

УДК 005.21:005.336

**Приймак Н. С.,**  
канд. екон. наук.,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

**Шаповалова І. В.,**  
асистент

e-mail: shapovalova@donnuet.edu.ua

## РЕСУРСНІ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

UDC 005.21:005.336

**Pryimak N. S.,**  
PhD in Economic sciences,  
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade named  
after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

**Shapovalova I. V.,**  
Assistant Professor

e-mail: shapovalova@donnuet.edu.ua

## RESOURCE STRATEGIES IN ENTERPRISE STRATEGIC POTENTIAL MANAGEMENT EFFICIENCY PROVISION SYSTEM

***Мета.** Метою даної статті є аналіз теоретико-методологічних основ управління ресурсними стратегіями в діяльності підприємств України з урахуванням нестабільності середовища їх функціонування та обмеженості вільного доступу до ресурсів.*

***Методика.** Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили результати фундаментальних і прикладних досліджень українських і зарубіжних вчених і фахівців в області управління ресурсами та стратегічного потенціалу, регулювання ринку ресурсів. Дослідження будується на основі застосування методів системного підходу — для встановлення особливостей формування та реалізації ресурсних стратегій підприємств, як ланки стратегічного потенціалу, діалектичного методу наукового пізнання — для дослідження факторів які впливають на ефективність ресурсних стратегій підприємства.*

***Результати.** В статті обґрунтовано перелік ресурсів, використовуваних в діяльності підприємства, їх місця в стратегічному наборі підприємства та у переліку функціональних стратегій. Досліджено роль ресурсних стратегій в управлінні стратегічним потенціалом підприємства. Обґрунтовано фактори, що зумовлюють ефективність формування та реалізації ресурсних стратегій підприємства у поліструктурній моделі середовища діяльності, яке представлено факторами внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовища функціонування. Визначено основні підходи до оцінки ефективності ресурсних стратегій сучасних підприємств. Запропоновано методику розробки та реалізації ефективних ресурсних стратегій. За допомогою методу побудови дерева цілей, визначено перспективні інструменти підвищення ефективності ресурсних стратегій підприємства.*

***Ключові слова:** ресурси, стратегія, стратегічний потенціал підприємства, ресурсні стратегії підприємства, середовище функціонування, дерево цілей.*

**Постановка проблеми.** Суспільно-політичні і соціально-економічні перетворення, які відбулися в Україні у останні п'ять років, істотно вплинули на умови діяльності

© Н. С. Приймак, І. В. Шаповалова, 2018

вітчизняних підприємств. Опинившись в нових, кризових умовах, вони зіткнулися з новими проблемами, однією з яких є необхідність організації ефективного механізму управління стратегічним потенціалом підприємства за допомогою акумульованих внутрішніх ресурсів та сформованого стратегічного набору.

Актуальність проблеми управління стратегічним потенціалом для підприємств обумовлена двома основними чинниками. Першим з них є процес трансформації української економіки, спрямований на її перехід до європейських принципів функціонування. Одним з наслідків цього процесу є загострення конкуренції на ринку між вітчизняними і закордонними підприємствами, в умовах якої вітчизняне підприємство не може вижити і ефективно функціонувати без ефективного механізму управління стратегічним потенціалом та його ресурсним наповненням.

