

ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРОВАНОГО ОБ'ЄДНАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА КРИТЕРІЄМ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ

©2019 ПИЛИПЕНКО А. А., ЄРЕМЕЙЧУК Р. А.

УДК 658:662.004.18
JEL: D23; D24; G30; G34

Пилипенко А. А., Єремейчук Р. А. Оптимізація ресурсної стратегії інтегрованого об'єднання корпоративних підприємств за критерієм ресурсозбереження

Одним зі способів досягнення підприємством успіху в конкурентній боротьбі є інтеграція навколо ключових компетенцій задля спільного просування певної споживчої цінності. Відповідно актуалізується проблема організації раціонального ресурсного забезпечення життєдіяльності подібного інтегрованого об'єднання, яка визначила гіпотезу дослідження щодо доречності розповсюдження критерію ресурсозбереження на оптимізацію стратегії. Метою дослідження постав розвиток теоретико-методологічних засад організації стратегічного управління ресурсозбереженням корпоративного об'єднання підприємств. Методологічне підґрунтя реалізації даної мети становила концепція бізнес-інжинірингу. Використання методології архітектурного опису організації (*Design and Engineering Methodology for Organizations – DEMO*) дозволило навести механізм ресурсозбереження в рамках стейкхолдерської парадигми, коли ключові стейкхолдери інтегрованого об'єднання спільно визначають орієнтири роботи механізму, які структуровані в розрізі елементів ресурсної стратегії об'єднання. Розуміння ресурсної стратегії, своєю чергою, розширено врахуванням системи організаційних можливостей учасників інтеграційної взаємодії. Описано можливість застосування децентралізованого підходу до реалізації заходів з ресурсозбереження стратегічними бізнес-одинацями у складі інтегрованого об'єднання в рамках розробленої та узгодженої політики ресурсозбереження. Обґрунтовано систему бізнес-правил розробки та реалізації ресурсної стратегії, кожне з яких є результатом комунікаційних і продуктових актів, описаних за допомогою DEMO-методології. У відповідність до бізнес-правил поставлено систему показників контролю за реалізацією політики ресурсозбереження. Розроблено об'єктно-рольову модель політики ресурсозбереження інтегрованого об'єднання корпоративних підприємств.

Ключові слова: ресурсна стратегія, механізм ресурсозбереження, бізнес-інжиніринг, інтеграція корпоративних підприємств.

DOI:

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 18.

Пилипенко Андрій Анатолійович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і бізнес-консалтингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: aarpil@ukr.net

Єремейчук Раїса Арсентіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і бізнес-консалтингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kafasso@hneu.edu.ua

УДК 658:662.004.18
JEL: D23; D24; G30; G34

Пилипенко А. А., Єремейчук Р. А. Оптимизация ресурсной стратегии интегрированного объединения корпоративных предприятий на основе критерия ресурсозбережения

Одним из способов достижения предприятием успеха в конкурентной борьбе является интеграция вокруг ключевых компетенций для совместного продвижения необходимой для потребителя ценности. В рамках такой интеграции актуализируется проблема организации рационального ресурсного обеспечения жизнедеятельности объединения предприятий, которая свела гипотезу исследования к распространению критерия ресурсозбережения на оптимизацию стратегического процесса. Целью исследования выступило развитие теоретико-методологического базиса организации стратегического управления ресурсозбережением корпоративного объединения предприятий. Методологическое основание реализации данной цели составила концепция бизнес-инжиниринга. Использование методологии архитектурного описания организации (*Design and Engineering Methodology for Organizations – DEMO*) позволило описать механизм ресурсозбережения с использованием стейкхолдерской парадигмы, когда ключевые стейкхолдеры интегрированного объединения совместно определяют ориентиры работы механизма, структурированные в разрезе элементов ресурсной стратегии объединения. Понимание ресурсной стратегии, в свою очередь, расширено учетом системы организационных возможностей участников интеграционного взаимодействия. Описана возможность применения децентрализованного подхода к реализации мероприятий по ресурсозбережению стратегическими бизнес-единицами в составе интегрированного объединения в рамках разработанной и согласованной политики ресурсозбережения. Обоснована система бизнес-правил разработки и реализации ресурсной стратегии, каждое из которых является результатом коммуникационных и продуктовых актов, описанных с помощью DEMO-методологии.

UDC 658:662.004.18
JEL: D23; D24; G30; G34

Pylypenko A. A., Eremeychuk R. A. Optimizing the Resource Strategy of Integrated Association of Corporate Enterprises Based on the Resource Saving Criterion

One of the methods for an enterprise to succeed in competition is to be integrated around the key competencies to jointly promote the value the consumer needs. As part of this integration, the problem of organizing a rational resource provision for the vitality of an association of enterprises is being actualized, which reduces the hypothesis of the study down to the extension of the criterion of resource saving to the optimization of strategic process. The research is aimed at developing the theoretic-methodological basis of the organization of strategic management of the resource conservation of corporate association of enterprises. The methodological basis for the research was the concept of business engineering. Using the *Design and Engineering Methodology for Organizations (DEMO)* allowed to describe the mechanism of resource conservation using the stakeholder paradigm, when the key stakeholders of the integrated association jointly define the orientations of the mechanism's function, structured in the context of elements of the resource strategy of an association. Understanding the resource strategy, in turn, has been enhanced by taking into account the system of organizational capabilities of the participants of the integration interaction. The possibility of applying a decentralized approach to the implementation of resource-saving activities by the strategic business units as part of an integrated association within terms of the elaborated and agreed resource-saving policy is described. The system of business rules for the development and implementation of the resource strategy is substantiated, where each of the rules is result of the communication and product acts described with use of the

В соответствии с бизнес-правилами поставлена система показателей контроля за реализацией политики ресурсосбережения. Разработана объектно-ролевая модель политики ресурсосбережения интегрированного объединения корпоративных предприятий.

