

ness of financial management of an enterprise]. *Aktualni problemi ekonomiky*, no. 2 (2005): 36-40.

Doroshenko, A. P. "Otsinka likvidnosti ta platospromozhnosti v konteksti diahnostryky zahalnoho finansovoho stanu pidpryemstva" [Assessment of liquidity and solvency in the context of diagnosing the general financial condition of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1805>

Finansove zabezpechennia rozvytku pidpryemstv [Financial support for the development of enterprises]. Kyiv: KNTEU, 2011.

Vaskovska, Ya. V. "Otsinka ekonomichnoho potentsialu pidpryemstva yak skladova protsesu restrukturyzatsii:

metodychnyi aspekt" [Estimation of the economic potential of the company as a component of the restructuring process: the methodical aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 28 (2009): 121-124.

Vasylenko, V. O. *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom* [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL, 2003.

Vorst, I., and Reventlou, P. *Ekonomika firmy* [The economy of the company]. Moscow: Vysshaya shkola, 1994.

Vovk, V., and Buhai, O. "Likvidnist ta platospromozhnist: ekonomichna sut ta ekspertna otsinka" [Liquidity and solvency: economic essence and expert assessment]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 3 (2011): 169-173.

УДК 330

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

©2019 МЕЛЬНИК О. М.

УДК 330

Мельник О. М. Принципи формування та використання механізмів ресурсного забезпечення діяльності переробного підприємства

Метою статті є дослідження механізмів ресурсного забезпечення діяльності підприємства, що створює необхідну основу для вироблення концепції управління ресурсами. Наведено авторське розуміння механізму ресурсного забезпечення, а саме: це система інституційних елементів, необхідна для розподілу й перерозподілу ресурсів господарюючими суб'єктами та їх структурними підрозділами, а також для трансформації ресурсів з однієї форми в іншу. При побудові структури ресурсного потенціалу підприємства запропоновано ґрунтуватися на взаємодії трьох складових, які найповніше характеризують внутрішній стан підприємства: блок системи управління (планування, організація, стимулювання, контроль), блок ресурсів (основний і оборотний капітал, трудові та інформаційні ресурси) і блок, який виокремлює види діяльності (аналітична, виробнича, комунікаційна, соціальна). У моделі стратегічного забезпечення ресурсами, яка є відкритою системою, запропоновано передбачити комунікаційний блок, який забезпечуватиме рух інформаційних потоків за двома основними напрямками: «підприємство – зовнішнє середовище», «зовнішнє середовище – підприємство».

Ключові слова: ресурси, потенціал, стратегічне управління, механізми ресурсного забезпечення, управління ресурсами.

Рис.: 2. Бібл.: 8.

Мельник Олена Миколаївна – здобувач, кафедра бухгалтерського обліку та аудиту, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (вул. Руська, 56, Тернопіль, 46001, Україна)

УДК 330

Мельник Е. Н. Принципы формирования и использования механизмов ресурсного обеспечения деятельности перерабатывающего предприятия

Целью статьи является исследование механизмов ресурсного обеспечения деятельности предприятия, создающих необходимую основу для выработки концепции управления ресурсами. Представлено авторское понимание механизма ресурсного обеспечения, а именно: это система институциональных элементов, необходимая для распределения и перераспределения ресурсов хозяйствующими субъектами и их структурными подразделениями, а также для трансформации ресурсов из одной формы в другую. При построении структуры ресурсного потенциала предприятия предложено основываться на взаимодействии трех составляющих, наиболее полно характеризующих внутреннее состояние предприятия: блок системы управления (планирование, организация, стимулирование, контроль), блок ресурсов (основной и оборотный капитал, трудовые и информационные ресурсы) и блок, который выделяет виды деятельности (аналитическая, производственная, коммуникационная, социальная). В модели стратегического обеспечения ресурсами, являющейся открытой системой, предложено предусмотреть коммуникационный блок, который будет обеспечивать движение информационных потоков по двум основным направлениям: «предприятие – внешняя среда», «внешняя среда – предприятие».

Ключевые слова: ресурсы, потенциал, стратегическое управление, механизмы ресурсного обеспечения, управление ресурсами.

Рис.: 2. Библ.: 8.

