

УДК 330.101

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-12

АВГУСТИН Р. Р.

ORCID: 0000-0003-3101-7107

e-mail: avgustyn@ukr.net

ДЕМКІВ І. О.

ORCID ID: 0000-0001-6538-7988

e-mail: demkiv_irina@ukr.net

Західноукраїнський національний університет

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті обґрунтовано актуальність розвитку засад менеджменту управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства за сучасних умов глобальної нестабільності. Визначено основні групи ресурсного забезпечення підприємства та чинники їх аналізу у контексті реалізації моделі стратегічного розвитку бізнесу. Здійснено формальний опис економіко-математичної моделі оптимального розподілу ресурсів підприємства. Визначено систему заходів протидії перешкодам реалізації завдань моделі стратегічного розвитку підприємства, зумовлених недостатньо ефективним управлінням ресурсним забезпеченням. Наведено характеристику методів ресурсного забезпечення підприємства у контексті його стратегічного розвитку. Обґрунтовано ресурсний підхід до формування стратегії розвитку підприємства. Констатовано, що в контексті ефективного планування стратегічного розвитку бізнесу управління ресурсним забезпеченням на довгострокову перспективу має ключове значення і, відповідно, потребує ретельного планування.

Ключові слова: ресурсний потенціал, види ресурсного забезпечення, ефективність формування та використання, управління, стратегічний розвиток підприємства.

RUSLAN AVGUSTYN,

IRINA DEMKIV

Western Ukrainian National University

MANAGEMENT OF FORMATION OF RESOURCE SUPPORT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

The article substantiates the relevance of the development of the principles of management of the formation of resource provision of strategic development of the enterprise in modern conditions of global instability. The main groups of resource provision of the enterprise and the factors of their analysis in the context of the implementation of the model of strategic business development are determined. A formal description of the economic-mathematical model of the optimal distribution of enterprise resources is made. The system of measures of counteraction to obstacles of realization of tasks of model of strategic development of the enterprise caused by insufficiently effective management of resource maintenance is defined. The characteristics of methods of resource provision of the enterprise in the context of its strategic development are given. The resource approach to formation of strategy of development of the enterprise is substantiated. It is stated that in the context of effective planning of strategic business development, resource management for the long term is of key importance and, accordingly, requires careful planning. It is established that the purpose of modeling the strategic development of the enterprise is to increase its market value, which becomes possible due to the formation of a competitive development model. The objective basis for the operation and further development of the entity is capital, which is directly related to the market value of the business, as the capital of the enterprise means the value of resources in tangible, monetary and intangible form, which are invested in the formation of its assets. Accordingly, a significant role in ensuring the strategic development of each enterprise is played by its resource provision. The scientific novelty of the study is to substantiate the system of measures to combat obstacles to the implementation of the strategic development of the enterprise due to insufficient management of resources, as well as the development of methods of resource provision of the enterprise in the context of its strategic development.

Keywords: resource potential, types of resource provision, efficiency of formation and use, management, strategic development of the enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює формування ефективного конкурентного середовища в усіх галузях економіки. Успішне функціонування підприємств у мінливому зовнішньому середовищі в значній мірі залежить від ефективності системи управління, зокрема стратегічного. Ефективне стратегічне управління дозволить забезпечити інституційну функціонування підприємств з високою адаптивністю до соціально-економічних змін і ринкових турбулентностей, а також довгострокові конкурентні переваги.

Процес стратегічного управління підприємством охоплює ключові етапи досягнення конкурентних цілей, зокрема стратегічний аналіз, розробка стратегії і її реалізація. Стратегічний аналіз передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища задля визначення потенціалу бізнесу, стратегічної позиції у галузі та перспектив розвитку. Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку функціональних сфер його діяльності, яка є важливо-методичною складовою розробки стратегії розвитку для забезпечення конкурентних позицій і підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

Метою моделювання стратегічного розвитку підприємства є збільшення його ринкової вартості, що стає можливим завдяки формуванню конкурентоспроможної моделі розвитку. Об'єктивною основою функціонування та його подальшого розвитку суб'єкта господарювання є капітал, який має безпосередній зв'язок із ринковою вартістю бізнесу, оскільки під капіталом підприємства розуміють вартість ресурсів у матеріальній, грошовій і нематеріальній формі, які інвестовані у формування його активів. Відповідно, значну роль у забезпеченні стратегічного розвитку кожного підприємства відіграє його ресурсне забезпечення.

