

УДК 330.101

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.5>

Бердар М.М.

доктор економічних наук,
доцент кафедри підприємництва,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуто поняття ресурсного забезпечення як сукупність необхідних ресурсів та джерел їх формування для ефективного функціонування підприємства. Визначено сутність структури ресурсного забезпечення, охарактеризовано основні принципи, на яких ґрунтується механізм ресурсного забезпечення. Визначено важливість ресурсного забезпечення як на операційному, так і на стратегічному рівні управління підприємством. Проведено аналіз та розглянуто напрями вдосконалення ресурсного забезпечення на підприємстві. Обґрунтовано, що за рахунок формування ефективної системи управління ресурсним забезпеченням підприємства підвищуються ефективність і гнучкість процесу матеріального виробництва в умовах економічної невизначеності. Запропоновано модель організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення діяльності підприємств та представлено алгоритм формування ресурсного забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: ресурсне забезпечення, ресурси, підприємство, стратегічне управління, механізм ресурсного забезпечення, управління ресурсним забезпеченням.

УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСНЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Бердар М.М.

В статье рассмотрено понятие ресурсного обеспечения как совокупность необходимых ресурсов и источников их формирования для эффективного функционирования предприятия. Определена сущность структуры ресурсного обеспечения, охарактеризованы основные принципы, на которых должен основываться механизм ресурсного обеспечения. Определена важность ресурсного обеспечения как на операционном, так и на стратегическом уровне управления предприятием. Проведен анализ и рассмотрены направления совершенствования ресурсного обеспечения на предприятии. Обосновано, что за счет формирования эффективной системы управления ресурсным обеспечением предприятия повышаются эффективность и гибкость процесса материального производства в условиях экономической неопределенности. Предложена модель организационно-экономического взаимодействия процессов использования структурных составляющих ресурсного обеспечения деятельности предприятия и представлен алгоритм формирования ресурсного обеспечения деятельности предприятия в современных условиях.

Ключевые слова: ресурсное обеспечение, ресурсы, предприятие, стратегическое управление, механизм ресурсного обеспечения, управление ресурсным обеспечением.

MANAGEMENT OF THE RESOURCE SUPPORT ENTERPRISE ACTIVITY IN MODERN CONDITIONS

Berdar Marharyta

The article discusses the concept of "resource support" as a combination of the necessary resources and sources of their formation for the effective functioning of the enterprise, the essence of the structure of resource support is determined, the basic principles on which the mechanism of resource support should be based are described. The importance of resource support at both the operational and strategic levels of enterprise management is determined. The analysis is given and the directions of improving resource support at enterprises are considered. The importance of the formation of an effective system of resource support, increasing the efficiency and flexibility of the material production process in conditions of economic uncertainty, is especially noted. Analysis of the implementation of effective resource support as a management system at the enterprise showed that the structure of the tasks of this system has not undergone any significant changes with the development of market relations. Currently, a reorientation of the resource management system as a whole towards achieving system-wide goals is necessary, therefore, the criteria for the effectiveness of enterprise resource support require revision. The reasons for the introduction of effective resource management systems in modern enterprises are systematized. A model of organizational and economic interaction of the processes of using the structural components of the resource support of the enterprise is proposed and an algorithm for the formation of the resource support of the enterprise in the current conditions is presented. The given algorithm of formation of resource support of the enterprise is based on the principles

of systematic, balanced, estimation of possibilities of functioning and development of the enterprise, meets the interests of investors. Successful management of the enterprise resource support allows to introduce modern production technologies, to realize investment projects of enterprises of different organizational and legal forms, to develop new mathematical models of the enterprise resource provisioning, to form and process information for making management decisions to prevent crisis phenomena at the enterprise, thereby development.