Ключевые слова: ресурсная стратегия, механизм ресурсосбережения, бизнес-инжиниринг, интеграция корпоративных предприятий.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 18.

Пилипенко Андрей Анатолієвич – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри учета и бизнес-консалтинга, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)
E-mail: aapil@ukr.net

Еремейчук Раиса Арсентьевна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри учета и бизнес-консалтинга, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)
E-mail: kafacco@hneu.edu.ua

DEMO methodology. The system of indicators of monitoring the implementation of the resource-saving policy has been set in line with the business rules. An object-role model of resource-saving policy of the integrated association of corporate enterprises is developed.

Keywords: resource strategy, resource saving mechanism, business engineering, corporate integration.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 18.

Pylypenko Andrii A. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Accounting and Business Consulting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)
E-mail: aapil@ukr.net

Eremeychuk Raisa A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Business Consulting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)
E-mail: kafacco@hneu.edu.ua

Потреба підвищення ефективності діяльності підприємств та їх інтегрованих об'єднань завжди залишається актуальною з огляду на прагнення економічних суб'єктів максимізувати реалізацію наявного в них потенціалу та на численні зміни, які відбуваються в середовищі господарювання. Саме наявність подібних змін вимагає адаптації існуючих підходів до організації управління підприємством та оптимізації їх за критеріями пришвидшення оперативності прийняття рішень, збільшення ринкової вартості підприємства, максимізації цінності для акціонерів тощо. Одним із таких критеріїв оптимізації діяльності підприємства, який обов'язково має враховуватися системою управління та який доволі по-різному ідентифікується різними дослідниками, є ресурсозбереження. Складності практичної імплементації даного критерію лежать у площині відмінностей його теоретичного визначення, широкого розмаїття підходів до трактування категорії «ресурс», різноспрямованості цілей збереження довкілля та максимізації прибутку підприємства, складності технологічної реалізації заходів з ресурсозбереження тощо. Отже, актуальність дослідження забезпечуватиме гіпотеза щодо необхідності розповсюдження критерію ресурсозбереження на стратегічний процес підприємства.

Говорячи про ресурсну складову стратегічного процесу, необхідно акцентувати увагу на існування двох пластів наукових досліджень. Перший з них оперує поняттям наявності ресурсів чи компетенцій як основи для розробки корпоративної стратегії підприємства. Піонерськими тут є розробки Д. Дж. Колліса та С. А. Монтгомері [6] (вводиться поняття «трикутник корпоративної стратегії», в рамках якого відбувається об'єднання ресурсів та бізнес-процесів задля отримання стійких конкурентних переваг) і М. Портера [12] (обґрунтовується застосування ключової компетенції організації для отримання конкурентних переваг на виході певного ланцюга створення цінності). Послідовниками даного підходу є такі дослідники, як, наприклад, В. С. Пономаренко [11] (сформулював

ситуаційно-ресурсну концепцію фірми) та О. М. Гуцалюк [1] (довів доречність розбудови корпоративного розвитку на основі концепту «стратегічна компетентність інтегрованого об'єднання»).

При цьому стійкість конкурентних переваг, згідно з пропозиціями Дж. Тіса [18], досягається можливістю забезпечити узгодженість ключової компетенції підприємства зі змінами його бізнес-середовища. Тобто стійкість конкурентної позиції забезпечується динамічним переглядом сукупності специфічних спроможностей і специфічних активів підприємства. Такий перегляд, як це вже було доведено в роботах авторів [3], може реалізовуватися інтеграційним шляхом. За такого підходу актуалізується пропозиція О. І. Левенчука [8] щодо застосування концепту «стратегування», зміст якого зводиться до потреби динамічного перегляду не лише складових ключової компетенції підприємства чи інтеграційного об'єднання, а й складових виробленої стратегії. У контексті даного концепту показовою також є робота К. К. Прахалада та В. Рамасвами [13], в якій говориться про можливість залучення споживача до створення ринкової цінності, а отже, й до вироблення корпоративної стратегії. Узагальнення зазначених пропозицій підтверджує авторську гіпотезу щодо доречності формування корпоративної стратегії на основі формалізації процесів комунікацій ключових стейхольдерів.