Разом з тим пошук надійних джерел фінансування інноваційно-інвестиційних проектів, які реалізуються з метою оновлення основних засобів, а також поповнення оборотних коштів, може стати економічним базисом створення високоєфективної діяльності, а також дозволить забезпечити збереження і нарощування найцінніших елементів накопиченого науково-технічного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Особливості та структурні аспекти формування і використання ресурсного забезпечення підприємств достатньо комплексно досліджені у публікаціях О. Вівчар та Н. Гайди [3,с.51-55], О. Феєра та М. Дрозд [5,с.220-224], А. Чорної [8,с.93]. Засади планування та використання ресурсного забезпечення під час стратегічного управління розвитком бізнесу аналізуються у працях А. Неживенко [4,с.607-611], Л. Христенко [7,с.115-119], К. Хельфата та М. Петерафа [9,с.997]. Системні чинники та аспекти інституційно-організаційного та безпекового підходів при управлінні ресурсним забезпеченням стратегічного розвитку бізнесу вивчені у публікаціях Т. Васильціва, Р. Лупака, О. Рудковського та Я. Березівського [1,с.103-112; 2,с. 49-55].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Попри наявність багатьох досліджень у сфері стратегічного менеджменту та управління ресурсним забезпеченням бізнесу на нині невирішеними залишаються такі теоретико-прикладні аспекти в цій сфері, як визначення системи заходів протидії перешкодам реалізації завдань моделі стратегічного розвитку підприємства, зумовлених недостатньо ефективним управлінням ресурсним забезпеченням; опрацювання методів ресурсного забезпечення підприємства у контексті його стратегічного розвитку; обґрунтування ресурсного підходу до формування стратегії розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування нових підходів до управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу

Формування оптимальної структури капіталу підприємства значною мірою визначає його можливості щодо реалізації на практиці розробленої моделі стратегічного розвитку. У зв'язку з цим доцільно використовувати запропонований нижче алгоритм формування оптимальної структури капіталу підприємства. Зокрема, оптимальна структура системи ресурсного забезпечення підприємства визначає передумови реалізації стратегічного плану розвитку бізнесу, проте, на нашу думку, більш доцільно здійснювати оцінку наявного ресурсного забезпечення підприємства, яке дозволить забезпечити планові обсяги діяльності. Такий висновок робимо, виходячи з того, що усі планові показники, розроблені керівництвом підприємства повинні бути обґрунтованими з точки зору ресурсного забезпечення бізнесу. Головні показники моделі стратегічного розвитку підприємства будуть некоректними та необґрунтованими.

Із метою реалізації обраної моделі стратегічного розвитку підприємства необхідно провести аналіз можливостей в управлінні ресурсами. Управління ресурсами має бути спрямоване, з одного боку, на регулярне забезпечення підприємства необхідним ресурсним забезпеченням для функціонування, з другого боку, на моніторинг та аналіз ефективності, економічної віддачі від використання ресурсного забезпечення суб'єкта господарювання.

Система комплексного управління ресурсами підприємства є потенційним способом уможливлення досягнення поставлених перед ним цілей, на підставі якого пропонуємо розглядати певну послідовність етапів. Суть такого підходу полягає в одночасному врахуванні стану всіх ресурсів підприємства (табл. 1).

Головною метою менеджменту ресурсів повинно стати підвищення ймовірності виконання поставлених завдань. Використання ситуаційного підходу в процесі дослідження ризику, що пов'язаний з операційними, фінансовими та трудовими ресурсами підприємства, дозволяє визначати різновиди потенційних ризикових ситуацій і пропонувати дії підприємства щодо обмеження впливу ризикових ситуацій.

При цьому методика ризик-менеджменту ресурсів має передбачати: ідентифікацію ризику, оцінювання якості системи ризик-менеджменту. Своєчасна ідентифікація ризиків та їх джерел передбачає моніторинг і спостереження за всіма елементами ресурсного забезпечення бізнесу, зокрема на предмет настання непередбачуваних обставин, що призведуть до фінансово-економічних та інших втрат підприємства. Оцінка ризику полягає у визначенні потенційної суми збитків та компенсаційної суми, які необхідні для заміни ресурсів у випадку їх можливої втрати.

Окремим аспектом досліджуваної проблеми є також виявлення перешкод щодо обмеження економічного ризику в діяльності підприємства. Зокрема, сюди можна віднести недостатньо раціональну структуру ресурсного забезпечення, у т. ч. ресурсів, які виділяються на мінімізацію ризиків та загроз. Із метою уможливлення математичного розрахунку розміру обмеження ризику при комплексному управлінні ресурсами ми пропонуємо використовувати модель оптимального розподілу ресурсів підприємства, яка дає

можливість враховувати найменшу середню втрату ресурсів, пов'язану з їх нерациональним розподілом та втратою в умовах ризику.