Keywords: resource support, resources, enterprise, strategic management, mechanisms of resource support, resource support management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах формування нових ефективних економічних відносин, що задовольняють потреби ринку, управління ресурсним забезпеченням виступає як особливий вид практичної діяльності й як організаційна система. Система управління ресурсним забезпеченням підприємства розуміється нами як сукупність органів управління, підрозділів та виконавців, спрямованих на виконання поставлених перед ними завдань, сукупність методів, що сприяють управлінню. Розвиток сучасних концепцій теорії організації й управління нерозривно пов'язаний із розширеним використанням нових технічних засобів, систем управління в усіх сферах людської діяльності. Необхідність упровадження новітніх засобів інформатизації у сферу управління ресурсним забезпеченням зумовлюється не тільки безперервним збільшенням кількості людей, зайнятих у цій сфері, а й неможливістю забезпечення раціонального вирішення складних завдань підприємства та управління сучасним виробництвом на основі засобів та методів, що швидко старіють. Слід зазначити, що важливим чинником удосконалення управління ресурсним забезпеченням є підвищення ефективності його інформаційного забезпечення. Вона являє собою систему інформаційного забезпечення процесу управління, побудовану на основі системного підходу. Визначення місця і ролі в системі управління ресурсним забезпеченням підприємства, а також виявлення передумов формування концепції управління підприємством на основі ресурсного забезпечення є особливо важливим моментом. Слід зазначити, що успішне управління ресурсним забезпеченням підприємства дає змогу впровадити сучасні технології виробництва, реалізувати інвестиційні проекти підприємств різних організаційно-правових форм, розробити нові математичні моделі оцінювання ресурсного забезпечення підприємства, сформувати та опрацювати інформацію для прийняття управлінських рішень із метою запобігання кризовим явищам на підприємстві, тим самим забезпечивши підприємству стабільний розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему ресурсного забезпечення діяльності підприємства досліджувало багато науковців, зокрема: О.І. Вівчар, Н.В. Гайда, Л.І. Горелова, Р.С. Квасницька, Ю.Б. Надточий, С. Пайк, Й. Руус, Л. Фернстрем, Л.М. Христенко, А. Чорна та ін. Незважаючи на велику кількість досліджень, питання управління ресурсним забезпеченням підприємства в сучасних умовах є дискусійними і потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження сутності та структури ресурсного забезпечення діяльності підприємства, обґрунтування основних принципів і структури ресурсного забезпечення і на основі цього формування моделі організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення діяльності під-

приємства та алгоритму формування ресурсного забезпечення діяльності підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час огляду наукової літератури виявлено відсутність узгодженої думки науковців щодо трактування сутності поняття ресурсного забезпечення, оскільки умови, в яких функціонують підприємства, зазвичай характеризуються невизначеністю та динамічністю середовища, в якому вони знаходяться.

У науковій літературі є велика кількість тлумачень сутності понять «ресурси» та «ресурсне забезпечення».

Тлумачення терміна «ресурси» трактується як сукупність матеріальних і нематеріальних елементів виробничого потенціалу, якими може розпоряджатися підприємство й які використовуються для досягнення певних цілей економічного розвитку [4].

З економічної позиції «ресурси» – це інструменти, які безпосередньо чи опосередковано беруть участь у процесі виробництва або надання послуг [11, с. 268]. Загалом ресурсами можуть виступати природні елементи (сировина, геофізична сировина), трудові ресурси (людський капітал), капітал (у фізичній формі), інформаційні (документи та ін.), фінансові (капітал у грошовій формі), обігові кошти, підприємницькі здібності та ін., які використовуються за теперішніх технологій та соціально-економічних відносин підприємств.

М. Французова визначає поняття «ресурси» як «усе те, що використовують суб'єкти підприємницької діяльності для досягнення поставлених цілей та завдань задля задоволення власних і суспільних потреб» [6]. В. Wernerfelt трактує ресурси як матеріальні і нематеріальні активи, які на відносно постійній основі пов'язані із цією компанією [10]. М. Peteraf розглядає ресурси як активи (матеріальні або нематеріальні), якими безпосередньо володіє підприємство, контролює і до якого має доступ на відносно постійній основі [9].

Також ресурси є одним із чинників внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства за умови ефективного використання цих ресурсів. Таким чином, це забезпечує не лише особисті потреби підприємства, а й потреби суспільства.

Як бачимо з аналізу наукових джерел, сутність ресурсного забезпечення розглядається через такі змістовні характеристики, як: сукупність певних видів ресурсів, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства; можливість підприємства забезпечити свою діяльність необхідною кількістю та набором ресурсів для досягнення позитивного економічного ефекту в певний момент часу; процес пошуку, залучення та використання різних видів ресурсів; система державних заходів, спрямованих на створення матеріальних, правових, інституційних умов перетворення елементів ресурсного простору на засоби досягнення цілей [1, с. 52].