Другим чинником є прискорення змін, що відбуваються в світі. Оскільки Україна вибрала шлях на інтеграцію в європейські і світові структури, то ці зміни неминуче впливатимуть і на нашу країну. Ці зміни, з одного боку, дають додаткові можливості українським підприємствам у вигляді доступу до інформації, технологій, ресурсів. З іншого боку, лише ті підприємства зможуть одержати вигоду від змін, які не живуть старими принципами, а готові постійно змінюватися, щоб відповідати новим умовам діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Напрацювання закордонних та вітчизняних науковців, серед яких — П. Друкер, М. Портер, Б. Андерсен, Р. Акоф, К. Уолш, Г. Нів, Э. Демінг, А. Шеєр, М. Робсон, М. Улах, М. Хамер, Д. Чампі, Ф. Кросбі, Э. Голдрат, С. Д. Бушуєв, В. Т. Вечерова, Р. Б. Тяна, Ю. М. Теслі, С. В. Козаченко, В. В. Репін, Е. Г. Ойхман, Э. В. Попова, В. М. Кірноа, В. А. Івлев, Г. Н. Калянов, А. І. Білокон та інші, дають змогу проаналізувати попередній досвід та розкривають шляхи вирішення питань ефективного реалізації механізму управління стратегічним потенціалом, але важелі формування та реалізації ресурсних стратегій підприємств науковцями досліджені не достатньо ґрунтовно. Актуальність і гострота проблеми управління стратегічним потенціалом та обмеженість ресурсів підприємств, що можуть бути спрямовані на реалізацію механізму управління потенціалом, визначили вибір мети дослідження.

**Мета статті.** Метою даного дослідження є аналіз теоретико-методологічних основ управління ресурсними стратегіями в діяльності підприємств України з урахуванням нестабільності середовища їх функціонування та обмеженості вільного доступу до ресурсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Своєчасне виявлення кризи в діяльності підприємства, безсумнівно, є однією з найважливіших завдань у системі антикризового управління. Виявлення латентної кризи дає керівництву підприємства більші можливості по локалізації кризової ситуації, виходу з неї, і вимагає менших матеріальних і тимчасових витрат на здійснення таких заходів. У той же час не менш важливим і відповідальним є етап «лікування» кризи, яка вимагає від керівництва організації мобілізації всіх доступних ресурсів і засобів, великої уваги й професіоналізму чинних менеджерів. Оскільки управління в кризовій ситуації має цілий ряд особливостей у порівнянні з управлінням в умовах стабільної роботи організації, правильно розроблена система заходів по реалізації стратегічного потенціалу і її успішне впровадження дозволять підприємству подолати кризові тенденції, перейти від спаду до нового етапу розвитку в межах життєвого циклу організації.

В кризових умовах діяльності, питання ефективного управління стратегічним потенціалом підприємства посідають головне місце в системі антикризового управління навіть у тих випадках, коли менеджери не усвідомлюють його сутності та значення.

Сучасна теорія стратегічного управління та загальна теорія менеджменту діяльності підприємства не надає єдиного тлумачення терміну «стратегічний потенціал».

При дослідженні наукових підходів [2, 4, 5, 6, 8] щодо економічної сутності стратегічного потенціалу виявлено наступні підходи:

- ресурсний — стратегічний потенціал — це сукупність ресурсів організації;
- резервний — стратегічний потенціал — це сукупність резервів підвищення ефективності діяльності підприємства;
- груповий — стратегічний потенціал — це сукупність груп локальних потенціалів;
- підхід можливостей — стратегічний потенціал — це сукупність можливостей підприємства, акумульованих для досягнення стратегічних цілей;
- соціально-стратегічний — стратегічний потенціал — це сукупність компетенцій персоналу підприємства, спрямованих на досягнення цілей (генеральної мети) підприємства.

На нашу думку, стратегічний потенціал — це сукупність стратегічних можливостей та ресурсів, розміщених у вільному доступі підприємства, акумульованих для досягнення стратегічних цілей підприємства у динамічному зовнішньому середовищі для реалізації місії підприємства.

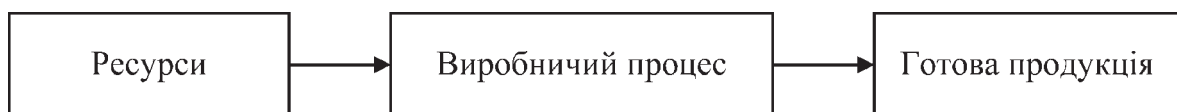
Основною метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів і резервів підприємства з метою максимально ефективною реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку.