Другий пласт досліджень орієнтований безпосередньо на формування та оптимізацію параметрів ресурсної стратегії як узагальноної моделі, перелік принципів, прийомів та правил присутності підприємства в зоні стратегічних ресурсів. Цей підхід розділяють такі учені-економісти, як, наприклад, В. В. Платонов [10] і С. В. Орехова та Ф. Я. Леготін [9]. Тут слід зазначити, що в переважній більшості випадків дослідники не приділяють достатньої уваги співвіднесенню зазначених вище аспектів утворення контурів ресурсного менеджменту на підприємстві (певним виключенням є зазначена праця С. В. Оре-

хової [9]). У кращому випадку наголос робиться на розгляді ресурсної стратегії як однієї з операційних стратегій підприємства, хоча з погляду системного підходу параметри даної стратегії мають підпорядковуватися характеристикам наявних у корпоративного підприємства ключових компетентностей. Саме в рамках необхідності подібного підпорядкування й співвіднесення корпоративної та ресурсної стратегій пропонуємо додатково орієнтуватися на такий вагомий аспект діяльності підприємства, як ресурсозбереження.

Як правило, даний концепт ідентифікують як метод «скорочення витрат ресурсів у виробництві та експлуатації» [4, с. 116] або як «комплекс заходів забезпечення зростаючих потреб і раціоналізації використання ресурсів» [2, с. 130]. Автори цих тлумачень [2; 4] наголошують на самостійній цінності дослідження проблеми ресурсозбереження. Це не є цілком доречним, оскільки забезпечувати економію ресурсів можна лише в контексті вірно вироблених стратегічних орієнтирів життєдіяльності корпоративного підприємства. З огляду на це пропонується вимогу ресурсозбереження розглядати як критерій оптимізації ресурсної стратегії, обмеженнями для якої виступатимуть параметри корпоративної стратегії. Реалізація подібної оптимізаційної моделі може базуватися на розробках таких авторів, як Л. А. Каменік [5] (розробила модель концепції безвідходного виробництва регіону в рамках узгодженої політики ресурсозбереження) та М. К. Топузов [14] (сформував системно-динамічну модель інноваційного розвитку корпорації, в якій ресурсозбереження виступає як цільова функція).

Зазначені розробки [5; 14] орієнтовані на застосування економіко-математичних методів. На думку авторів, в умовах інтегрованого об'єднання корпоративних підприємств більш доречним є застосування комунікаційних методів, які передбачають першочергове вироблення певних бізнес-правил взаємодії стратегічних бізнес-одиниць у складі інтегрованого утворення. Відповідно зазначені розробки зі сфери економіко-математичного моделювання використовуватимуться в рамках обмежень, визначених переговорним процесом. Потреба вироблення подібних обмежень визначила мету даного дослідження.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад організації стратегічного управління ресурсозбереженням корпоративного об'єднання підприємств на основі застосування концепції бізнес-інжинірингу.

Для реалізації мети статті пропонується поєднати декілька різних методологічних підходів до моделювання соціально-економічних систем.

Перш за все, проектування механізму ресурсозбереження пропонується реалізовувати в рамках описаної А. І. Левенчуком [8] стейкхолдерської парадигми. Орієнтація на дану парадигму передбачає

необхідність формування повного переліку стейкхолдерів корпоративного об'єднання підприємств, які визначатимуть вимоги до ресурсів та ресурсного забезпечення функціонування та розвитку інтегрованого об'єднання підприємств. Як методологічну основу досягнення узгодженості вимог стейкхолдерів пропонується використати розроблену Дж. Дітцем (*J. Dietz*) [15] концепцію онтологічного моделювання суб'єктів господарювання (в термінології Д. В. Кудрявцева [7] методологічну основу дослідження становить технологія бізнес-інжинірингу). Так, запропонована Дж. Дітцем і розвинута Т. Дженсенем (*T. Janssen*) [17] і Дж. Хугерворстом (*J. Hoogervorst*) [16], методологія архітектурного опису організації (*Design and Engineering Methodology for Organizations – DEMO*) створює мережу розподілу взаємодії та відповідальності в рамках корпоративної організації. Наявність такої мережі повною мірою відповідає мотиваційному підходу до управління ресурсозбереженням.

Алі зазначимо, що формування контурів управління ресурсозбереженням має відбуватися з урахуванням характеристик цільової системи підприємства (під цільовою системою в термінології [8] розуміється певна цінність, що задовольняє потреби обраного сегмента споживачів). Безпосередньо підприємство або інтегроване об'єднання підприємств забезпечуватиме просування цільової системи за її життєвим циклом. При цьому до практик реалізації такого руху додаватиметься вимога оптимізації використання ресурсів. Представлена на *рис. 1* схема моделює взаємодію стейкхолдерів під час визначення як характеристик цільової системи, так і вимог щодо ресурсної підтримки існування такої системи. Використані на *рис. 1* умовні позначення повною мірою відповідають трактуванню DEMO-методології в її інтерпретації у [7; 15–17]. Звернемо увагу, що авторами пропонується розширення розуміння ресурсної стратегії до стратегії формування так званих організаційних можливостей інтегрованого об'єднання підприємств.

Також в основу створення механізму управління ресурсозбереженням пропонується покласти фрактальний підхід до побудови інтегрованих структур бізнесу, описаний авторами у [3, с. 124–129]. Отже, відповідна реалізація авторської гіпотези щодо холархічного висування вимог до ресурсів (організаційних можливостей) і динамічних спроможностей корпоративного об'єднання підприємств наведено в *табл. 1*.