Більшість авторів акцентує увагу на тому, що отримання фінансових результатів підприємством можливе за наявності відповідного ресурсного забезпечення, тому воно має розпоряджатися власними ресурсами, які в подальшому забезпечать досягнення результатів економічного, соціального, екологічного, інноваційного ефекту. Коли підприємство має достатню кількість ресурсів у своєму розпорядженні, воно здатне виконувати всі свої функції, нормально розвиватися і функціонувати відповідно до поставлених цілей.

Розглянувши різні тлумачення поняття «ресурсне забезпечення», можна дати власне його трактування: ресурсне забезпечення – це сукупність усіх видів ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних та ін.), що є в наявності та раціонально використовуються в процесі виробництва. Можна констатувати, що це комплекс заходів щодо раціонального використання в процесі виробництва всіх видів ресурсів, що є в наявності, придбаних або виробляються підприємством.

На нашу думку, важливо розглянути структуру ресурсного забезпечення підприємства. А. Чорна трактує визначення «структура ресурсного забезпечення» як сукупність видів ресурсів, що є специфічними способами їх взаємозв'язку і взаємодії, спрямованими на досягнення поставлених цілей підприємства [8, с. 93].

Структура ресурсного забезпечення є індивідуальною для кожного підприємства та визначається згідно із цілями та завданнями підприємства. На структуру ресурсного забезпечення впливає безліч чинників, серед яких – галузь діяльності, в якій функціонує підприємство, його організаційно-правова форма, вибрана стратегія розвитку, масштаб виробництва, чисельність працівників, фінансово-економічний стан та ін.

На основі проведених досліджень установлено, що в структурі ресурсного забезпечення виділяють безліч класифікацій видів ресурсів. Розглянемо детальніше види ресурсів:

– матеріальні ресурси – основні фонди й активи підприємства;

– технологічні ресурси – наявні технології та особливості організації виробничого процесу на підприємстві, інновацій, наявність конкурентних переваг, ідей та наукових винаходів;

– трудові (кадрові) ресурси – штатний склад працівників, придатних до праці, у результаті трудових зусиль яких створюється готова продукція;

– фінансові ресурси – грошові одиниці, які знаходяться на балансі підприємства й якими воно може розпоряджатися;

– інвестиційні ресурси – матеріальні і нематеріальні ресурси, які використовуються інвестором у процесі їх вкладання в об'єкти інвестування з метою подальшого отримання прибутку [2, с. 75];

– нематеріальні ресурси – це такі складники потенціалу, які здатні приносити економічну користь підприємству протягом відносно тривалого періоду часу, до них належать корисні моделі і патенти, товарні та промислові зразки;

– просторові ресурси – приміщення, в яких відбувається виробничий процес, а також територія підприємства, комунікації зв'язку, електропостачання;

– інформаційні ресурси – всі документи, які зберігаються в так званих інформаційних системах; це

можуть бути бібліотеки, архіви, банки даних, Інтернет-середовище тощо;

– час – це дуже специфічний вид ресурсу, оскільки він є невідновлюваним ресурсом, його не можна купити, відновити чи повернути;

– природні ресурси – природна сировина, яка може бути використана як предмети споживання й як засоби праці;

– правові ресурси – законодавчі акти, нормативно-правові і науково-методичні документи (положення, правила, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо).

Від стратегій ресурсного забезпечення прямо залежить процес виникнення й усунення найбільш важливих проблем менеджменту підприємства, пов'язаних із запобіганням формуванню організаційних бар'єрів та виникненню конфліктів в інтересах підприємства. Дослідження наукової літератури підштовхує до думки, що механізми ресурсного забезпечення діяльності структури створюють необхідну основу для розроблення концепцій управління ресурсами на підприємстві.

Механізм ресурсного забезпечення має ґрунтуватися на таких основних принципах [5, с. 222]:

1. Автономність – можливість повністю забезпечити виробництво ресурсами або звести залежність від постачальників до мінімуму.

2. Безперервність – забезпечення ритмічності виробництва та зменшення простоїв.

3. Відповідність – наявні ресурси мають забезпечити виконання поставлених цілей і мети.

4. Адаптивність (гнучкість) – реагування на зміни і вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

5. Плановість – має здійснюватися з урахуванням певної складеної програми розвитку на підприємстві.

