



Ефективна економіка № 8, 2017

УДК 658.51(043.3)

*О. І. Шнарович,  
здобувач, Університет митної справи та фінансів  
Н. О. Небаба,  
к. е. н.*

## ФОРМУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛ СТРАТЕГІЧНИХ РЕСУРСНИХ ПОТОКІВ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*О. І. Shnarevych,  
University of Customs and Finance  
N. O. Nebaba,  
PhD in Economics*

### STRATEGIC RESOURCE FLOWS FORMATION AND DISTRIBUTION IN THE RESOURCE SUPPORT FOR THE ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

*При стратегічному плануванні розвитку підприємства запропоновано використовувати положення потоково-проектного підходу, в рамках якого формування ресурсного забезпечення стратегії розвитку розглядається через виокремлення, динамічне структурування, розподіл та перерозподіл сукупності стратегічних ресурсних потоків. Розкрито сутність явища стратегічного ресурсного потоку як цілісної сукупності економічно умовно-однорідних об'єктів (ресурсів), що визначається системно-динамічним характером упорядкування кількісних та якісних параметрів розподілу у просторі та часі відповідно до вимог забезпечення реалізації комплексу проектів розвитку підприємства.*

*Запропоновано методичний підхід щодо розподілу стратегічних ресурсних потоків при формуванні ресурсного забезпечення стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано доцільність розгляду системи ресурсного забезпечення стратегії розвитку підприємства як сформованої в рамках взаємодії функціональних підсистем управління розвитком сукупності циклічних зв'язків, орієнтованих на підтримку високого рівня здатності щодо адаптації до змін господарського середовища з наявністю зворотних зв'язків. Подано обґрунтування складу системи показників та розроблено рекомендації щодо оцінки рівня організації системи ресурсного забезпечення стратегії розвитку підприємства. Запропонована послідовність стратегічного планування заходів із підвищення ефективності ресурсного забезпечення розвитку підприємства. Доведено доцільність впровадження перспективного та коопераційно-конкурентного підходів в рамках запропонованої послідовності для підвищення обґрунтованості та закріплення стратегічної спрямованості управлінських рішень в сфері ресурсозбереження на виконання пріоритетів підтримки процесу реалізації обраної стратегії розвитку.*

*The expediency of using the flow-project approach to form the resource support of the enterprise development based on the strategic resource flows ordering is substantiated. In the enterprise development strategic planning, it is proposed to use the flow-project approach provisions, in which resource support formation for the development strategy is considered through the strategic resource flows set isolation, dynamic structuring, distribution and redistribution. The strategic resource flow phenomenon essence as a whole economically conditionally homogeneous objects (resources) set is revealed, which is determined by the system-dynamic nature distribution ordering quantitative and qualitative parameters in space and time in accordance with the requirements of ensuring the enterprise development projects complex implementation.*

*A methodical approach to the strategic resource flows distribution in the formation of resource support for the enterprise development strategy is proposed. The expediency of considering the resource support system of the enterprise development strategy as formed in the management functional subsystems interaction framework of the cyclic communications development, oriented to maintain a high level ability to adapt to changes in the economic environment with the feedbacks presence, is substantiated. The index system composition substantiation is given and recommendations are made regarding the assessment of the enterprise development strategy resource system organization level. The sequence of measures strategic planning to increase the enterprise development resource support efficiency is proposed. The introducing perspective feasibility and cooperative-competitive approaches within the proposed sequence to increase the validity and consolidation of strategic orientation management decisions in the sphere of resource conservation strategy implementation is proved.*

**Ключові слова:** *ресурси, стратегія, розвиток, ресурсне забезпечення, логістичне управління, потік, процес, ресурсозбереження, постачальники.*

**Keywords:** *resources, strategy, development, resources, logistics, flow, process, resource conservation, suppliers.*

**Постановка проблеми.** Пошук шляхів підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів та зниження непродуктивних витрат виробництва являє собою ключовий фактор підвищення прибутковості, забезпечення стабільності економічного розвитку підприємств. Проте в практиці господарювання вітчизняних підприємств організація та управління ресурсним забезпеченням залишаються недосконалими, зокрема вкрай недостатньо уваги приділяється прогнозуванню, плануванню, нормуванню та контролю за використанням ресурсів.