Зазначимо, що саме в рамках наведеного в *табл. 1* холархічного представлення відбуватиметься наслідування параметрів корпоративної стратегії на контури управління ресурсозбереженням. Також звернемо увагу на узгодженість задекларованого вище стейкхолдерського підходу з наведеним у *табл. 1* структуруванням елементів ресурсної стратегії та вимог до механізму ресурсозбереження. Саме взаємодія

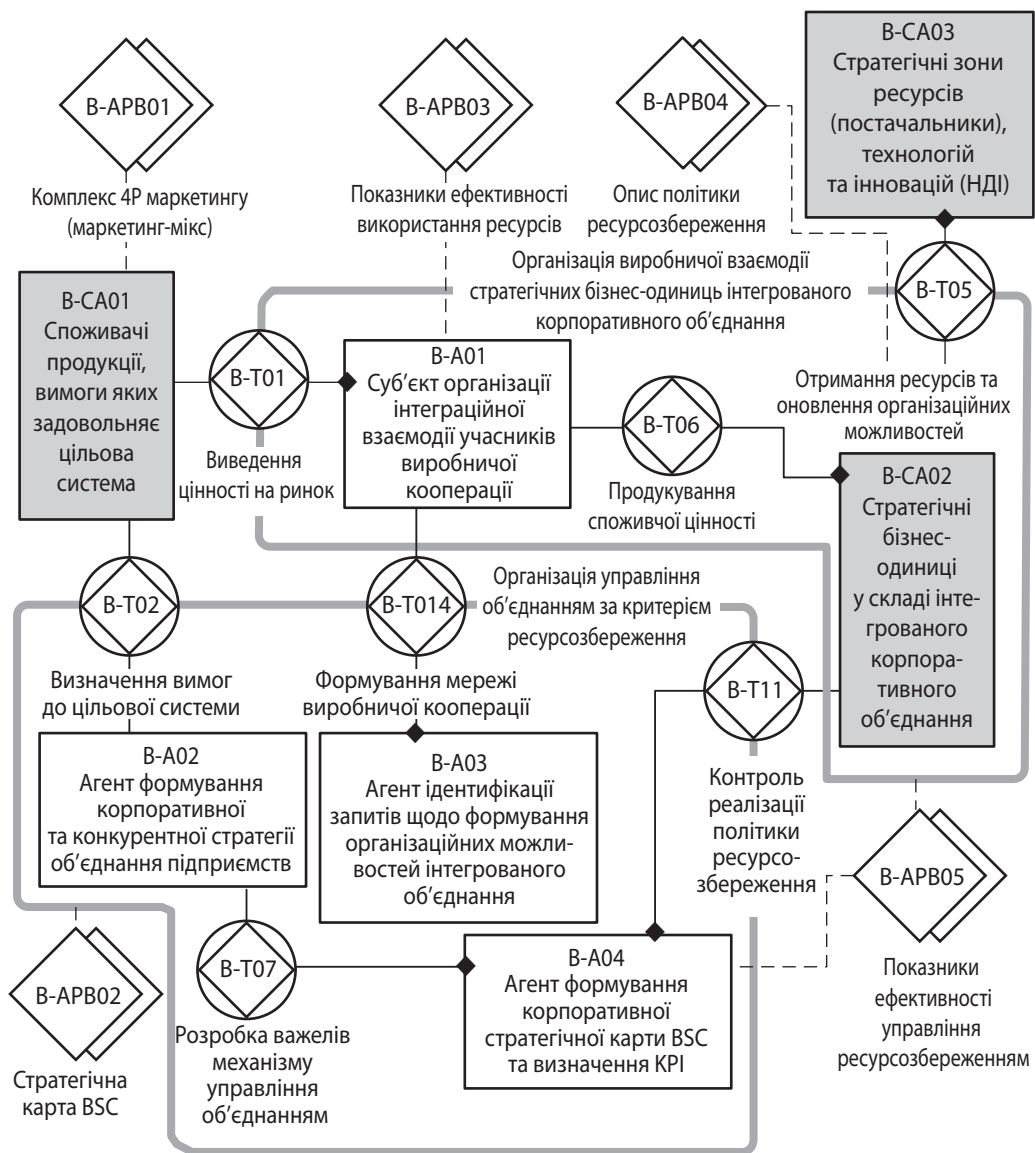


Рис. 1. Модель верхнього рівня додавання критеріїв ресурсозбереження до механізму стратегічного управління об'єднанням корпоративних підприємств (формування Global Actor Transaction Diagram методології DEMO)

Таблиця 1

Складові ресурсної стратегії об'єднання корпоративних підприємств

Складові ресурсної стратегії та її зв'язки з рештою стратегій	Вимоги до політики та механізму управління ресурсозбереженням	Показники контролю за реалізацію політики ресурсозбереження	Отриманий результат від реалізації комунікаційних актів
1	2	3	4
Правила реагування на зміни характеристик цільової системи. Перегляд ресурсного забезпечення маркетинг-міксу корпорації	Визначення конкурентних переваг цільової системи в частині економії ресурсів під час її експлуатації споживачем продукції	Рівень додаткового задоволення споживача від наданої спроможності мінімізації витрат від отриманої цінності	R02 – характеристики цільової системи визначено та відповідний їм комплекс 4P маркетингу сформовано
Підходи до забезпечення відповідності організаційних можливостей запитам стейкхолдерів	Оптимізація рівня розкриття потенціалу учасників об'єднання. Трансформація бізнес-процесів	Коефіцієнти зростання доходів та рентабельність продажів. Дохід на організаційну можливість	R03 – ресурсну стратегію, розширену концептом організаційних можливостей, сформовано
Правила відбору учасників інтеграційної взаємодії. Правила залучення технологій	Відповідність організаційних можливостей вимогам ресурсозбереження	Обсяги відходів та побічної продукції. Параметри створення запасів ресурсів	R04 – вимоги до виробничої кооперації сформовано та інституціоналізовано