Отже, ефективна реалізація стратегічного потенціалу підприємства є можливою тільки в умовах формування ефективного набору ресурсних стратегій та ефективного використання наявних ресурсів.

Термін «ресурс» походить від французького *resource* — «допоміжний засіб» і характеризує головним чином джерело будь-яких засобів. Дана економічна категорія має ряд синонімів, серед яких: «фактор виробництва», «засіб виробництва», «виробничий актив» тощо [5, с 17].

Теоретики політичної економії (Г. І. Башнянин, П. П. Гавриленко, А. І. Базілевич та інші) під економічними ресурсами розуміють усі природні, людські і виготовлені людиною ресурси, які використовуються для виробництва товарів та послуг.

Використання всіх ресурсів у діяльності суб'єктів господарювання можна представити у вигляді найпростішої системи «витрати — випуск» (рис 1):



**Рисунок 1** — Система «витрати — випуск»

З рис. 1 видно, що всі ресурси стоять на вході у виробничу систему, де вони після переробки в ході технологічного процесу (процесу виробництва) перетворюються у готову продукцію (послуги), яка (які) і є носієм ефективності використання ресурсів [8, с 83].

Розглядаючи сутність ресурсних стратегій варто зазначити, що однозначності у трактуванні науковцями даної економічної категорії немає.

Так, Мартиненко В. П. зазначає, що ресурсні стратегії — це сукупність підтримуючих стратегій, сутність яких розкривається при визначенні сутності функціональних стратегій (стратегії НДДКР, маркетингової стратегії тощо) [3, с 211, 264].

Сумець О. М. зазначає, що ресурсні стратегії є часткою функціональних стратегій та їх зміст варто розуміти як підтримуючі стратегії, які покликані забезпечити умови для досягнення тактичних цілей діяльності підприємств [6, с 210].

Найбільш повне визначення сутності ресурсних стратегій надають такі науковці як Шершньова З. Є. та Оборська С. В. [8] Так, згідно їх тлумачення, ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню наступного кола завдань:

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

Ресурсна стратегія — це узагальнена модель дій підприємства у зоні стратегічних ресурсів, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

Отже, на нашу думку, ресурсні стратегії — це частина стратегічного набору підприємства, тип забезпечувальних стратегій, які спрямовані на розподіл, поповнення та використання наявних у підприємств ресурсів для досягнення цілей та місії підприємства.

Розробка та реалізація стратегії, незалежно від її типу, потребує перш за все чіткого розмежування чинників які впливають на неї, а також оцінки їх спрямованості (позитивна чи негативна) та сили впливу.

Так, чинники які впливають на ефективність ресурсної стратегії умовно можна поділити на декілька груп, причому поділ чинників на групи не є однаковим у різних авторів. Тут треба виділити дві основні концепції:

- неієрархічну модель визначення впливових факторів;
- ієрархічну модель впливових факторів.

Неієрархічна модель містить декілька певних пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному факторів, які розташовані поза об'єктом дослідження. Найвідомішою є модель ієрархічної структури середовища впливу, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном [7, с 90].

Автори доводять, що існує три рівні середовища впливу: внутрішнє, що перебуває під впливом і контролем системи менеджменту підприємства, «середовище завдань» (так зване «проміжне середовище»), до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням та втіленням заздалегідь заданих цілей діяльності підприємства; загальне (зовнішнє) середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т. і. Межі між «середовищем завдань» і загальним середовищем досить розмиті. Таку трактовку рівнів середовища факторів впливу на певну економічну проблему визначає ціла низка авторів, серед яких: Шершньова А. Ю., Оборська Н. М., Оберемчук В. А. і т. і. [8].