**Аналіз останніх публікацій.** Дослідження теоретичних та практичних аспектів ресурсного забезпечення функціонування та розвитку підприємства здійснювалося в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як М. Бевілакуа [8], К. Бут [9], О. Гірна [6], В. Єліферов [5], О. Зборовська [1], П. Голінська [10], С. Гупта [7], Д. Гьячетта [8], Ф. Кьярапіка [8], Р. Ларіна [2], М. Окландер [3], А. Пилипенко [4], В. Респін [5], К. Романо [10], А. Харрісон [9], Р. Ван Хоек [9], Н. Чухрай [6], І. Ярошенко [4] та ін.

Разом з тим увага дослідників зосереджується переважно на докладному розгляді питань організації та оперативного управління рухом ресурсних потоків, впровадження окремих заходів із ресурсозбереження, що не дає можливості для формування належного організаційного та методичного підґрунтя для формування стратегії розвитку підприємства.

**Мета дослідження** у роботі полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці методичного підходу щодо формування та розподілу стратегічних ресурсних потоків при забезпеченні реалізації стратегії розвитку підприємства.

**Результати дослідження.** Спад обсягів випуску й реалізації продукції як наслідки та негативні прояви економічної кризи останніх років, стагнація або навіть припинення капітальних вкладень у розвиток виробництва, моральне й фізичне старіння машин і обладнання на підприємствах підвищують актуальність проблеми раціонального використання всіх видів ресурсів. В умовах економічної кризи ефективність використання ресурсів, тобто співвідношення обсягів споживання і досягнутих при цьому результатів господарювання, знижується. Поглиблення цього процесу призводить до такого підвищення витрат, яке не є об'єктивно обґрунтованим економічно, до зниження конкурентоспроможності продукції і, в кінцевому рахунку, до скорочення наявного ресурсного потенціалу підприємств, подальшої деградації людського капіталу, невиправданого зростання нераціональних витрат матеріальних ресурсів та ін. Тому, окрім проведення аналізу ефективності вжитку окремих видів виробничих ресурсів, для обґрунтованого визначення напрямків підняття рівня використання ресурсного потенціалу підприємства доцільним здається також проведення відповідної узагальнюючої оцінки ресурсного забезпечення розвитку у цілому.

Зміст та особливість стратегічного підходу щодо формування ресурсного забезпечення стратегії розвитку (розбудови належного ресурсного потенціалу) підприємства полягає насамперед у акумулюванні необхідного для вирішення широкого кола довгострокових завдань (стратегічних проектів розвитку, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей) та комплексу ресурсів (стратегічних ресурсних потоків), який за параметрами структури, кількості, якості, відповідав би потребам втілення певних стратегічних альтернатив розвитку. Стрижневим (найбільш складним та відповідальним) елементом даного процесу виступає процедура визначення обсягу стратегічних ресурсів, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства (рис.1).

Ключовим критерієм результативності управлінських дій в сфері розбудови належного ресурсного потенціалу є досягнення достатнього рівня погодженості й збалансованості ресурсної бази, з одного боку, та стратегічних потреб розвитку, з іншого. Сформований ресурсний потенціал має охоплювати (тобто, бути здатним згенерувати потрібне ресурсне забезпечення) усе різноманіття визнаних можливими стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