1	2	3	4
Правила створення набору постачальників та інфраструктури. Правила залучення технологій	Залучення ресурсів на основі кооперації із суб'єктами, орієнтованими на заходи з ресурсозбереження	Тривалість та обсяги співпраці з обраними постачальниками. Рівень відповідності ресурсів вимогам	R05 – взаємодія із зонами стратегічних ресурсів налагоджена. Потрібні технології отримано
Правила реконфігурації бізнес-процесів та оптимізації логістичних витрат	Орієнтація на ефект синергії від об'єднання ресурсів і технологій у об'єднанні	Рівень витрат на одиницю продукції. Вихід продукції з одиниці витрат ресурсів	R06 – процес виробництва організовано та переведено в регулярний режим
Принципи забезпечення та орієнтири якості ресурсів	Правила делегування повноважень щодо ресурсозбереження	Обсяги економії ресурсів від реалізації обраної політики	R08 – політика ресурсозбереження сформована
Принципи мобілізації ресурсів у розрізі організаційних можливостей об'єднання	Орієнтація на технології, які сприяють раціональному використанню ресурсів	Показники фондовіддачі, рентабельності, тривалості обороту. Оборотність активів	R09 – значення індикаторів ефективності адаптовано до вимог ресурсозбереження
Принципи організації системи мотивації та використання людських ресурсів	У мотиваційних комплексах виокремлено складову підтримки ресурсозбереження	Сума коштів та відсоток прибутку, спрямованих на заохочення робітників	R10 – вимоги до мотиваційного забезпечення ресурсозбереження визначено
Логіка визначення границь контролю ресурсів. Рівень самоорганізації в реалізації потенціалу	Пропозиції щодо зміни способів організації виробництва та їх впливу на рівень ресурсозбереження	Рівень завантаження устаткування. Коефіцієнт виробничої собівартості реалізованої продукції	R11 – внутрішній контроль за реалізацією політики ресурсозбереження організовано
Правила адаптації до змін в технологічному процесі. Інвестиційні моделі залучення ресурсів	Узгодженість напрямків покращення параметрів техніки та устаткування з цільовою системою	Рівень якості нових видів продукції. Обсяги продукції, виробленої з використанням нових технологій	R12 – інноваційно-інвестиційну складову політики ресурсозбереження реалізовано
Принцип взаємодії із зоною ресурсів. Правила інтеграційно-коопераційної взаємодії зі стейкхолдерами	Параметри створення нових технологій ресурсозбереження. Покращення структури виробництва	Вартість проведення заходів з економії витрат ресурсів. Ресурсоемність. Ефекти від організації праці	R13 – вимоги до ресурсів, технологій їх обробки та організації роботи об'єднання визначено
Правила провадження та фінансування інновацій. Вимоги залучення інвестицій у ресурсозбереження	Фінансова політика інтегрованого об'єднання орієнтована на підтримку заходів з ресурсозбереження	Динаміка інноваційних витрат. Обсяги та вихід продукції з одиниці витрат на провадження інновацій	R14 – напрямки інноваційного оновлення організаційних можливостей та їх фінансування узгоджено
Правила створення запасів та залучення нових видів ресурсів. Правила щодо якості вхідних ресурсів. Політика розміщення фінансових ресурсів	Використання високо-технологічного устаткування. Оновлення засобів виробництва. Розширене відтворення. Ліквідація втрат ресурсів	Частка операцій та процесів з високою ресурсо- та працемісткістю. Динаміка логістичних витрат. Частка безвідходних операцій та процесів	R15 – вимоги до параметрів входів бізнес-процесів та технологій реалізації бізнес-процесів корпоративного об'єднання визначені
Ступінь централізації управління ресурсами. Рівень диверсифікації ресурсів у розрізі систем мотивації	Форми стимулювання за додержання орієнтирів ресурсозбереження й мінімізацію витрат	Розмір винагороди в рамках переліку стимулів за додержання орієнтирів ресурсозбереження	R16 – мотиваційну складову політики ресурсозбереження об'єднання реалізовано

стейкхолдерів визначатиме параметри та бажані значення перелічених у табл. 1 результатів роботи механізму стратегічного управління ресурсозбереженням. При цьому пропонується розширення означеної на рис. 1 схеми додаванням стейкхолдерів, які безпосередньо відповідатимуть за управління ресурсозбереженням. Результати такого розширення наведено на

рис. 2. Тут слід звернути увагу, що наведені в табл. 1 результати роботи механізму управління ресурсозбереженням отримуються в результаті реалізації комунікаційно-продуктових актів DEMO-методології, які на рис. 1 та рис. 2 задані множиною {B-T}.