Мельник Елена Николаевна – соискатель, кафедра бухгалтерского учета и аудита, Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя (ул. Руська, 56, Тернополь, 46001, Украина)

UDC 330

Melnyk O. M. The Principles of Formation and Use of Mechanisms for Resources Provision of Activity of a Processing Enterprise

The article is aimed at researching the mechanisms for resources provision of enterprise, creating the necessary basis for developing the concept of resources management. The author's own understanding of such a mechanism for resources provision is presented, namely: as a system of institutional elements necessary for distribution and redistribution of resources by economic entities and their structural subdivisions, as well as for transformation of resources from one form to another. When constructing structure of the resources potential of enterprise, it is proposed to base upon the interaction of three components, which fully characterize the internal status of enterprise: control system unit (planning, organization, stimulation, control), resources unit (main and working capital, labor and information resources) and a unit that allocates activities (analytical, production, communication, social). In the model of strategic resources provision of the open system, it is proposed to provide for a communication unit that would ensure the movement of information flows in two main directions: «enterprise-external environment», «external environment – enterprise».

Keywords: resources, potential, strategic management, mechanisms for resources provision, resources management.

Fig.: 2. Bibl.: 8.

Melnyk Olena M. – Applicant, Department of Accounting and Audit, Ternopil Ivan Pului National Technical University (56 Ruska Str., Ternopil, 46001, Ukraine)

Однією з основних функцій переробних підприємств є економічна, завданням процесу реалізації якої є ресурсне забезпечення поточної та перспективної діяльності підприємства і підвищення його ефективності. Саме ця функція є базовою для виконання підприємствами й інших функцій. Виходячи із мети фінансово-господарської діяльності підприємства ресурси є об'єктивною основою реалізації завдань його соціально-економічного розвитку та, разом з тим, з ними здійснюють різноманітні процеси перетворень, враховуючи саме ці, пріоритетні завдання. Тому мета діяльності підприємства та ресурси утворюють нерозривну єдність, цілісний об'єкт прогнозування соціально-економічного розвитку. Більше того, ресурси значною мірою визначають здатність суб'єктів господарювання виробляти товари чи надавати послуги для задоволення кінцевого попиту. Зазначений процес спонукає до перетворень ресурсів підприємства в продукцію, яка, своєю чергою, використовується на поповнення виробничих ресурсів та забезпечення невиробничих потреб суспільства.

Теоретико-прикладні дослідження принципів формування та використання механізмів ресурсного забезпечення діяльності підприємства в стратегічному управлінні широко представлені в працях зарубіжних і вітчизняних авторів, зокрема: ресурсна концепція стратегічного управління – заснована на системі поглядів на управління, відповідно до якої розробка довгострокової програми дій фірми на ринку починається не з вивчення ринку, а з аналізу внутрішнього потенціалу фірми (оцінки ресурсів і компетенції фірми), з урахуванням якого вже потім підбираються найоптимальніші ринкові можливості для фірми [1, с. 270].

Як справедливо зазначає З. Є. Шершньова, однією з головних цілей стратегічного управління на підприємстві є забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей [2].

У процесі дослідження з'ясовано, що в даний час немає єдиного методичного підходу до визначення й формування механізму управління сукупними ресурсами підприємства, центральним елементом якого є процес оптимізації сукупних витрат і підвищення ефективності використання наявних ресурсів для отримання конкурентних стійких переваг. Тому дослідження механізму управління сукупним ресурсним потенціалом має не тільки теоретичне, а й важливе практичне значення в системі управління підприємством.

Для формування та реалізації стратегії суб'єктам господарювання (в тому числі й підприємствам переробної промисловості) необхідно бути економічно мобільними, що дозволяє протистояти постійним змінам невизначеного зовнішнього середовища. Економічна мобільність створює умови для ефективного

маневрування в динамічних обставинах, використовуючи приховані можливості зовнішнього середовища. Ми погоджуємося з думкою тих економістів, які вважають, що економічна мобільність визначається, перш за все, ресурсами підприємства [3, с. 109]. У різних сферах економіки вони розрізняються як за змістом, так і за обсягами. Саме брак ресурсів не дозволяє економічним суб'єктам успішно розробляти та реалізовувати корпоративну стратегію, виконувати інституційні функції навіть за найсприятливіших зовнішніх умов.

Роль ресурсів у фінансово-господарській діяльності важлива не тільки тому, що без них суб'єкт не досягне стратегічної мети. Ресурси – це потенціал підприємства. Їх стратегічне значення полягає в такому:

- 1) джерело формування стратегії підприємства (можливість розробляти оптимальну із стратегій);
- 2) характер використання (принципово можливий вплив на зовнішнє середовище підприємства);
- 3) напрямки дії (відповідно до стратегічної мети суб'єкта).

