

УДК 658.5

Теплюк М.А., аспірант

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ФОРМУВАННЯ ПІДСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ СИМБІОЗУ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

У публікації підлягають розгляду теоретико-методичні положення аналізу ефективності ресурсозабезпечення діяльності підприємства. Визначено особливості діяльності підприємства, що пов'язані з використанням ресурсів та їх структурою. Зазначено, що використання ресурсного портфеля, виступає резервом підвищення ефективності функціонування підприємства. Досліджено особливості проведення систематизації ресурсів з врахуванням їх пріоритетності.

Ключові слова: ресурси, ресурсне забезпечення, ресурсний портфель, стратегічні ресурси.

Терлюк М.

THE PRIORITIES FOR RESOURCING PROCESS ACTIVITIES ON THE ENTERPRISE

In a publication are subject consideration a theoretical analysis of the effectiveness of resource position in the company. The features of the company, which involves the use of various resources and their rational consumption appears reserve to enhance the functioning in the company. Peculiarities of conducting systematization resources taking into account their weights

Keywords: resources, resource support, resource portfolio, strategic resources.

Теплюк М.А.

ПРИОРИТЕТНОСТЬ ПРОЦЕССОВ РЕСУРСОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В публикации рассмотрены теоретико-методологические положения анализа эффективности ресурсообеспечения деятельности предприятия. Определены особенности деятельности предприятия, связанной с использованием тех или иных видов ресурсов. Указано, что рациональное потребление выступает резервом повышения эффективности функционирования предприятия. Исследованы особенности проведения систематизации ресурсов с учетом их важности.

Ключевые слова: ресурсы, ресурсное обеспечение, ресурсный портфель, стратегические ресурсы.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. В умовах динамічного конкурентного середовища та з поглибленням кризових явищ, слід зосереджувати увагу на дослідженні елементів стратегічного розвитку підприємства, в контексті вдосконалення підсистеми управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. Зазначимо, що досягнення ефективності функціонування управління ресурсами та їх комбінаціями, можливе за рахунок гнучкості системи, яка зможе пристосовуватись до будь-яких ринкових змін.

Передумовами виникнення потреби в раціональному веденні господарської діяльності підприємства є проблема обмеженості ресурсів, з одного боку, і постійне прагнення до зростання результативності діяльності - з іншого. Саме ефективне використання наявних ресурсів дає змогу задовольнити максимум потреб підприємства та отримати бажаний результат. Дослідження даних аспектів формування, вдосконалення та імплементації підпорядкованих стратегічних цілей підприємства з

врахування системи управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства, є актуальним для сьогоднішніх реалій ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Протягом періоду становлення економічної науки, дослідженням проблеми раціонального використання ресурсної бази підприємства займалися, як закордонні так і вітчизняні науковці. Дослідження питань системи управління, в контексті стратегічного менеджменту, викладено в працях науковців, а саме: І.Ансоффа, Д. Аакер, Ф. Альберта, В. Брайяна, К.Джонсона, К. Ендрбса, М. Мескона, Дж. Пірса, М.Портера, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, А. Чандлера, І.А. Бланка, В.Р. Весніна, О.С. Віханського, Д. Гейделя, В.С. Єфремова, Г. Мінцберга, Є.Г. Новицького, М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єву, Б.М. Мізюка, Б.Г. Литвака, Л.І. Федулову, З.Є. Шершньову, Р.А. Фатхутдінова, Ханса Віссема та інших.

Тому з урахуванням загострення рівня конкуренції на світових ринках стратегія підвищення конкурентоспроможності вітчизняних пивоварних підприємств має базуватися на формуванні на основі налагодженої підсистеми ресурсозабезпечення господарської діяльності, до складу яких залучаються підприємства-лідери та технологічно пов'язані з ними спеціалізовані виробництва цієї чи суміжної промисловості.

Цілі статті. Метою статті є формування підсистеми управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності на основі симбіозу теорії та практики.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасна концепція розвитку пивоварних підприємств включає аналіз передумов ринкової трансформації економіки, запровадження інноваційно-інвестиційної моделі розвитку, структурну перебудову підкомплексу. Формування подальшого стратегічного розвитку та вдосконалення діяльності у складі: фінансових, функціональних, виробничих, інноваційно-інвестиційних, соціальних та інфраструктурних пріоритетів [8, 30]. Де основним базисом є визначення ефективності новітніх методів менеджменту та аналізу національних і міжнародних ринків пивної продукції. Разом з тим, дослідження показали, що на сьогоднішній день необхідним є формування цілеспрямованої системи управління ресурсозабезпеченням діяльності пивоварних підприємств, впровадження якої сприятиме досягненню функціонально-галузевої та регіональної збалансованості розвитку, підвищенню ефективності внутрішніх механізмів ринку, та раціоналізації взаємозв'язків, подолання або зниження негативного впливу сукупності різного роду ризиків.