Представлена на рис. 2 схема співвідноситься з наведеною на рис. 1 схемою за рахунок наявності на

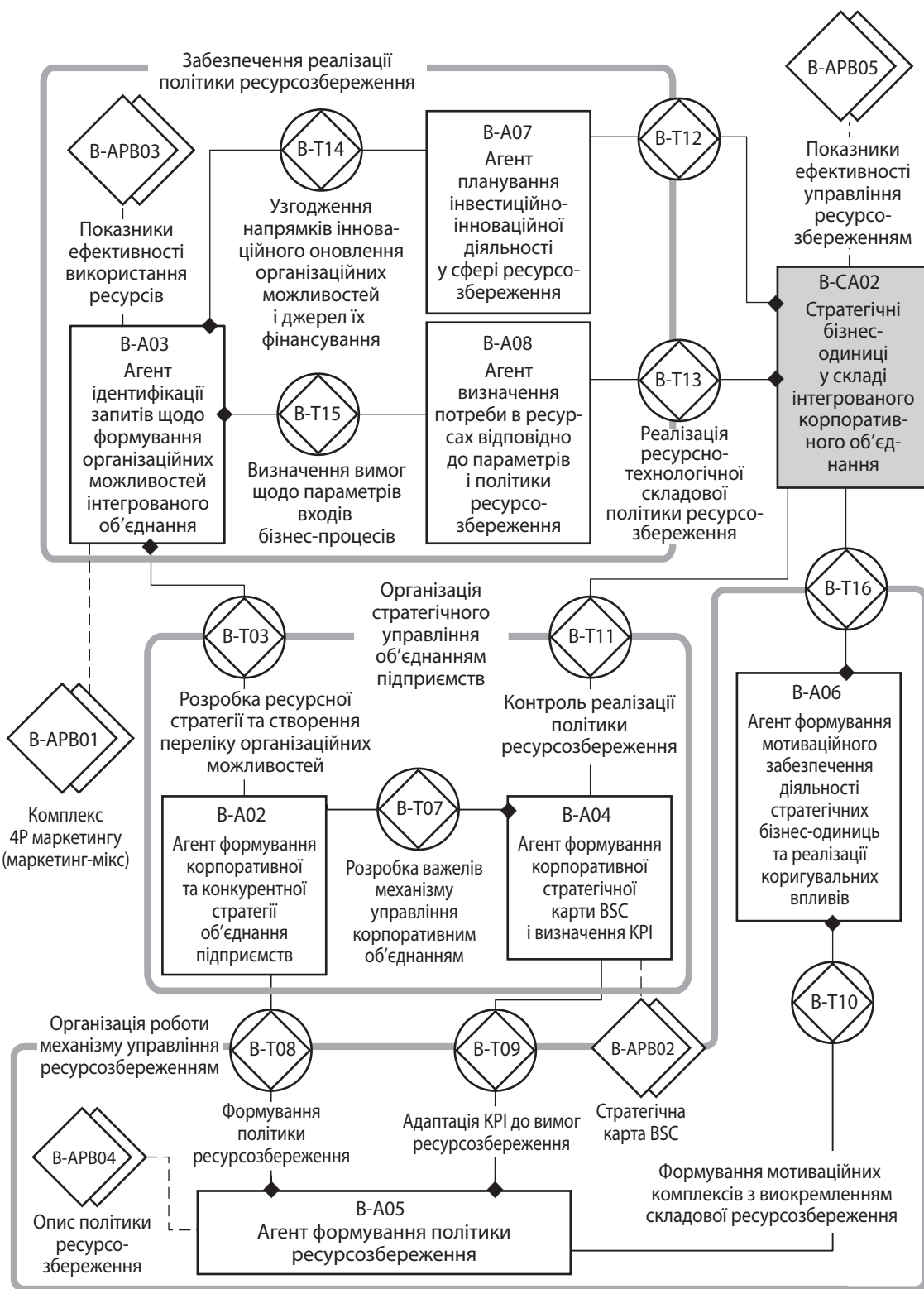


Рис. 2. Модель верхнього рівня організації стратегічного управління ресурсозбереженням інтегрованого об'єднання корпоративних підприємств

них певних «продуктових банків» (визначеної сукупності інформаційних, описаних у термінології DEMO), які задаються множиною {B-APB}. У рамках даної схеми передбачено децентралізований підхід до реалізації заходів з ресурсозбереження стратегічними бізнес-одницями у складі інтегрованого корпоративного

об'єднання в рамках розробленої та узгодженої політики ресурсозбереження. Метою означеної на рис. 1 і рис. 2 системи комунікаційних і продуктивних актів є визначення бажаних значень наведених у табл. 1 індикаторів ефективності та прийняття означених значень всіма наведеними на рис. 1 і рис. 2 стейкхол-

дерами. При цьому мотиваційні комплекси стратегічних бізнес-одиниць розширюються вимогою ресурсозбереження та пов'язуються з набором індикаторів КРІ зі стратегічної карти збалансованої системи показників корпоративного об'єднання. Реалізувати ж задекларовані у стратегічній карті настанови ресурсозбереження пропонується на основі застосування логіки предикатів, які в рамках методології DEMO розкриваються у вигляді наведеної на рис. 3 об'єктно-рольової моделі.

