

УДК366.61:658.2

JEL classification: Q20

Дергачова В.В.

доктор економ. наук, професор

ORCID ID: 0000-0003-0317-8675

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Зимогляд А.С.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Коржов Є. О.

канд. економ. наук

начальник бюро перспективного розвитку ПрАТ «НКМЗ»

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

MANAGEMENT OF THE RESOURCE SUPPORT SYSTEM OF THE ENTERPRISE ACTIVITY

В статті розглянуто поняття «ресурсного забезпечення», як сукупність необхідних ресурсів та джерел їх формування для ефективного функціонування підприємства, визначено сутність структури ресурсного забезпечення, охарактеризовані основні принципи, на яких повинен ґрунтуватися механізм ресурсного забезпечення, розкрито поняття «ресурс», названі та охарактеризовані основні види ресурсів, серед яких можемо виділити матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові; надано схему структури та взаємозв'язку вищезгаданих ресурсів.

В статті представлена узагальнена модель перетворення ресурсів у процесі діяльності підприємства, де було визначено, що ресурси компанії набувають різних трансформаційних форм в залежності від типу бізнес-процесу, де такий ресурс використовується, проаналізовано сутність ресурсного забезпечення як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні управління підприємством; відображено зв'язок між розробкою ресурсних стратегій та їх ресурсним забезпеченням.

Ключові слова: ресурсне забезпечення, ресурс, бізнес-процес, підприємство, управління ресурсним забезпеченням.

In this article the concept of the resource support as the complex of necessary resources and sources of their formation for effective functioning of the enterprise was considered; the concept of resource support's structure was determined; the main principles of the mechanism of the resource support were characterized which the mechanism of resource support should be based on; the concept of the word "resource" was enlightened; principal types of resources were named and characterised among which material, financial, informational and personnel principles; the scheme of the structure and interconnection of the above-mentioned resources is provided.

Also in this article the general modal of transformation resources in the process of enterprise's activity was presented, we defined that resources of the enterprise acquire various

transformational forms depending on business process's type where such resource is used; the concept of resource support both on the operative and strategic level of enterprise management was analysed; the link between the development of resource strategies and their resource support is reflected.

Keywords: resource support, resources, business process, enterprise, resource support management.

Вступ. Постійні зміни зовнішнього середовища, жорстка конкуренція та непередбачуваність ринкових умов вимагає від підприємств постійно вдосконалюватися та виробляти якісний продукт. Економічна ефективність компанії залежить від багатьох чинників, в тому числі і від рівня ресурсного забезпечення та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства під час своєї діяльності.

Тільки при комплексному використанні наявних ресурсів та управлінні системою ресурсного забезпечення підприємство зможе досягти поставлених результатів та підвищити свої фінансові показники. Сьогодні, на жаль, не існує єдиного підходу щодо створення механізму ресурсного забезпечення, здатного враховувати всі його особливості. Отже, дослідження цього питання має не тільки теоретичне, а й практичне значення.

Дослідження цього питання здійснювалося зарубіжними та українськими науковцями, такими як Ш. Хант, Р. Морган, Р. Марріс, В.Г. Андрійчук, О.М. Кремінь, В.Г. Альмека, О.М. Ляшенко, П.В. Іванюта, Н.В.Святохо, С.Б. Алексєєв, С.І. Терещенко, О.В. Феєр, С.В. Войтко та ін. Проте деякі питання пов'язані з механізмом створення та управління системою ресурсного забезпечення потребують більш детального обговорення та аналізу. Це свідчить про актуальність даної теми та необхідність проведення ще одного дослідження.

Постановка завдання. Метою роботи є дослідження сутності та структури ресурсного забезпечення діяльності підприємства та можливість управління системою ресурсного забезпечення на операційному та стратегічних рівнях.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішено такі завдання: визначити сутність та принципи «ресурсного забезпечення» діяльності підприємства; класифікувати основні ресурси підприємства, проаналізувати чинники, що впливають на структуру ресурсного забезпечення, дослідити механізм ресурсного забезпечення як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні управління підприємством.