У більшості публікацій справедливо вказується, що формування та реалізація стратегії підприємства вимагає великих витрат ресурсів. З одного боку, це дозволяє більшості економічних суб'єктів ставити питання про стратегію лише в теоретичному плані, з іншого – саме тому відбуваються великі стратегічні помилки. Адже не всі підприємства здатні однаково точно обрати стратегічно вигідний для себе ринок; помилково оцінивши свої потенційні можливості, стабільно діяти протягом тривалого часу та опинитися, по суті, в чужій для них стратегічній зоні господарювання. Причому в даному випадку мова йде не просто про володіння ресурсами або можливість їх придбання – величезне значення має якість управління ресурсами, здатність економічних служб стратегічно й раціонально поєднувати ці ресурси з очевидними компетенціями підприємства. Звідси, на перший план виходить найважливіша характеристика – «стратегічність» суб'єкта, тобто можливість знаходити адекватну наявним ресурсам ринкову нішу та діяльність у ній.

Розробка стратегії підприємства не обмежується витратами основного, оборотного капіталу, трудових ресурсів, часу. Величезне значення мають інформаційні та інтелектуальні ресурси. Розробка й реалізація стратегічних рішень потребують використання величезного масиву інформації – відбору, систематизації та аналізу протягом тривалого часу діяльності. Можна констатувати, що без інформації немає стратегії, проте інформаційні ресурси тісно пов'язані з інтелектуальними – підприємство повинно мати у своєму розпорядженні кадри, які в змозі не просто розробити черговий бізнес-план, але й визначити тенденції розвитку зовнішнього середовища, перспективи того чи іншого бізнесу, сформувати на-

прями розвитку підприємства, обґрунтувати необхідність концентрації коштів в стратегічних цілях.

Наявність стратегічних ресурсів дозволяє економічному суб'єкту принципово визначити характер їх використання у взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства. Вираз «пристосування до нових умов», яке часто використовується для характеристики діяльності підприємств, є, на нашу думку, не зовсім вдалим, оскільки воно створює враження пасивної та спрямованої переважно на внутрішні зміни економічної стратегії підприємства. Безперечно, пристосовуваність до змінюваних умов середовища може бути підставою для тривалого й успішного функціонування підприємства. Однак стратегія означає не тільки слідування за змінами середовища та здійснення стратегічних змін на підприємстві, а й активну взаємодію із зовнішнім середовищем. Стратегічно активне підприємство має цілеспрямовано впливати на середовище, змінюючи й пристосовуючи його до реалізації стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей.

Дослідження механізмів ресурсного забезпечення діяльності підприємства створює необхідну основу для вироблення концепції управління ресурсами. Ми вважаємо, що механізм ресурсного забезпечення – це система інституційних елементів, необхідна для розподілу й перерозподілу ресурсів господарюючими суб'єктами та їх структурними підрозділами, а також трансформації ресурсів з однієї форми в іншу.

Напрямки ресурсного забезпечення діяльності підприємства, з одного боку, визначаються тими фінансовими, кадровими, матеріальними та іншими ресурсами, якими воно розпоряджається на даний момент часу, а з іншого – інтелектуальними ресурсами й інноваціями, які воно передбачає впровадити в майбутньому, а також можливостями щодо залучення джерел інвестування.

Ми вважаємо, що ресурсне забезпечення діяльності підприємства (у т. ч. і переробних підприємств) – це комплексний процес мобілізації, накопичення, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу та інших процедур, спрямованих на ефективне та раціональне використання ресурсів і зниження ризиків у діяльності підприємства.

Враховуючи вищезазначене, пропонуємо модель ресурсного забезпечення діяльності підприємства (рис. 1).

Як зображено на рис. 1, підприємство як відкрита операційна система взаємодіє із зовнішнім середовищем, представленим ринками ресурсів, з метою формування своїх первинних ресурсів. Джерелами фінансування ресурсів можуть виступати власні кошти (прибуток, накопичення, амортизаційні відрахування, суми, що виплачуються страховими ор-

ганізаціями у вигляді відшкодування збитків і т. ін.); залучені кошти (кошти від продажу акцій, кошти, що виділяються на безоплатній основі); асигнування з бюджетів на поворотній і безповоротній основі; іноземні інвестиції, надані у формі фінансової допомоги чи іншої участі в статутному капіталі спільних підприємств; позикові кошти (кредити, що надаються державою, кредити банків, кредити іноземних інвесторів, облігаційні позики та ін.).