При визначенні факторів впливу на проблему формування та здійснення ресурсної стратегії, серед факторів зовнішнього середовища доцільно окреслити наступні групи:

1. Економічні, серед яких найбільший вплив належить таким факторам:

- рівень цін на ресурси в країні. Даний фактор є єдиним для всіх підприємств та для всіх ресурсів, оскільки саме він визначає доступність для підприємств тих чи інших факторів;

— рівень інфляції. Даний фактор тісно пов'язаний із попереднім. Чим менший рівень інфляції в країні, тим більш ефективними є ресурсні стратегії;

— рівень безробіття. Вплив даного фактору обумовлений тим, що трудові ресурси є одними з головних у діяльності підприємств, та саме вони іноді визначають ефективність всіх діючих стратегій підприємства;

— політика в сфері доступності та комерціалізації інформаційних технологій в країні;

— масштаби економічної підтримки галузей. Даний фактор здійснює значний вплив на ресурсні стратегії, так як значні обсяги підтримки окремих галузей господарювання створюють сприятливі умови для реалізації певних стратегій, а отже, підвищують їх ефективність;

— впровадження державних програм ресурсозбереження, що визначає економічні важелі у регулюванні цін та обсягів споживання окремих стратегічно-важливих для держави ресурсів (в Україні — це паливо та енергія)

2. Правові фактори, серед яких на розробку та реалізацію ресурсних стратегій впливають:

— динамізм правового середовища. Чим є нестабільнішою законодавча база в країні, тим нижчою є ефективність діяльності підприємств та ефективність їх стратегій, так як часті зміни правової бази обмежують маневреність суб'єктів господарювання в ринковому просторі, а значить призводять до наявності значної кількості втрачених можливостей отримання прибутків та використання наявних ресурсів;

— ступінь правової захищеності власників ресурсів. Вплив даного фактору безпосередньо визначає можливість отримання результатів від використання певних ресурсів.

3. Політичні фактори опосередковано здійснюють вплив на ефективність ресурсних стратегій, що в основному відбувається через існуючі програми сприяння уряду країни щодо використання певних ресурсів.

4. Технологічні фактори є одними із вирішальних факторів впливу на ресурсні стратегії в сучасних умовах господарювання в Україні. Рівень розвитку технологій в галузі є обов'язковою передумовою ефективності використання ресурсів, так як використання новітніх досягнень НТП у виробничо — господарській діяльності створює додаткові конкурентні переваги, а значить і додаткові можливості для отримання прибутку від використання тих чи інших ресурсів.

5. Соціальні фактори визначають ефективність ресурсних стратегій, що пов'язані із трудовими ресурсами, темпами росту населення, рівнем освіти, та мобільності людей, що все впливає на якість та вартість застосовуваної в ході діяльності підприємств робочої сили.

6. Природно-екологічні чинники, які визначають ефективність ресурсних стратегій у тих галузях діяльності, які залежать від природно-кліматичних та географічних умов (сільське господарство, видобувна промисловість, туризм тощо). Також дані чинники у країнах із малим обсягом природних ресурсів є одними із головних.

Серед факторів проміжного середовища на ресурсні стратегії перш за все впливає рівень розвитку кон'юнктури ресурсного ринку, тобто наявність тих організацій та установ, які виконують посередницькі функції при взаємодії попиту на ресурси та їх пропозиції. Причому, чим розвиненішою є кон'юнктура ресурсного ринку, тим більше можливостей для підвищення ефективності ресурсних стратегій.

Фактори внутрішнього середовища, які мажуть бути керованими, при їх впливі на ресурсні стратегії можуть бути поділені на такі групи:

— у виробничій сфері: якість продукції (послуг), існуючі можливості зниження витрат при зміні технології та досягнення високої продуктивності праці за рахунок цього, можливості впровадження нових методів виробництва (надання послуг);

— у науково-дослідній роботі: пошук нових, більш ефективних технологій виготовлення продукції (надання послуг) та їх впровадження, можливість придбання патентів, ліцензій, „know-how» та їх адаптація в умови виробництва;

— у кадровій сфері: досягнення оптимального рівня чисельності та структури персоналу, створення умов для підвищення кваліфікації робітників, удосконалення системи стимулювання та мотивації праці;

— у маркетинговій сфері: частка ринку та можливості її зростання (розширення), рівень розвиненості збутової мережі, широта номенклатури та асортименту, можливості застосування засобів «маркетинг-мікс»;

— у сфері фінансів: структура капіталу, можливості фінансового маневрування, рівень платоспроможності та ліквідності тощо.

