentsyalom predpriyatiya], KhNEU, Kharkov, 256 p.

**Шинкар Світлана Миколаївна**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Ключківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. E-mail: svetashin@i.ua.

**Шинкаръ Светлана Николаевна**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адрес: ул. Ключковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. E-mail: svetashin@i.ua.

**Shinkar Svidana**, Candidate of Sciences, Associate Professor, Department of Economics and catering trade, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovsky str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. E-mail: svetashin@i.ua.

**Смірнова Поліна Василівна**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Ключківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. E-mail: smirnova@centre.kharkov.ua.

**Смирнова Полина Васильевна**, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчової промисловості та торгівлі, Харківський державний університет харчової промисловості та торгівлі. Адрес: ул. Ключковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. E-mail: smirnova@centre.kharkov.ua.

**Smirnova Polina**, Candidate of Sciences, Associate Professor, Department of Economics and catering trade, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovsky str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. E-mail: smirnova@centre.kharkov.ua.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук Т.С. Пічугіною.  
Отримано 15.03.2015. ХДУХТ, Харків.*

УДК 331.102.344.009.12

## **ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

**Н.М. Смольнякова, А.М. Волосов**

*Наголошено на ролі інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Охарактеризовано його основні функції, що відображають прояв суттєвих ознак. Виявлено та систематизовано особливості інтелектуального капіталу, пов'язані з формуванням і функціонуванням цього ресурсу, а також особливості його оцінки: неоднорідність структури, невідчутність компонентів, базовість у системі загального капіталу, складність оцінки тощо.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, інтелектуальний капітал, формування, функціонування, оцінка, особливості, функції, структура.

## **ОСОБЕННОСТИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА КАК ФАКТОРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

**Н.Н. Смольнякова, А.М. Волосов**

*Акцентируется роль интеллектуального капитала в обеспечении конкурентоспособности субъектов хозяйствования. Охарактеризованы его основные функции, отражающие проявление значимых признаков. Выявлены и систематизированы особенности интеллектуального капитала, связанные с формированием и использованием данного ресурса, а также особенности его оценки: неоднородность структуры, неосязаемость компонентов, базисность в системе общего капитала, сложность оценки.*

---

© Смольнякова Н.М., Волосов А.М., 2015