Використання ресурсного потенціалу, забезпечення ринкової трансформації пивоварної промисловості, базових змін в розміщенні, реструктуризації та підвищенні ефективності виробництва є пріоритетним питанням [97]. Зміцнення позиції вітчизняних броварень на внутрішньому та зовнішньому ринках залежить від стратегічного управління, обґрунтованого регулювання та запровадження ефективного організаційно-економічного механізму здійснення прогресивних змін, формування правової основи для проведення ефективної інноваційно-інвестиційної політики.

З метою вдосконалення діяльності пивоварних підприємств, посилення їх конкурентних переваг, поряд з реформуванням організаційної та управлінської структури, системи взаємодії підкомплексу важливим є дотримання узгодженості «стратегія – система – управління» (рис.1.) та впровадження ряду заходів, а саме:

✓ оптимізація матеріально-технічної бази з використанням лізингових схем фінансування бізнесу, розробка ефективних рекламних заходів для збільшення попиту на слабоалкогольну продукцію, стимулювання збуту, підвищення ґрунтовності маркетингових досліджень;

- ✓ застосування високоефективних методів управління ресурсозабезпеченням діяльності підприємства та інноваційних технологій для впровадження нових напоїв;
- ✓ визначення фактичного стану та перспектив подальшого розвитку товарної кон'юнктури національного, регіональних і зовнішніх ринків;
- ✓ орієнтація пиварної промисловості на вимоги споживача, ринку та ресурсозабезпеченості діяльності підприємств;
- ✓ Забезпечення умов для конкурентоспроможної стратегії розвитку, дослідження факторів впливу на формування ринку пивоварної продукції.



Рис. 1. Взаємозв'язок «стратегія–система-управління» ресурсозабезпеченням діяльності пивоварних підприємства

**розроблено автором*

З врахуванням загострення рівня конкуренції на пивному ринку, стратегія підвищення конкурентоспроможності вітчизняних пивоварних підприємств має базуватися на системи управління ресурсозабезпечення їх господарської діяльності, до складу яких залучаються компанії - лідери та технологічно пов'язані з ними спеціалізовані виробництва цієї або суміжної промисловості.

Відповідно, до напрацювань в першому розділі, на нашу думку слід зазначити, що при формуванні стратегії управління ресурсозабезпеченням діяльності пивоварних підприємств, необхідно дотримуватись певного алгоритму дій (рис.2.) та звернути увагу на певні особливості, для того, щоб в подальшому уникнути суперечностей та отримати позитивні результати.

Оскільки ресурсний потенціал є базисом функціонування кожного пивоварного підприємства, тому в розрізі стратегічного менеджменту йому притаманні специфічні функції, а саме:

- ✓ визначення альтернативних стратегій розвитку пивоварних підприємств відповідно до ресурсного портфеля компанії;

- ✓ прийняття управлінського рішення на основі альтернативних стратегій розвитку адаптованої до RBV-аналізу;
- ✓ досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок стимулювання пошуку та формування унікальних ресурсних комбінацій;
- ✓ адаптація до змін зовнішнього середовища за рахунок кооперації стратегічної карти з ресурсним портфелем.



Рис.2. Алгоритм стратегічного управління ресурсним забезпеченням діяльності пивоварних підприємств

**розроблено автором*

Оскільки ресурсний потенціал є базисом функціонування кожного пивоварного підприємства, тому в розрізі стратегічного менеджменту йому притаманні специфічні функції, а саме:

- ✓ визначення альтернативних стратегій розвитку пивоварних підприємств відповідно до ресурсного портфеля компанії;
- ✓ прийняття управлінського рішення на основі альтернативних стратегій розвитку адаптованої до RBV-аналізу;
- ✓ досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок стимулювання пошуку та формування унікальних ресурсних комбінацій;
- ✓ адаптація до змін зовнішнього середовища за рахунок кооперації стратегічної карти з ресурсним портфелем.

Тобто, для забезпечення ефективного функціонування пивоварних підприємств, необхідно узгодити базисну тріаду господарської діяльності, а саме: стратегічний менеджмент, систему управління та ресурсний портфель організації. Доцільно зазначити, що при формуванні ефективної системи управління ресурсозабезпеченням господарської діяльності пивоварних підприємств, необхідно проводити аналіз, як внутрішнього так і зовнішнього середовища. В подальшому це дозволить раціонально зважити ресурс, побудувати ресурсні комбінації, уникнути потенційних загроз та нівелювати ризиків та сформувати стратегію управління ресурсозабезпеченням пивоварної діяльності (рис.3.).