Всі зазначені чинники повинні бути враховані при розробці та корегуванні ресурсних стратегій підприємств.

В процесі аналізу літературних джерел виявлено, що науковцями не розроблено єдиної методології діагностування фактичного та майбутнього стану ресурсних стратегій підприємств.

Так, Томпсон А. А. та Стрикленд А. Дж. зазначають, що ресурсні стратегії повинні бути розроблені у такому порядку:

- формулювання загальної мети та місії підприємства;
- розробка загальної стратегії розвитку підприємства;
- визначення необхідних ресурсів для досягнення цілей;
- розробка програми заходів по їх використанню [7, с 191].

На нашу думку, такий підхід є надто узагальненим, та потребує корегувань, оскільки не містить дій, спрямованих на оцінку можливих альтернативних шляхів використання кожного ресурсу.

Ансофф І. пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням стратегічної зони господарювання при розробці продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів», які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства.

Зона стратегічних ресурсів — сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Кожне підприємство працює з різними зонами стратегічних ресурсів, перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для кожної зони стратегічних ресурсів розробляються стратегії, які є певною системою обмежень і стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання. Однак на кожному конкретному відрізку часу узгодження інших видів стратегій з ресурсними — безумовна необхідність, що, зокрема, визначає й темпи виконання загальних стратегічних планів і програм. Через контроль і аналіз виконання планів та програм ресурсного забезпечення інших стратегічних планів і програм відбувається контроль та координація системи розподілу ресурсів між окремими підрозділами, тобто реалізація найдавнішої, первісної функції, яку з самого початку здійснювало стратегічне управління ще на ранніх етапах свого розвитку [1, с 129–131].

На нашу думку, порядок розробки та реалізації ресурсних стратегій повинен мати наступний вигляд:

1. Постановка мети розробки стратегії.

Основна мета будь-якої ресурсної стратегії полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

2. Розробка сукупності стратегій (стратегічного набору підприємства).

3. Розрахунок потреб у ресурсах. Основою для розрахунків потреб у ресурсах є:

— продуктивні стратегії, де визначено необхідні типи та обсяги виробництва продукції (послуг) для заповнення «стратегічної прогалини»;

— функціональні стратегії, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;

— необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування підприємства;

— прогнози та аналіз тенденцій створення та впровадження досліджень, відносно нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;

— методи обґрунтування раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;

— методи обґрунтування раціональних норм використання ресурсів та економії.

4. Визначення доступних для підприємства джерел задоволення потреб у ресурсах.

5. Розробка стратегій для кожного виду ресурсів.

6. Прогнозування ефективності використання ресурсів та загальної ефективності ресурсних стратегій.

7. Аналіз отриманих прогнозів.

8. Розробка корегувальних заходів по підвищенню ефективності ресурсних стратегій підприємства в системі стратегічного менеджменту.

Аналіз ресурсних стратегій доцільно здійснити комплексно, із застосуванням декількох методів. Серед яких пропонується застосовувати такі методи: метод аналізу та синтезу, графічний метод, метод індукції та дедукції, метод групування, кореляційний аналіз, факторний аналіз, а у його межах: статистичний та динамічний, метод абсолютних і відносних різниць, індексний метод тощо.

Оцінка ефективності ресурсних стратегій — результат аналізу якісних і кількісних стратегічних характеристик ресурсів і процесу управління ним, що дає змогу з'ясувати, на скільки вони досягають поставлених цілей, як зміни і вдосконалення в процесі управління ним впливають на ефективність, і повноту використання стратегічного потенціалу.