Наступним етапом процесу ресурсного забезпечення діяльності підприємства є накопичення, розподіл і перерозподіл її ресурсів, тобто формування ресурсного потенціалу.

Центральне місце в наведеній моделі виділено ресурсному потенціалу підприємства. Існують різні думки щодо сутності поняття «ресурсний потенціал». Як зазначає Н. С. Краснокутська, ресурсний потенціал – це можливості системи ресурсів підприємства та його компетенція отримувати результат за допомогою реалізації бізнес-процесів [5]. На думку Н. В. Коваль, зазначена категорія уособлює можливий прояв дії або функції ресурсів, які поки що невикористані [4]. Тобто зазначені автори акцентують увагу на принципах дії ресурсів або їх функціях.

Окрім цього, існують й інші точки зору щодо досліджуваної категорії. Зокрема, М. В. Мельник та Е. Б. Герасимова вважають, що це сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), що забезпечують безперервність і ефективність її діяльності [6]. Г. М. Підлісецький зазначає, що ресурсний потенціал – сукупність взаємозв'язаних ресурсів, які поділяє на земельні, матеріально-технічні, трудові, фінансові [7]. В. І. Талах і Т. А. Талах переконані, що це – наявність на конкретну дату в суспільному виробництві відповідних засобів виробництва (предметів праці та засобів праці), трудових ресурсів і відповідної їм системи управління (потенціал управління) [8]. Тобто зазначені автори роблять наголос на різновидах ресурсів, які й формують змістовне навантаження досліджуваної категорії.

Вивчення значного обсягу спеціальної літератури дозволяє сформулювати власне розуміння досліджуваної категорії. Зокрема, ми вважаємо, що *ресурсний потенціал є категорією, що виражає єдність ресурсів підприємства і представляє можливість управління ними на певних етапах їх кругообігу*. Правомірно припустити, що однакові за кількістю і якістю ресурси можуть мати різний потенціал залежно від ступеня їх використання. Таким чином, ресурсний потенціал характеризує не тільки різні види ресурсів, але й ступінь їх використання, здатність створювати позитивний ефект. Тобто визначальною характеристикою цього поняття є не лише функціональність та багатоваріантність у використанні, а й його результативність.

При побудові пропонованої структури ресурсного потенціалу підприємства в спрощеному вигляді