Методологія. В процесі дослідження використовувались метод спостереження; фундаментальні методи пізнання; методи аналізу та синтезу.

Результати дослідження. В сучасних реаліях підприємницької діяльності забезпечення високих фінансових показників підприємством

досягається за рахунок створення ефективної системи ресурсного забезпечення на підприємстві.

Поняття «ресурсного забезпечення» має безліч формулювань, кожен науковець має свій власний підхід щодо обґрунтування даного поняття. В таблиці представлені основні та найбільш точні, на наш погляд, трактування.

Механізм ресурсного забезпечення має ґрунтуватися на таких основних принципах [4, 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 факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.
5. Плановість – має здійснюватися з урахуванням певної складеної програми розвитку на підприємстві.
6. Цілеспрямованість – ресурси мають залучатися тільки на досягнення поставлених завдань і виконання поставлених цілей і задач функціонування.
7. Ресурсозбереження – ощадливе використання ресурсів, які не підлягають відтворенню, використання енергозберігаючих технологій [4, с. 222].

Таблиця –Трактування поняття «ресурсного забезпечення»

Автор	Визначення
Кремінь О.М. [1]	сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу до якісно нового стану
Терещенко С.І. [2]	комплексний процес мобілізації, нагромадження, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу й інших процедур, спрямованих на раціональне використання ресурсів і зниження ризику в діяльності підприємства
Алькама В.Г., ПазєєваТ. [3]	комплекс заходів забезпечення підприємства ресурсами відповідного виду та складу, що включає механізми пошуку, отримання, зберігання, накопичення, планування, обліку, використання та витрат

Джерело: складене авторами на основі [1-3]

Не існує універсального шаблону згідно якого діють компанії, щоб забезпечити необхідними ресурсами всі бізнес-процеси організації.

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

Під структурою ресурсного забезпечення слід розуміти набір ресурсів, які необхідні для своєчасного задоволення потреб виробництва на підприємстві та забезпечать його ритмічність та безперервність протягом операційного циклу.

За етимологічною суттю термін «ресурси» трактується як основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку [4, с.221].

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

Особливістю ресурсного забезпечення є те, що ресурси набувають різних трансформаційних форм в залежності від типу бізнес-процесу, де такий ресурс використовується (див.рис.1).

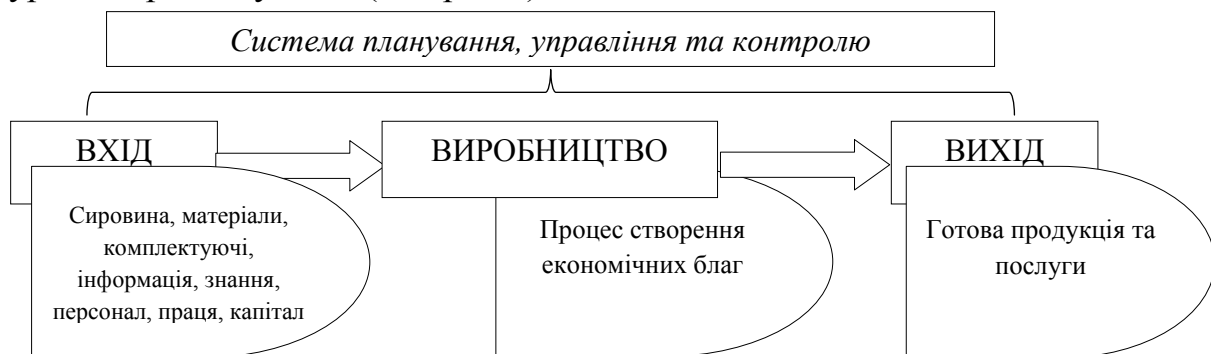


Рисунок 1- Узагальнена модель перетворення ресурсів у процесі діяльності підприємства

Джерело: систематизоване авторами на основі [4,5]