6. Цілеспрямованість – ресурси мають залучатися тільки на досягнення і виконання поставлених цілей і завдань функціонування.

7. Ресурсозбереження – ощадливе використання ресурсів, які не підлягають відтворенню, використання енергозберігаючих технологій.

Основними ресурсами, які використовуються в процесі діяльності підприємствами, є земельні, трудові, фінансові, матеріальні, технологічні, розумові та управлінські, до яких можна віднести методи управління та організації ефективного використання ресурсів підприємства.

Ресурсне забезпечення відіграє важливу роль як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні, де розробляються основні стратегічні завдання підприємства. Стратегії розвитку підприємства можуть бути кардинально різними – від стратегії розширення або поступового розвитку до захисної чи стабілізаційної та навіть антикризової стратегії. Тому завданням і водночас особливістю ресурсного забезпечення діяльності підприємства на стратегічному рівні є розроблення програми попереднього й своєчасного реагування на потреби у ресурсах бізнес-процесів у межах вибраної стратегії відповідно до її загальної мети [7, с. 118]

Таким чином, на основі дослідження загальних питань ресурсного забезпечення буде актуальним застосування стратегічного підходу до ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Вивчення праць зарубіжних учених із проблем стратегічного управління ресурсами показало, що стратегічне управління виникло на основі результатів виявлення та взаємодії чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, таких як невизначеність і непередбачуваність процесів; поява нових функцій, від вирішення яких залежать збереження, стійкість та розвиток системи; складність вирішення залежних завдань, рівень забезпеченості ресурсів, наявність стратегічних ресурсів та ін. [3, с. 118].

Стратегічний підхід, на нашу думку, необхідний для скорочення термінів, невідповідностей значень показників розвитку діяльності та збільшення обсягів ресурсного забезпечення. Такий підхід полягає у досягненні цілей, завдань та пріоритетних напрямів діяльності підприємств з урахуванням можливостей формування та використання своєї ресурсної бази, задоволення потреб усіх зацікавлених сторін (рис. 1) [3].

Необхідність використання стратегічного підходу до ресурсного забезпечення діяльності підприємства зумовлена тим, що діяльність є складною виробничою системою, для якої характерна наявність зворотних зв'язків та різних часових лагів між ресурсними вкладеннями та їх віддачею. Для визначення взаємозв'язків розроблений алгоритм, що включає такі етапи, як зазначення важливості окремих складників ресурсного забезпечення, виявлення зовнішніх чинників, що впливають на кінцеві та проміжні результати виробничої діяльності, та ін.



Рис. 1. Модель організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [3]

Підводячи підсумок вищевикладеного, можна сказати, що стратегічний підхід до ресурсного забезпечення являє собою процес пошуку, залучення, формування та розподілу всієї сукупності ресурсів, наявних у розпорядженні та необхідних для реалізації господарської діяльності конкретного підприємства. При цьому слід ураховувати, що зовнішнє середовище підприємств характеризується високою динамічністю, що швидко змінюється, тому однією з перспективних можливостей під час вирішення існуючих проблем ресурсного забезпечення є застосування стратегічного підходу.

Вивчення питань, пов'язаних з організаційно-економічною взаємодією процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення виробничою діяльністю підприємств, дало змогу представити модель організаційно-економічної взаємодії процесів використання структурних складників ресурсного забезпечення.

Проілюстрована модель дає змогу оптимізувати ресурсне забезпечення підприємств відповідно до затверджених стратегічних напрямів та стратегічних цілей їхньої виробничої діяльності. Відповідно до змісту наведеної моделі, всі складники ресурсного забезпечення повинні розглядатися як система взаємодіючих елементів, спрямованих на отримання соціально-економічної вигоди.

Слід зазначити, що модель організаційно-економічної взаємодії структурних складників ресурсного забезпечення заснована на необхідності врахування таких

принципів: накопичення таких видів стратегічних ресурсів, які недоступні для придбання на ринках; створення фонду стратегічних ресурсів, що формують нову цінність та недоступні для конкурентів.

З урахуванням перерахованих раніше особливостей виробничої діяльності підприємств та представленої моделі розроблений алгоритм формування ресурсного забезпечення підприємств (рис. 2).