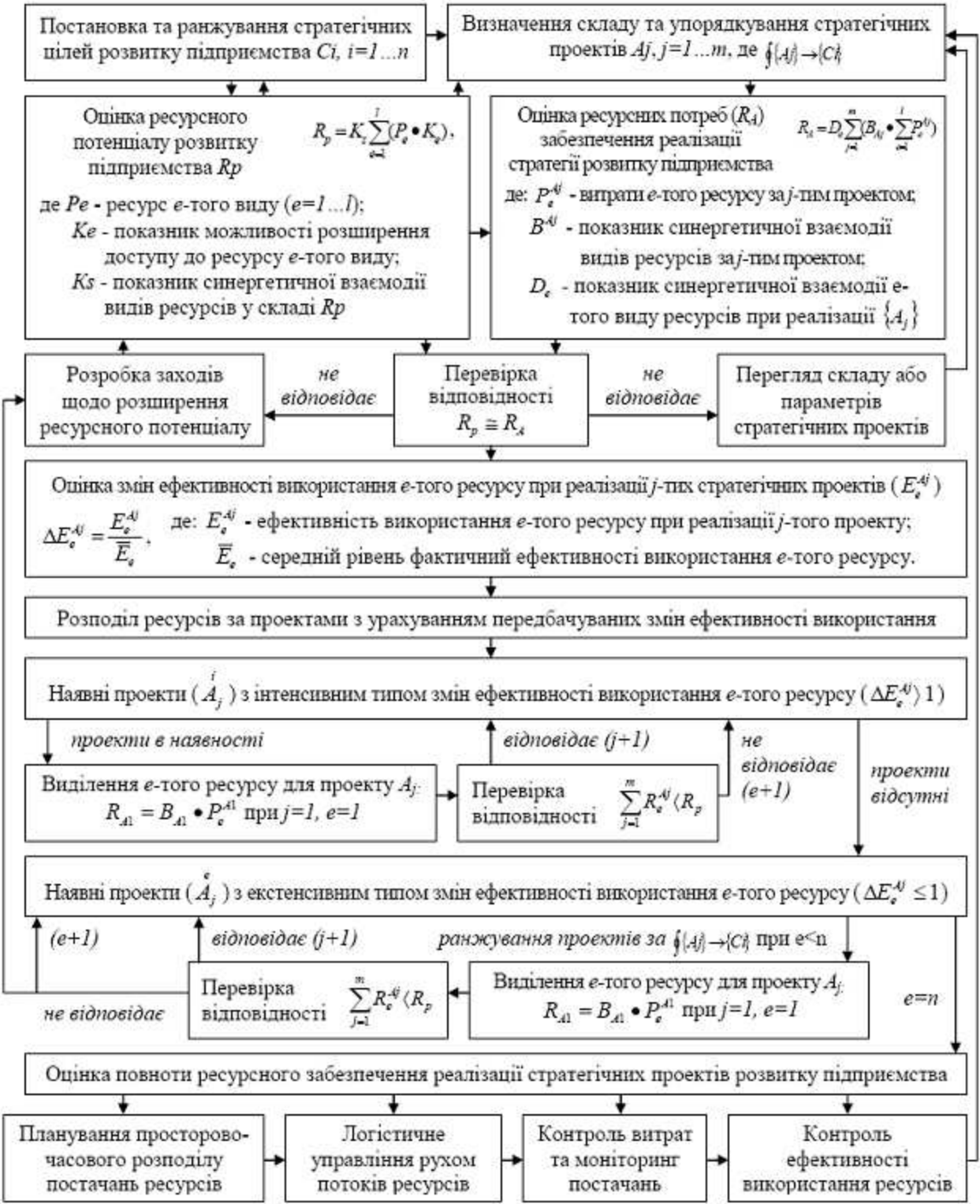


Рис. 1. Схема послідовності розподілу стратегічних ресурсних потоків при формуванні ресурсного забезпечення стратегії розвитку підприємства