Ресурси підприємства в процесі господарювання проходять безліч перетворень. Первинну форму ресурси мають лише тільки на вході до першого бізнес-процесу, який відповідає за початок створення нової вартості (вхід). В кінцевому етапі входи перетворюються на виходи (кінцевий продукт чи послуга). Але не слід забувати, що випуск якісного та конкурентоспроможного продукту залежить від послідовного та правильного перебігу бізнес-процесів, кожний з яких повинен забезпечуватися необхідною кількістю потрібних ресурсів. При цьому виходи одних бізнес-процесів можуть бути входами до інших, що означає постійну зміну форми ресурсів. А

отже, необхідно на всіх етапах контролювати та підтримувати процес ресурсного забезпечення.

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 одночасно 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 [6, с.118]

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватися у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань [7]:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій [7].

Під ресурсною стратегією необхідно розуміти механізм дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів, необхідних для досягнення поставлених задач шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства на кожному етапі її діяльності.

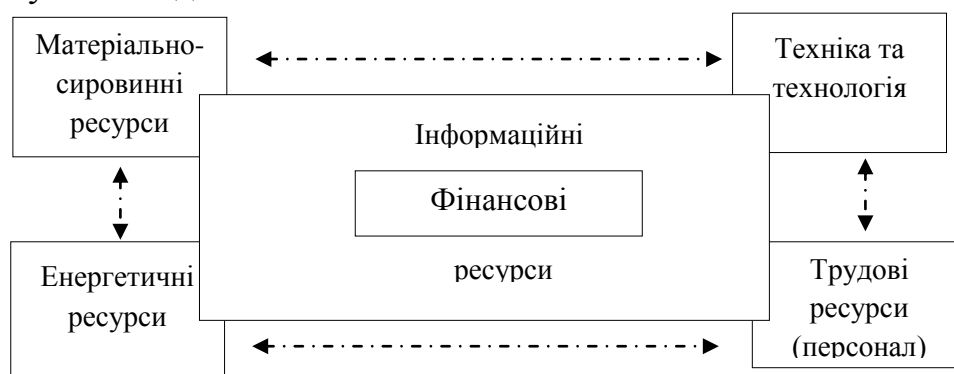


Рисунок 2 - Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів компанії

Джерело:[8, с.79]

До матеріальних ресурсів підприємства зазвичай відносять основні засоби та обігові активи підприємства. Матеріально-сировинні ресурси підприємства служать базою його ресурсного забезпечення та включають сировину, основні і допоміжні матеріали, будівлі, споруди, напівфабрикати, електроенергію, паливо, машини, механізми, устаткування, контрольні та вимірвальні прилади, засоби телекомунікацій та електричного зв'язку, транспорт, забезпечуючи технологічні процеси виробництва продукції (робіт, послуг).

У загальному вигляді потребу в матеріальних ресурсах можна відобразити за допомогою формули:

$$П = O \times H + Z_{\text{п}} - Z_0 \quad (1)$$

де, O – обсяги виробництва певного продукту згідно з обраною продуктово-товарною стратегією:

H – прийняті норми витрат сировини (матеріалу) на одиницю продукції, що забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності:

$Z_{\text{п}}$ – нормативний перехідний виробничий запас продукту, необхідний для забезпечення безперервного виробництва:

Z_0 – очікуваний запас даного виду продукту на початок планового періоду.

Залежно від місця, ролі, рівня перетворень у забезпеченні матеріально-сировинними ресурсами підприємства застосовують різні підходи до змісту ресурсних стратегій:

- розробляти для кожного виду сировини або матеріалу окрему ресурсну стратегію;
- формувати стратегію для групи матеріалів або сировини;
- розробляти комплексну стратегію для всього підприємства [8, с.79].

Інтенсивного розвитку останнім часом набувають нематеріальні ресурси підприємства, до яких відносять ноу-хау, комп'ютерні програми, винаходи, ліцензії, право власності на землю та ін.