Даний алгоритм формування ресурсного забезпечення підприємства базується на принципах системності, збалансованості, оцінки можливостей функціонування та розвитку підприємств, відповідає інтересам інвесторів, включає вісім етапів і передбачає формування ресурсного забезпечення відповідно до критеріїв результативності та конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, на сучасному етапі ресурсне забезпечення підприємства багато в чому визначає досягнення стратегічних пріоритетів його

розвитку. Виробнича діяльність підприємств в умовах конкурентної боротьби за доступ до ресурсів вимагає концептуальних науково-практичних рішень у галузі управління. Для підвищення потенціалу України, визначення її стабільної позиції на світовому ринку необхідний комплексний стратегічний (включаючи економічний, політичний та управлінський аспекти) підхід до проблематики ресурсного забезпечення підприємств. Ресурсне забезпечення є основою виробничої діяльності практично в будь-якій галузі та її підприємствах. Вивчення різних аспектів ресурсного забезпечення, проведене в ході дослідження, дало змогу зробити висновок про те, що вимоги до ресурсного забезпечення постійно змінюються. При цьому важливо з'ясувати та осмислити зміни, тобто розробити теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації щодо подальшого розвитку ресурсного забезпечення діяльності підприємств з урахуванням запропонованих елементів стратегічного підходу.

Успішне управління ресурсним забезпеченням підприємства дає змогу впровадити сучасні технології виробництва, реалізувати інвестиційні проекти підприємств різних організаційно-правових форм, розробити нові математичні моделі оцінювання ресурсного забезпечення підприємств, сформувати та опрацювати інформацію для прийняття управлінських

рішень для запобіганням кризовим явищам на підприємствах, тим самим забезпечити підприємству стабільний розвиток.



Рис. 2. Алгоритм формування і ресурсного забезпечення підприємства у сучасних умовах

Джерело: складено автором на основі [3]

Список використаних джерел:

1. Вівчар О.І., Гайда Н.В. Концептуальні засади економічного управління ресурсами на підприємствах: безпекознавчий вимір. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 1. С. 51–55.
2. Квасницька Р.С. Сучасні підходи до визначення сутності та складових інвестиційних ресурсів. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 7–8(1). С. 75.
3. Надточий Ю.Б., Горелова Л.И. Проблемы ресурсного обеспечения предприятий ракетно-космической отрасли. *Вопросы инновационной экономики. Креативная экономика*. 2019. Т. 9. № 2. С. 541–558.
4. Руус Й. Интеллектуальный капитал. Практика управления. Москва : Высшая школа менеджмента. 2010. 236 с.
5. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 220–224
6. Французова М.А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации. 2008. № 3. С. 12.
7. Христенко Л.М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 6(55). С. 115–119.
8. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 93.
9. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-based view: capability life cycles. *Strategic Management Journal*. 2003. № 24. P. 997.
10. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. № 5. P. 173.

References:

1. Oivchar O.I., Gaida N.V. (2018) Conceptual bases of economic management of resources at enterprises: the security dimension. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, vol. 19, Part 1, pp. 51-55 [in Ukrainian].
2. Kvasnytska P.C.. (2014) Modern approaches to defining the nature and components of investment resources. *Economic Journal-XXI*, vol. 7-8, no. 1, pp. 7555 [in Ukrainian].
3. Nadtochy Yu.B., Gorelova L.I. (2019) The problems of resource support for rocket and space enterprises have shaken off. Issues of innovative economics. *Creative Economy*, vol. 9 no. 2, pp. 541-558 [in Russian].
4. Ruus J. (2010) Intellectual capital. Management Practice M.: Higher School of Management, pp. 236 [in Russian].
5. Feyer O.V., Drozd M.V. (2016) Theoretical bases of enterprise resource support. *Economy and society*, vol. 6, pp. 220-224 [in Ukrainian].
6. Frantsuzova M.A. (2008) The essence of the resource support of the organization, vol. 3, pp. 12 [in Russian].
7. Khristenko L.M. (2015) Features of resource support of activity of the enterprise. *Economy and region*. vol. 6, no. 55, pp. 115-119 [in Ukrainian].
8. Chorna A. (2009) The structure of the resource security of economic security of the enterprise. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*, vol. 4 no. 1, pp. 93 [in Ukrainian].
9. Helfat C., Peteraf M. (2003) The dynamic resource-based view: capability life cycles. *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 997.
10. Wernerfelt B. A. (1984) Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 173.

E-mail: berdar-1@ukr.net