Означена на рис. 3 схема зв'язу наведені в табл. 1 результати взаємодії стейкхолдерів з бізнес-правилами реалізації політики ресурсозбереження. За такого підходу дана схема може розглядатися як модель предметної області дослідження або базису формування відповідного інформаційного забезпечення механізму управління ресурсозбереженням і реалізацією ресурсної стратегії.

Таким чином, у статті наведено методичний підхід до формування ресурсної стратегії інтегрованого об'єднання корпоративних підприємств, в основу якого покладено технологію бізнес-інжинірингу та підтримку комунікацій ключових стейкхолдерів щодо ідентифікованих складових ресурсної стратегії. Відмінністю пропозиції є орієнтація комунікаційного процесу на узгоджене формуван-

ня політики ресурсозбереження в розрізі означених елементів ресурсної стратегії. Разом із тим потребує більш детального пророблення врахування фактальності побудови інтегрованого об'єднання корпоративних підприємств при каскадуванні та балансуванні складових корпоративної карти, пов'язаних з ресурсозбереженням. Це й становитиме перспективи подальших досліджень авторів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Гуцалюк О. М.** Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.
2. **Іванов Н. І., Бреславцев А. В., Хижняк Л. Г.** Ресурсообеспечение промышленных предприятий. Донецк : ИЭН, 1999. 355 с.
3. **Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А.** Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. 400 с.
4. **Каленюк А. А.** Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе управления ресурсосбережением. *Вестник СГСЭУ.* 2009. № 4. С. 116–118.
5. **Каменик Л. Л.** Ресурсосберегающая политика и механизм ее реализации в формате эволюционного развития. СПб., 2012. 478 с.

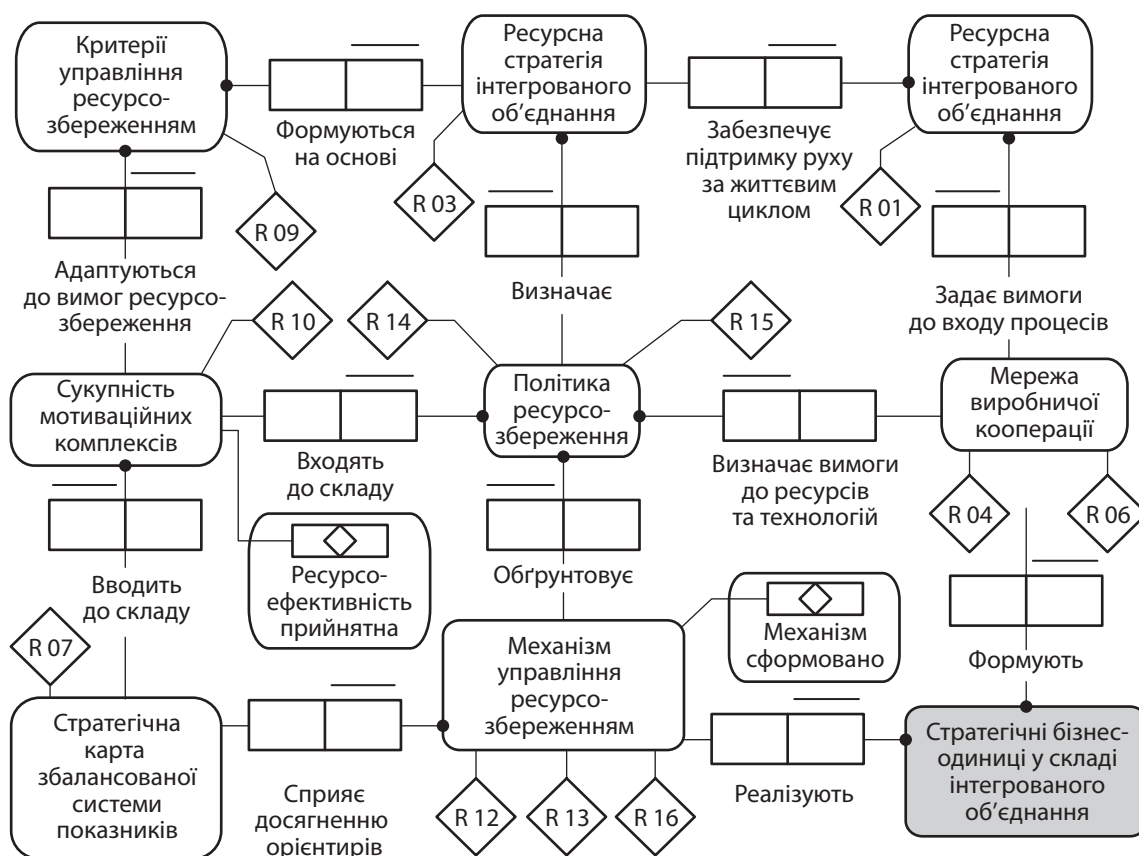


Рис. 3. Об'єктно-рольова модель політики ресурсозбереження інтегрованого об'єднання корпоративних підприємств (фрагмент)