Трудові ресурси підприємства визначають наявність необхідної кількості персоналу відповідної кваліфікації, структури, збереження та розвиток інтелектуального забезпечення підприємства. Підприємства необхідно розробляти стратегії відносно трудових ресурсів (персонал-стратегії), які передбачають добір, заміщення, закріплення, просування, навчання, перекваліфікацію та ін.

До фінансових ресурсів підприємства відносять власні грошові доходи і надходження ззовні (привернуті і позикові засоби), що знаходяться у розпорядженні суб'єкта господарювання, які необхідні для фінансування операційної та інвестиційної діяльності підприємства, а також забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Для нормального функціонування компанії будь-якого розміру недостатньо лише мати матеріальні, фінансові та людські ресурси — необхідно знати, що з цим усім треба робити та як цим всім управляти. Тому інформаційні ресурси нині розглядаються як окрема економічна категорія.

Інформаційний ресурс — це особливий тип ресурсу, що базується на ідеях і знаннях, які нагромаджені у результаті науково-технічної діяльності людей і поданий у формі, придатній для збирання, реалізації та відтворення. Однією з унікальних відмінностей інформаційного ресурсу є те, що він є невичерпним. Ми можемо спостерігати, що з кожним роком цей ресурс лише зростає. Хоча ще не розроблено уніфіковану систему, яка б дала змогу управляти інформаційними ресурсами, однак на рівні компанії необхідно вивчати інформаційні потреби та впроваджувати їх на підприємстві.

Отже, незважаючи на важливе місце ресурсного забезпечення, воно не є головною метою діяльності підприємства. Основною ціллю є досягнення найбільш ефективних результатів, як на глобальному так і на локальному рівнях, при найменших витратах. Для їх досягнення необхідно формувати стратегічні цілі, визначати напрями економічної діяльності, максимізувавши їх результативність. Ресурсне забезпечення ж відноситься до виробництва та відтворення, розподілу необхідних ресурсів, мінімізації та раціоналізації витрат.

Висновки. Отже, підбиваючи підсумок вищесказаного, можна стверджувати, що цілі, функції та суть процесу управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства передбачає комплекс методів управління, які спрямовані для забезпечення ефективної діяльності служб з постачання і використання матеріальних ресурсів. Було встановлено залежність між ресурсним забезпеченням та підвищенням ефективності роботи підприємства, як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні. Було зазначено, що кожне підприємство повинне розробляти механізм ресурсного забезпечення в залежності від своїх головних цілей та завдань.

Також необхідно відмітити, що останнім часом все більшого значення набувають нематеріальні та інформаційні ресурси. Щодо останніх, то саме вони можуть стати рушійними силами на підприємстві, що спричинить підвищення продуктивності праці, поліпшення використання інших наявних ресурсів та покращать фінансово-економічний стан підприємства.

Результати дослідження можна використовувати як і в виробничому процесі, так і на рівні управління підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виокремленні чинників та обґрунтуванні трансформаційних форм ресурсної бази підприємства, що впливають на структуру його ресурсного забезпечення. Основний науковий результат полягає в дослідженні механізму ресурсного

забезпечення та його основних принципів як на операційному рівні бізнес-процесів, так і на стратегічному рівні управління підприємством.

Література:

1. Кремінь О.М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами». К., 2009. – 21 с.
2. Терещенко С.І. Ресурсне забезпечення аграрних формувань в умовах нестабільної економіки. *Економіка АПК*. 2013. №7. С. 82-87.
3. Алькема В.Г., Пазєєва Г.М. Ресурсний потенціал системи економічної безпеки суб'єкта логістичної діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2013. Випуск 33. С. 200.
4. Феєр О.В., Дрозд М.В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. С. 220-224.
5. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент [навч. посіб.]. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
6. Христенко Л.М. Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і регіон*. 2015. Випуск №6 (55). С.115-119
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [підручник]. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
8. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Даций О.І. Стратегічне управління [навч. посіб.]. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.