Отже, для ефективного управління будь-яким об'єктом необхідно перед усім мати його оцінку, бо неможливо управляти тим, чого не розумієш, неможливо розуміти щось, не вимірявши його. Тому для ухвалення раціональних рішень щодо розробки та реалізації ресурсних стратегій, для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно насамперед мати всебічну об'єктивну інформацію про його реальний стан.

Кількісне оцінювання результативності ресурсних стратегій підприємства відбувається в рамках оцінювання окремих елементів стратегічного потенціалу та у більшості випадків здійснюють з використанням таких показників:

а) продуктивність — показник ефективності виробництва, який характеризує випуск продукції у розрахунку на одиницю використуваних ресурсів, факторів виробництва. Даний показник є найбільш поширеним для визначення ефективності ресурсних стратегій, але й більш узагальненим. Так, система менеджменту вважає, що продуктивність деяких ресурсів (таких, наприклад, як трудові в частині управлінського персоналу) не є інформативною;

б) ефективність — відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, визначена як відношення ефекту (результату) до затрат ресурсів, понесених для його отримання;

в) рентабельність — ефективність, дохідність, прибутковість ресурсів підприємства. Визначають як частку від ділення прибутку на затрати (витрати ресурсів), що забезпечили його отримання. У випадку із рентабельністю ресурсів слід зазначити, що тут може бути ускладненим визначення рівня витрат на ресурси, оскільки при розробці ресурсної стратегії у витратній частині переважає синергетичний ефект від використання та акумулювання ресурсів, який, найбільш часто виміряти доволі складно.

Оцінювання ефективності ресурсних стратегій, на нашу думку, має відбуватися у комплексі із визначенням ефективності локальних потенціалів підприємства, виокремлених за ресурсним принципом.

Забезпечення постійного зростання ефективності ресурсних стратегій за своїм характером є проблемою комплексною, яка стосується всіх сторін діяльності суб'єкту господарювання, тому для її вирішення необхідно розробити альтернативні управлінські рішення, спрямовані на досягнення поставлених цілей — зростання ефективності використання ресурсів та розробки ресурсних стратегій.

Графічна ілюстрація граф — дерева цілей, відомого прийому у практиці менеджменту, для умов, коли рішення спрямовані на зростання ефективності формування і реалізації ресурсних стратегій наведена на рис. 2.

З рис. 2 видно, що підвищення ефективності ресурсних стратегій можливе за рахунок досягнення двох видів цілей:

— удосконалення розробки ресурсних стратегій (покращення методологічного та організаційного аспектів формування стратегій);



Рисунок 2 — Граф-дерево цілей підвищення ефективності ресурсних стратегій



— удосконалення реалізації ресурсних стратегій.

Також не слід відкидати і варіант, який не передбачає ніяких дій з боку керівництва щодо покращення розробки ресурсних стратегій.

На рис. 3, цілі, які наведені на першому рівні дерева цілей, є стратегічними, а цілі, наведені на другому рівні є по суті тактичними, тобто повинні сприяти досягненню стратегічних цілей.

Основні ризики, які пов'язані із досягненням поставлених цілей можуть виникнути із макросередовища, тобто середовища некерованого впливу, а тому в ході вибору тієї чи іншої альтернативи всю сукупність впливових факторів та ризиків, пов'язаних з ними необхідно враховувати.

**Висновки.** Ефективна реалізація стратегічного потенціалу підприємства є можливою тільки в умовах формування ефективного набору ресурсних стратегій та ефективного використання наявних ресурсів. Ресурсні стратегії — це частина стратегічного набору підприємства, тип забезпечуючи стратегій, які спрямовані на розподіл, поповнення та використання наявних у підприємств ресурсів для досягнення цілей та місії підприємства.