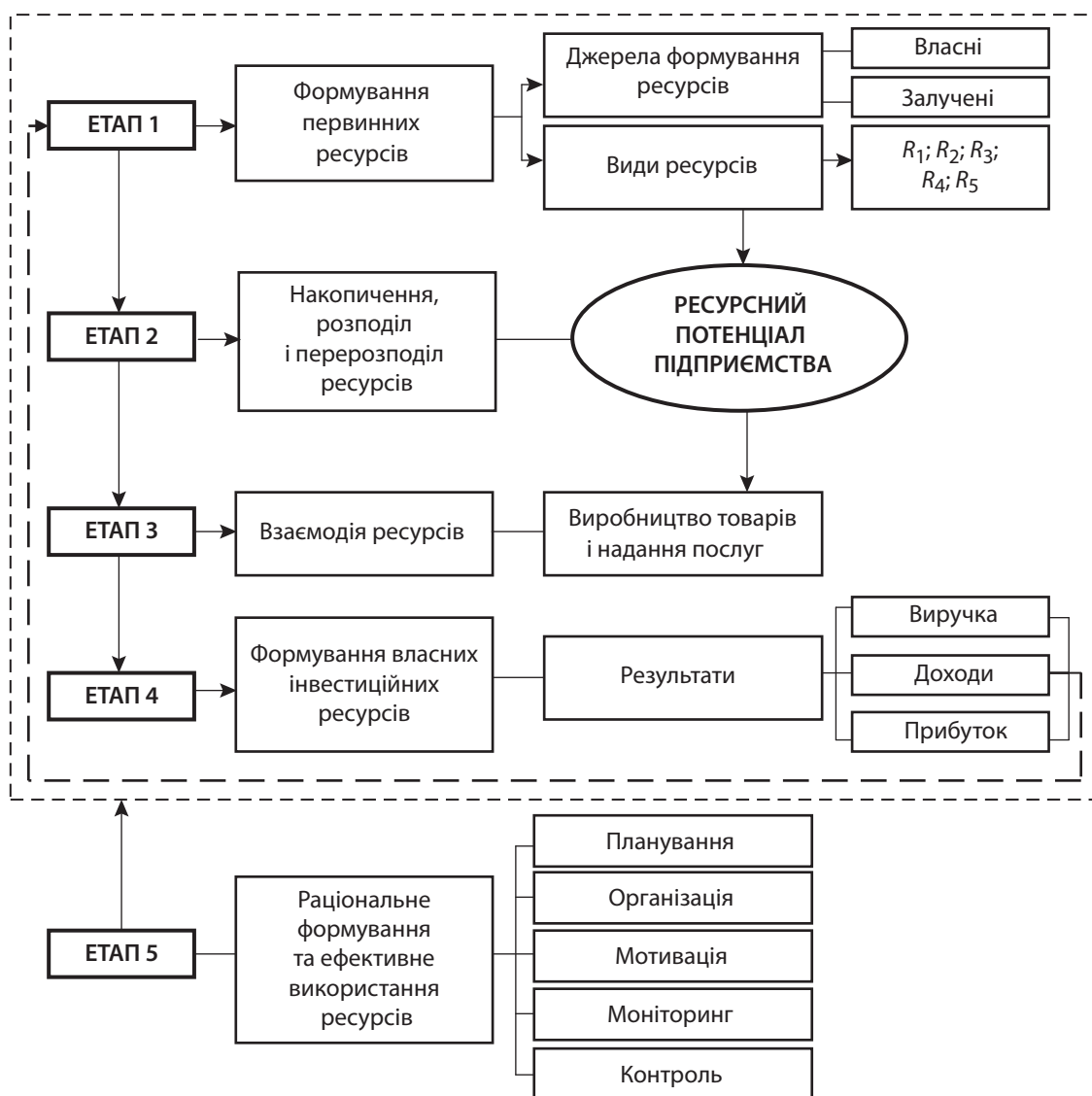


Рис. 1. Модель ресурсного забезпечення діяльності підприємства

необхідно ґрунтуватися на взаємодії трьох складових, які найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства. Це блок системи управління (планування, організація, стимулювання, контроль), блок ресурсів (основний і оборотний капітал, трудові та інформаційні ресурси) і блок, який виокремлює види діяльності (аналітична, виробнича, комунікаційна, соціальна). Таким чином, охоплюються всі основні стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягати поставлених цілей.

Запропонована модель є відкритою системою, оскільки передбачає наявність комунікаційного блоку, який забезпечує рух інформаційних потоків за двома основними напрямками: «підприємство – зовнішнє середовище», «зовнішнє середовище – підприємство».

Таким чином, визначення структури ресурсного потенціалу підприємства є необхідним етапом стратегічного аналізу й управління. Адже наведена структура ресурсного потенціалу підприємства базується

на взаємодії його основних стратегічних компонент та охоплює всі внутрішні процеси, які відбуваються в різних функціональних підрозділах внутрішнього середовища. У результаті забезпечується системне уявлення підприємства в цілому, формується безпосередньо за кожним елементом структура ресурсного потенціалу, що є найважливішою передумовою процесу його оцінки та представляє собою базу для подальшого стратегічного планування.

Слід зазначити, що поняття «ресурсний потенціал підприємства» об'єднує не тільки ресурси, які взаємодіють із системою управління на різних етапах свого розвитку, а й методи, застосування яких дозволяє найбільш ефективно реалізувати ринкові можливості. Адже в результаті взаємодії блоків системи управління, ресурсів і блоку діяльності утворюються функціональні ділянки, що дозволяють провести аналогію з організаційною структурою і лінією взаємозв'язку з функціями різних організацій-

них підрозділів. Таким чином, дана структура дозволяє визначити повний набір функцій того чи іншого структурного підрозділу підприємства. При цьому існує можливість охоплення всіх сфер та напрямків діяльності, починаючи від досліджень і закінчуючи застосуванням маркетингових інструментів взаємодії з ринком і соціальною діяльністю, яка є, зокрема для переробних підприємств, однією із основних. Завдяки зазначеному забезпечується комплексний погляд на підприємство, з'являється можливість об'єктивно розставляти пріоритети в розвитку тієї чи іншої стратегічної складової відповідно до мети підприємства на перспективу.

Пропонована модель є відкритою системою, оскільки передбачає наявність комунікаційного блоку, який забезпечує рух інформаційних потоків за двома основними напрямками: «підприємство – зовнішнє середовище», «зовнішнє середовище – підприємство».