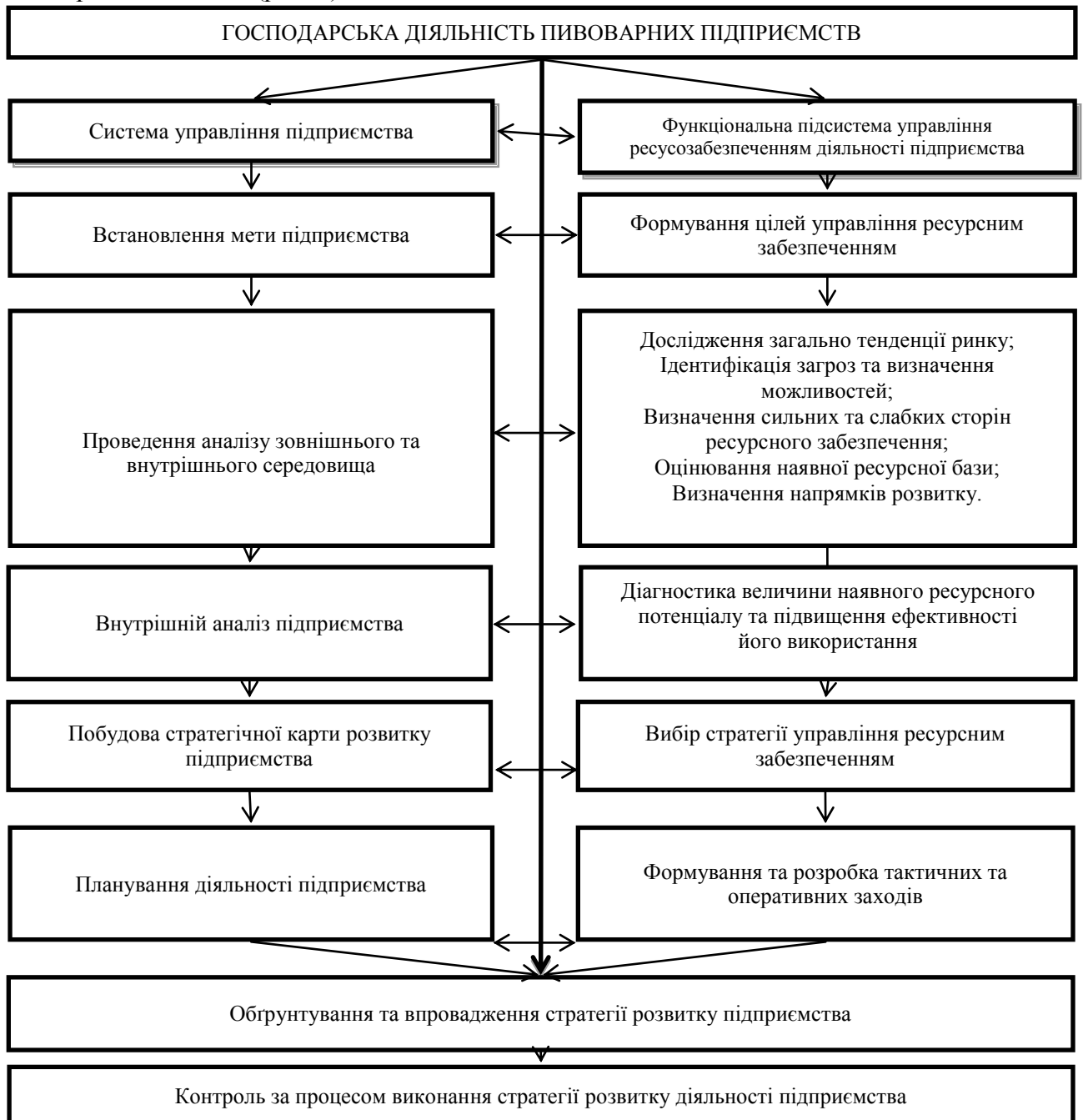


Рис. 3. Алгоритм обґрунтування стратегії управління ресурсозабезпеченням діяльності пивоварних підприємства

**розроблено автором*

Відповідно до окресленої схеми, в основі стратегічного управління ресурсами, покладено специфічні фактори та передумови, які пов'язаних з особливостями функціонування компанії та діалектикою ресурсних комбінацій.