Порядок розробки та реалізації ресурсних стратегій повинен мати наступний вигляд: постановка мети розробки стратегії; розробка сукупності стратегій (стратегічного набору підприємства); розрахунок потреб у ресурсах; визначення доступних для підприємства джерел задоволення потреб у ресурсах; розробка стратегій для кожного виду ресурсів; прогнозування ефективності використання ресурсів та загальної ефективності ресурсних стратегій; аналіз отриманих прогнозів; розробка корегуючих заходів по підвищенню ефективності ресурсних стратегій підприємства в системі стратегічного менеджменту.

Забезпечення постійного зростання ефективності ресурсних стратегій за своїм характером є проблемою комплексною, яка стосується всіх сторін діяльності суб'єкту господарювання, тому для її вирішення необхідно розробити альтернативні управлінські рішення, спрямовані на досягнення поставлених цілей — зростання ефективності використання ресурсів та розробки ресурсних стратегій.

### Список літератури / References

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия: монография / И. Ансофф. — Санкт-Петербург : Питерком, 1999. — 416 с.

Ansoff, I. (1999). *Novaja korporativnaja stratgijaa* [New corporate strategy]. St. Petersburg, Piterkom Publ., 416 p.

2. Кібук, Т. М. Поелементна структуризація стратегічного потенціалу підприємства / Т. М. Кібук // Держава та регіони. (Серія: Економіка та підприємництво). — 2008. — № 5. — С. 73–77.

Kibuk, T. M. (2008). *Poelementna strukturyzatsiia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva* [Element-by-element structuring the strategic potential of enterprise]. *Derzhava ta rehiony (seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo)* [State ad regions (series Economics and entrepreneurship)], vol.5, pp.73–77.

3. Мартиненко, В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: [навч. посіб.] / В. П. Мартиненко. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 328 с.

Martynenko, V. P. (2006). *Stratehiia zhyttiezdatnosti pidpriemstv promyslovosti* [The strategy of the employment of entrepreneurship]. Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury Publ., 328 p.

4. Потенціал підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Кравченко. — Режим доступу : <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved>

=0CFYQFjAE&url=http%3A%2F%2Fkntu.net.ua%2Findex.php%2Fukr%2Ffolder\_2Fdownload%2F2712&ei=unVNUvmLGMSftAaCzoDoAg&usq=AFQjCNF-Bf82t0J1p2Koy7ut6CTxvDrmQg&sig2=LVUF1iJ8rSHIPccTkxSOWw&bvm=bv.53537100, d. Yms — Назва з екрану.

Kravchenko, N. V. (2007). *Potentsial pidpriemstva* [The potential of the enterprise] Available at : [https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CFYQFjAE&url=http%3A%2F%2Fkntu.net.ua%2Findex.php%2Fukr%2Ffolder\\_2Fdownload%2F2712&ei=unVNUvmLGMSftAaCzoDoAg&usq=AFQjCNF-Bf82t0J1p2Koy7ut6CTxvDrmQg&sig2=LVUF1iJ8rSHIPccTkxSOWw&bvm=bv.53537100, d.Yms](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CFYQFjAE&url=http%3A%2F%2Fkntu.net.ua%2Findex.php%2Fukr%2Ffolder_2Fdownload%2F2712&ei=unVNUvmLGMSftAaCzoDoAg&usq=AFQjCNF-Bf82t0J1p2Koy7ut6CTxvDrmQg&sig2=LVUF1iJ8rSHIPccTkxSOWw&bvm=bv.53537100, d.Yms). (Accessed 9 January 2014).

5. Стратегічне управління потенціалом підприємства : [монографія] / [Б. І. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. ; НАН України. Інститут економіки промисловості]. — Донецьк : ДонУЕП, 2006. — 219 с.

Sheleheda, B. I. Kasianova, N. V. Bersutskiy A. Ya. and others (2006). *Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpriemstva* [Strategic management of enterprise potential], Donetsk, DonUEP Publ., 219 p.