У випадку, якщо зазначена вимога не буде дотримана, система стратегічного планування стане вимагати певної корекції: або через звуження кола можливих альтернатив розвитку (за умови неможливості залучення нових ресурсів), або через удосконалення процедур формування належного ресурсного потенціалу (при наявності реальних можливостей щодо появи та засвоєння нових джерел постачання необхідних ресурсів). В іншому випадку – при надмірності ресурсного потенціалу (при перевищенні обсягів ресурсної бази над її можливостями ефективного використання) необхідними будуть або розширення кола стратегічних альтернатив (перш за все – на засадах диверсифікації розвитку), або (у виключних випадках, переважно – на кризових етапах життєвого циклу розвитку підприємства) здійснення заходів щодо оптимізації (структурного й кількісного упорядкування) ресурсного потенціалу. До складу передумов, які визначають потреби і запити підприємства в



сфері розбудови його ресурсного потенціалу, а, отже, й вибір належної ресурсної стратегії, слід віднести внутрішні (система довгострокових цілей; відповідні стратегічні альтернативи розвитку; можливості та обмеження щодо ефективності використання ресурсної бази, що визначаються іншими складовими потенціалу підприємства) та зовнішні (склад наявних джерел залучення ресурсів, довгострокові умови доступу до них та ін.) чинники.

В контексті розглянутого підходу система ресурсного забезпечення стратегії розвитку підприємства має розглядатися як сукупність циклічних зв'язків, орієнтованих на підтримку високого рівня здатності щодо адаптації до зовнішніх змін, яка характеризується наявністю зворотних зв'язків і, як правило, має в своєму складі кілька функціональних підсистем. При цьому слід відзначити, що формування такого роду здатності щодо адаптації в сучасних умовах динамічних трансформацій середовища господарювання являє собою неодмінну властивість системи ресурсного забезпечення, тобто організаційно-економічну основу для забезпечення адаптації підприємства до ринкових змін має складати комплекс управлінських процедур щодо упорядкування та регулювання руху ресурсних потоків.

В рамках зазначеного комплексу необхідним є урахування значущості існуючих в сфері ресурсного забезпечення складних стохастичних зв'язків як в рамках взаємовідносин складових підприємства, так і в сфері його господарських відносин із зовнішніми акторами, кожен з яких при ухваленні економічних рішень виходить із усвідомлення власного інтересу та обраних стратегій і планів досягнення власних цілей. Урахування такого роду зв'язків та залежностей при прийнятті та реалізації рішень щодо змін в системі та параметрах ресурсного забезпечення (зокрема, при формуванні системи економічного стимулювання персоналу промислових підприємств щодо запровадження заходів із підвищення ефективності ресурсного забезпечення розвитку підприємства) являє собою важливу вимогу щодо забезпечення як узгодженої взаємодії підприємства із детермінантами господарського оточення, так і в контексті підтримки усталеності розвитку у цілому.

**Висновки.** Формування ресурсного забезпечення стратегії розвитку запропоновано здійснювати на основі використання положень потоково-проектного підходу, в рамках якого зазначений стратегічний процес розглядається через виокремлення, динамічне структурування, розподіл та перерозподіл сукупності стратегічних ресурсних потоків. Стратегічний ресурсний потік являє собою цілісну сукупність економічно умовно-однорідних об'єктів (ресурсів), що визначається системно-динамічним характером упорядкування кількісних та якісних параметрів розподілу у просторі та часі відповідно до вимог забезпечення реалізації комплексу проектів розвитку підприємства.

Зміст та особливість стратегічного підходу щодо формування ресурсного забезпечення стратегії розвитку (розбудови належного ресурсного потенціалу) підприємства полягає насамперед у акумулюванні необхідного для вирішення широкого кола довгострокових завдань (стратегічних проектів розвитку, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей) та комплексу ресурсів (стратегічних ресурсних потоків), який за параметрами структури, кількості, якості, відповідав би потребам втілення певних стратегічних альтернатив розвитку. Стрижневим (найбільш складним та відповідальним) елементом даного процесу виступає процедура визначення обсягу стратегічних ресурсів, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства.