На першому етапі для визначення та обґрунтування стратегії розвитку діяльності пивоварних підприємства, необхідним є формування та обґрунтування системи управління з подальшим відокремленням саме підсистеми управління ресурсозабезпеченням діяльності пивоварних підприємств.

Другим етапом є встановлення мети для пивоварних компаній, які впершу чергу націлені на для досягнення ефективності підсистеми управління ресурсозабезпеченням діяльності. Тобто, необхідно визначити вектор прагнень підприємств в майбутньому. Для деталізації етапів досягнення мети, необхідно побудувати дерево цілей з добором та розподілом ресурсів, на нашу думку цілепокладання доцільно розглядати на основі трьох аспектів процесу управління ресурсозабезпеченням діяльності підприємства, а саме:

- підвищення ефективності використання наявних ресурсів та їх комбінацій;

- збільшення ресурсного потенціалу за рахунок оптимізації ресурсних комбінацій та виокремлення стратегічно важливих елементів ресурсного портфеля;

- стратегія розвитку пивоварних підприємств на базі RBV-аналізу.

Відповідно до особливостей ресурсного потенціалу пивоварних підприємств та специфіки об'єкта управління, на нашу думку, варто сформувати три основні групи завдань процесу менеджменту, а саме:

- Перша група - управління наявними та залученими ресурсами у процесі виробництва слабоалкогольної продукції з урахуванням їх якісних та кількісних характеристик, тобто: забезпечення для кожної групи пивоварних підприємств такої мінімальної кількості ресурсів, що формує передумови до використання потенціалу інших ресурсів; збалансування ресурсного дерева для оптимізації використання; мінімізація витрат на формування та відтворення ресурсного портфеля.

- Друга група - управління процесом використання ресурсів та їх комбінацій з метою максимізації результативності розкриття наявних можливостей ресурсозабезпечення діяльності пивоварних підприємств.

- Третя група – управління розвитком та відтворення ресурсного потенціалу, а саме: забезпечення реалізації потенційних можливостей наявних ресурсів; нарощування та оптимізація ресурсоощадження та ресурсозбереження у процесі їх використання; збільшення величини ресурсного потенціалу за рахунок розширення та деталізації ресурсного портфелю.

На третьому етапі необхідною є діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування пивоварної промисловості. Тобто, для розвитку компаній необхідно дослідити фактори, які можуть безпосередньо впливати на процес формування ресурсного портфеля та використання з значенням вагомості впливу.

Наступний етап даної моделі включає комплексну діагностику стану ресурсного дерева та його продуктивних можливостей, а саме аналіз уже сформованої в минулому сукупності матеріальних і нематеріальних ресурсів, рівень їх використання, а також майбутні аспекти та перспективи розвитку ресурсного потенціалу.

П'ятий етапом є побудова стратегічної карти розвитку ресурсозабезпечення діяльності пивоварних підприємства, за рахунок діагностики наявних ресурсів, аналізу потенційних можливостей їх використання, а також визначення якісних та кількісних характеристик. З чого випливає формування та аналіз альтернатив з обґрунтуванням оптимального варіанту управління ресурсозабезпеченням діяльності. Також доцільно зазначити, що для початку необхідно, здійснити відбір базових параметрів формування стратегічної карти, а саме: діагностувати рівень ресурсозабезпеченості діяльності пивоварних підприємства та визначити вагові коефіцієнти цінності ресурсів для розвитку ресурсного потенціалу. Слід зауважити, що у процесі формуванні стратегії

важливим є вибір оптимального методу оцінювання матеріальних та інтелектуальних ресурсів, на основі яких робляться висновки щодо якісних, кількісних, слабких та сильних характеристик ресурсів.

На шостому етапі відбувається подальше планування діяльності пивоварних підприємства, на базі попереднього оцінювання ресурсних параметрів, а також розробляються тактичні та оперативні заходи, щодо формування альтернативних варіантів стратегічного напрямку розвитку функціональної підсистеми управління ресурсозабезпечення діяльності. Деталізацію слід проводити за об'єктом управління, за наявними ресурсам, їх комбінаціями та рівнем його використання.

На сьомому етапі необхідно провести аналіз альтернативних варіантів з визначенням оптимальної стратегії розвитку підсистеми управління ресурсозабезпечення діяльності підприємств. Основна стратегія буде визначати загальну спрямованість менеджменту, але в залежності від факторів впливу, можливим є адаптація елементів з іншими стратегічними альтернативами.