6. Сумець, О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. — К. : Хай-Тек Прес, 2008. — 400 с.

Sumets, O. M., Tumar M. B. (2008). *Stratehii suchasnoho pidpriemstva ta yoho ekonomichna bezpeka* [Strategies of a modern enterprise and its economic safety]. Kyiv, Khai-Tek Pres Publ., 400 p.

7. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. — Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2008. — 576 с.

Tompson, A. A., Striklend, A. Dzh.(2008). *Strategicheskii menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic Management. The art of developing and implementing a strategy]. Moscow, Banks and stock exchanges, UNITI Publ., 576 p.

8. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

Shershnova, Z. Ye., Oborska, S. V. (2004). *Stratehichne upravlinnya* [Strategic management]. Kyiv, KNEU Publ., 699 p.

**Цель.** Анализ теоретико-методологических основ управления ресурсными стратегиями в деятельности предприятий Украины с учетом нестабильности среды их функционирования и ограниченности свободного доступа к ресурсам.

**Методы.** Теоретической и методологической основой исследования послужили результаты фундаментальных и прикладных исследований украинских и зарубежных ученых и специалистов в области управления ресурсами и оценки стратегического потенциала, а также регулирование рынка ресурсов. Исследование строится на основе применения методов системного подхода — для установления особенностей формирования и реализации ресурсных стратегий предприятий, как звеньев стратегического потенциала, диалектического метода научного познания — для исследования факторов влияющих на эффективность ресурсных стратегий предприятия и раз мера стратегического потенциала предприятия.

**Результаты.** В статье обосновано перечень ресурсов, используемых в деятельности предприятия, определено их место в стратегическом наборе предприятия и в перечне функциональных стратегий. Исследована роль ресурсных стратегий в управлении стратегическим потенциалом предприятия. Обоснованно факторы, обуславливающие эффективность формирования и реализации ресурсных стратегий

предприятия в полиструктурной модели среды деятельности, которая представлена факторами внутренней, промежуточной и внешней среды функционирования. Определены основные подходы к оценке эффективности ресурсных стратегий современных предприятий. Предложена методика разработки и реализации эффективных ресурсных стратегий. С помощью метода построения дерева целей, определены перспективные инструменты повышения эффективности ресурсных стратегий предприятия.

**Ключевые слова:** ресурсы, стратегия, стратегический потенциал предприятия, ресурсные стратегии предприятия, среда функционирования, дерево целей.

**Objective.** Analysis of the theoretical and methodological foundations of managing resource strategies in the activities of Ukrainian enterprises, taking into account the instability of their functioning environment and the limited availability of free access to resources.

**Methods.** The theoretical and methodological basis of the research is the results of fundamental and applied research of Ukrainian and foreign scientists and specialists in the field of resource management and strategic capacity, regulation of the resource market. The research is based on the application of methods of the system approach — to establish the specifics of the formation and implementation of enterprise resource strategies, as links of strategic potential, dialectical method of scientific cognition — to study factors affecting the effectiveness of enterprise resource strategies.

**Results.** The article substantiates the list of resources used in the activities of the enterprise, their place is determined in the strategic set of the enterprise and in the list of functional strategies. The role of resource strategies in managing the strategic potential of an enterprise is explored. The factors that determine the effectiveness of the formation and implementation of enterprise resource strategies in the polystructural model of the activity environment, which is represented by the factors of the internal, intermediate and external functioning environment, are justified. The main approaches to the evaluation of the effectiveness of resource strategies of modern enterprises are determined. A technique for developing and implementing effective resource strategies is proposed. Using the method of constructing the goal tree, perspective tools for increasing the effectiveness of enterprise resource strategies have been identified.

**Key words:** resources, strategy, strategic potential of the enterprise, enterprise resource strategies, operation environment, goal tree.

*Надійшла до редакції 16.05.2018*