На подальше дослідження потребують методичні підходи щодо організації стратегічного управління ресурсним забезпеченням стратегії розвитку підприємства.

#### Література.

1. Зборовська О. М. Ефективність використання логістичної системи розвитку промислового підприємства : монографія. К. : Конкорд. 2011. 330 с.
2. Ларіна Р. Р. Формування та забезпечення надійності регіональних логістичних систем : монографія. Донецьк : Норд-Прес. 2005. 284 с.
3. Окландер М. А. Контуры экономической логистики. К.: Наукова думка. 2000. 176 с.
4. Пилипенко А.А., Ярошенко І. В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК". 2007. 152 с.
5. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА "Стандарты и качество". 2004. 408 с.
6. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія / Н. І. Чухрай, О. Б. Гірна. – Львів : "Інтелект-Захід", 2007. – 232 с.
7. Gupta S. M. (Ed.) Reverse Supply Chains: Issues and Analysis. CRC Press. 2013. 400 p.
8. Bevilacqua M., Ciarapica F.E., Giacchetta G. Design for Environment as a Tool for the Development of a Sustainable Supply Chain. Springer-Verlag London Limited. 2012. 374 p.
9. Booth C. Strategic Procurement: Organizing Suppliers and Supply Chains for Competitive Advantage. Kogan Page, 2010. 192 p.
10. Golinska P., Romano C. A. Environmental Issues in Supply Chain Management : New Trends and Applications. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 2012. 262 p.
11. Harrison A., Van Hoek R. Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain. Prentice Hall. 2008. 344 p.
12. Ullrich C. A. Issues in Supply Chain Scheduling and Contraction. Springer. 2013. 2014. 202 p.

#### References.

1. Zborovs'ka, O. M. (2011), Efektyvnist' vykorystannia lohistychnoi systemy rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Efficiency of using the logistic system of industrial enterprise development], Konkord, Kyiv, Ukraine.
2. Larina, P. P. (2005), Formuvannia ta zabezpechennia nadijnosti rehional'nykh lohistychnykh system [Formation and reliability of regional logistics systems], Nord-Pres, Donetsk, Ukraine.
3. Oklander, M. A. (2000), Kontury ekonomycheskoj lohystyky [The contours of economic logistics], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
4. Pylypenko, A.A. and Yaroshenko, I. V. (2007), Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanymy strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Organization of management of integrated business structures in the context of a balanced scorecard], VD "INZhEK", Kharkiv, Ukraine.
5. Repyn, V. V. and Elyferov, V. H. (2004), Protsessnyj podkhod k upravleniyu. Modelyrovanye byznes-protsessov [The process approach to management. Business Process Modeling], RYA "Standarty y kachestvo", Moscow, Russia.
6. Chukhraj, N. and Hirna, O. B. (2007), Formuvannia lantsiuha postavok: pytannia teorii ta praktyky [Supply chain formation: issues of theory and practice], Intelpekt-Zakhid, L'viv, Ukraine.
7. Gupta, S. M. (2013), Reverse Supply Chains: Issues and Analysis, CRC Press, Boca Raton, USA.
8. Bevilacqua, M. Ciarapica, F.E. and Giacchetta, G. (2012), Design for Environment as a Tool for the Development of a Sustainable Supply Chain, Springer-Verlag London Limited, London, UK.
9. Booth, C. (2010), Strategic Procurement: Organizing Suppliers and Supply Chains for Competitive Advantage, Kogan Page, London, UK.
10. Golinska, P. and Romano, C. A. (2012), Environmental Issues in Supply Chain Management : New Trends and Applications, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin, Germany.
11. Harrison, A. and Van Hoek, R. (2008), Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain, Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.
12. Ullrich, C. A. (2013), Issues in Supply Chain Scheduling and Contraction, Springer, Berlin, Germany.

*Стаття надійшла до редакції 20.08.2017 р.*