Таблиця 1

Групи ресурсного забезпечення та чинники їх аналізу у контексті реалізації моделі стратегічного розвитку підприємства

Ресурси		
Господарські	Фінансові	Трудові
Чинники аналізу		
Новизна техніко-технологічної бази	Структура витрат	Кваліфікація та освіта
Можливості господарської діяльності; максимальна потужність; інструментальна база	Можливість самофінансування	Культура підприємства
Техніко-технологічна база підприємства та її виробничий потенціал	Ліквідність і платоспроможність	Належність системи навчання та розвитку керівників
Система управління господарськими ресурсами	Система управління фінансовими ресурсами	Система управління трудовими ресурсами

Джерело: авторська розробка

Емпіричне відображення економіко-математичної моделі визначення методики раціональної структури ресурсного забезпечення (на прикладі, підприємства сфери послуг) можна подати таким чином:

$$Z = \sum_{j=1}^m c_j y_j - \sum_{i=1}^n q_i x_i \rightarrow \max_{\{x_i\}} \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^r q_j x_j \leq D_i \quad (i = \overline{1, I}); \quad (2)$$

$$\underline{b}_j < y_j < \bar{b}_j \quad (j = \overline{1, r}); \quad (3)$$

де: c_j – вартість послуг підприємства, грн; y_j – обсяг доходу від надання j -го виду послуг; q_i – ціна i -го ресурсу, грн; x_i – витрати i -го ресурсу, грн; D_i – бюджет підприємства з i -го виду ресурсу, грн; m – асортимент послуг підприємства; n – кількість ресурсів, які використовує підприємство; \bar{b}_j і \underline{b}_j – межі області припущених значень ресурсів.

Вибір оптимальної функції розподілу ресурсів пропонуємо визначати синтетичним показником: $J = \sum_{i=1}^r \alpha_i x_i$, $0 < \alpha_i < 1$ і $\sum_{i=1}^r \alpha_i = 1$, він залежить від комбінації різноманітних ресурсів.

Крім того, ми вважаємо, що керівництву підприємства особливу увагу потрібно приділяти обмеженню ризику в контексті соціально-психологічних аспектів, оскільки трудові ресурси підприємства являються одними з вирішальних і складають його інтелектуальний потенціал. Управління трудовими ресурсами має бути спрямоване на досягнення мети найбільш економічного й ефективного використання їх знань, навичок і здібностей у відповідності з поточними цілями та завданнями підприємства.

Концепція управління трудовими ресурсами підприємства базується на визначенні необхідного інтелектуально-кадрового ресурсу водночас у вигляді поєднання специфіки ресурсного забезпечення, що залучене та використовується в соціально-економічній системі «підприємство». Обмеження економічного ризику за цими обставинами повинно здійснюватися як закономірна діяльність, що дозволить реалізувати завдання, визначені бізнес-моделлю розвитку підприємства.

На рис. 1 представлено заходи протидії перешкодам реалізації завдань моделі стратегічного розвитку підприємства, зумовлених недостатньо ефективним управлінням господарськими ресурсами. В умовах ринкових відносин одним з головних завдань функціонування підприємств стає забезпечення їх конкурентоспроможності, необхідною передумовою чого виступає впровадження постійних змін у господарську діяльність.

Головною характеристикою оптимальності в цьому випадку виступає досягнення бажаного результату (реалізація поставлених цілей) з найменшими для підприємства витратами. Роль ресурсного забезпечення у стратегічному плануванні розвитку підприємства полягає в обґрунтуванні можливого чи оптимального обсягів доходу, в першу чергу, завдяки ефективному використанню наявних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів та досягненню певних результатів фінансово-господарської діяльності. Це

потребує розрахунку ресурсозабезпеченого обсягу доходу, який може бути отриманий при наявному ресурсному потенціалі підприємства та його найбільш ефективному використанні.

Кожен варіант плану доходу може бути розрахований кількома методами, вибір яких залежить від тривалості планового періоду, наявності інформаційного забезпечення та досвіду проведення планових розрахунків. Розрахунок оптимального обсягу ресурсного забезпечення діяльності підприємства можна здійснювати через визначення цільового розміру прибутку, достатнього для забезпечення мінімальної рентабельності на вкладений у господарську діяльність капітал (активи). При такому підході необхідно розрахувати таке значення доходу, при якому бізнес покриває не лише всі витрати, але й забезпечує певну віддачу (яку вважає прийнятною), наприклад, 12 % від середньорічної вартості капіталу.