На останньому етапі здійснюється контроль за процесом виконання стратегії розвитку діяльності пивоварних підприємства, тобто проводиться моніторинг результатів впровадження даної стратегії на основі RBV-аналізу. В разі позитивного оцінювання продовжується виконання поставленої мети, у випадку неверифікації необхідно здійснити відбір з-поміж інших альтернатив або дефрагментувати обрану.

Слід відзначити, що в економічній науці концепція формування та розвитку системи ресурсозабезпечення діяльності підприємства, зумовлена специфічним матеріально-технічної та фінансовою базою, але ми наголошуємо, на необхідності розгляду симбіозу матеріальних та інтелектуальних складових ресурсного потенціалу. Оскільки, будь-яка система управління ресурсозабезпеченням діяльності пивоварного підприємства, на нашу думку, повинна ґрунтуватись на врахуванні таких ключових параметрах, як: фінансово-економічний стані компанії, наявності та доступу до ресурсів, можливості їх комбінацій, пристосованість до динамічних змін ринкового середовища, рівня накопичення та використання ресурсного потенціалу підприємства. В залежності від факторів впливу на стратегію управління ресурсозабезпеченням господарської діяльності, буде залежить доцільність цілей та ефективність функціонування функціональної підсистеми менеджменту ресурсозабезпеченням діяльності пивоварних підприємств.

Висновок. Дослідження показало, що управління ресурсозабезпеченням діяльності пивоварних підприємств України, характеризується фрагментністю та відсутністю комплексного підходу. Така ситуація зумовлена тим, що на більшості броварень немає чітко сформульованих, взаємоузгоджених цілей, цінностей та завдань щодо діяльності з раціоналізації використання ресурсів, а також відповідних програм, заходів щодо аналізу та оцінки змін. Такий стан речей не відповідає сучасним ринковим умовам і підтверджує відсутність системного підходу до управління ресурсозабезпеченням діяльності суб'єктів господарювання, яке на наш погляд, чинить вирішальний вплив на формування конкурентних переваг для броварень.

Тому для підприємств пивоварної промисловості пропонуємо впровадження системного підходу до управління ресурсозабезпеченням господарської діяльності, який дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів та утримати основних елементів ресурсного портфеля – скорочення витрат, створення цінності для стейкхолдерів та зменшення ризику шляхом мінімізації дії бар'єрів входження ресурсу в трансформаційний процес.

Список використаних джерел:

1. Adams K. Externalisation vs specialisation: what is happening to personnel? Human Resource Management Journal, 14, pp. 40–54, 1991.
2. Wernerfelt B. "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, 5, 1984, pp. 171-184.
3. Bartlett C. A., Ghoshal S. Transnational Management Text: Cases and readings on cross-boarder Management, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.
4. Edvinsson L. and Malone, M. S. Intellectual Capital: Realizing your Company's Tme Value by Finding Its Hidden Brainpower. – N. Y.: Harper Business, 1997.

5. Sveiby K.-E. Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard All rights reserved [Електронний ре-сурс]. – Режим доступу: <http://www.sveiby.com>.
6. Stewart T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. – New York: Currency Doubleday, 2007. – р. 67.
7. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: теорія і практика : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовт. 2014 р., Київ / ред.: Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін, О. І. Олексюк; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2014. - 377 с. - укр. - рус. - англ.
8. Швиданенко Г.О. Управління ресурсами підприємства : колектив. монографія / Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, В. П. Кукоба, О. І. Олексюк, І. А. Павленко; ред.: Г. О. Швиданенко; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2014. - 418 с. - укр.
9. Федонін О. С. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія / О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, І. А. Павленко, О. І. Олексюк; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2011. - 257 с. - Бібліогр.: с. 247-257 - укр.
10. Чухно А. А. Інституціонально-інформаційна економіка [Текст] : підруч. / [А. А. Чухно, П. М. Леоненко, П. І. Юхименко] ; за ред. акад. НАН України А. А. Чухно. – К. : Знання, 2010. – 687 с.
11. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку / А. Чухно // Економіка України - 2002. - №11. - С. 48-54.
12. Швиданенко Г. О., Шевчук Н. В. Управління капіталом підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2007. – 440 с.
13. Козырев А. Экономика интеллектуального капитала [Текст] / А. Козырев; Научные доклады № 7(R)–2006. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.
14. Удовиченко О.М. Понятие, классификация, измерение и оценка нематериальных активов (объектов) компании: подходы к проблеме [Текст] / О.М. Удовиченко. – Научные доклады № 13(R) – 2007. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2007.
15. Марченко Л. Проблемы определения, использования и оценки интеллектуального капитала предприятиями республики Беларусь [Текст] / Л. Марченко, Л. Федосенко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2009. – №1(2).