Таким чином, визначення структури ресурсного потенціалу підприємства є необхідним етапом стратегічного аналізу та управління. Представлена у вигляді моделі, структура ресурсного потенціалу підприємства базується на взаємодії його основних стратегічних компонент, охоплює всі внутрішньофірмові процеси, які відбуваються в різних функціональних частинах його внутрішнього середовища. У результаті забезпечується системний погляд на підприємство в цілому, формується структура ресурсного потенціалу (в розрізі елементів), що є найважливішою передумовою процесу його оцінки та представляє собою базу для подальшого стратегічного планування.

У процесі фінансово-господарської діяльності ресурси підприємства взаємодіють, трансформуючись у результат діяльності у вигляді прибутку, доходів, виготовленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт. Отримані результати є реальною основою для розвитку процесу формування ресурсів на новому якісному рівні, а також для економічного зростання підприємства в цілому. Процес утворення та використання ресурсів підприємства з точки зору формування сукупних витрат і отримання результатів можна розділити на три етапи (рис. 2).

Як зображено на рис. 1, на першому етапі утворюються сукупні витрати, пов'язані з формуванням джерел ресурсів, зокрема: витрати, пов'язані з обслуговуванням заборгованості, відкриттям підприємства, витрати на придбання сировини, матеріалів тощо. На другому етапі відбувається трансформація ресурсів в товари та послуги. На третьому етапі утворюються сукупні витрати, пов'язані з відновленням ресурсів на розширеній основі (тобто з отриманням прибутку). Це пов'язано з реалізацією товарів споживачам.

ВИСНОВКИ

Управління ресурсами є необхідною умовою підвищення якості управління фінансовими потоками підприємства, оскільки будь-який елемент ресурсної бази, так чи інакше, впливає на формування, швидкість і узгодженість цих потоків. З цих позицій, ресурсне управління – діяльність, здійснювана підприємством з метою оптимального використання наявних ресурсів.

Принципи формування та використання механізмів ресурсного забезпечення діяльності для кожного переробного підприємства є індивідуальними, що залежить від специфіки галузі функціонування, рівня та потенціалу розвитку, а також стратегії розвитку підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О.** Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
2. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
3. **Зимовець В. В.** Акумуляція фінансових ресурсів та економічний розвиток : монографія. Київ, 2003. 314 с.
4. **Коваль Н. В.** Інноваційний потенціал підприємства: сутність та структура : монографія. Біла Церква, 2012. 318 с.
5. **Краснокутська Н. С.** Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
6. **Мельник М. В., Герасимова Е. Б.** Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ФОРУМ; ИНФРА-М, 2017. 208 с.
7. **Підлісецький Г. М., Толкач М. І.** Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного сектора. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 65–66.
8. **Талах В. І., Талах Т. А.** Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства: методика та практика аналізу : монографія. Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2010. 156 с.

Науковий керівник – Павликівська О. І., доктор економічних наук, доцент, професор кафедри бухгалтерського обліку та аудиту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

REFERENCES

- Koval, N. V. *Innovatsiyni potentsial pidpriemstva: sutnist ta struktura* [Innovative potential of the enterprise: essence and structure]. Bila Tserkva, 2012.
- Krasnokutska, N. S. *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Potential of the enterprise: formation and estimation]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2005.
- Melnik, M. V., and Gerasimova, Ye. B. *Analiz finansovokhozyaystvennoy deyatelnosti predpriyatiya* [Analysis of financial and economic activity of the enterprise]. Moscow: FORUM; INFRA-M, 2017.
- Pidlisetskiy, H. M., and Tolkach, M. I. "Pidvishchennia efektyvnosti vykorystannia resursnoho potentsialu ahrarnoho sektora" [Increasing the efficiency of using the resource potential of the agrarian sector]. *Ekonomika APK*, no. 5 (2008): 65-66.



Рис. 2. Взаємозв'язок сукупних ресурсів і сукупних витрат підприємства

Shershnyova, Z. Ye. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 2004.

Talakh, V. I., and Talakh, T. A. *Efektivnist vykorystannia resursnoho potentsialu pidpriemstva: metodyka ta praktyka analizu* [Efficiency of using resource potential of an enterprise: methodology and practice of analysis]. Lutsk: RVV LNTU, 2010.

Zavatskyi, I. S., Osovska, T. V., and Yushkevych, O. O. *Ekonomichnyi slovnyk* [Economic Dictionary]. Kyiv: Kondor, 2006.

Zymovets, V. V. *Akumulatsiia finansovykh resursiv ta ekonomichnyi rozvytok* [Accumulation of financial resources and economic development]. Kyiv, 2003.