Група ресурсного забезпечення	Джерела перешкод	Засоби протидії
Фінансові	Критичне зниження рівня ліквідності та платоспроможності в період сезонного зниження попиту	Систематичний моніторинг рівня фінансової безпеки та формування резервного фонду
	Неоплата дебіторами послуг	Зниження частки позикових засобів в господарській діяльності
	Зниження попиту на послуги в умовах економічної кризи	Оптимізація кадрової політики та встановлення виключно відрядної системи оплати праці
	Відмова оплати послуг підприємства наперед	Посилення уваги до юридичної сторони оформлення договірних відносин на основі попередньої оплати послуг
Кадрові	Неякісне виконання функцій та обов'язків	Розвиток системи контролю якості робіт та системи оплати праці залежно від результатів роботи
	Вимагання збільшення рівня оплати праці	Встановлення системи оплати праці у залежності від результатів та обсягів діяльності підприємства
	Розповсюдження інформації, яка становить комерційну таємницю	Внесення до трудових контрактів пункту про фінансову відповідальність за розповсюдження комерційної інформації
Матеріальні активи	Поломка елементів активної частини основних засобів	Страховання основних засобів
	Моральне старіння основних засобів та як наслідок – зниження ефективності	Удосконалення амортизаційної політики
	Викрадення основних засобів	Страховання основних засобів
Нематеріальні активи	Незаконне використання торгової марки підприємства	Активізація роботи з популяризації підприємства і його послуг
	Використання конкурентами засобів недобросовісної конкуренції	Реєстрація торгової марки та патентування послуг (послуг, технологій)

Рис. 1. Система заходів протидії перешкодам реалізації завдань моделі стратегічного розвитку підприємства, зумовлених недостатньо ефективним управлінням ресурсами

Джерело: розроблено авторами

На наш погляд, ключовим моментом у ресурсному підході до формування стратегії сталого розвитку підприємства є розуміння взаємозв'язку між ресурсами, конкурентними перевагами і прибутковістю. Зокрема, розуміння механізмів, посередництво яких забезпечує конкурентні переваги підприємства на тривалий час. Це вимагає розробки стратегій, які б максимально ефективно використовували його унікальні характеристики.

Варто підкреслити, що організаційні здатності, включені в структуру, процеси і культуру підприємства, є більш вагомими для успіху у конкуренції, ніж володіння будь-якими цінними ресурсами – матеріальними (нерухомість, сировина та ін.) і нематеріальними (репутація, імідж). Підприємства повинно надавати ті ж послуги, що й конкуренти, але завдяки організаційному забезпеченню перетворити ці послуги на такі, які відрізняються більш високою якістю і більш низькими витратами.

Для підприємства оволодіння ресурсною концепцією є нагальною потребою. Суб'єкту господарювання, який збирається конкурувати за законами сучасного бізнесу, варто звернути першочергову увагу на свої внутрішні ресурси і відмінні концепції, особливо на здатність генерувати нові знання.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, в контексті ефективного планування стратегічного розвитку бізнесу управління ресурсним забезпеченням на довгострокову перспективу має ключове значення і, відповідно, потребує ретельного планування. При цьому ресурсний підхід до формування стратегії розвитку підприємства

передбачає: (1) ретельний аналіз стану, структури, якісних характеристик ресурсного забезпечення підприємства; (2) визначення власних внутрішніх та зовнішніх здатностей; (3) ідентифікацію поточних та стратегічних конкурентних переваг; (4) обрання стратегії, яка дозволить якнайкраще використати ресурси та здатності підприємства відповідно до його можливостей; (5) визначення дефіциту ресурсного забезпечення, який потрібно ліквідувати; (6) постійне інвестування в модернізації виробничо-ресурсного комплексу підприємства.

Важливо аби подальші наукові пошуки в цій сфері стосувалися обґрунтування методики моделювання залежностей ресурсного забезпечення та параметрів ефективності функціонування бізнесу у стратегічній перспективі.

Література

1. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Інституційно-інноваційні чинники технологічного розвитку національної економіки України в умовах глобальної інформатизації. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 1. С. 103–112.

2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*, 2021. Вип. 28. С. 49–55.

3. 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.

4. Неживенко А. П. Сукупний ресурсний потенціал: проблеми формування та використання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 607–611.

5. Феєр О. В., Дрозд М. В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 6. С. 220–224.

6. Христенко Л. М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. № 6 (55). С. 115–119.

7. Чорна А. Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 93.

8. Helfat C., Peteraf M. The dynamic resource-based view: capability life cycles. *Strategic Management Journal*. 2003. № 24. P. 997.

References

1. Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L., Rudkovskyi, O.V., & Berezivskyi Ya. P. (2021). Institutional and innovative factors of technological development of the national economy of Ukraine in the conditions of global informatization. *Business-Inform*, no 1. pp. 103-112.

2. Vasylytsiv, T.G., Lupak, R.L., Rudkovskyi, O.V., & Berezivskyi Ya. P. (2021). Problematic aspects, priorities and means of strengthening the financial and economic security of small businesses in Ukraine. *Entrepreneurship and trade*, vol. 28. pp. 49-55.

3. Vivchar, 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].

4. Nezhyvenko, A.P. (2015). Aggregate resource potential: problems of formation and use. *Global and national problems of economy*, vol. 7, pp. 607- 611. [in Ukrainian].

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. 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].

7. 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].

8. Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: capability life cycles. *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 997. [in English].

Надійшла / Paper received : 04.02.2021

Надрукована / Printed : 10.03.2021