- 6. Коллис Д. Дж., Монтгомери С. А.** Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. 400 с.
- 7. Кудрявцев Д. В., Арзуманян М. Ю., Григорьев Л. Ю.** Технологии бизнес-инжиниринга. СПб. : Издательство политехнического университета, 2014. 427 с.
- 8. Левенчук А. И.** Системное мышление. М. : Издательские решения, 2018. 440 с.
- 9. Орехова С. В., Леготин Ф. Я.** Формирование ресурсной стратегии фирмы в контексте RBV-анализа. *Известия УрГЭУ*. 2015. № 4. С. 15–26.
- 10. Платонов В. В.** Стратегия ресурсного обеспечения инновационной деятельности. СПб. : СПбГУЭФ, 1999. 172 с.
- 11. Пономаренко В. С.** Стратегічне управління підприємством. Харків : Основа, 1999. 620 с.
- 12. Портер М.** Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Паблишерз, 2008. 720 с.
- 13. Прахалад К. К., Рамасвами В.** Майбутнє конкурентії. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. Київ : Видавництво Олексія Капусти, 2005. 258 с.
- 14. Топузов Н. К.** Моделирование механизма управления ресурсосбережением корпорации. *Вестник Южно-Уральского государственного университета*. 2009. № 9. С. 63–67.
- 15. Dietz J.** *Enterprise Ontology. Theory and Methodology*. The Netherlands : Springer, 2006. 240 p.
- 16. Hoogervorst J.** *Enterprise Governance and Enterprise Engineering*. The Netherlands : Springer, 2009. 443 p.
- 17. Janssen T.** *Enterprise Engineering. Sustained Improvement of Organizations*. The Netherlands : Springer, 2016. 148 p.
- 18. Teece D. J.** *Dynamic capabilities and strategic management*. New York : Oxford University Press, 2009. 299 p.

REFERENCES

Dietz, J. *Enterprise Ontology. Theory and Methodology*. The Netherlands: Springer, 2006.

Hoogervorst, J. *Enterprise Governance and Enterprise Engineering*. The Netherlands: Springer, 2009.

Hutsaliuk, O. M. *Upravlinnia intehratsiinym rozvytkom korporatyvnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of integration development of corporate enterprises: theory, methodology, practice]. Zaporizhzhia: VD «Helvetyka», 2018.

Ivanov, N. I., Breslavtsev, A. V., and Khizhniak, L. G. *Resursoobespecheniye promyshlennykh predpriyatii* [Resource supply of industrial enterprises]. Donetsk: IEN, 1999.

Ivanov, Yu. B., and Pylypenko, A. A. *Intehratsiinyi rozvytok subiektiv hospodariuvannia: teoretychne obgruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia* [Integrative development of business entities: theoretical substantiation and management organization]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2012.

Janssen, T. *Enterprise Engineering. Sustained Improvement of Organizations*. The Netherlands: Springer, 2016.

Kaleniuk, A. A. "Povysheniye konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriyatiya na osnove upravleniya resursoberezheniem" [Improving the competitiveness of an industrial enterprise based on resource management]. *Vestnik SGSEU*, no. 4 (2009): 116-118.

Kamenik, L. L. *Resursoberegayushchaya politika i mekhanizm yeye realizatsii v formate evolyutsionnogo razvitiya* [Resource-saving policy and the mechanism for its implementation in the format of evolutionary development]. St. Petersburg, 2012.

Kollis, D. Dzh., and Montgomeri, S. A. *Korporativnaya strategiya. Resursnyy podkhod* [Corporate strategy. Resource approach]. Moscow: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.

Kudryavtsev, D. V., Arzumanyan, M. Yu., and Grigorev, L. Yu. *Tekhnologii biznes-inzhiniringa* [Business Engineering Technologies]. St. Petersburg: Izd-vo politekhnicheskogo universiteta, 2014.

Levenchuk, A. I. *Sistemnoye myshleniye* [Systemic thinking]. Moscow: Izdatelskiye resheniya, 2018.

Orekhova, S. V., and Legotin, F. Ya. "Formirovaniye resursnoy strategii firmy v kontekste RBV-analiza" [Formation of a firm's resource strategy in the context of RBV analysis]. *Izvestiya UrGEU*, no. 4 (2015): 15-26.

Platonov, V. V. *Strategiya resursnogo obespecheniya innovatsionnoy deyatel'nosti* [Resource support strategy for innovation]. St. Petersburg: SPbGUEF, 1999.

Ponomarenko, V. S. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom* [Strategic management of the enterprise]. Kharkiv: Osnova, 1999.

Porter, M. *Konkurentnoye preimushchestvo. Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit yego ustoychivost* [Competitive advantage. How to achieve a high result and ensure its stability]. Moscow: Alpina Pablisherz, 2008.

Prakhlad, K. K., and Ramasvami, V. *Maibutnie konkurentsii. Tvorennia unikalnoi tsinnosti spilno z klientamy* [The future of competition. Creating unique value together with clients]. Kyiv: Vyd-vo Oleksiia Kapusty, 2005.

Teece, D. J. *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford University Press, 2009.

Topuzov, N. K. "Modelirovaniye mekhanizma upravleniya resursooberezheniem korporatsii" [Modeling the mechanism of resource management of a corporation]. *Vestnik Yuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 9 (2009): 63-67.